

Bachelorthesis

MVO-bewustzijn van medewerkers

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed
van interne communicatie op de kennis,
de houding en het gedrag van medewerkers van AT Osborne
omtrent Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Faculteit der Letteren – Bedrijfscommunicatie

Naam: Hannah Demmers
Studentnummer: 4132505
Begeleidend docent: C.A.M. Witte
Tweede lezer: G.A.C Schellekens
Faculteit der Letteren – Bedrijfscommunicatie
Datum: 23-06-2014
Aantal woorden: 8.519 (excl. samenvatting, tabellen, bronnenlijst)

Samenvatting

Onderzoek toont aan dat organisaties, waar het gaat om hun MVO-beleid en activiteiten, in hun communicatie meer aandacht besteden aan externe stakeholders dan aan eigen medewerkers. Terwijl juist eigen medewerkers in hun contact met externe stakeholders in hoge mate de MVO-reputatie van een organisatie bepalen en kunnen bevorderen. Er is tot op heden weinig onderzoek uitgevoerd naar de invloed van interne communicatie over MVO op de kennis, de houding en het gedrag van medewerkers. Er is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij het adviesbureau AT Osborne waarbij de centrale onderzoeksvraag luidde: "In welke mate heeft de interne communicatie over de MVO-activiteiten van het bedrijf AT Osborne invloed op het MVO-bewustzijn van de medewerkers"?

Op basis van gestructureerde interviews met dertien individuele medewerkers, verdeeld in een groep voor-medewerkers en een groep na-medewerkers kan het volgende worden geconcludeerd. Bij alle participanten is sprake van een redelijk tot goed ontwikkeld MVO-bewustzijn. Dit zegt het nodige over de gemeenschappelijke 'genen' waarover de medewerkers beschikken en hun betrokkenheid bij de 'maatschappelijke' betekenis van de bedrijfsactiviteiten van AT Osborne.

De interne communicatie over het MVO-beleid en de activiteiten door het management naar medewerkers is meer intrinsiek dan expliciet, meer passief (vertrouwend op de werking van meer informele communicatiemiddelen) en re-actief dan pro-actief.

Alle medewerkers geven aan dat er meer gecommuniceerd mag worden omtrent MVO. Vooral na-medewerkers hebben behoefte aan explicietere en gestructureerdere communicatie over het MVO-beleid en activiteiten door het management van AT Osborne. Het zal de feitelijke betrokkenheid en participatie van deze medewerkers aan het bedrijf ten goede komen.

1 Introductie

MVO en stakeholders

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (in het vervolg MVO) is een begrip dat zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld tot een niet weg te denken aspect in de werkwijze en activiteiten van organisaties. De maatschappelijke context waarin organisaties opereren is een dynamisch speelveld waarin belangrijke stakeholders grote invloed uitoefenen op de organisaties waarmee zij te maken hebben. Organisaties kunnen niet zonder hun stakeholders en dienen constant rekening te houden met hun belangen en verwachtingen. Er kan ook wel gezegd worden dat het MVO-beleid van een organisatie en de stakeholders onlosmakelijk verbonden zijn (Rodrigo & Arenas, 2008; Collier & Esteban, 2007; Smith, 2003). Organisaties zullen hun beslissingen moeten afstemmen op de verschillende stakeholdergroepen waarmee zij te maken hebben en hierbij dus in hun beleid en acties bewust rekening houden met de omgeving op economisch, ecologisch en sociaal niveau (MVO Nederland, n.d; Rupp, 2011). Bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gaan bedrijven uit van een triple P-benadering: het gaat bij organisaties niet meer alleen om winst behalen op economisch gebied (Profit), maar ook om de bijdrage aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving (People) en de rest van de wereld (Planet), nu en in de toekomst (MVO Nederland, n.d; Cramer, 2005, p.10).

Het belang voor bedrijven om te communiceren over MVO naar hun belangrijkste stakeholders is enorm toegenomen doordat de verwachtingen van stakeholders omtrent het opereren van een organisatie enorm zijn veranderd (Koolman, 2003). Stakeholders kunnen gedefinieerd worden als interne of externe groepen of individuen die invloed uitoefenen op of beïnvloed worden door activiteiten van de organisatie (Rodrigo & Arenas, 2008). Externe stakeholders zijn groepen of individuen die buiten de regels van de organisatie vallen zoals consumenten, overheden, lokale gemeenschappen en belangengroepen. Interne stakeholders zijn groepen of individuen die binnen de regels van de organisatie vallen en ook vaak contractueel verbonden zijn met de organisatie zoals medewerkers, klanten, aandeelhouders en leveranciers (Cornelissen, 2011).

Belang MVO communicatie

Om te voorzien in de verwachtingen en de behoeften van stakeholders wordt er door organisaties veel gecommuniceerd over hun MVO-activiteiten (Kimenai, 2007). Op het gebied van externe communicatie is er enig onderzoek gedaan naar de invloed van MVO communicatie op externe stakeholders. Onderzoek van Pfau, Haigh, Sims & Wigley (2008) liet zien dat MVO

campagnes een positief effect hebben op de publieke opinie en de reputatie van een organisatie in de ogen van externe stakeholdergroepen. Lee & Sin (2010) toonden aan dat een MVO-beleid van een organisatie een positieve invloed kan hebben op het koopgedrag van de consument. Ook andere onderzoeken wezen uit dat communicatie van een organisatie over hun MVO-activiteiten tot meer kennis leidt bij externe stakeholders. Deze toegenomen kennis over het MVO-beleid van een organisatie heeft een positieve invloed op attitudes van consumenten ten opzichte van de organisatie, de koopintenties van consumenten en de loyaliteit van klanten en consumenten aan de organisatie (Brown, 1998; Luo & Battacharya, 2006; Wigley, 2008; Sen et al., 2006; Du, Bhattacharya & Sen, 2010).

Ondanks het feit dat organisaties zich meer dan ooit bezig houden met het communiceren over hun MVO-beleid naar belangrijke stakeholders, wijzen verschillende studies uit dat het voor organisaties zowel op intern als op extern gebied een grote uitdaging is om daadwerkelijk effectief te communiceren over MVO en hun activiteiten (Dawkins, 2004, p.111; Dawkins & Lewis, 2003; Du, Bhattacharya & Sen, 2010). Rupp et al. (2006) veronderstellen dat een MVO-beleid de relatie van de organisatie met haar omgeving stimuleert, maar dat de kwaliteit van de relaties met verschillende stakeholders afhankelijk is van de mate waarin medewerkers het MVO-beleid van hun organisatie begrijpen en zich hierin kunnen vinden. Het is dan ook opmerkelijk dat in onderzoek naar MVO nog maar weinig gefocust is op de invloed van MVO communicatie op de betrokkenheid van interne stakeholders bij het MVO-beleid van de organisatie (Rodrigo & Arenas, 2008; Turker, 2009; Slack et al. (2014). Daarbij is juist de medewerkers, geïdentificeerd als belangrijke interne stakeholders, een essentiële schakel zijn voor het overbrengen van een betrouwbaar en geloofwaardig MVO-beleid naar de externe omgeving (Glavas & Godwin, 2013; Rodrigo & Arenas, 2008; Slack, Corlett & Morris, 2014; Gond, El-Akreimi, Igalens & Swaen, 2010). De bereidheid van medewerkers om zich maatschappelijk verantwoord te gedragen en de mate waarop door hen wordt gereageerd op de communicatie over het MVO-beleid van de organisatie is cruciaal voor het effectief overbrengen van MVO initiatieven naar de externe omgeving (Colier & Esteban, 2007). Dawkins & Lewis (2003) toonden in hun onderzoek ook de belangrijke rol van medewerkers aan bij het naar buiten brengen en kenbaar maken van het MVO-beleid van de organisatie aan haar externe stakeholders. Uit hun bevindingen bleek dat een betrokken medewerker positiever over de organisatie praat wanneer deze actief aan MVO doet.

Een belangrijke voorwaarde voor organisaties om MVO-bewustzijn te creëren bij externe stakeholders is door het MVO-beleid en de hierbij behorende activiteiten effectief te communiceren naar de eigen medewerkers. Dawkins (2004) geeft hierbij aan dat *“communicatie de ontbrekende schakel is in het uitvoeren van een MVO-beleid”*. Uit haar onderzoek, dat gebaseerd is op resultaten uit MORI's Britse publieke opinie onderzoek, blijkt dat de interne communicatie naar medewerkers een onderschat maar krachtig middel kan zijn om de reputatie van de organisatie omtrent maatschappelijke verantwoordelijkheid te verbeteren in de ogen van belangrijke stakeholders. De medewerkers op de werkvloer staan het dichtst bij andere stakeholdergroepen en zijn daarom een belangrijke ambassadeur in het communiceren van MVO naar de omgeving (Dawkins & Lewis, 2003). Zij zorgen voor de implementatie van het MVO-beleid in de organisatie en brengen MVO initiatieven in praktijk (Gond et al., 2010). Betrokkenheid en motivatie van medewerkers bij de organisatie en het MVO-beleid zijn hierbij van groot belang (Collier & Esteban, 2007). Wanneer medewerkers zien dat de organisatie maatschappelijk verantwoord onderneemt en wanneer dit op een transparante manier wordt gecommuniceerd, dan zijn ze sneller geneigd om ondersteunend maatschappelijk verantwoord gedrag te vertonen. Daarnaast komt in het onderzoek van Collier & Esteban (2007) duidelijk naar voren dat een medewerker zich betrokken zal voelen bij de MVO-activiteiten wanneer hij/zij zich kan identificeren met de organisatie en wanneer er dus overeenkomstige organisatorische en persoonlijke waarden zijn. Slack et al. (2014) geven aan dat communicatie over de meerwaarde van MVO voor de organisatie en voor de medewerkers een belangrijke factor is in het creëren van een connectie tussen organisatorische en persoonlijke waarden en normen. Wanneer de medewerker zich kan relateren aan de organisatie en de cultuur waarin het MVO-beleid is ingebed, dan leidt dit tot meer betrokkenheid bij MVO-activiteiten (Collier & Esteban, 2007).

