



Duurzaamheid onder controle

Een onderzoek naar de invloed van controlemechanismen op een
duurzaamheidsbeleid

RSM, Erasmus Universiteit Rotterdam
Anne van de Poel
351785

Begeleider Frank Wijen
Meelezer Paul Aertsen

Voorwoord

De afgelopen jaren werd ik binnen Coca-Cola Enterprises bewust van de invloed die Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in toenemende mate heeft op de bedrijfsvoering. Doordat ik vanuit het management werd geïnformeerd en geënthousiasmeerd over de mogelijkheden op het gebied van MVO, ben ik me er in gaan verdiepen. Ik merkte dat de vraag vanuit klanten toenam en ben zelf actief op zoek gegaan naar samenwerkingsmogelijkheden. Tegelijk viel me ook op dat het grootste deel van de organisatie nog niet actief bezig was met MVO. Tijdens een marketing college kwam MVO aan bod en dat in combinatie met mijn strategische afstudeerrichting, maakte dat ik besloot om dit onderwerp in mijn scriptie verder te belichten.

Na een voortvarend begin van mijn onderzoek in December, viel het onderzoek enigszins stil na het afronden van het concept onderzoeksvoorstel in Januari. Na anderhalf jaar focus op studie en werk, sloeg de vermoeidheid toe, waardoor ik in deze beginfase niet in staat was om het opgestelde tijdschema te volgen. Vanaf februari heb ik het weer opgepakt, mede dankzij de steun van de mensen om mij heen. De overstap naar een nieuwe organisatie en functie maakte de combinatie extra zwaar, maar uiteindelijk is het me met name in de laatste maanden toch gelukt om het tempo er in te houden.

Dit onderzoek had ik niet kunnen doen zonder de begeleiding van in eerste instantie Frank Wijen. Frank was eerder mijn begeleider tijdens het Eigen Bedrijf project in jaar één en vanwege zijn ervaring en kennis met MVO vraagstukken, werd hij nu mijn eerste begeleider. Ik wil Frank bedanken voor de prettige begeleiding die ik heb ervaren als kritisch, eerlijk, oprecht en betrokken. Frank legde de lat hoog en nam geen genoegen met een stuk dat daaraan niet voldeed. Dat motiveerde mij om er voor te zorgen dat ik met extra veel aandacht mijn onderzoek uitvoerde. Hij heeft mij met name geholpen in het conceptmatig denken en in het aanbrengen van structuur. Ik heb het als heel prettig ervaren dat Frank altijd snel bereikbaar was, tijd maakte en altijd snel reageerde. Dat maakte het voor mij mogelijk om stappen te maken en om door te werken. Tot slot wil ik Frank bedanken voor de persoonlijke manier van begeleiden; voor het begrip, inleven en voor zijn steun. Daarnaast wil ik Paul Aertsen bedanken voor zijn rol als meezeer. Paul heeft met een kritische blik over mijn schouder meegekeken en kanttekeningen geplaatst waar ze ook daadwerkelijk nodig waren. Deze kanttekeningen zette mij aan het denken en daagden mij uit om zaken aan te scherpen of aan te passen. Vanuit zijn expertise heeft hij extra feedback gegeven op het methodologische deel van mijn onderzoek. Daarnaast wil ik hem bedanken voor zijn flexibiliteit.

Mijn grote steun is Robbert Godschalk geweest die ik enorm wil bedanken. Hij geloofde in mij, gaf me de ruimte en hield mij regelmatig een spiegel voor. Hij maakte het mogelijk dat ik me op mijn studie en op mijn scriptie kon richten en om mijzelf daarbij niet te vergeten. Daarnaast wil ik Gonnie Lucassen, Frank van de Poel en Ruth van de Poel bedanken. Zij hebben het mogelijk gemaakt dat ik de afgelopen jaren heb kunnen doen wat ik graag wilde en zij hebben mij hierin volledig gesteund.

Terugkijkend op het scriptie traject kan ik zeggen dat het een leerzame maar pittige ervaring is geweest. Ik miste de structuur van de colleges en miste mijn studiegenoten. Het was zoeken naar een nieuwe structuur en het was een continue zoektocht naar een gezonde balans. Een balans tussen studie en werk, een balans tussen presteren en genieten en een balans tussen vrienden en studiegenoten. Ik heb vooral geleerd om te vertrouwen op mijzelf en om de lat af en toe minder hoog te leggen.

Terugkijkend op de gehele opleiding ben ik dankbaar voor de gehele ervaring en voor alle mooie momenten. Wat me bijblijft is een bijzondere en intensieve ervaring met een groep fantastische

mensen in een inspirerende omgeving waarbij ik het uiterste uit mezelf heb gehaald en waarbij ik heb geleerd van anderen. Tegelijk ben ik blij dat het klaar is omdat het een lange periode is geweest waarbij ik voornamelijk gericht was op mijzelf en mijn eigen ontwikkeling. Ik heb hierdoor weinig tijd gehad voor al het andere dat er om mij heen gebeurde. Ik kijk er naar uit om met meer aandacht en rust te gaan genieten van de gewone dingen en om tijd door te brengen met familie en vrienden.

Ik sluit een mooie periode af die ik af en toe nog zal gaan missen, maar ik sta nu aan het begin van een nieuwe periode waar ik erg naar uit kijk; een periode van bewust genieten!

Anne van de Poel
Juni 2012

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	
1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen	
1.3 Kernconcepten en afbakening	
1.4 Structuur thesis	
2. Theoretisch kader	10
2.1 MVO	
2.2 Controlemechanismen	
2.3 Invloed van controlemechanismen op MVO	
2.4 Conceptueel model	
3 Methodologie	31
3.1 Type onderzoek	
3.2 Casus onderzoek	
3.3 Niveau van analyse	
3.4 Data verzameling	
3.5 Data analyse	
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid	
4 Resultaten	38
4.1 Resultaten CCE	
4.2 Resultaten Gulpener	
4.3 Vergelijking casussen	
4.4 Aangepast conceptueel model	
5 Discussie en conclusie	62
5.1 Discussie	
5.2 Conclusies	
5.3 Beperkingen	
5.4 Aanbevelingen	
5.5 Management implicaties	
6 Literatuuroverzicht	69
7 Bijlagen	78
1. Vragenlijst interviews	
2. Overzicht interviews	
3. Transcript	
4. Gecodeerd fragment	
5. Overzicht per casus	

Samenvatting

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een breed uitgelicht onderwerp binnen de wetenschappelijke literatuur en het is tevens een actueel onderwerp waarop organisaties in toenemende mate worden beoordeeld door belanghebbenden. Er liggen verschillende motieven ten grondslag aan het MVO beleid en deze thesis stelt organisatorische antecedenten centraal, die zowel intern als extern van aard kunnen zijn.

Binnen MVO speelt controle een belangrijke rol en controlemechanismen kunnen bijdragen aan het realiseren van het gewenste gedrag. Formele en informele controle kunnen tegelijk bestaan omdat ze tegemoet komen aan verschillende wensen. Formele controlemechanismen zorgen voor het formeel vastleggen van zaken, daar waar informele controlemechanismen samen hangen met de gedeelde waarden van de mensen binnen een organisatie.

De verschillende antecedenten van MVO hebben een modererend effect op de invloed van controlemechanismen op een duurzaam beleid. Uit de literatuur blijkt dat er een positieve relatie is tussen formele controlemechanismen en het MVO beleid en dat deze relatie sterker is wanneer er interne organisatorische antecedenten aan het MVO beleid ten grondslag liggen. Tevens blijkt dat er een positieve relatie is tussen informele mechanismen en het MVO beleid van een organisatie.

Er is kwalitatief onderzoek gedaan middels een vergelijkende casus studie binnen Coca-Cola Enterprises en Gulpener, die beiden actief zijn binnen de Fast Moving Consumer Goods sector. Aan het MVO beleid van CCE liggen externe organisatorische antecedenten ten grondslag en bij Gulpener zijn dit overwegend interne antecedenten. Er is empirisch een positieve en sterke relatie gevonden tussen formele controlemechanismen en een MVO beleid. Er is daarnaast een positieve relatie gevonden tussen informele controlemechanismen en een MVO beleid.

Op basis van zowel het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek kan geconcludeerd worden dat controlemechanismen een positieve invloed hebben op een MVO beleid, ongeacht welke antecedenten van duurzaam gedrag hier aan ten grondslag liggen. Deze antecedenten kunnen intern of extern van aard zijn en zijn bepalend voor de invloed die de mechanismen hebben.

Door formele controlemechanismen wordt MVO formeel verankerd in de dagelijkse werkzaamheden en in de doelstellingen. Formele controlemechanismen beïnvloeden het MVO beleid door het stellen van doelen, door geschreven werkregels en richtlijnen en door het belonen van gewenst gedrag. Formele mechanismen hebben in elke fase van MVO een positieve invloed, maar zijn zeker van belang is de fase waarin een organisatie start met het opzetten van een MVO beleid. Wanneer een organisatie echter alleen deze mechanismen hanteert, bestaat de kans dat medewerkers niet worden betrokken, wat vervolgens kan leiden tot weerstand.

Door informele mechanismen wordt MVO opgenomen in de organisatie en gaat MVO leven onder de werknemers binnen de verschillende hiërarchische lagen. Informele controlemechanismen beïnvloeden het MVO beleid door normen en waarden, door ongeschreven werkregels en door laterale relaties. Informele controlemechanismen hangen samen met de cultuur van een organisatie en het kost daardoor tijd om ze volledig te laten werken. Wanneer een organisatie echter alleen informele mechanismen hanteert, ontstaat er te veel vrijblijvendheid waardoor doelstellingen niet kunnen worden bereikt. De combinatie van formele en informele mechanismen zorgt ervoor dat het management MVO een centrale en formele plaats geeft binnen de organisatie en dit zorgt er tevens voor dat het beleid gedragen wordt door de medewerkers. Deze combinatie zorgt voor de juiste balans ten aanzien van controlemechanismen en de combinatie is essentieel.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

MVO is een actueel onderwerp binnen het bedrijfsleven en de markt voor duurzame producten en diensten groeit structureel. Niet alleen consumenten kopen vaker duurzame producten, ook bedrijven kiezen steeds vaker voor leveranciers die aan duurzaamheidseisen voldoen. De rijksoverheid, provincies en gemeenten moeten bij alle inkopen en aanbestedingen duurzaamheid als zwaarwegend criterium meenemen. MVO is steeds meer de standaard voor ondernemen geworden in de 21^{ste} eeuw, waarbij de centrale thema's variëren van grondstoffen schaarste tot arbeidsparticipatie, tot kinderarbeid en tot het milieu. Er ontstaan wereldwijd netwerkorganisaties waarin het belang van MVO voorop staat. Zo omschrijft het World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) MVO als het voortdurend bijdragen aan zowel de economische ontwikkeling als aan de kwaliteit van het leven van de werknemers, de families en de gemeenschap. Ook Nederland kent een MVO netwerk; MVO Nederland en zij geven aan dat een bedrijf een balans dient te bereiken tussen mensen, de planeet en winst. In 2011 vond in Nederland de derde dag van de duurzaamheid plaats, mede mogelijk gemaakt door grote banken en energiebedrijven. Er zijn nieuwe stromingen ontstaan zoals 'Cradle to Cradle', met als centrale principes; afval is voedsel, respect voor diversiteit en zon is de energiebron. Al Gore is al jaren het gezicht voor MVO en in navolging van hem volgen ook alle grote bedrijven. Zij gebruiken MVO in hun marketing en in uitingen via Social Media en publiceren de resultaten in het duurzaam jaarverslag. Er ontstaan adviesbureaus die bedrijven ondersteunen bij het MVO beleid. Jaarlijks publiceert Management Team de resultaten van een onderzoek naar duurzaamheid onder merken; Ikea werd in 2011 nummer één van Nederland in deze Sustainable Image Index. Ook in de wetenschappelijke literatuur is MVO een veel beschreven onderwerp. Carroll (1979) stelt dat er vier soorten sociale verantwoordelijkheden ten grondslag liggen aan MVO; economische, juridische, ethische en filantropische. Campbell (2007) beschrijft dat een organisatie handelt volgens MVO normen als zij enerzijds niet met opzet iets doet dat de belanghebbenden kan schaden en anderzijds dat zij wanneer zij toch schade aanbrengt, dit direct corrigeert.

In bestaande wetenschappelijk onderzoeken is aangetoond dat MVO een belangrijke rol kan spelen binnen organisaties en dat een effectief MVO beleid kan leiden tot verhoogde financiële resultaten. Waddock & Graves (1997) vonden een positieve relatie tussen MVO en de return on investment (ROA) in het volgende jaar. MC Williams & Siegel (2000) toonde daarentegen aan dat MVO een neutrale invloed heeft op de financiële resultaten. Bij consumenten bestaat nog vaak de gedachte dat duurzame producten duurder zijn en ook veel bedrijven geloven niet in een MVO beleid, aangezien ze verwachten dat dit geld kost. Porter & Cramer (2006) geven aan dat veel pogingen om een MVO beleid te voeren niet succesvol waren; veel bedrijven denken over MVO in een generieke manier, in plaats van te kijken naar op welke manier dit het beste aansluit bij de strategie van het bedrijf. Steeds meer zijn er echter voorbeelden van bedrijven die MVO en winst wel succesvol kunnen combineren. Bedrijven die in staat zijn efficiënt te werken, die een MVO reputatie kunnen opbouwen en die actief zijn op het gebied van innovatie, zijn vaak wel in staat om winstgevendheid en MVO te combineren.

In hoeverre organisaties daadwerkelijk duurzaamheid hebben doorgevoerd in alle bedrijfsonderdelen, is niet altijd even transparant. De aandacht van bedrijven voor MVO lijkt enerzijds voort te komen uit een oprechte maatschappelijke betrokkenheid, maar lijkt anderzijds een vorm van marketing te zijn. Enoch (2007) stelt in de literatuur dat MVO vaak samenhangt met niet transparant communiceren en dat zaken mooier worden gemaakt dan ze eigenlijk zijn.

In de literatuur wordt naast MVO de term corporate social performance (CSP) gehanteerd. Onder CSP verstaat Frederick (1986) het fundamentele idee dat organisaties de verplichting hebben om te werken aan een verbetering van de sociale omgeving. In hoeverre een organisatie een duurzaam beleid voert, kan gemeten worden door diverse modellen. Wood (1991) geeft het Corporate Social Performance Model weer, waarbij MVO gemeten wordt op drie niveaus: principes van sociale verantwoordelijkheid, processen van sociale aanspreekbaarheid en resultaten van of corporate aanspreekbaarheid. Binnen grote organisaties worden vaak een aantal niveaus aangewezen waarop MVO gemeten kan worden. Dit hangt samen met de inhoudelijke resultaten op het gebied van mens, milieu en samenleving. Daarnaast hangt het ook samen met de manier waarop het is ingebed in de cultuur en de processen. Tot slot kan er ook de mate van transparantie gemeten worden; de openheid richting de belanghebbenden.

Bij organisaties die werkzaam zijn binnen de Fast Moving Consumer Goods (FMCG) sector komt er steeds meer aandacht voor duurzaamheid. Onder FMCG valt een breed scala aan veel verkochte consumentengoederen zoals voeding en cosmetica. De fabrikanten binnen deze sector hebben als producent een grote impact op de omgeving. Door de productie van goederen zijn ze verantwoordelijk voor de uitstoot van CO₂, ze hebben te maken met verschillende belanghebbenden en het zijn organisaties die als werkgever verantwoordelijk zijn voor het personeel. De meeste grote bedrijven binnen deze sector hebben inmiddels een MVO afdeling, een MVO functionaris en een duurzaamheidsbeleid. De organisaties worden in toenemende mate door toeleveranciers, klanten en medewerkers beoordeeld op basis van hun duurzaamheidsbeleid en daarom laten ze de initiatieven die ze op dit vlak ontplooiën steeds vaker terug komen in media uitingen. Als medewerker bij een fabrikant binnen de FMCG sector ervaar ik dat duurzaamheid in toenemende mate verankerd wordt in alle bedrijfsprocessen en ervaar ik tevens dat het steeds meer gaat leven bij zowel medewerkers als bij klanten.

Binnen MVO speelt controle een belangrijke rol. Een effectief MVO beleid kan alleen maar gerealiseerd worden als de principes ervan verankerd zijn in de organisatie en als er toezicht is op de naleving ervan. Vindt deze controle niet plaats, dan is de kans groot dat het gewenste niveau van MVO niet bereikt wordt. De controle dient plaats te vinden op het juiste niveau en dient systematisch van aard te zijn. Daft & Weick (1984) geven aan dat er sprake kan zijn van drie soorten controle: marktcontrole, bureaucratische control en clancontrole en Das (1993) maakt daarnaast een onderscheid tussen formele en sociale controle. Bedrijven die duurzaamheid met succes tot de kern van hun beleid hebben gemaakt hanteren controlemechanismen om duurzaamheid in de organisatie te verankeren. Het ontwikkelen van een duurzaamheidsbeleid zonder sterke controlemechanismen, leidt slechts tot korte termijn resultaten. Controlemechanismen kunnen de gecreëerde waarde beschermen en zorgen voor een lange termijn resultaat. Das & Teng (1998) geven in de literatuur de essentie van een controlemechanisme als volgt weer; 'controle mechanismen zijn de organisatorische classificaties die ontwikkeld zijn om te bepalen en te beïnvloeden wat mensen in organisaties doen.' Effectieve controlemechanismen zijn mechanismen die bijdragen aan het lange termijn resultaat van MVO. Veel gehanteerde controlemechanismen in de praktijk zijn Key Performance Indicators (KPI's), de Balance Score Card en financiële controles. Uit de literatuur blijkt dat zowel formele als informele controlemechanismen van belang zijn voor een succesvol beleid.