Belang interne communicatie over MVO

Effectieve interne communicatie speelt dus een belangrijke rol bij het creëren van meer betrokkenheid en bewustzijn bij medewerkers omtrent MVO-activiteiten. (Slack et al., 2014). Interne communicatie is een belangrijke schakel om te zorgen voor een goed intern organisatie klimaat (Dawkins, 2005; Reijnders, 2006; Welch, 2012;) en het is dan ook aannemelijk dat goede interne communicatie over MVO zal zorgen voor een hogere betrokkenheid van medewerkers bij MVO praktijken. Interne communicatie is een breed begrip dat vele definities toegekend heeft gekregen (Kimenai, 2007). In dit onderzoek is er gekozen voor de definitie van Reijnders (2012, p. 120): *“Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van*



boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie". Deze communicatie vindt altijd in verschillende vormen en op verschillende momenten plaats, tussen alle personen en lagen in een organisatie. Om erachter te komen wat de rol van interne communicatie kan zijn bij het creëren van maatschappelijk verantwoord bewustzijn bij medewerkers van een organisatie, zal er eerst naar de doelstellingen van interne communicatie gekeken worden.

Allereerst heeft het als doel om de kennis te vergroten (Reijnders, 2012, p. 123). Kennis bij medewerkers over MVO-activiteiten en het beleid van de organisatie is een belangrijk aspect omdat dit de algemene standpunten van medewerkers over MVO weergeeft en dus indirect ook wat zegt over het niveau van betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (Slack et al., 2014). Een tweede doelstelling van interne communicatie is het beïnvloeden van de houding van medewerkers (Reijnders, 2012). Door interne communicatie kunnen bepaalde waarden en normen overgebracht worden die de attitudes en percepties van medewerkers omtrent MVO kunnen beïnvloeden. Het is belangrijk om door sociale interactie tussen medewerkers en de organisatie gezamenlijk betekenis te geven aan MVO om op deze manier draagvlak te creëren (Cramer et al, 2004, in Kimenai, 2007).

Belangrijk om hierbij op te merken is dat er in elke organisatie verschillende typen medewerkers werkzaam zijn. Uit kwalitatief onderzoek van Rodrigo & Arenas (2007) naar reacties van medewerkers op de implementatie van verschillende MVO-activiteiten, bleek dat er drie typen medewerkers zijn met verschillende attitudes tegenover MVO.

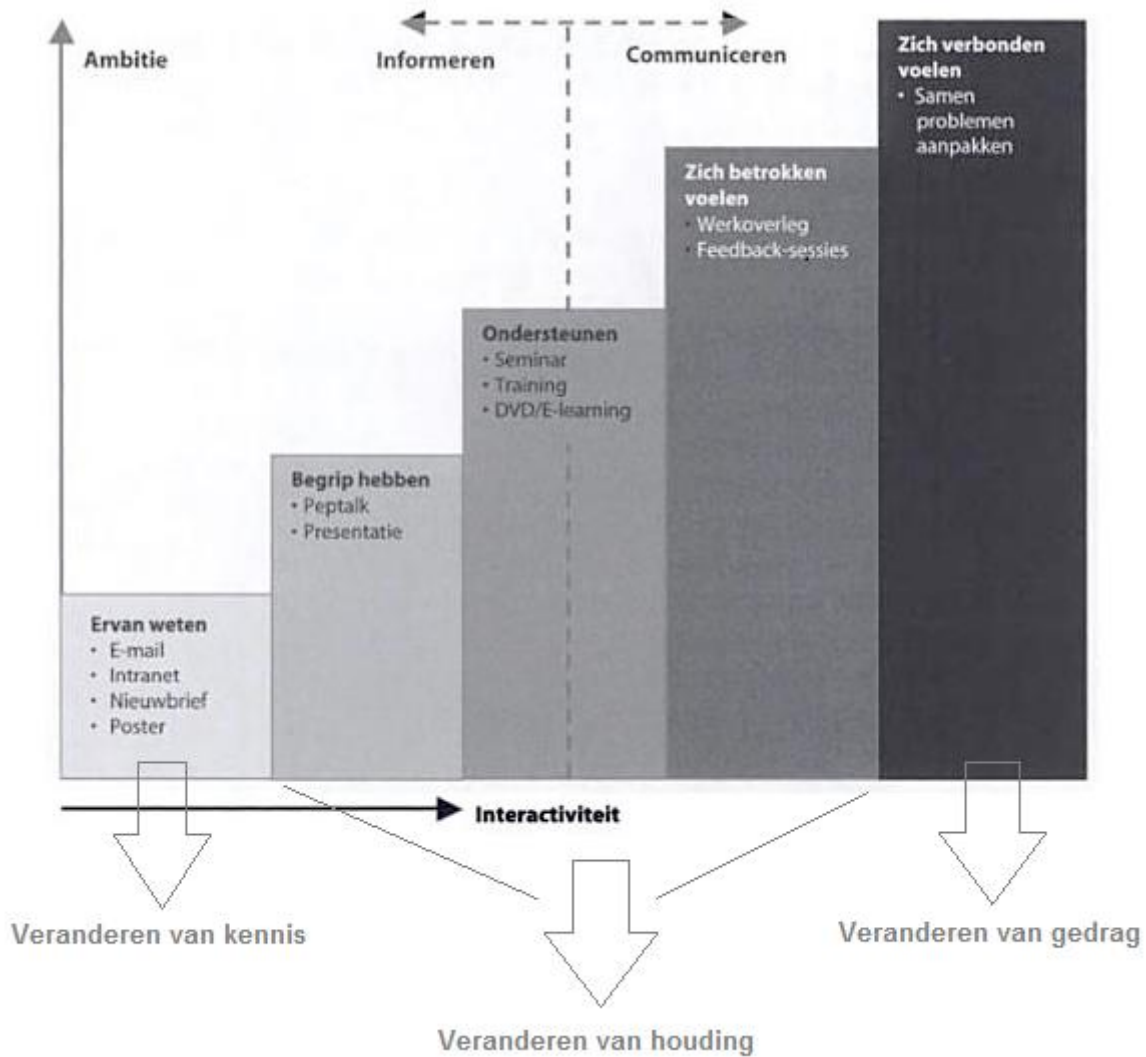
De "committed employee" is in hoge mate betrokken bij de verbetering van sociale welvaart en rechtvaardigheid en levert graag een grote bijdrage hieraan. Ten tweede is er de "indifferent employee" die zich over het algemeen laag/gemiddeld identificeert met de organisatie. Dit type medewerker is niet direct voor of tegen sociale rechtvaardigheid of MVO, maar zij focussen zich vooral op het uitvoeren van de werkzaamheden van hun baan. Het laatste type medewerker dat door Rodrigo & Arenas (2007) wordt geïdentificeerd is de "dissident employee". Deze groep medewerkers ziet hun werk als bron van inkomst en zien het nut van MVO niet in, wat ertoe leidt dat zij niet bijdragen aan MVO. Deze typologie van medewerkers wijst uit dat niet elke medewerker zich in dezelfde mate betrokken zal voelen bij MVO activiteiten en initiatieven binnen hun organisatie. Het betekent dus niet dat wanneer via interne communicatie maatschappelijk verantwoorde normen en waarden worden overgebracht, medewerkers op dezelfde manier tegen het MVO-beleid van de organisatie zullen aankijken.

De derde en laatste doelstelling van interne communicatie is het stimuleren van het gedrag van medewerkers (Reijnders, 2012). Zoals al eerder werd aangegeven zijn medewerkers een belangrijke schakel voor het overbrengen van MVO naar de externe omgeving. Het MVO gedrag van medewerkers is nauw gerelateerd aan hun houding en kennis omtrent MVO (Kimenai, 2007). Het veranderen van de kennis en houding zijn een voorwaarde voor een gedragsverandering (Reijnders, 2012). In tabel 1 is weergegeven hoe de kennis, de houding en het gedrag van medewerkers omtrent MVO vergroot kan worden door interne communicatie over MVO.

Tabel 1. Communicatiedoelstellingen om het MVO-bewustzijn van medewerkers te vergroten (Kimenai, 2007, gebaseerd op Koeleman, 1997, p. 9)

	MVO-bewustzijn vergroten	Doel van interne communicatie
Kennis	'Ik ben op de hoogte van de eigen die aan het werk worden gesteld t.a.v. MVO'	'Medewerkers op de hoogte stellen van MVO, informeren via nieuwsbrieven, MVO waaier etc.'
Houding	'Ik vind het belangrijk dat mijn werk en dat van mijn collega's vanuit een MVO gedachte gedaan wordt'	- 'Creëren van een sfeer waarin MVO besef verhoogd wordt' - 'Delen van gemeenschappelijke waarden en normen'
Gedrag	'Ik werk volgens de gedragscode; ik print zo min mogelijk papier'	- 'Het stimuleren van een MVO-werkwijze' - 'Het aansturen van medewerkers op hun gedrag'

Effectieve interne communicatie over MVO is de sleutel voor het verkrijgen van potentiële sterke voorstanders (Dawkins, 2004, p.118). Daarbij zorgt effectieve interne communicatie voor een succesvolle implementatie van het MVO-beleid (Kimenai, 2007). Om de effectiviteit van interne communicatie te beoordelen, wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van de Trap van Quirke (Reijnders, 2012). Met dit model (zie figuur 1) kunnen de middelen en doelen van interne communicatie beoordeeld worden. Zo zal bij een hoge mate van interactie effectiever gecommuniceerd worden met een middel die deze hoge mate van interactie toestaat (Reijnders, 2012).



Figuur 1. Kennis-houding-gedrag en de Trap van Quirke uit *Basisboek Interne Communicatie* (2012) door E. Reijnders

Ondanks het belang van effectieve interne communicatie over MVO, is er nog betrekkelijk weinig onderzoek gedaan naar de rol van interne communicatie op het MVO-bewustzijn van medewerkers. Kimenai (2007) heeft in zijn onderzoek bij de Rabobank gekeken naar de invloed van interne MVO-communicatie door leidinggevenden op de kennis, de houding en het gedrag van medewerkers omtrent MVO. Resultaten toonden aan dat het MVO-bewustzijn van Rabobank medewerkers vergroot kan worden door voldoende te communiceren over MVO en door als management samen met de medewerkers betekenis te geven aan MVO (Kimenai, 2007).