Er is reeds veelvuldig onderzoek gedaan naar het effect van een duurzaam beleid op de bedrijfsresultaten, waarbij het effect van MVO op de CSP werd belicht (McWilliams & Siegel, 2000). Dit onderzoek richt zich echter niet op de financiële resultaten, maar kijkt naar de invloed van controlemechanismen op een duurzaam beleid. Deze invloed werd eerder onderzocht, maar deze thesis breidt de bestaande kennis uit door het belichten van een extra dimensie; de interactie tussen informele en formele controle. Er is nog weinig bekend over de interactie van de twee mechanismen

specifiek in combinatie met MVO. Het onderzoek richt zich op dit gat in de literatuur en levert daarmee een bijdrage aan de bestaande wetenschappelijke literatuur. De antecedenten van MVO zijn daarnaast al veelvuldig onderzocht, maar dit onderzoek voegt daar een andere kijk aan toe. De antecedenten worden in deze thesis gezien als een modererende factor en er wordt gekeken naar de modererende werking ervan op de invloed van controlemechanismen op een MVO beleid. Organisaties binnen de FMCG sector kunnen de resultaten van deze studie gebruiken voor het beoordelen van de eigen controlemechanismen ten behoeve van het duurzaamheidsbeleid.

1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

In dit hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beschreven die voortkomt uit de gap in de literatuur. Ook worden de daaruit volgende deelvragen benoemd en volgt de bepaling van de kernconcepten en daarnaast de afbakening van het onderzoek.

De centrale onderzoeksvraag is:

Hoe bevorderen controlemechanismen het MVO beleid van organisaties binnen de FMCG sector?

Om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag zijn onderstaande operationele deelvragen opgesteld:

Deelvraag 1:

Onder welke omstandigheden zijn welke controlemechanismen effectief in de FMCG sector?

Deelvraag 2:

Wat zijn de antecedenten van duurzaam gedrag bij bedrijven in de FMCG sector?

1.3 Kernconcepten en afbakening

De kernconcepten uit de centrale onderzoeksvraag worden hieronder kort toegelicht en worden vervolgens uitvoerig besproken in het theoretisch kader.

Antecedenten

Onder antecedenten worden in dit onderzoek de principes verstaan die ten grondslag liggen aan een duurzaam beleid.

Controlemechanismen

Onder controlemechanismen vallen in dit onderzoek de interne controlemechanismen. Hierbinnen wordt gekeken naar zowel de formele als informele controlemechanismen.

Fast Moving Consumer Goods

De term Fast Moving Consumer Goods heeft als classificatie betrekking op een breed scala aan veel verkochte consumentengoederen. Dit onderzoek richt zich op bedrijven die werkzaam zijn binnen de branche van FMCG.

Afbakening

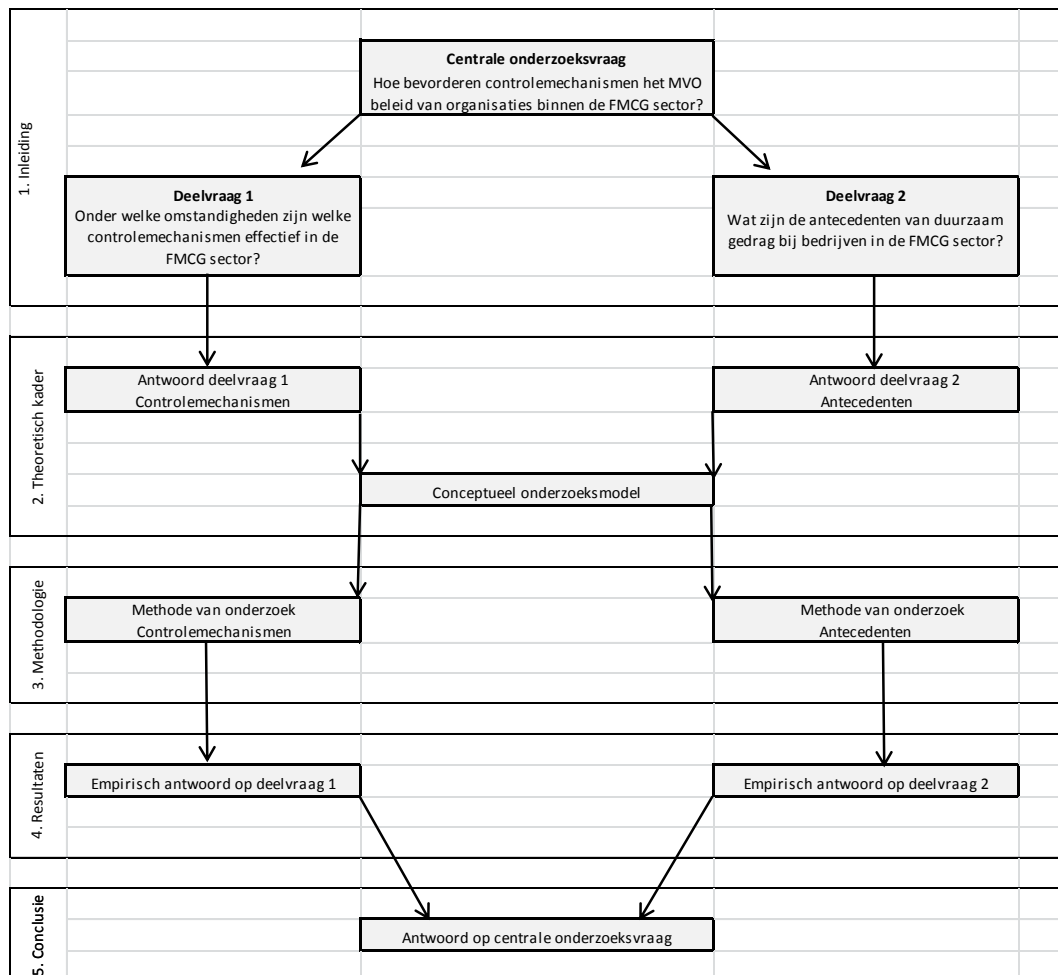
Het onderzoek kijkt naar de invloed van controlemechanismen op een MVO beleid en sluit daarmee andere mogelijke zaken die van invloed zijn op een duurzaam beleid uit.

De centrale vraag richt zich op bedrijven die vallen binnen de FMCG sector, waardoor andere branches uitgesloten worden in het onderzoek.

Controle hangt nauw samen met vertrouwen en samen hebben ze invloed op het niveau van controle (Das & Teng, 1998). Binnen dit onderzoek wordt vertrouwen echter buiten beschouwing gelaten. Om dieper in te gaan op de invloed van controlemechanismen is er voor gekozen om vertrouwen buiten het onderzoek te laten.

1.4 Structuur thesis

De inleiding, hoofdstuk 1 met daarin de hoofdvraag en deelvragen, wordt gevolgd door een theoretisch kader in hoofdstuk 2 waarin de deelvragen theoretisch worden beantwoord. Dit hoofdstuk eindigt met een conceptueel model dat als basis dient voor het empirische onderzoek. Hoofdstuk 3 bevat de methodologische onderbouwing van dit onderzoek en wordt gevolgd door Hoofdstuk 4 waarin de empirische resultaten worden beschreven. De thesis sluit af met een discussie hoofdstuk waarin de hoofdvraag wordt beantwoord en waarin de limiteringen van het onderzoek worden besproken. Een schematische weergave van het onderzoek staat weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Schematische weergave onderzoek

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt ingegaan op de twee concepten uit de onderzoeksvraag; de controlemechanismen en het MVO beleid en dit wordt gedaan aan de hand van de twee deelvragen. Vanuit de bestaande literatuur wordt ingegaan op de invloed van controlemechanismen op een effectief duurzaam beleid en hierbij wordt gekeken onder welke omstandigheden welke controlemechanismen effectief zijn. Het begrip controle wordt nader toegelicht en er wordt ingegaan op de literatuur met betrekking tot controlemechanismen. Vervolgens worden vanuit de literatuur de antecedenten van MVO in kaart gebracht. Er wordt weergegeven wat de rol van MVO kan zijn binnen een organisatie en op welke manieren dit gecontroleerd kan worden. Vervolgens wordt de relatie tussen controlemechanismen en een effectief beleid weergegeven vanuit de literatuur. Afsluitend wordt een schematische weergave van de onderzoeksvraag gegeven.

2. 1. MVO

MVO is een breed uitgelicht onderwerp binnen de management literatuur (Carroll, 1999, Cochran & Wood, 1984, McWilliams & Siegel, 2001) waarbij veel onderzoeken richtten zich op de invloed ervan op de financiële resultaten (Waddock & Graves, 1997) en op meetinstrumenten zoals het CSP model (Wartick & Cochran, 1985). Er is binnen de literatuur nog weinig aandacht besteed aan de antecedenten van sociaal verantwoord handelen (Margolis & Walsch, 2003). Met name de structurele condities die ten grondslag kunnen liggen aan dit gedrag zijn nog onderbelicht en ook culturele antecedenten zijn nog niet volledig onderzocht (Bansal & Roth, 2000). Eerder onderzoek is niet volledig ingegaan op het diep inbedden van MVO in de organisatie (Leppan et al., 2010), terwijl het verankeren van MVO in de organisatie essentieel is voor het voeren van een geïntegreerd duurzaam beleid. Deze thesis onderzoekt de motieven en interne processen die ten grondslag liggen aan een MVO beleid en hierbij wordt gekeken hoe verschillende soorten controlemechanismen deze beslissingen beïnvloeden. Dit is een reactie op de aanbeveling van Wood (1991) om CSP verder te onderzoeken en daarbij de aandacht te leggen op de managementprocessen die de implementatie van MVO stimuleren. Wood (1991) adviseerde om in het bijzonder de rol van de organisatie cultuur in relatie met MVO te onderzoeken (Norris & O'Dwyer, 2004). Het is van belang om de motieven van MVO te achterhalen omdat dit kan helpen om sociaal gedrag te voorspellen en om de efficiëntie van controlemechanismen te bepalen (Bansal & Roth, 2000).

Duurzaamheid is het creëren van een brug tussen het ecologische en sociale systeem (Schein, 1987) en het is een ontwikkeling die tegemoet komt aan de huidige wensen zonder daarbij afbreuk te doen aan de mogelijkheden van toekomstige generaties en hun wensen (World Commission on Environment and Development, WCED). Ondanks dat MVO breed besproken is in de literatuur (Carroll, 1999), is er nog geen algemeen geldende definitie (Bonn & Fisher, 2004). MVO omvat de economische, juridische, ethische en discretionaire verantwoordelijkheid die organisaties hebben tegenover hun belanghebbenden (Carroll, 1979, Maignan & Ferrell, 2000). Een organisatie vertoont sociaal verantwoordelijk gedrag wanneer ze voldoet aan de verwachtingen van de actoren ten aanzien van acceptabel gedrag (Campbell, 2007). In deze thesis gebruik ik de term MVO als synoniem voor CSR, omdat ze beiden zowel de economische, juridische, ethische en discretionaire dimensies bevatten en omdat MVO de Nederlandse vertaling is voor CSR.

Er is binnen de literatuur geen eenduidige voorkeur voor de begrippen corporate social responsibility, corporate social responsiveness of corporate social performance (Clarkson, 1995). Corporate social responsibility heeft betrekking op de principes binnen een organisatie, corporate social responsiveness op de acties die een organisatie op dat gebied neemt en CSP hangt samen met

de resultaten van deze acties (Frederick, 1994). Daarbij kan CSP ook gezien worden als een concept dat verantwoordelijkheden, richtlijnen en acties omvat (Wartick & Cochran, 1985). Het beslaat acties ten aanzien van de promotie en configuratie van MVO processen, richtlijnen, programma's en zichtbare resultaten (McWilliams & Siegel, 2000, Wood, 2000) die verder gaan dan de directe belangen van de organisatie en die verder gaan dan wat juridisch strikt noodzakelijk is (Chiu, 2009). Voor het beoordelen van effectief duurzaam gedrag wordt in dit onderzoek de volgende definitie van CSP gehanteerd; 'de door een organisatie samengestelde principes en processen van sociale verantwoordelijkheid en de richtlijnen en programma's die te herleiden zijn tot de sociale relaties van de organisatie' (Wartick & Cochran, 1985).

De literatuur over MVO bestaat niet alleen uit verschillende definities maar ook uit verschillende theorieën en visies die ontwikkeld zijn door de jaren heen. De literatuur over MVO gaat terug naar de 19^{de} eeuw. Bowen (1953) schreef ' *social responsibilities of the business man* ', waarbij de focus in deze periode lag op macro sociale instituties (Lee, 2008). Deze theorie werd eerst verworpen door Friedman (1962) die wees op de oneerlijke druk op aandeelhouders, maar werd verder ontwikkeld in de jaren '70 waarbij zelfinteresse centraal kwam te staan (Lee, 2008). Pas in 1970 werd MVO breder omarmd (Lee, 2008) en dit leidde tot de ontwikkeling van de *corporate social responsibility matrix* (Preston, 1977). Hieruit volgde economische, juridische, ethische en discretionaire sociale verantwoordelijkheden die ten grondslag liggen aan MVO (Carroll, 1979). In de jaren '70 werd tevens het concept voluntarisme geïntroduceerd, wat verder ging dan een proactieve houding ten aanzien van MVO (Carroll, 1979). Wartick en Cochran (1985) verwierpen net als Carroll de vroegere aanname dat social responsibility, social responsiveness en het managen van sociale kwesties losstaande zaken waren en zij gingen uit van een geïntegreerd geheel. Er kwam binnen de literatuur meer aandacht voor het meten van CSP (Cochran & Wood, 1984). Het CSP model dat ontwikkeld werd, is gebaseerd op de MVO classificatie (Carroll, 1979). In de jaren '90 werd MVO breed omarmd in de gehele samenleving en in de wetenschappelijke literatuur en werd de koppeling gelegd met strategisch management en marketing (Porter & Kramer, 2006). Ondanks dat er nog geen duidelijke conclusies waren met betrekking tot de resultaten van MVO (Margolis & Walsch, 2003, Vogel, 2005), werd duidelijk dat een groeiend aantal belanghebbenden geloofden dat het opnemen van MVO in de strategie van een organisatie kon leiden tot financiële beloningen op de lange termijn (Lee, 2008).

Samenvattend kan gesteld worden dat de literatuur door de tijd heen op het niveau van analyse een verschuiving heeft gemaakt van macro sociale effecten naar het organisatie niveau en de invloed van MVO op de winstgevendheid (Lee, 2008). Vervolgens heeft er een verschuiving plaatsgevonden van expliciete normatieve en ethische argumenten naar impliciete normatieve en prestatiegerichte studies (Lee, 2008).

Verschillende visies

Uit deze verschillende indelingen wordt duidelijk dat er binnen de bestaande literatuur geen eenduidigheid is over waaruit MVO gericht handelen dient te bestaan. Volgens Gariga & Mele (2004) zijn de meest relevante theorieën te verdelen in vier theoretische perspectieven; instrumentele, politieke, integratieve of ethische perspectieven. De instrumentele theorieën zijn gebaseerd op een economisch aspect en zien de onderneming als een instrument voor waarde creatie en om economische doelen te realiseren (Gariga & Mele, 2004, Mc Williams & Siegel, 2001, Waddock & Graves, 1997). MVO wordt gezien als een middel voor het realiseren van winst en het maximaliseren van aandeelhouderswaarde (Jensen, 2000, Friedman, 1962). Binnen de politieke theorie staat de relatie en haar omgeving centraal (Gariga & Mele, 2004) en door de politieke relaties hebben organisaties sociale verplichtingen en rechten. Een organisatie dient niet alleen beoordeeld te worden op de uiteindelijke resultaten, maar juist ook op het proces waardoor dit tot stand is gekomen en het stakeholder management staat hierbij centraal (Freeman, 1984). De geïntegreerde

theorieën (Gariga & Mele, 2004) gaan uit van sociale integratie en stellen dat organisaties afhankelijk zijn van de omgeving voor het voortbestaan (Ackerman, 1973, Wood, 1991). Binnen de ethische theorieën staan ethische elementen centraal in de relatie tussen een organisatie en de omgeving en de normatieve stakeholder theorie is hier een onderdeel van (Bowie, 1998). Deze theoretische indeling geeft de breedte van de literatuur weer. De meest belangrijke theorieën zijn geselecteerd en worden nu toegelicht; dit zijn de agency theorie, stakeholder management, resource based view of the firm, theory of the firm en het institutioneel perspectief.

De agency theorie is onderdeel van het instrumentele perspectief en gaat er vanuit dat managers MVO zien als een middel om hun eigen doelen te bereiken (Friedman, 1970) en dat dit ten koste gaat van de aandeelhouders. Wanneer organisaties zich gaan bezig houden met MVO hangt dit samen met een agency probleem, oftewel een conflict tussen de managers en de aandeelhouders (Friedman, 1970). Managers willen door middel van MVO eigen doelen bereiken op carrière gebied, op sociaal vlak of op politiek gebied (Friedman, 1970). Volgens de agency theorie kunnen middelen die toegewezen worden aan MVO beter op een andere manier ingezet worden (Wright & Ferris, 1997).