MVO-bewustzijn medewerkers AT Osborne

In dit onderzoek zal de kennis, de houding en het gedrag van medewerkers van AT Osborne omtrent MVO onderzocht worden. AT Osborne is een consultancybureau dat ruimtelijke vraagstukken oplost op het gebied van huisvesting, vastgoed, infrastructuur, gebiedsontwikkeling en milieu. Het is een dienstverlenend bedrijf dat kennis en expertise levert in maatschappelijke projecten. De organisatie, bestaande uit 150 medewerkers, is in haar dagelijkse commerciële werkzaamheden al veel bezig met het leveren van meerwaarde voor de maatschappij. Om te kijken wat de invloed van interne MVO-communicatie is op het MVO-bewustzijn van medewerkers van AT Osborne, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

In welke mate heeft de interne communicatie over MVO activiteiten van het bedrijf AT Osborne invloed op het MVO-bewustzijn van medewerkers?

MVO-bewustzijn bestaat uit de drie niveaus 'kennis', 'houding' en 'gedrag'. Om dit te onderzoeken en dus een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- 1) *Hoe wordt (door het management) intern gecommuniceerd over het MVO beleid?*
- 2) *Wat is de kennis van medewerkers over het MVO beleid van AT Osborne?*
- 3) *Wat is de houding van medewerkers ten opzichte van het MVO beleid van AT Osborne?*
- 4) *Wat is de gedragsintentie van medewerkers aangaande MVO binnen AT Osborne?*

Relevantie

Met dit onderzoek wordt meer wetenschappelijke en empirische kennis gegenereerd over de invloed van interne MVO communicatie op het MVO-bewustzijn van de belangrijkste interne stakeholder, namelijk de medewerker. Door bestaande theorieën te koppelen aan de resultaten van dit huidige onderzoek worden er nieuwe inzichten geleverd in hoe organisaties door middel van effectieve interne communicatie het MVO-bewustzijn van hun medewerkers kunnen vergroten. Daarnaast kunnen de uitkomsten mogelijk nieuwe inzichten opleveren omtrent het MVO-bewustzijn van medewerkers van een organisatie waarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen al in de bedrijfsactiviteiten zit geïntegreerd. Dit onderzoek levert suggesties voor bedrijven uit dezelfde branche over hoe zij de kennis, de houding en het gedrag van hun medewerkers omtrent MVO kunnen beïnvloeden en vergroten met gerichte interne MVO communicatie.

2 Methode

2.1 Onderzoeksopzet

2.1.1 *Instrumentatie*

In deze studie is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd om een antwoord op de onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen te vinden. Er is hierbij gekozen voor semigestructureerde diepte-interviews omdat op deze wijze er meer kennis vergaard kan worden over de meningen, gedachten, gedrag en kennis van de medewerkers omtrent het MVO-beleid. Door gebruik te maken van diepte interviews komen de attitudes van medewerkers duidelijker naar voren en kan het MVO-bewustzijn van medewerkers beter in kaart gebracht worden.

Voorafgaand aan het onderzoek is er gekeken naar de MVO-rapportage van AT Osborne. De MVO-activiteiten die hierin vernoemd werden zijn gecategoriseerd via het model "The Natural Step" (Upham, 2000). Dit model bestaat uit 4 principes ofwel systeemcondities waaronder de MVO-activiteiten van een organisatie ingedeeld kunnen worden. Deze condities gelden als voorwaarden voor het behouden van een duurzame maatschappij.

Tabel 2.1 Systeemcondities van de Natural Step (Upham, 2000) waarin MVO-activiteiten ingedeeld kunnen worden.

Systeemcondities	Uitleg en voorbeelden van maatregelen
1 De bodem niet uitputten	<i>Vermijd het gebruik van schaarse grondstoffen uit de aardbodem als deze sneller worden opgegraven en verbruikt dan dat ze op natuurlijke wijze kunnen worden aangevuld.</i> Voorbeelden van maatregelen zijn het gebruik van fossiele brandstoffen, hergebruiken van materialen en recyclen van producten en materialen.
2 Geen schadelijke chemische stoffen gebruiken	<i>Vermijd het maken van grondstoffen en materialen die langzamer worden afgebroken dan dat de natuur dit aankan.</i> Voorbeelden van maatregelen zijn het scheiden van afval en het recyclen van bepaalde grondstoffen.

3 De natuur niet aantasten	<i>Vermijd het vernielen van de aarde en het aantasten van natuurlijke ecosystemen als dit sneller gebeurt dan de aarde het kan herstellen. Voorbeelden van maatregelen zijn dubbelzijdig printen en stimuleren van openbaar vervoer.</i>
4 Aandacht voor mensen hebben	<i>Beweeg de maatschappij richting hoger welzijn, meer geluk en menselijke basisbehoeftes. Voorbeelden van maatregelen zijn sociale verantwoordelijkheid voor het welzijn van maatschappij, mensen en medewerkers, steunen van goede doelen en kennis delen.</i>

De Natural Step (Upham, 2007) is gebruikt als instrument om alle MVO-activiteiten van AT Osborne in te delen en overzichtelijk weer te geven. Dit schema is bijgevoegd in bijlage 4. In het eerste deel van dit onderzoek is er een analyse gemaakt van de huidige MVO-activiteiten van AT Osborne en de communicatie hierover vanuit het management naar de medewerkers. Hierbij zijn zowel de directievoorzitter als de communicatiemanager van AT Osborne geïnterviewd. De vragen en de transcripties van beide interviews zijn te vinden in bijlage 1 en 2. Aan de hand van de MVO-rapportage, het interview met de directeur en het interview met de communicatiemanager is geprobeerd het MVO-beleid, de MVO-activiteiten en de communicatie hiervan vanuit het management naar de medewerkers in kaart te brengen.

2.1.2. Operationalisatie

Om te kijken welke invloed interne communicatie heeft op het MVO-bewustzijn van medewerkers van AT Osborne is een vragenlijst opgesteld om de kennis, de houding en het gedrag van medewerkers omtrent MVO te achterhalen. De schema's met uitwerkingen van de interviews zijn bijgevoegd in bijlage 7. De begrippen die een hoofdrol hebben gespeeld in dit onderzoek zijn 'kennis', 'interne communicatie', 'houding' en 'gedrag'.

Met kennis wordt bedoeld wat de medewerkers weten over het MVO-beleid van AT Osborne en haar MVO-activiteiten. Zo is er gevraagd wat de medewerker verstaat onder MVO in het algemeen, wat het MVO-beleid van AT Osborne is en welke MVO-activiteiten van AT Osborne de medewerker kon opnoemen. Het schema met MVO-activiteiten dat is opgesteld aan de hand van de MVO-rapportage, het interview met directievoorzitter, het interview met de communicatiemanager en The Natural Step is niet aan de medewerkers laten zien. Het ging expliciet om wat de medewerkers uit zichzelf als MVO-activiteiten opnoemden. Alle activiteiten en voorbeelden die een medewerker gedurende het interview noemde vielen onder de kennis

van deze medewerker. Op deze manier is enkel uitgegaan van de huidige en soms ook onbewuste kennis van MVO-activiteiten van AT Osborne medewerkers.

Interne communicatie wordt gedefinieerd als de communicatie over MVO binnen AT Osborne. Dit omvat de communicatiemiddelen die gebruikt worden door het management om over MVO te communiceren naar en met medewerkers, maar ook wanneer en hoe vaak er over MVO wordt gecommuniceerd binnen AT Osborne. Er is hierbij gevraagd wanneer medewerkers voor het eerst in aanraking kwamen met het MVO-beleid, hoe zij hier dan over geïnformeerd werden en via welke middelen zij informatie zouden willen ontvangen over MVO-activiteiten. Het schema van interne communicatiemiddelen binnen AT Osborne en de uitwerking van de interviews is bijgevoegd in bijlage 9.

In dit onderzoek wordt houding gedefinieerd als de manier waarop medewerkers van AT Osborne tegenover het MVO-beleid, de MVO-activiteiten en MVO-communicatie staan. Om erachter te komen wat de invloed van interne communicatie vanuit het management is op de houding van medewerkers, is gevraagd wat de medewerkers van de MVO-activiteiten vonden. Zo werd er bijvoorbeeld gevraagd naar positieve en negatieve associaties met het MVO-beleid en naar de betrokkenheid van de medewerker bij het MVO-beleid en de communicatie hierover.

Gedrag werd in deze studie gedefinieerd als de intentie van medewerkers om zich maatschappelijk verantwoord te gedragen. Het ging er hier om in hoeverre de medewerkers meedoen aan MVO-activiteiten en in hoeverre zij MVO toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden. Een voorbeeld van een vraag is of de medewerkers in vrije tijd MVO initiatieven hebben genomen. Ook werden er vragen gesteld die betrekking hadden op sociale controle in termen van belonen van maatschappelijk verantwoord gedrag of het aanspreken van collega's die zich niet maatschappelijk verantwoord gedragen.

2.1.3. *Betrouwbaarheid*

De interviews zijn door verschillende personen afgenomen. Bij elk interview waren twee personen aanwezig. Om het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken is gebruik gemaakt van een vastgestelde semigestructureerde vragenlijst. Hierdoor kon de betrouwbaarheid van de het onderzoek gewaarborgd worden, maar werd er wel ruimte overgelaten voor eigen ingeving van de medewerker. Daarnaast zijn de interviews in de eigen vertrouwde omgeving, namelijk het kantoor in Baarn, afgenomen. Ook is alvorens het interview uiteengezet wie de onderzoekers

zijn, wat de geschatte tijdsduur is en wat de participant kon verwachten tijdens het interview. De anonimiteit van de participanten is gegarandeerd in de e-mail. Ook is er aan enkele participanten een terugkoppeling gegeven van de uitgewerkte antwoorden.

2.2 Participanten

Het onderzoek is uitgevoerd bij de organisatie AT Osborne. Dit is een advies en consultancybureau op het gebied van ruimtelijke vraagstukken. Deze organisatie bestaat uit 150 personen. De reden dat er voor deze organisatie is gekozen is omdat dit bureau door haar dagelijkse werkzaamheden en de projecten waar zij voor werkt al veel voor de maatschappij en de samenleving betekent. De directievoorzitter is 53 jaar en in totaal al 20 jaar werkzaam voor de organisatie. De communicatiemanager van AT Osborne werkt ruim vijf jaar bij het bureau en is 57 jaar oud.