Ook het resource based view is onderdeel van het instrumentele perspectief en ziet MVO als een middel voor het realiseren van een duurzaam concurrentievoordeel (Hart, 1995, Bansal & Roth, 2005). Het gaat ervan uit dat MVO wordt gedreven door externe krachten zoals de staat, sociale ontwikkelingen en innovaties binnen de branche (Jennings & Zandbergen, 1995). Om duurzaam concurrentievoordeel te realiseren moet een organisatie gebruik maken van waardevolle, zeldzame en niet te imiteren middelen. Een onderneming moet goed georganiseerd zijn zodat MVO niet alleen een concurrentievoordeel is, maar dat het ook niet te kopiëren is door concurrenten. Volgens Reinhardt (1998) is dit echter onmogelijk omdat MVO strategieën erg transparant zijn. Echter, gespecialiseerde vaardigheden kunnen wel tot concurrentievoordeel leiden (Hart, 1995).

De theory of the firm is een onderdeel van het instrumentele perspectief en ziet MVO als een integraal deel van de bedrijfsvoering dat beoordeeld moet worden als een investering (McWilliams & Siegel, 2001). Deze theorie gaat er van uit dat het management streeft naar het maximaliseren van de winst (Jensen, 1988). MVO kan gezien worden als een manier van productdifferentiatie (McWilliams & Siegel, 2001) en MVO wordt geassocieerd met producten, productieprocessen en de opbouw van een reputatie.

Stakeholdermanagement is onderdeel van het integratieve perspectief. Het is een bekend concept geworden binnen MVO (Bendell, 2005) dat er vanuit gaat dat organisaties niet alleen verantwoordelijkheid af moeten leggen aan aandeelhouders, maar ook aan belanghebbenden die betrokken zijn bij het organisatieproces (Clarkson, 1995). Een belanghebbende is een groep of individu die wordt beïnvloed door of die zelf de doelen van een organisatie beïnvloedt (Freeman, 1984) en die in verbinding staan met de organisatie (Carroll & Buckholtz, 2000). De stakeholder theorie is relevant om de dimensionaliteit van MVO waarden te begrijpen (Waldman et al., 2006) en hij beoordeelt waar en waarom organisaties tegemoet moeten komen aan de interesses van belanghebbenden (Freeman, 1984, Mitchell et al., 1997). Managers ervaren een variëteit aan verwachtingen van verschillende belanghebbenden om middelen toe te wijzen aan MVO (McWilliams & Siegel, 2001) en Frynas (2006) verwijst daarom ook naar de relatie met de externe actoren die centraal staat. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen drie principes van de stakeholdertheorie: normatief, instrumenteel en descriptief (Freeman, 1984). De normatieve theorie gaat na wat organisaties moeten doen om rekening te houden met de belanghebbenden en zij worden als een doel op zich gezien. De instrumentele theorie heeft als doel het bereiken van winst en ziet belanghebbenden als een middel. Hierbij wordt uitgegaan van ethische principes. De descriptieve theorie kijkt naar welke

belanghebbenden van belang zijn en blijft meer aan de oppervlakte. Het wordt gebruikt om kenmerken van de onderneming te analyseren (Donaldson & Preston, 1995).

De institutionele theorieën focussen op de rol van instituties en het volgen van regels en normen staat centraal (Frynas, 2009). Organisaties zijn verantwoordelijk voor de belangen van sociale actoren buiten zichzelf om (Campbell, 2006), dat wil zeggen dat de manier waarop organisaties hun belanghebbenden behandelen afhangt van de instituties waarbinnen ze opereren (Fligstein & Freeland, 1995). Er zijn drie soorten institutionele analyses te onderscheiden; rationeel institutionalisme, organisatie institutionalisme, historisch institutionalisme (Campbell, 2006), waarbij rationeel institutionalisme een onderscheid maakt tussen formele en informele regels.

Dit leidt tot het overzicht van de verschillende theoretische perspectieven in figuur 2.

Theoretisch perspectief	Standpunten	Literatuur
Agency theorie	Zelfverrijking van managers ten koste van aandeelhouders	Jensen & Meckling, 1976, Ross 1973
Resource based view	Middel voor bereiken duurzaam concurrentievoordeel	Bansal & Roth, 2005, Hart, 1995
Theory of the firm	MVO is een investering	McWilliams & Siegel, 2001, Jensen 1988
Stakeholder Theorie	Gedreven door relaties met externe actoren	Frynas, 2009, Freeman, 1984, Clarkson, 1995
Institutionele theorie	Verschillende institutionele contexten	Campbell, 2006, Jennings & Zandbergen, 1995

Figuur 2. Theoretische perspectieven

De beschreven theoretische perspectieven kennen overlap met elkaar en spreken elkaar daarnaast op sommige punten tegen. Daarbij zijn niet alle theorieën even relevant voor dit onderzoek.

De agency theorie kent een enigszins negatieve visie op MVO en deze visie wordt in dit onderzoek niet nader gebruikt. Dit perspectief gaat slechts uit van aandeelhouders, terwijl de belangen van andere belanghebbenden niet worden meegenomen. Ook het resources based view en de theory of the firm worden in dit onderzoek verder buiten beschouwing gelaten. Deze instrumentele perspectieven gaan er vanuit dat MVO slechts een middel is om economische doelen te bereiken. Deze thesis hanteert echter een breder perspectief waarbij MVO meer is dan alleen een middel ten behoeve van duurzaam concurrentievoordeel. De institutionele theorieën richten zich op de relatie tussen de primaire bedrijfsprocessen en de invloed van de verwachtingen en structuren in de omgeving van een organisatie (Frynas, 2009). Alhoewel dit een belangrijke kijk is op het MVO beleid, wordt dit perspectief niet gehanteerd in dit onderzoek omdat er bij dit perspectief te veel wordt gekeken naar factoren buiten de organisatie om.

Het instrumentele perspectief (Gariga & Mele, 2004) hangt samen met het instrumentele perspectief binnen het stakeholder management. Binnen het politieke perspectief (Gariga & Mele, 2004) staat stakeholder management centraal, waardoor er tussen dit perspectief en de stakeholder theorie veel overlap is. Dit perspectief hangt samen met het normatieve deel van stakeholder management dat uitgaat van het interpreteren van functies en de identificatie van morele richtlijnen voor de operatie en het management van corporaties (Donaldson & Preston, 1995). De normatieve aanpak probeert richting te geven over hoe een organisatie moet opereren op basis van filosofische principes (Donaldson & Preston, 1995, Deegan, 2002). Het ethische perspectief (Gariga & Mele, 2004) heeft overlap met de stakeholder theorie; de theorie van organisatie management en ethiek (Phillips et al., 2003). Dit deel van de stakeholdertheorie heeft betrekking op hoe groepen belanghebbenden gemanaged worden (Herbohn, 2005).

De onderliggende theoretische positie van deze thesis is gebaseerd op het stakeholder perspectief. Het is normatief van aard en is gebaseerd op de ethische tak van de stakeholder theorie (Deegan, 2002). Organisaties die op een MVO manier handelen zeggen dat ze dit doen om verschillende redenen die betrekking hebben op belanghebbenden. Aansluitend op deze redenering is het logisch dat deze organisaties controlesystemen hebben die een focus op belanghebbenden weergeven. Managers hebben een controlesysteem nodig die ze in staat stellen om regelmatig te monitoren of de organisatie handelt in lijn met MVO en doelstellingen. In de praktijk handelen organisaties echter niet precies via een theorie maar zullen zij streven naar een balans in de waarde die wordt geleverd aan de aandeelhouders enerzijds en de overige belanghebbenden anderzijds. Uitgangspunt voor dit onderzoek is daarom ook dat een organisatie naast een economische rol ook een sociale rol kent naar haar omgeving en dat een MVO beleid kan bijdragen aan de relaties van de onderneming met haar belanghebbenden.

Antecedenten van MVO

Dit onderzoek gaat verder in op de antecedenten die ten grondslag liggen aan MVO en er wordt onderzocht wat de modererende werking is van deze antecedenten op de invloed van controlemechanismen op een duurzaam beleid. Over de motieven waarom bedrijven MVO omarmen zijn de meningen in de literatuur verdeeld. MVO wordt enerzijds gezien als 'window dressing' (Enoch, 2007) waarbij managers MVO gebruiken om hun eigen agenda te realiseren (Friedman, 1970) en anderzijds als een geloof dat voortkomt uit principes die verankerd zijn in de organisatie (Chiu, 2011).

De antecedenten van MVO zijn te verdelen in institutionele antecedenten, organisationele antecedenten en individuele antecedenten (Bansal & Roth, 2000) en dit sluit aan bij de principes zoals gesteld door Wood (1991) in het CSP model. Deze principes en processen dienen verankerd te worden in de organisatie door controlemechanismen in de vorm van procedures, richtlijnen en regels.

Institutionele antecedenten

Er zijn vier niveaus van institutionele antecedenten te onderscheiden; het nationale systeem, het organisatie veld, de organisatie zelf en de individuen binnen de organisatie en op alle niveaus spelen instituties een rol (Leppan et al., 2010). Binnen deze instituties kan een onderscheid worden gemaakt tussen normatieve en cognitieve instituties (Galaskiewicz, 1991). De geïnstitutionaliseerde normen, het gedrag tussen organisaties en georganiseerde dialogen en het bewustzijn van de consument spelen hierbij een rol (Chen et al., 2009). De normatieve overwegingen en geïnstitutionaliseerde normen (Chiu, 2011) dragen bij aan een duurzaam beleid. Organisaties hanteren eerder een actief MVO beleid en als er sprake is van een normatieve institutionele omgeving die sociaal verantwoord gedag aanmoedigt (Carroll, 1999). De gemoedstoestanden van managers zijn de interne institutionele factoren die de aanpak van een organisatie ten aanzien van MVO bepalen (Basu & Palazzo, 2008).

Organisatorische antecedenten

Op organisatieniveau kan een onderscheid worden gemaakt tussen organisatorische antecedenten die intern van aard zijn en de antecedenten die zich in het organisatieveld afspelen en daarmee extern genoemd kunnen worden. Er is een groeiende groep binnen de literatuur die stelt dat MVO zowel een reactie is op externe druk als op interne karakteristieken of management waarden (Campbell, 2007). Ook Husted (2007) maakt onderscheid tussen externe (de industrie en niet markt gerelateerde belanghebbenden) en interne antecedenten (de middelen, waarden en ideologieën).

Duurzaamheid onder controle

Interne organisatorische antecedenten

De factoren binnen de organisatie die ten grondslag liggen aan MVO zijn breed uitgelicht in de literatuur (Aguilera & Jackson, 2003, Mitchell et al., 1997) en bestaan uit antecedenten op cultureel, ethisch, structureel en financieel vlak.

Er zijn binnen de literatuur verschillende culturele antecedenten te onderscheiden die er voor zorgen dat MVO ingebed raakt in de gehele organisatie. Deze antecedenten hangen samen met normen en waarden en kunnen verschillen per land of per gebied (Hofstede, 1978). Het WBCSD geeft aan dat een MVO strategie die gebaseerd is op integriteit, waarden en een lange termijn focus, bijdraagt aan de winstgevendheid van een organisatie en tevens aan het welzijn van de samenleving. Op organisatie niveau drijven culturele normen, in de vorm van subculturen de verschillende houdingen ten opzichte van MVO (Linnenluecke et al., 2007). Cultuur is een fenomeen dat bestaat op organisatie niveau en heeft invloed op de houding van een organisatie ten opzicht van MVO (Allaire & Firsirotu, 1984). De organisatiecultuur is de verzameling van waarden, normen en overtuigingen van een organisatie (Schein, 1984) en deze overtuigingen bepalen de mate waarin de organisatie als verantwoord wordt gezien. Cultuur is gerelateerd aan MVO omdat expliciete waarden binnen een organisatie van invloed zijn op beslissingen met betrekking tot organisatiedoelen, doelstellingen en overtuigingen over hoe de wereld werkt (Simons & Ingram, 1997).

Binnen de cultuur van een organisatie komen ethische motieven tot uiting (Bansal & Roth, 2000) en organisaties die handelen vanuit een ethische motivatie doen dat omdat ze dat moreel juist vinden (Wood, 1991). Integriteit met betrekking tot de omgeving is een bepalend antecedent en ethische motieven en ideologieën zorgen ervoor dat initiatieven voort komen uit intrinsieke motivatie (Bansal & Roth, 2000 en Aguilera, 2007, Waldman et al., 2006).

Structurele antecedenten van MVO zijn differentiatie, professionalisering en decentralisatie (Pierce, 1977). Differentiatie draagt positief bij aan innovatie en daarmee aan MVO (Pierce, 1977). Professionaliteit brengt rijkheid van ervaringen, zelfvertrouwen, ideeën vanuit externe bronnen, toenemende activiteiten over grenzen heen en standaards van professionalisme en dit draagt positief bij aan MVO (Pierce, 1977). Decentralisatie, waarbij werknemers worden betrokken bij het maken van de beslissingen, draagt hier ook aan bij. Ook carrièremogelijkheden of bedrijfsnetwerken kunnen ten grondslag liggen aan een MVO beleid (Aguilera, 2005).

Financiële antecedenten kunnen een MVO beleid ook drijven en hierbij spelen financiële systemen, representatie rechten en bonden een belangrijke rol (Aguilera, 2005). Financiële prestaties beïnvloeden MVO (Carroll, 2005) en organisaties die financieel beter presteren, vertonen eerder MVO gedrag dan bedrijven van wie de prestaties minder sterk zijn (Waddock & Graves, 1997).

Externe organisationele antecedenten

Er zijn drie externe antecedenten te onderscheiden op organisatie niveau; concurrentievermogen, legitimatie en sociale verantwoordelijkheid (Bansal & Roth, 2000). Concurrentievermogen en economische kansen drijven MVO en door het productieproces te intensiveren kunnen organisaties de impact op de gemeenschap verkleinen en tegelijk de kosten omlaag brengen (Cordano, 1993, Lampe et al., 1991). Wanneer het concurrentieniveau te hoog of te laag is, vertoont een organisatie minder sociaal verantwoord gedrag (Campbell, 2005). Legitimatie kan daarnaast een externe drijfveer zijn voor een MVO beleid (Campbell, 2005), zoals publieke reguleringen (Chen et al., 2009) en overheidsorganisaties. Bedrijven handelen eerder op een sociaal verantwoorde manier als er reguleringen zijn vanuit de overheid, als er particuliere organisaties zijn die dit steunen (Carroll, 2005) en als het belang van wetgeving heeft brede erkenning heeft gevonden (Lampe et al., 1991). De invloed van de staat is hierbij vaak erg groot (Jennings & Zandbergen, 1995). De sociale verantwoordelijkheid die een organisatie heeft ten aanzien van haar omgeving is een derde externe

antecedent. Externe belanghebbenden moedigen organisaties aan om de ecologische impact mee te nemen in de overwegingen (Carroll & Buckholtz, 2000) en voeren in toenemende mate de druk hiervoor op (Bansal & Roth, 2000). Ook wordt er door de gemeenschap druk uitgeoefende om een MVO beleid te omarmen (Waldman et al., 2006).

De organisationele antecedenten worden in dit onderzoek verder belicht vanuit een belanghebbenden perspectief. Hierbij worden zowel de interne als de externe antecedenten meegenomen en er wordt verder onderzocht wat de modererende invloed van deze antecedenten is. Daarbij wordt gekeken wat de invloed is van de verschillen tussen enerzijds interne organisationele antecedenten en anderzijds externe organisatorische antecedenten.

Individuele antecedenten

Organisaties ontvangen niet alleen van buitenaf druk om aan sociale verwachtingen te voldoen, maar ook vanuit interne belanghebbenden (Aguilera, 2005). Om een MVO beleid te verankeren in een organisatie dienen ook de antecedenten op individueel niveau helder te zijn (Bansal & Roth, 2000). Individuele verantwoordelijkheid voor de omgeving is de mate waarin leden van een organisatie de omgeving in hun waarden hebben opgenomen en de mate waarin ze handelen naar deze waarden (Bansal & Roth, 2000). Individuele betrokkenheid voor MVO leidt tot motivatie voor MVO binnen de organisatie. De mogelijkheid van een individu om veranderingen te weeg te brengen op organisatie niveau neemt toe als MVO is herkend als geldig en ook veel aandacht voor het thema creëert een legitimering (Bansal & Roth, 2000). Persoonlijke antecedenten hebben invloed omdat de morele beslissingen van individuen van belang zijn voor de corporate cultuur en sociale impact van de organisatie (Swanson, 1995). Er zijn drie individuele motieven ten grondslag liggen aan MVO; morele, instrumentele en relationele motieven (Aguilera, 2005).

Mensen hebben van nature een moreel besef en een groot deel van de mensen streeft naar een betekenisvol bestaan (Aguilera, 2005). Menselijk gedrag op het gebied van MVO komt daardoor voort uit ethische overwegingen (Wood, 1991) en morele motieven bepalen of medewerkers MVO activiteiten gaan omarmen. Ook op managementniveau is moreel gedrag bepalend voor het handelen. Integer gedrag van leiders, oftewel gedrag dat in lijn is met MVO bestaat uit openheid en het delen van informatie, aan afspraken houden, handelen vanuit het belang van anderen (Waldman et al., 2006). MVO kan daarmee gezien worden als een proces waarbij managers de verantwoordelijkheid nemen voor het identificeren van de interesses van degene die beïnvloed worden door de handelingen van een organisatie (Maclagan, 1998). Wanneer betrokkenheid en aandacht voor MVO wordt uitgedragen door een charismatische en machtige manager, is de kans grotere dat een organisatie sociaal verantwoord handelt (Bansal & Roth, 2005). Individuele managers die MVO breed omarmen kunnen medewerkers inspireren om een verschil te maken binnen de organisatie, zonder dat er een formele MVO cultuur aanwezig is (Hemnigway & Maclagan, 2004).