Voor het tweede deel van het onderzoek zijn in totaal dertien medewerkers geïnterviewd. Er is hierbij gekozen om een indeling te maken tussen medewerkers die al voor de uitgave van het MVO-rapport werkzaam waren bij AT Osborne en medewerkers die pas ná de uitgave van het MVO-rapport bij AT Osborne in dienst getreden zijn. Uiteindelijk zijn er zeven medewerkers geïnterviewd die al langere tijd bij AT Osborne werkten (in het vervolg aangeduid als voor-medewerkers) en zes medewerkers die pas na de uitgave van het rapport bij AT Osborne zijn komen werken (in het vervolg aangeduid als na-medewerkers).

Tabel 2.2 Kenmerken voor-participanten

Participant	Geslacht	Leeftijd	Opleiding	Jaren in dienst
1	Man	55	WO	15 jaar
2	Man	54	WO	14 jaar
3	Man	38	HBOWO	5,5 jaar
4	Vrouw	33	WO	5 jaar
5	Man	42	WO	12 jaar
6	Vrouw	28	WO	2,5 jaar
7	Man	38	WO	9 jaar

Tabel 2.3 Kenmerken na-participanten

Participant	Geslacht	Leeftijd	Opleiding	Jaren in dienst
	Vrouw	25	WO	5 maanden
2	Man	29	WO	4 maanden
3	Vrouw	<u>23</u>	WO	7 maanden
4	Man	26	WO	5 maanden
5	Man	35	WO	7 maanden
6	Man	<u>57</u>	WO	5 maanden (eerst partner AT Osborne)

De gemiddelde leeftijd van de in totaal dertien medewerkers was 37,1 jaar met een jongste leeftijd van 23 jaar en een oudste leeftijd van 57 jaar. De leeftijd van de voor-medewerkers varieerde tussen de 28 en de 55 jaar en hun gemiddelde leeftijd was 41,1 jaar. De gemiddelde leeftijd van de na-medewerkers was 32,5 jaar waarvan 23 jaar de jongste leeftijd en 57 jaar de oudste leeftijd. Alle participanten zijn hooggeschoold en hebben een of meerdere WO opleidingen afgerond. Een participant is momenteel bezig met een WO opleiding en heeft een Hbo-opleiding afgerond. Van de dertien medewerkers waren er vier vrouw en negen man. De gemiddelde arbeidsduur van de voor-participanten was ongeveer negen jaar. De na-participanten werken gemiddeld een halfjaar bij AT Osborne (zie tabel 2.2 en 2.3).

2.3 Procedure

Voor deze studie was het allereerst van belang om het MVO-beleid en de MVO-activiteiten van AT Osborne en de communicatie hierover vanuit het management naar de medewerkers toe in kaart te brengen. Daartoe is de directievoorzitter en de communicatiemanager geïnterviewd. Het interview met de directeur van AT Osborne vond plaats in Baarn op donderdag 24 april 2014. Het interview met de communicatiemanager is in opvolging van het interview met de directeur telefonisch afgenomen op donderdag 8 mei 2014. De vragenlijst met open vragen is alvorens dit interview via e-mail opgestuurd.

Voor het tweede gedeelte van het onderzoek zijn veertien medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan een interview. Via de directeur is een mail uitgegaan naar een selectie van zeven voor-medewerkers en zeven na-medewerkers. Vervolgens zijn alle veertien medewerkers persoonlijk via e-mail gevraagd om deel te nemen aan een onderzoek over MVO. Over de verdere doelstelling van het onderzoek is hierin niks gezegd. Hier is bewust voor gekozen omdat het juist gaat om de huidige kennis van medewerkers over het MVO-beleid en hun houding en gedrag hiertegenover. Uiteindelijk zijn er dertien medewerkers op vrijwillige basis geïnterviewd

(zeven voor-medewerkers en zes na-medewerkers). Alle interviews zijn door twee personen afgenomen, waarbij de hoofdinterviewer de vragen stelde en de ander aantekeningen maakte en doorvroeg op bepaalde zaken. Alle interviews zijn digitaal opgenomen zodat deze opnieuw beluisterd konden worden bij het uitwerken van de gesprekken. De gemiddelde duur van een interview was zesenvijftig minuten en vijf seconden. Allereerst werden naar algemene informatie over de participant gevraagd zoals leeftijd, arbeidsduur, de functie binnen AT Osborne en de hoogst afgeronde opleiding. Gedurende het interview zijn open vragen gesteld om de kennis, de houding en het gedrag van de medewerkers omtrent het MVO-beleid te achterhalen. De vragenlijst voor medewerkers is te vinden in bijlage 5.

3 Resultaten

3.1 Interview Directeur en communicatiemanager AT Osborne

De directievoorzitter van AT Osborne is eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling van de organisatie AT Osborne. Het toepassen van nieuwe ideeën en zorgen dat AT Osborne een uniek bedrijf is en blijft zijn daarbij kerntaken. De communicatiemanager heeft een tweeledige functie binnen de organisatie. Zij is enerzijds verantwoordelijk voor de corporate communicatie binnen AT Osborne (ook over MVO) en anderzijds voor de advies strategische communicatie naar en voor externe projecten. Zij heeft daarnaast ook samen met de medewerkers een MVO-rapportage van AT Osborne opgesteld.

3.1.1 *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij AT Osborne*

Zowel uit de interviews met de directievoorzitter en de communicatiemanager als uit de MVO-rapportage komt duidelijk naar voren dat MVO volledig is ingebed in de bedrijfsprocessen van AT Osborne. MVO is geen apart onderwerp meer waar af en toe over gecommuniceerd wordt, maar het zit in de genen van het bedrijf. Dit komt omdat veel medewerkers dagelijks bezig zijn met MVO onderwerpen. AT Osborne streeft ernaar om meer dan een werkgever en meer dan een dienstverlener te zijn. Hierbij bepaalt de medewerker en de klant of AT Osborne maatschappelijk verantwoord onderneemt. Een eenduidige definitie van MVO binnen AT Osborne is er dan ook niet volgens de directievoorzitter: *“Ik ben van mening dat iedereen iets anders van MVO vindt. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld ook een geheel eigen opvatting hebben over wat ze MVO vinden. Het gaat er vooral om dat je meerwaarde geeft aan de dingen die je doet”*.

AT Osborne hanteert het INK-model. Dit model beschrijft dat je kunt spreken van een topbedrijf wanneer een organisatie evenwicht behaalt op het financiële domein, het werknemers domein, het klanten domein en het maatschappelijke domein. Dit is waar AT Osborne naar streeft: *“Dat je op alle vier de genoemde gebieden een waardevolle organisatie bent. Het evenwicht tussen die vier is heel belangrijk”*. De MVO-rapportage van AT Osborne is ingedeeld volgens dit INK-Model. De directievoorzitter gaf aan dat bij AT Osborne de meeste nadruk op de mensen ligt. Zij hebben de kennis en kunde en staan centraal in het MVO-beleid van AT Osborne: *“De medewerkers bepalen namelijk of een klant vindt dat wij maatschappelijk verantwoord ondernemen”*.

3.1.2 MVO-activiteiten

Op het gebied van klanten streeft AT Osborne naar een hoge klanttevredenheid, zijn ze gericht op partnerships en kennisuitwisseling en denkt het R&D fonds mee over vraagstukken van morgen. Om een goede werkgever te zijn geeft de directievoorzitter aan dat er veel ruimte is voor eigen initiatieven en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Een voorbeeld hiervan is het nieuwe werken: iedere medewerker kan zelf zijn/haar eigen tijd en werkplek bepalen. De directievoorzitter noemt ook het belang van loopbaanmogelijkheden binnen het bedrijf; een medewerker die een opleiding voor gecertificeerd 'keurmeester' is gaan volgen wordt volledig gesteund. Daarnaast geven ze afgestudeerden en jongeren de kans om zich te ontplooiën. De directievoorzitter geeft aan dat MVO-activiteiten vooral voortkomen vanuit de initiatieven van medewerkers. Het lesgeven op onderwijsinstellingen, het opzetten van het Cordaid project en de Tour for Life zijn hier voorbeelden van.

Andere voorbeelden van MVO-activiteiten die door de directievoorzitter worden genoemd zijn de samenwerking met Cordaid en Nyenrode, kennis delen, spitsvrij, reductie van CO2 in werkzaamheden, medewerkerstevredenheid en het eigen mobiliteitsbudget. De communicatiemanager noemt hierbij nog het duurzaam gerenoveerde bedrijfspand.

Al deze activiteiten zijn genoemd in de MVO-rapportage van eind 2013. Het schema van alle MVO-activiteiten ingedeeld volgens The Natural Step is te vinden in bijlage 4. De volledige MVO-rapportage van AT Osborne is bijgevoegd in bijlage 11.

3.1.3 Communicatie over MVO

Er wordt door AT Osborne buiten de MVO-rapportage niet expliciet over onderwerpen onder de noemer MVO gecommuniceerd. Het is de medewerker die het communiceert in zijn handelen: *"Het gaat er veel meer om dat de klant en eigen medewerkers de boodschap zijn van onze activiteiten. Het gaat erom dat medewerkers vertellen wat ze zelf vinden en dat ze zelf iets vertellen over MVO en hoe ze tegen MVO aankijken"* aldus de communicatiemanager. Ze geeft aan dat AT Osborne een platte organisatie is waarbij er vooral wordt uitgegaan van tweezijdige communicatie. Via introductiebijeenkomsten die ongeveer vijf keer per jaar plaatsvinden en de sollicitatieprocedure worden nieuwe medewerkers als eerst over verschillende MVO-activiteiten geïnformeerd. Tijdens de duurzame renovatie van het bedrijfspand is een boekje uitgegeven en een ontbijtsessie gehouden. Veel communicatie over interne en externe (MVO) zaken zoals de mobiliteitsregeling, het MVO-rapport en de samenwerking met Cordaid gaan via intranet. De communicatiemanager geeft aan dat veel informatie te vinden is op intranet, maar door de onhandige indeling wordt geen effectief gebruik van gemaakt en stappen medewerkers vaker

naar de betreffende collega toe om iets te vragen. Ook e-mail is een communicatiemiddel dat veel gebruikt wordt. AT Osborne heeft daarnaast een digitaal personeelsblad @Osborne dat tien keer in het jaar uitkomt. Dit wordt door de medewerkers gemaakt en zij kunnen hierin zelf (MVO) onderwerpen aandragen. Ook de lunchlezingen zijn een middel om te communiceren over MVO-activiteiten. Hierbij is het ook de medewerker die zelf initiatief neemt om over een bepaald thema aan de rest van de organisatie te vertellen. Daarnaast zijn er vier keer per jaar bureaubijeenkomsten waarbij het beleid en belangrijke ontwikkelingen besproken worden en er wordt regelmatig werkoverleg gehouden door de adviesgroep.