Instrumentele antecedenten hangen samen met het zelfbelang van individuen (Aguilera, 2005). Wanneer een organisatie gedreven wordt door eerlijke principes en wanneer het een duurzaam beleid nastreeft, ervaren medewerkers dat zaken eerlijk geregeld zijn en ervaren ze een gevoel van controle. Medewerkers omarmen MVO omdat ze daarmee verwachten dat hun eigen resultaten worden bereikt (Aguilera, 2005). Mensen willen graag ergens bij horen en dat is een kenmerk van relationele antecedenten (Aguilera, 2005). De relatie met groepsleden, met groepen in de organisatie en met externe partijen is van belang en daarom worden MVO initiatieven opgepakt.

Ondanks dat individuele antecedenten van invloed zijn op het MVO beleid worden ze verder binnen dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat ze niet aansluiten bij het niveau van analyse van het onderzoek, dat zich begeeft op organisatieniveau.

Samenvattend kan gesteld worden dat de literatuur verdeeld is ten aanzien van sociaal verantwoord handelen door een organisatie. Er bestaan in de literatuur verschillende termen en definities en in deze thesis wordt de term MVO als synoniem voor CSR gebruikt. MVO kan vanuit verschillende perspectieven worden benaderd, waarbij dit onderzoek uit gaat van het stakeholder perspectief, bekeken vanuit de ethische kant. Het stakeholder perspectief gaat er vanuit dat organisaties MVO gericht handelen als een reactie op de belanghebbenden die dit van de organisatie verwachten. Hieronder vallen onder andere de klanten, leveranciers en werknemers van een organisatie. Organisaties hebben daarbij te maken met een toenemende druk en toenemende verwachtingen van deze belanghebbenden. MVO gericht handelen wordt binnen een organisatie vertaald in een MVO beleid en hieronder wordt in deze thesis 'de door een organisatie samengestelde principes en processen van sociale verantwoordelijkheid en de richtlijnen en programma's die te herleiden zijn tot de sociale relaties van de organisatie' verstaan. De literatuur maakt een onderscheid tussen verschillende type antecedenten van MVO. Een antecedent wordt daarbij gezien als een motief dat ten grondslag ligt aan het uiteindelijke gedrag dat een organisatie vertoont. De antecedenten die ten grondslag liggen aan MVO te onderscheiden zijn in institutionele, organisationele en individuele antecedenten. Deze thesis onderzoekt de organisationele antecedenten omdat dit aansluit bij het niveau van analyse van het onderzoek. Deze organisationele antecedenten zijn te verdelen in interne en externe antecedenten. Vanuit een belanghebbenden perspectief wordt gekeken naar de invloed van enerzijds interne en anderzijds externe antecedenten en wat de modererende werking hiervan is op de invloed van controlemechanismen op een duurzaam beleid. De relevante interne antecedenten bestaan uit culturele, ethische, structurele en financiële motieven. De relevante externe motieven zijn te verdelen in de concurrentiepositie, de sociale verantwoordelijkheid en wetten en regelgeving. Beide antecedenten worden meegenomen als modererende factoren in het onderzoek; de verachting is dat de antecedenten bepalend zijn voor het uiteindelijke gedrag dat een organisatie vertoont.

2. 2 Controlemechanismen

In de literatuur worden diverse beschrijvingen van het begrip controle gegeven. Management controle in een organisatie heeft betrekking op de inspanningen van managers om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden met als doel het bereiken van de organisatiedoelen (Jaworski, 1993). Het proces van controle is een proces van monitoren, evalueren en het geven van feedback (Dornbusch & Scott, 1975). Het is een regulatief proces waarbij de elementen van een systeem meer voorspelbaar worden gemaakt door het hanteren van richtlijnen voor het bereiken van een gesteld doel (Leifer & Mills, 1996). Het uiteindelijke doel van controle is een bijdrage leveren aan het bereiken van de organisatiedoelen (Green & Welsch, 1988) en controle draagt bij een mate van vertrouwen (Das, 1993). Binnen deze thesis wordt definitie van controle van Leifer & Mills (1996) gehanteerd.

Het concept controle, dat van fundamenteel belang is voor organisaties, is in het verleden op verschillende manieren behandeld in de literatuur (Green & Welsch, 1988). Controle werd gezien als een bepalende factor bij de formatie van de strategie (Ouchi, 1979, Williamson, 1975), als de ontwikkeling en ontwerp van de organisatie structuur (Ouchi, 1979), als de selectie en evaluatie van personeel (Edstrom & Galbraith, 1977) en als het proces van leiderschap en motivatie (Lawler, 1976). Er is een groep binnen de bestaande literatuur die controle ziet als de cybernetische regulering van iteratieve activiteiten binnen afhankelijke relaties (Green & Welsch, 1988). Onder cybernetisch wordt een proces verstaan waarbij terugkoppeling wordt weergegeven door het gebruik van prestatie standaards, meetsysteem performance, het vergelijken van de prestatie met de standaards en het terug vloeien van informatie. Een tweede groep gaat er van uit dat het centrale doel van controle

Duurzaamheid onder controle

binnen een organisatie het verzekeren is dat gedrag gericht is op het bereiken van organisatie doelen (Etzioni, 1961). Controle is hierbij een poging van de organisatie om de waarschijnlijkheid te vergroten dat een individu zich gedraagt op een manier die leidt tot het bereiken van organisatie doelen (Flamholtz, 1985).

Terugkerend binnen de historie van controle is het onderscheid in formele en informele controle (Jaworski, 1993, Norris & O'Dwyer, 2004, Das, 1993), waarbij door de tijd heen een verschuiving is waar te nemen van formele naar informele controle (Martinez & Jarillo, 1989) en naar een meer multidimensionale aanpak (Martinez & Jarillo, 1989). Dit onderzoek richt zich op zowel formele als informele controle omdat de combinatie ervan een omgeving van leren en aanpassing creëert (Lewis, 2000). Formele en informele controle zijn niet onderling uitwisselbaar, maar ze kunnen juist wel tegelijk bestaan omdat ze tegemoet komen aan verschillende wensen (Gomez & Sanchez, 2007, Jaworski, 1993) en de meest effectieve controle ontstaat wanneer formele en informele controle congruent zijn (Norris & O'Dwyer, 2004). Formele en informele controle hebben beiden andere antecedenten, ook al is er wel sprake van overlap (Gomez & Sanchez, 2007).

Het concept controle is nauw gerelateerd aan het concept vertrouwen. Onder vertrouwen worden de positieve verwachtingen verstaan over de motieven van een ander met betrekking tot zichzelf in situaties die risicovol zijn. (Boon & Holmes, 1991). De literatuur geeft aan dat vertrouwen vooral nodig is wanneer degene die dient te vertrouwen inadequate controle heeft over de persoon die hij dient te vertrouwen. (Dasgupta, 1988). In dit onderzoek wordt vertrouwen verder buiten beschouwing gelaten, omdat er specifiek wordt ingegaan op de controle. Hierbij dient opgemerkt te worden dat vertrouwen zeker essentieel is voor het gewenste eindresultaat.

Controlemechanismen

In de literatuur worden verschillende definities gebruikt voor het controle paradigma; het niveau van controle, controle systemen en controlemechanismen, waarbij dit onderzoek dieper ingaat op controlemechanismen. Controlemechanismen zijn de organisatorische indelingen die ontwikkeld zijn om te bepalen en te beïnvloeden wat mensen in organisaties doen (Das & Teng, 1998) en hangen daarmee samen met de antecedenten van een duurzaam beleid. Het zijn de mechanismen die er voor kunnen zorgen dat een organisatie richting haar doelen beweegt (Ouchi, 1979). Het MVO raamwerk dient ingebed te worden in systemen en om dit te controleren heeft een organisatie controlemechanismen nodig.