3.1.4 MVO en medewerkers

De communicatiemanager en de directievoorzitter verwachten dat AT Osborne medewerkers relatief veel kennis hebben over MVO-activiteiten van AT Osborne. De mate van kennis is lastig te definiëren. *“Het zou heel mooi zijn als ze alles zouden weten, maar dit is een illusie”* aldus de communicatiemanager. Wel wordt verwacht dat medewerkers zelf initiatieven nemen en op de hoogte zijn van het rapport: *“Iemand die zegt dat hij of zij het document gemist heeft, die mist wel iets”*, aldus de directievoorzitter. Zelf initiatieven nemen op het gebied van MVO is een criterium bij het functioneren. Medewerkers vallen in functieprofiel en daar horen een aantal begrippen bij, waaronder collega's bij projecten betrekken en extra activiteiten naast werkzaamheden verrichten. De directievoorzitter denkt dat weinig medewerkers meteen denken aan de term MVO: *“Ik denk dat je honderd verschillende antwoorden krijgt. Ik denk dat als je straks medewerkers gaat vragen over MVO en AT Osborne, dat je het dan niet gaat hebben over CO2 uitstoot en de koffiebekertjes”*. Het gaat er meer om dat de medewerker de betekenis van een bepaald initiatief, project of partnerovereenkomst weet. Zowel de directievoorzitter als de communicatiemanager verwachten dat de attitude omtrent de MVO-activiteiten van AT Osborne positief zal zijn.

3.2 Interviews medewerkers

3.2.1 Kennis

Alle medewerkers van AT Osborne konden een beschrijving geven van wat ze onder het MVO verstaan. De uitingen waren vrij divers (zie bijlage 5). Vrijwel alle na-medewerkers benadrukten de verantwoordelijkheid van het bedrijf naar de maatschappij toe. Drie voor-medewerkers dachten gelijk aan het milieu en zuinig zijn op de middelen die je hebt. De uitgebreide definitie van MVO, overeenkomstig met de 3 P's, werd door twee voor-medewerkers gegeven.

Tijdens de interviews met de medewerkers is gevraagd naar de kennis over MVO-activiteiten van AT Osborne. Zoals in bijlage A te zien is konden alle dertien geïnterviewde medewerkers tenminste vijf MVO-activiteiten van AT Osborne uit zichzelf opnoemen. Bij elkaar opgeteld zijn er door de dertien participanten 75 MVO-activiteiten genoemd. Hiervan zijn er 48 keer MVO-activiteiten genoemd die onder de vierde systeemconditie van The Natural Step (Upham, 2000) vallen. Dit betekent dat 64% van alle genoemde activiteiten door de participanten onder het vierde principe "aandacht voor mensen" valt.

In bijlage A is weergegeven hoe vaak bepaalde MVO-activiteiten door de participanten werden genoemd. Zoals in deze tabel 3.1 te zien is werden eigen initiatieven van medewerkers veruit het meest genoemd, namelijk vijftientig keer. Het duurzame gerenoveerde pand en kennis delen werden hierna als vaakst benoemd door alle dertien medewerkers, respectievelijk elf en tien keer. Het uitgebreide overzicht van het aantal genoemde activiteiten en voorbeelden daarvan is te vinden in bijlage A.

Zoals in tabel 3.1 te zien is, verschilde de top drie van meest genoemde MVO-activiteiten niet echt tussen de voor- en na-medewerkers. De MVO-activiteit eigen initiatieven van medewerkers werd door zowel voor- als na-medewerkers het vaakst genoemd, respectievelijk vijftien en tien keer. De top drie van voor-medewerkers bestond verder uit de MVO-activiteiten het duurzame pand, dat door alle zeven werd genoemd en kennis delen dat vijf keer werd genoemd. De nummers twee en drie van meest genoemde MVO-activiteiten bij na-medewerkers zijn kennis delen en het nieuwe werken. Deze werden beide vijf keer genoemd. Opvallend is dat het nieuwe werken totaal niet genoemd werd door voor-medewerkers.

Tabel 3.1 Globaal overzicht van het aantal keer dat MVO-activiteiten zijn genoemd door medewerkers, gecategoriseerd naar de principes van The Natural Step (Upham, 2000). Gebaseerd op de tabel in bijlage A

Activiteit	voor-medewerkers (N=7)	na-medewerkers (N=6)	Totaal (N=13)
1 De bodem niet uitputten			
• Fair Trade koffie	3	1	4
2 Geen schadelijke chemische stoffen gebruiken			
• Duurzaam gerenoveerd pand	7	4	11
3 De natuur niet aantasten			
• Duurzame projecten	2	2	4
• Mobiliteitsbeleid	4	4	8
4 Aandacht voor mensen			
• Ontwikkelingsmogelijkheden medewerkers	1	4	5
• Nieuwe werken	0	5	5
• Overige medewerkerstevredenheid	2	1	3
• Kennis delen	5	5	10
• Eigen initiatieven van medewerkers	15	10	25
Totaal	39	36	75

Zoals in bijlage A te zien is werden er van de 25 MVO-activiteiten slechts zeven activiteiten door geen enkele medewerker genoemd. Activiteiten die wel door de medewerkers genoemd werden als MVO-activiteit, maar die niet in de MVO-rapportage staan en niet door de directievoorzitter en communicatiemanager zijn aangedragen, waren dubbelzijdig printen, de MVO paragraaf in het jaarverslag en het project Fund Tips.

3.2.2 Communicatie

Binnen AT Osborne wordt er op verschillende manieren gecommuniceerd met de medewerkers over de MVO-activiteiten. Tijdens de interviews is er aan de participanten gevraagd hoe zij geïnformeerd zijn over de MVO-activiteiten. De antwoorden liepen ver uiteen. In tabel 3.3 is weergegeven welke communicatiemiddelen de participanten noemden en het aantal keer dat zij deze middelen noemden. In bijlage B is het volledige overzicht van middelen weergegeven die per activiteit genoemd zijn.

Tabel 3.3 Aantal keren dat communicatiemiddelen werden genoemd door participanten bij de MVO-activiteiten die zij noemden.

Middel	Voor-medewerkers (N=7)	Na-medewerkers (N=6)	Totaal participanten (N=13)
Lunchlezing	4	-	4
@Osborne	8	4	12
Intranet	8	5	13
Website	1	3	4
Informeel/persoonlijk gesprek	14	14	28
E-mail	9	5	14
Banners	1	1	2
Filmpje	1	3	4
Bureaubijeenkomsten	2	-	2
Social Media/online blog	4	-	4
Adviesgroep/werkoverleg	6	-	6
OR-vergadering	1	-	1
Rondleidingen	3	5	8
Boekje/brochure	6	1	7
Sollicitatie/Introductie	4	5	9
Stage	-	2	2
MVO-rapport	1	1	2

De communicatiemiddelen @Osborne, Intranet en e-mail werden door zowel voor- als na-medewerkers het meest genoemd. Opvallend was het informele, persoonlijke gesprek met collega's. Deze manier van communiceren werd door alle voor- en na-participanten veruit het vaakst genoemd. Opvallend was dat de MVO-rapportage slechts door twee medewerkers genoemd.

Ondanks dat intranet veel wordt benoemd als middel voor MVO communicatie, maakt deze over het algemeen geen goede indruk op de participanten: *“Dit is echt het meest verschrikkelijke platform ever! Heel gebruiksonvriendelijk”*, aldus een voor-medewerker.

Tijdens de interviews is er ook gevraagd of de participanten bekend waren met de negen communicatiemiddelen die door de communicatiemanager werden genoemd om te communiceren over MVO (zie bijlage D). Vrijwel alle participanten waren bekend met de lunchlezingen, intranet, het digitale personeelsblad @Osborne en e-mail. Opvallend was dat het filmpje over MVO bij meer dan helft van de participanten niet bekend was.

Bij de vraag of er ook over MVO werd gecommuniceerd via deze communicatiemiddelen waren de antwoorden erg wisselend. Veel participanten gaven aan dat ze vaak niet wisten of er ook daadwerkelijk over MVO werd gecommuniceerd. Zo gaven vier voor-medewerkers aan dat ze niet wisten of er specifiek over MVO werd gecommuniceerd bij bijvoorbeeld lunchlezingen. De onduidelijkheid of iets wel of niet MVO was bleek ook uit de antwoorden van na-medewerkers.

Vrijwel alle medewerkers gaven aan dat de interne MVO communicatie beter kan. Vier van de dertien medewerkers gaven expliciet aan dat de communicatie over MVO binnen AT Osborne op dit moment echt te weinig is. Vijf andere medewerkers waren over het algemeen tevreden, maar meenden dat er wel meer over MVO gecommuniceerd mag worden: *“Volgens mij doen we meer dan we zelf weten doordat we veel verschillende mensen hebben die in verschillende projecten werken. Nu is het niet meer dan iets sporadisch over MVO horen”*.

Zowel voor- als na-medewerkers gaven aan dat de communicatie over MVO meer expliciet en meer integraal mag worden: *“Ik denk dat de communicatie een goede invloed heeft op initiatieven omtrent MVO. Als er hier meer communicatie over zou zijn, dan prikkel je mensen om er aan mee te doen”*, aldus een voor-medewerker.

Bij de vraag naar suggesties en verbeteringen omtrent het MVO communicatiebeleid, bleek uit de antwoorden dat de communicatie over MVO vooral veel gestructureerder mag en dat het beleid omtrent MVO explicieter gemaakt moet worden: *“Er wordt gestimuleerd bij bijv. Cordaid of we nemen afstudeerders aan. Maar dat is allemaal gefragmenteerd en je kan het niet vatten als medewerkers onder één noemer. En dat is wel nodig om een strategie makkelijker te maken”*. Ook de huidige MVO-rapportage werd te abstract en versnipperd gevonden. Daarnaast kwam er in de antwoorden naar voren dat de MVO communicatie meer interactief en meer

samen met de medewerkers mag: *“Ik zou MVO ook meer twee kanten op laten gaan om zo de betrokkenheid van medewerkers te stimuleren”*, aldus een na-medewerker.

Bij de vraag hoe de participanten voor het eerst in aanraking kwamen met MVO binnen AT Osborne waren de antwoorden bij per groep vrij eenduidig. Zeven medewerkers, waarvan vier na-medewerkers, gaven aan dat hun eerste ontmoeting met MVO tijdens het sollicitatieprocedure en introductie was. Opvallend was dat twee medewerkers pas sinds de aankondiging van dit onderzoek echt kennis maakten met het MVO-beleid dat AT Osborne voert.

3.2.3 Houding

Alle dertien medewerker gaven aan een positieve houding te hebben ten opzichte van de MVO-activiteiten van AT Osborne. Er is bij elke activiteit die de medewerker opnoemde gevraagd wat diegene hiervan vond. De activiteiten die ze zelf opnoemden vonden ze allemaal erg goed en leuk. Negatieve associaties met betrekking tot de MVO-activiteiten waren er vrijwel niet. Over het duurzame pand waren de medewerkers erg enthousiast: *“Ik vind het erg leuk omdat het iets zegt over de filosofie en kernwaarden van dit bedrijf. Dat sprak mij heel erg aan en ik vind het belangrijke kernwaarden waar ik me in kan vinden”*, aldus een na-medewerker.

Tijdens de interviews is er ook gevraagd naar de betrokkenheid van de medewerkers omtrent de MVO-activiteiten van AT Osborne. Vrijwel alle medewerkers gaven aan zich betrokken te voelen bij één of meerdere activiteiten. De mate van betrokkenheid verschilde wel per medewerker. Bij de activiteiten waarbij medewerkers zelf initiatiefnemer waren of waar ze aan mee hebben geholpen was de betrokkenheid hoger. In totaal gaven vier medewerkers, waarvan drie na-medewerkers, aan minder betrokken te zijn bij MVO-activiteiten door gebrek aan tijd en inhoudelijke kennis over een bepaald MVO initiatief. Hun houding ten opzichte van MVO was wel positief: *“Het lijkt mij wel aantrekkelijk om aan iets mee te werken als ze bij een project iets extra's doen”*, aldus een NA-medewerker.

Bij de MVO-activiteiten waarbij medewerkers zelf meer betrokkenheid bij voelden, werd ook meer betrokkenheid getoond in de communicatie hierover en was de neiging om erover te praten met andere collega's of vrienden en familie groot: *“Ik communiceer over flexwerken ook naar stagiaires, dat het heel waardevol is om elke keer ergens anders te werken”* aldus een na-medewerker. Medewerkers die niet betrokken waren bij bepaalde activiteiten gaven ook aan

minder geneigd te zijn om hierover te communiceren: *“Ik vind het heel goed dat we ons inzetten voor een goed doel maar inhoudelijk weet ik er niet veel van. Daardoor ben ik minder betrokken en zal ik er niet snel wat over vertellen tegen vrienden omdat ik er niet veel over weet”* aldus een na-medewerker.

Bij de vraag of MVO een rol heeft gespeeld bij de keuze om voor AT Osborne te komen werken, gaf het merendeel van de participanten aan dat er vooral is gekozen voor AT Osborne vanwege de inhoudelijke werkzaamheden. MVO is hierbij wel een pluspunt.

3.2.4 Gedrag

Bij alle dertien geïnterviewde medewerkers komt MVO terug in hun dagelijkse werkzaamheden. De maatschappelijke projecten, het nieuwe werken en de koffiebekertjes zijn hier een voorbeeld van: *“Ik ben vanmorgen om 7 uur weggereden om buiten de files te rijden. Spits rijden is een project van ons”*, aldus een na-medewerker. MVO zit in de genen van het bedrijf en de medewerkers geven ook aan dat MVO past bij het bedrijf. MVO is binnen AT Osborne eerder een vanzelfsprekendheid: *“Je bent niet dagelijks expliciet bezig met MVO. Het zit geïntegreerd in het bedrijf”*, aldus een na-medewerker.

Alle voor-medewerkers gaven aan zelf een eigen MVO initiatief te hebben genomen. Dit varieerde van het opzetten van het Cordaid project, het leveren van input voor de MVO-rapportage tot het begeleiden van afstudeerders en het organiseren en begeleiden van sportactiviteiten voor goede doelen. Van de zes na-medewerkers gaven drie aan zelf geen eigen MVO initiatief te hebben genomen. Zij gaven daarbij wel aan gemotiveerd en geïnteresseerd zijn om hieraan mee te werken: *“Ik zou zeker aan een sportactiviteit mee willen doen of hier tijd voor willen vrijmaken als ik de tijd heb. Toch weegt omzet genereren zwaarder in de beoordeling dan MVO-activiteiten”*.

Over het algemeen zijn alle participanten gemotiveerd om mee te doen aan MVO-activiteiten. Eén voor-medewerker is de bedenker van Urban Matter en andere collega's helpen hem hierbij: *“Alle medewerkers in het bedrijf zijn ook gemotiveerd en geïnteresseerd om mee te werken hieraan”*.

Eén na-medewerker geeft aan niet fysiek betrokken te zijn bij dit project, maar wordt hierdoor wel gemotiveerd om ook iets op te starten: *“Wel stimuleert het enthousiasme van meer*

betrokken personen je om mee te doen. Over een paar jaar zal ik zelf ook zo'n initiatief kunnen nemen”.

Over de mogelijkheden die AT Osborne biedt om zelf initiatieven te nemen, waren met name voor-medewerkers erg positief. Twee medewerkers gaven aan dat dit nog meer gestimuleerd zou mogen worden vanuit het management: *“Er is alle ruimte om binnen AT Osborne initiatief te nemen om dit soort activiteiten te communiceren, alleen wordt dit niet actief gestimuleerd. Zelf zou ik dit ook wel kunnen doen, als mij dat gevraagd zou worden, zou ik het zo doen”.*

Over maatschappelijk verantwoord gedrag omtrent het eigen mobiliteitsbeleid hebben een aantal participanten hun twijfels: *‘Heb je die parkeerplaats gezien. Volgens mij zijn er 3 van de 100 mensen die geen lease auto hebben’*, aldus een na-medewerker. Het is meer een keuze van de mensen zelf of ze er gebruik van maken of niet.

Bij de vraag over sociale controle omtrent maatschappelijk verantwoord gedrag zijn de antwoorden verdeeld. Van de dertien medewerkers geven zeven aan nooit echt andere collega's aangesproken te hebben op 'verkeerd' gedrag. Hiervan waren vijf na-medewerkers. Waar nodig zullen medewerkers elkaar dus wel aanspreken op MVO-gedrag en ongeschreven regels: *“Een collega had een keer al zijn spullen op het bureau laten liggen in plaats van het op te bergen in een locker. Dit vond ik raar en een andere collega is ook gaan bellen dat je je spullen niet kunt laten liggen”.* Ook proberen medewerkers elkaar op MVO gebied wel te stimuleren met opbouwende kritiek en grapjes: *“Als mensen niet mee willen doen, maken we ook grapjes om ze toch mee te krijgen”*, vertelde een voor-medewerker.

Opvallend is dat successen omtrent MVO niet echt gevierd worden binnen AT Osborne: *“Hoge eisen vinden we bijna normaal. In een informatieblad stonden de top 10 duurzame gebouwen van Nederland en van die tien gebouwen was AT Osborne bij zes betrokken. Dit zouden we wel meer naar buiten mogen brengen”.*

4 Conclusie

In deze paragraaf wordt aan de hand van de verkregen resultaten antwoord gegeven op de vier deelvragen en de centrale onderzoeksvraag.

1 *Hoe wordt (door het management) intern gecommuniceerd over het MVO-beleid?*

De communicatiemanager is verantwoordelijk voor de MVO communicatie naar de medewerkers toe, maar daarnaast zijn het ook de medewerkers zelf die input leveren voor de communicatie over MVO. Er wordt binnen AT Osborne over MVO niet als apart onderwerp gecommuniceerd. Ook blijkt uit het interview met de directievoorzitter dat er binnen AT Osborne geen expliciet MVO-beleid wordt gevoerd. Er wordt vanuit het management van medewerkers verwacht dat zij zelf veel initiatief nemen met betrekking tot MVO-activiteiten en de communicatie hierover. Zo kunnen medewerkers zelf een onderwerp aandragen in een lunchlezing of zelf stukjes schrijven in het personeelsblad @Osborne. Ook de MVO-rapportage van AT Osborne is samen met de medewerkers gemaakt.

De communicatiemiddelen die volgens de communicatiemanager gebruikt worden om over MVO te communiceren zijn de lunchlezingen, de @Osborne, intranet, e-mail, de adviesgroepen (linking pin), (bureau)bijeenkomsten, het boekje over het pand, het MVO-filmpje en ontbijtsessies. De middelen die volgens de participanten het meest gebruikt voor communicatie over MVO-activiteiten zijn @Osborne, intranet en e-mail. Daarnaast blijkt uit de antwoorden van zowel voor- als na-medewerkers dat zij het meest op informele wijze over MVO-activiteiten communiceren. Het gesprek bij de koffiezetapparaat of in de wandelgangen zijn hier een voorbeeld van.

Over de hoeveelheid communicatie over MVO waren slechts drie medewerkers tevreden. Negen medewerkers vonden dat er meer over MVO gecommuniceerd mag worden en dat de communicatie over MVO-activiteiten ook meer gebundeld zou moeten worden als MVO.

2 *Wat is de kennis van medewerkers over het MVO-beleid van AT Osborne?*

Alle dertien medewerkers hadden een bepaalde gedachte bij het begrip MVO. Deze gedachtes liepen uiteen van een hele brede definitie over MVO (milieu, mensen, maatschappij en samenwerking) tot een definitie die alleen het milieu omvat. De dertien medewerkers weten veel over de MVO -activiteiten. Elke participant was in staat om tenminste vijf MVO-activiteiten uit zichzelf op te noemen. Eigen initiatieven van medewerkers werden vanuit het meest genoemd, door zowel voor- als na-medewerkers. Dit laat zien dat het inderdaad de medewerker zelf is die

bepaalt waar de MVO-activiteiten van AT Osborne zijn en dus zelf invulling geeft aan MVO. Daarnaast werden het duurzame pand en kennis delen het meest genoemd door alle dertien medewerkers. Het grootste verschil in de top drie van voor- en na-medewerkers was het nieuwe werken dat totaal niet werd genoemd door voor-medewerkers.

De medewerkers hadden kennis van alle vier de principes van The Natural Step (Upham, 2000). Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de participanten de meeste kennis hadden van de vierde systeemconditie 'aandacht voor mensen'. Dit is ook waar de organisatie het meest op gericht is en dit strookt met de beleidsopvatting van de directievoorzitter.

3 *Wat is de houding van medewerkers ten opzichte van het MVO-beleid van AT Osborne?*

Alle participanten hadden een positieve houding ten aanzien van de MVO-activiteiten van AT Osborne. De na-medewerkers waren over het algemeen wat minder betrokken bij de MVO-activiteiten dan de voor-medewerkers. Zij gaven wel aan een positieve houding te hebben om een MVO initiatief te nemen.

Over het algemeen kan gezegd worden dat de medewerkers begrip hebben voor de MVO-activiteiten en deze ook ondersteunen. Dit komt overeen met de tweede en derde trede van de trap van Quirke (Reijnders, 2012). Bij de vierde trede, die ook onder houding valt, gaat het echter om betrokkenheid. Zoals gezegd verschilt deze tussen de voor- en na-medewerkers. MVO heeft bij het overgrote deel van de participanten geen rol gespeeld om voor AT Osborne te komen werken. Medewerkers die zich meer betrokken voelden bij MVO-activiteiten, hadden ook meer de neiging hierover te communiceren met vrienden en familie, klanten en collega's.

4 *Wat is de gedragsintentie van medewerkers aangaande MVO binnen AT Osborne?*

MVO zit in de genen van het bedrijf en de dagelijkse werkzaamheden. Voorbeelden hiervan zijn de maatschappelijk projecten, het nieuwe werken en eigen initiatieven van medewerkers in de vrije tijd. De medewerkers die minder fysiek betrokken waren bij MVO initiatieven gaven wel aan gemotiveerd te zijn om ooit zelf iets extra's te doen buiten de huidige werkzaamheden om. Dit zou wel meer gestimuleerd mogen worden vanuit het management.

Medewerkers spreken elkaar niet echt aan op 'verkeerd' gedrag, maar stimuleren elkaar wel op het nemen van initiatief door bijvoorbeeld grapjes te maken. De sociale controle omtrent ongeschreven regels ligt wat hoger. Waar nodig zal er opbouwende kritiek gegeven worden om te zorgen dat collega's zich eraan houden. Het verschil tussen voor-medewerkers en na-medewerkers is hierbij duidelijk zichtbaar.

Successen op MVO gebied worden binnen AT Osborne niet echt gevierd. Dit zou wel meer gestimuleerd mogen worden vanuit het management omdat dit betrokkenheid van medewerkers zal verhogen.

De onderzoeksvraag die in deze studie centraal stond was: *“In welke mate heeft de interne communicatie over MVO-activiteiten van het bedrijf AT Osborne invloed op het MVO-bewustzijn van medewerkers?”*

Het MVO-bewustzijn van medewerkers van AT Osborne is vrij hoog. Dat lijkt echter meer te danken aan de genen van de medewerkers en de bedrijfsactiviteiten van het bedrijf zelf dan dat dit het resultaat is van effectieve interne communicatie over MVO.

De invloed van interne communicatie over MVO vanuit het management lijkt niet veel invloed te hebben op het MVO-bewustzijn van medewerkers. De medewerkers hebben veel kennis van MVO-activiteiten, maar niet van een expliciet MVO-beleid. Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers het zullen kunnen waarderen als het MVO-beleid van AT Osborne explicieter wordt gemaakt en hierover door het management meer intern over wordt gecommuniceerd. Dat betekent dat meer activiteiten expliciet gelabeld en gecommuniceerd dienen te worden als MVO. Dat geldt in het bijzonder voor de na-medewerkers omdat hun betrokkenheid bij MVO activiteiten over het algemeen lager is. Intranet, e-mail en @Osborne worden aangegeven als meest gebruikte middelen, maar deze hebben een laag niveau van interactie (zie figuur 1). Dit betekent dat ze slechts een verandering in kennis teweeg kunnen brengen en dat communicatie via deze middelen dus niets aan de houding en betrokkenheid van participanten kan veranderen (Reijnders, 2012). Er zou dus meer gecommuniceerd kunnen worden over een expliciet MVO beleid via de middelen die wel een hoge mate van interactie toelaten, zoals werkoverleg, lunchlezingen en ontbijtsessies.

De medewerker typologie van Rodrigo en Arenas (2008) is voor de medewerkers van AT Osborne minder van toepassing. Alle medewerkers geven aan een positieve houding te hebben ten opzichte van de MVO-activiteiten die zij noemden. Wel gaven sommige medewerkers aan door tijdsgebrek nog nooit zelf een MVO initiatief te hebben genomen. Alle dertien medewerkers die geïnterviewd zijn waren hooggeschoold. Vrijwel alle medewerkers tonen zich als ‘committed employees’. Een verklaring voor het ontbreken van de andere twee soorten medewerkers bij AT Osborne kan liggen in het feit dat in het onderzoek van Rodrigo & Arenas (2008) alleen houding centraal stond. Daarnaast is AT Osborne een organisatie waarbij MVO al geïntegreerd zit in de primaire bedrijfsprocessen. Het is als het ware ingebed in de dagelijkse werkzaamheden

waardoor medewerkers automatisch al meer betrokken zijn bij het leveren van een meerwaarde voor de maatschappij, het milieu en klanten.

Het MVO-bewustzijn van medewerkers bij het expliciete MVO-beleid van AT Osborne is echter lager. De MVO-rapportage is slechts twee keer genoemd, ondanks dat dit vanuit het management een poging was om expliciet te maken wat AT Osborne op MVO gebied doet. De betrokkenheid bij het MVO-beleid van AT Osborne medewerkers kan vergroot worden door het beleid explicieter te maken en meer gestructureerd over MVO-activiteiten te communiceren. Door samen met de medewerkers een gemeenschappelijke betekenis te geven aan MVO binnen de organisatie kan de betrokkenheid vergroot worden (Cramer et al., 2004, in Kimenai, 2007). Daarnaast kan MVO gedrag van medewerkers van AT Osborne meer gestimuleerd worden vanuit het management. Dit kan door het MVO-beleid en de activiteiten op een gestructureerde en transparante manier te communiceren (Collier & Esteban, 2007). Hier zie je ook weer terug dat gedrag, kennis en houding omtrent MVO nauw gerelateerd zijn aan elkaar (Kimenai, 2007).

Wanneer alle activiteiten duidelijker gelabeld worden als MVO, het MVO-beleid expliciet en gestructureerd wordt uitgedragen en gecommuniceerd aan nieuwe medewerkers vanaf het eerste moment, dit gedaan wordt via communicatiemiddelen die leiden tot meer betrokkenheid waarbij ook samen met medewerkers een betekenis wordt gegeven aan MVO en waarbij medewerkers zelf gestimuleerd worden om meer eigen initiatieven te nemen en meer te communiceren over MVO-activiteiten, dan kan het MVO-bewustzijn van de AT Osborne medewerker omtrent het begrip MVO en het expliciete MVO-beleid binnen de organisatie zeker vergoot kunnen worden.

5 Discussie

In deze studie is er gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek. Deze manier van onderzoeken is erg subjectief omdat er hierbij sprake is van meningen van medewerkers en de interpretaties van de verschillende interviewers. De interviews zijn door zes verschillende personen afgenomen. Elke interviewer heeft zijn/haar eigen manier van vragen stellen en het uitwerken van de data. Het kan dus zijn dat bepaalde informatie meer benadrukt wordt dan andere dingen die door de participant gezegd worden.

Daarnaast kan bevestigd worden of deze dertien geïnterviewde medewerkers representatief zijn voor de hele organisatie die bestaat uit 150 medewerkers. Er zal in de organisatie geen gelijke verdeling zijn voor- en na-medewerkers, zoals wel in dit onderzoek is gedaan. Het aantal na-medewerkers die korter bij AT Osborne werkt zal veel kleiner zijn dan het aantal medewerkers die al langere tijd werken voor de organisatie. Om een beter beeld te krijgen van het MVO-bewustzijn van medewerkers van AT Osborne zouden er meer medewerkers van verschillende adviesafdelingen geïnterviewd kunnen worden.

Huidig onderzoek geeft aan dat de MVO communicatie verbeterd kan worden. Een optie voor vervolgonderzoek kan zijn dat er een kwantitatief onderzoek wordt uitgevoerd bij AT Osborne om zo de gewenste manier van communicatie over MVO nader te onderzoeken en hierbij gericht advies te kunnen geven aan AT Osborne hoe het bewustzijn bij het expliciete MVO-beleid vergroot kan worden. Daarnaast kan er in de vragenlijst meer specifiek gevraagd worden naar de MVO-rapportage.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek zou zijn dat soortgelijk onderzoek bij een adviesbureau in een andere sector wordt uitgevoerd. Op deze manier wordt er meer kennis vergaard over hoe organisaties, waarin de kennis en expertise van mensen centraal staan, het MVO-bewustzijn van hun medewerkers kunnen vergroten om zo het MVO-beleid op een effectieve manier te communiceren naar de externe omgeving.

6 Bronnenlijst

Brown, T. J., (1998). Corporate associations in marketing: antecedents and consequences. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 215-233. Verkregen op 22 maart, 2014, van <http://www.palgrave-journals.com/crr/journal/v1/n3/pdf/1540045a.pdf>

Colier J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33. Verkregen op 22 maart, 2014, van <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x/pdf>

Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: Sage Publications.

Cramer, J. (2005) *Duurzaam ondernemen uit en thuis*. Uitgeverij van Gorcum (1^e druk, p.10). Verkregen op 23 maart, 2014, van <http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=3koMn7welqYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Duurzaam+ondernemen:+Praktijkervaringen+met+een+nulmeting&ots=UtiGB75SQZ&sig=DVYkoVkd4NbDz43zA2vR4EUVwt0#v=onepage&q=Duurzaam%20ondernemen%3A%20Praktijkervaringen%20met%20een%20nulmeting&f=false>

Dawkins, J. & Lewis, S. (2003). CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics*, 44, 185-193. Verkregen op 14 maart, 2014, van http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/proj_windsperger/KFK/KfK/CSR.pdf

Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19. Verkregen op 10 maart, 2014, van <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x/pdf>

Fishbein, M. (1963). An Investigation of The Relationships between Beliefs about an Object and the Attitude toward that Object. *Human Relations*, 16(3), 233-239. Verkregen op 23 maart, 2014, van <http://hum.sagepub.com/content/16/3/233>

Glavas, A. & Godwin, L. N. (2013). Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15-27. Verkregen op 14 maart, 2014, van http://download.springer.com/static/pdf/812/art%253A10.1007%252Fs10551-012-1323-5.pdf?auth66=1396033580_9bead85a7967dd73b2bccda6e202890f&ext=.pdf

Gond, J., El-Akremi, A., Igalens, J. & Swaen, V. (2010). *Corporate Social Responsibility Influence on Employees*. Nottingham University Business School. Verkregen op 11 maart, 2014, van <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/assets/muihqmluwosf.pdf>

Kimenai, J. (2007). Studie naar de invloed van interne communicatie op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Verkregen op 11 maart, 2014, van <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/36467/Afstudeeronderzoek%20MVO%20JKIMENAI2007.pdf?sequence=1>

Koolman, J.M. (2003). Een onderzoek naar het maatschappelijk jaarverslag in Nederland. Tilburg: Universiteit van Tilburg. Verkregen op 23 maart, 2014, van <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=5316>

Luo, X. & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfactions, and market value. *Journal of Marketing*, 70(10), 1-18. Verkregen op 14 maart, 2014, van <http://journals.ama.org/doi/pdf/10.1509/jmkg.70.4.1>

MVO Nederland (n.d.). Definitie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Verkregen op 11 maart, 2014, van <http://www.mvonederland.nl/content/pagina/definitie>

Phau, M., Haigh, M. M., Sims, J., Wigley, S. (2008). The Influence of Corporate Social Responsibility Campaigns on Public Opinion. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 145-154. Verkregen op 14 maart, 2014, van <http://www.palgravejournals.com/crr/journal/v11/n2/pdf/crr200814a.pdf>

Reijnders, E. (2012). *Basisboek Interne Communicatie*. Assen: Van Gorcum

Rodrigo, P. & Arenas, D. (2007). Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283. Verkregen op 14 maart, 2014, van

<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-007-9618-7#page-1>

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537-543. Verkregen op 14 maart, 2014, van

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.380/pdf>

Sen, S., Bhattacharya, C. B. & Korschun, D. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166. Verkregen op 14 maart, 2014, van

http://download.springer.com/static/pdf/339/art%253A10.1177%252F0092070305284978.pdf?auth66=1395941111_855fccaf075438af41ddbfbabc90886&ext=.pdf

Slack, R. E., Corlett, S. & Morris, R. (2014). Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics*, 1, 1-12

<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-014-2057-3#page-1>

Smith, G. N. (2003). Corporate social responsibility: not whether, but how? London: London Business School. Verkregen op 23 maart, 2014, van

<http://www.london.edu/facultyandresearch/research/docs/03-701.pdf>

Upham, P. (2000). Scientific Consensus on Sustainability: The Case of The Natural Step. *Sustainable Development*, 8, 180-190. Verkregen op 11 maart, 2014, van

[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1099-1719\(200011\)8:4%3C180::AID-SD143%3E3.0.CO;2-R/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1099-1719(200011)8:4%3C180::AID-SD143%3E3.0.CO;2-R/pdf)

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254. Verkregen op 14 maart, 2014, van



http://ac.els-cdn.com/S0363811111002128/1-s2.0-S0363811111002128-main.pdf?_tid=58de59ec-b4c5-11e3-856e-00000aacb360&acdnat=1395824724_34eecf5d57575a0f68c55269189f6f22

Wigley, S. (2008). Gauging consumers' responses to CSR activities: Does increased awareness make cents? *Public Relations Review*, 34(3), 306-308. Verkregen op 11 maart, 2014, van <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381110800057X>

Bijlage A Kennis van v-medewerkers en n-medewerkers over de MVO-activiteiten van AT Osborne gecategoriseerd volgens The Natural Step (Upham, 2000)

X = Activiteit genoemd door participant

Activiteit	voor-medewerkers							na-medewerkers						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	
1 De bodem niet uitputten														4
Benutten van stationsoverkappingen voor zonne-energie								-						-
Fair trade koffie				X		X	X	3			X			1 4
2 Geen schadelijke chemische stoffen gebruiken														11
Huurder van duurzaam pand Triodos	X	X	X	X	X	X	X	7	X	X	X	X		4 11
3 De natuur niet aantasten														12
Duurzame projecten					X			1		X				1 2
• Verbetering luchtkwaliteit door verkeersdoorstroming – Spitsvrij project								-	X					1 1
• Burgerparticipatienetwerken								-						-
• Projecten met hoge BRAEEM norm – Duurzame projecten							X	1						- 1
Eigen mobiliteitsbeleid – Lease auto, NS Businesscard, OV fiets		X	X	X			X	4		X	X		X	4 8
4 Aandacht voor mensen														48
Klanttevredenheid – Streven naar partnerships met klanten								-						-
Ontwikkelingsmogelijkheid medewerkers								-						-
• Trainingen voor medewerkers								-		X				1 1
• AT Osborne Research & Development Fonds								-			X	X		2 2

Nieuwe kennis binnenhalen en jongeren kansen geven zich te ontplooiën – Afstudeerstages				X									X	1	2
Medewerkerstevredenheid	X				X								X	1	3
• Nieuwe Werken									X		X	X	X	5	5
• Medewerkers als aandeelhouder														-	
Kennis delen						X	X						X	3	5
• Kennisuitwisseling met partner – Website Noord/Zuid lijn														-	
• Lesgeven/workshops op onderwijsinstellingen	X													-	1
• Actieve rol in kennisnetwerk NETLIPSE voor opdrachtgevers, projectmanagers en onderzoekers														-	
• Maatschappelijke projecten (Bijvoorbeeld Urban Change Lab met Cordaid en Neyenrode)		X	X							X	X			2	4
Initiatieven (voor het goede doel) steunen van medewerkers, ook in vrije tijd		X			X		X					X	X	2	5
• Sportactiviteiten	X	X				X							X	1	4
• Tour-For-Life		X	X			X			X		X		X	3	6
• Urban Matters – Cordaid project in El Salvador	X		X	X	X	X	X		X		X	X	X	4	10
Totaal														39	75
														36	

		Lunchlezing	@Osborne	Intranet	E-mail	Boekje/ Brochure	Adviesgroep/ werkoverleg	Bureau- bijeenkomst	Filmpje	Ontijt sessie	Informeel – Gesprekken op wandeling	Overige
Mobiliteitsbeleid	V			XX	X		X	X			X	Sollicitatie XX
	N										X	Sollicitatie X
Afstudeerstage	V			X	X		X					
	N											
Flexibel werken	V											
	N										XXX	Rondleiding XX Sollicitatie XX Stage X
Spitsvrij project	V						X					
	N											
Jaarverslag met MVO paragraaf	V											
	N			X	X							
Duurzaamheid: dubbelzijdig printen	V											
	N											MVO-rapport X
Duurzame maatschappelijke projecten	V											
	N		X								XX	Afstuderen X

Bijlage C Middelen waarin over MVO wordt gecommuniceerd

Participant	Lunchlezing	@Osborne	Intranet	E-mail	Boekje/Brochure	Adviesgroep	Bureaubijeenkomst	Filmpje	Ontbijtsessie	
1	Voor	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	-	-	Ja	-
	Na	Ja	Ja	Ja, rapport	Nee	-	Ja	Nee	-	Nee
2	Voor	Ja	-	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja soms	Ja	Nee
	Na	Nee	Nee	Alleen jaarverslag	Nee	-	-	-	-	-
3	Voor	Ja	Soms	Ja	Nee	Ja	Nee	Soms	Ja	Nee
	Na	Ja	Ja, kan	Ja	Ja	Ja	-	Niet direct	Ja	-
4	Voor	-	Ja	-	Nee	Ja, te weinig	Weet ik niet	-	Ja, onduidelijk	-
	Na	Nee	Ja, maar niet expliciet	Ja	Nee	Ja	Nee	Niet expliciet	-	-
5	Voor	-	-	-	-	Ja	-	-	-	-
	Na	Weinig	Ja	Ja	Nee, weinig	-	-	Ja	-	-
6	Voor	Niet echt	Ja	Ja	Ja, banners	Ja	Nee	Nee	-	Nee
	Na	Nee	Weet ik niet	Weet ik niet	Nee	-	-	-	-	-
7	Voor	Weinig specifiek	Niet specifiek MVO	-	Nee, niet echt	-	Nee	Nee, niet expliciet	-	-

Bijlage D Participanten die wel of niet bekend zijn met het communicatiemiddel

Communicatiemiddelen		Voor-medewerkers							Na-medewerkers						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	
Lunchlezing	Mee bekend?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
	MVO?	Ja	Ja	Ja	X	X	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	
@Osborne	Mee bekend?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	
	MVO?	Ja	X	Nee	Ja	X	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja		
Intranet	Mee bekend?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
	MVO?	Ja	X	Ja	Nee	X	Ja	X	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	?	
E-mail	Mee bekend?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
	MVO?	Ja	Nee	Nee	Nee	X	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	
Boekje/brochure	Mee bekend?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	
	MVO?	?	Ja	Ja	Ja	?	Ja		X	Ja	Ja	Ja			
Adviesgroep/ Werkoverleg	Mee bekend?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	
	MVO?	X	Ja	X	?	X	Nee	Nee				Nee			
Bureaubijeenkomst	Mee bekend?	Ja	Ja	Ja	X	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	
	MVO?	X	Ja	Nee		X	Nee	Nee	Ja	X	Nee	Nee	Ja		
Filmpje	Mee bekend?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	
	MVO?	Ja	Ja	Ja	Ja					X	Ja				
Ontbijtsessie	Mee bekend?	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	nee	
	MVO?	X	Nee	Nee			Nee				Nee				