Controlesystemen geven informatie waarvan wordt verwacht dat het bruikbaar is voor managers bij het uitvoeren van hun werk en waarvan wordt verwacht dat het organisaties ondersteunt in het ontwikkelen en onderhouden van gedragspatronen (Otley, 1999). Het doel van controlemechanismen is het bereiken van een adequaat niveau van controle (Das & Teng, 1998) en door het creëren van de juiste controlemechanismen moet het realiseren van de doelen beter te voorspellen en te beheersen zijn (Das, 1993). Organisaties gebruiken daarnaast controlemechanismen om meer routine aan te brengen in activiteiten of juist om minder routine te stimuleren, waarbij leren en innovatie gepromoot wordt (Sitkin et al., 1994). Verschillende controlemechanismen stimuleren verschillende soorten management gedrag (Gupta, 1991) en controlemechanismen bieden een boordelingskader voor degenen die goed presteren (Das, 1993). Controlemechanismen in organisaties zijn geen gelimiteerde inventies met een opzichzelfstaand doel (Ouchi, 1979) en MVO kan sneller geïntegreerd worden in de organisatie als het opgenomen kan worden in bestaande modellen, in plaats van dat het gezien wordt als een apart fenomeen (Gentili et al., 2003). De focus binnen een organisatie dient te komen liggen op het handelen in lijn met de MVO agenda, als een geïntegreerd management systeem (Ledgard & Taylor, 2002). Zonder sterke fundering kan er geen sterk MVO systeem gerealiseerd worden (Hazlett et al., 2007) en om de MVO

Duurzaamheid onder controle

waarden in de organisatie in te bedden, is de rol van een management systeem van belang (Castka, 2004). Controlemechanismen zijn van essentieel belang voor het laten slagen van een duurzaam beleid, echter blijkt uit onderzoek dat MVO systemen vaak nog onvoldoende verantwoordelijkheid en interne controle kennen waardoor ze nog niet volledig zijn geïntegreerd in de organisatie (Frankental, 2001).

De twee verschillende vormen van controle, formele en informele, worden hier nu verder toegelicht en daarnaast wordt verder ingegaan op de controlemechanismen die daar bij horen.

Formele controle

Formele controle maakt gebruik van geschreven procedures en richtlijnen om gedrag te controleren (Ouchi, 1978) en is meer tastbaar van aard dan informele controle (Gomez & Sanchez, 2007). Formele controle heeft als doel het beïnvloeden van gedragspatronen door het stellen van duidelijke grenzen (Das, 1993). Deze vorm van controle komt voort uit organisatie controle (Ouchi, 1978) waarbij de manager ernaar streeft om niet af te wijken van het organisatie plan en doelen (Ouchi, 1978). Formele controle is het meest effectief wanneer de omgeving stabiel is, wanneer routinematig gedrag gewenst is en wanneer het gedrag van mensen gemonitord kan worden (Falkenberg & Herremans, 1995) Formele controle neemt binnen de literatuur verschillende vormen aan en de meest relevante voor deze thesis worden hier toegelicht.

Formele controle bestaat uit een hoog niveau van resultaat controle en proces controle (Jaworski et al., 1993). Resultaat controle ontstaat als een gevolg van prestatie indicatoren die gemonitord en geëvalueerd worden (Jaworski et al., 1993). Proces controle ontstaat als managers activiteiten willen beïnvloeden die van belang zijn voor het bereiken van doelen. Formele controle kan ook worden gezien als externe controle waarbij objectieve controle kan worden onderscheiden (Leifer & Mills, 1996). Objectieve controle betreft externe mechanismen die te observeren zijn en die zorgen dat activiteiten gemeten kunnen worden volgens vastgestelde standaards (Leifer & Mills, 1996) en die zijn gebaseerd op regels en meetinstrumenten (Hofstede, 1978). Objectieve controle wordt gekarakteriseerd door regels, doelen, hiërarchische supervisie, evaluatie en het geven van opdrachten (Ouchi, 1978). Deze aanpak kan verdeeld worden in een anatomische controle of als een operationele controle door standaardisatie en formalisatie (James & Jones, 1976).

Formele controle kan tevens worden verdeeld in markt controle en bureaucratische controle (Daft & Weick, 1984) of in hiërarchische en eigenaarschapscontrole (Aulakh et al., 1977). Bureaucratische controle beschrijft de rol van het gebruik van regels en richtlijnen, hiërarchische autoriteit en geschreven documentatie (Daft & Weick, 1984) en dit sluit aan bij hiërarchische controle die gebaseerd is op autoriteit (Das, 1993). Bij dit type controle worden er orders gegeven aan werknemers en worden vervolgens de prestaties geëvalueerd. Voorbeelden van hiërarchische controle zijn vergaderingen, richtlijnen en procedures (Das, 1993).

Een ander onderscheid in formele controle wordt gemaakt door Anthony (1965) die management controle van strategische planning en operationele controle onderscheidt. Management controle wordt gezien als de set van metingen, analyses en actie beslissingen die nodig zijn voor het management van de continue operatie van een proces. Operationele controle systemen zijn ontwikkeld om er voor te zorgen dat dagelijkse activiteiten in lijn zijn met de plannen en doelen (Anthony, 1965).

Das & Teng (1998) onderscheiden twee vormen van formele controle; het stellen van doelen en de structurele specificaties. Hierbij staat het stellen van uitdagende doelen en het formuleren van regels en richtlijnen centraal. Dit sluit aan bij de indeling van Lindsay et al., (1996) die naast het stellen van

Duurzaamheid onder controle

doelen, het monitoren van de prestaties en beloningssystemen onderscheidt. Het monitoren gebeurt daarbij door resultaten te meten en het motiveren van mensen door een beloningssysteem te koppelen aan het bereiken van doelen.

Dit leidt tot figuur 3 met een indeling van formele controle.

Indeling formele controle	Literatuur
Resultaatcontrole, procescontrole	Jaworski, 1993
Anatomische controle, operationele controle	James & Jones, 1976
Markt controle, bureaucratische controle	Daft & Weick, 1984
Management controle, strategische planning	Anthony, 1965
Stellen van doelen, structurele specificaties	Das, 1998
Stellen van doelen, monitoren prestaties, beloningssystemen	Lindsay et al., 1996

Figuur 3. Overzicht formele controle

De verschillende indelingen die zijn genoemd kennen echter veel overlap met elkaar en er kan een onderscheid worden gemaakt tussen het stellen van doelen, het monitoren van de resultaten en het belonen van medewerkers (Norris & O'Dwyer, 2004). Onder het stellen van doelen kan resultaatcontrole vallen (Jaworski et al., 1993) en een manager gebruikt resultaatcontrole wanneer hij tastbaar bewijs wil hebben (Ouchi et al., 1975). Resultaatcontrole wordt gestuurd vanuit een centraal punt in de organisatie, waardoor de informatie consistent overgebracht op elk niveau van de organisatie (Ouchi, 1978). Ook bureaucratische controle kan hier onder vallen waarbij regels en richtlijnen worden opgesteld voor het bereiken van doelen, evenals als management controle voor het bewaken van de grote lijn (Daft & Weick, 1984). Onder het monitoren van de resultaten valt procescontrole (Jaworski, 1993) en hiërarchische controle (Das, 1993). Ook operationele controle kan hieronder vallen omdat dit betrekking heeft op het monitoren van de dagelijkse activiteiten (James & Jones, 1996). Het belonen van managers kan gezien worden als een gevolg van resultaatcontrole en sluit tevens aan bij de indeling van Lindsey et al., (1996). Dit leidt samen tot een indeling in drie overkoepelende vormen van formele controle.

Stellen van doelen

Het stellen van doelen kan bereikt worden door het inzetten van prestatie indicatoren als controlemechanismen. Het vaststellen van doelen wordt gedaan op basis van de strategische plannen en deze planning helpt het management om het gedrag van individuen te controleren (Flamholtz, 1985). Planning heeft betrekking op systemen en processen die erop gericht zijn om richting te geven aan de activiteiten en acties van onafhankelijke units (Martinez & Jarillo, 1989) en daarnaast op schema's (Gomez & Sanchez, 2007). Deze plannen worden vervolgens vertaald in concrete doelen voor een bepaalde afdeling of voor een bepaald individu (Norris & O'Dwyer, 2004). Dit is van belang omdat deze doelen specificeren wat er verwacht wordt van partners (Das, 1993). Dit wordt gedaan door het opstellen van prestatie indicatoren en KPI's voor een individu of voor een afdeling (Castka, 2004). Deze prestatie indicatoren moeten zijn afgeleid uit de plannen en moeten daarmee onderdeel zijn van het MVO raamwerk (Castka, 2004). Het opstellen van prestatie indicatoren is één van de controlemechanismen die verder uitgelicht wordt in dit onderzoek omdat controle van het wenselijke gedrag van individuen bereikt kan worden door het meten van de resultaten (Flamholtz, 1985).

Monitoren van resultaten

Het monitoren van resultaten kan gedaan worden door formalisatie en centralisatie, waarvan werkprocedures het meest toepasbare controlemechanisme is voor deze thesis. Centralisatie bepaalt op welk niveau de autoriteit ligt om beslissingen te nemen (Martinez & Jarillo, 1989) en hangt samen met de aanwezigheid van een interne afdeling die zich bezighoudt met MVO (Aldama et al., 2009). Formalisatie of standaardisatie (Martinez & Jarillo, 1989) is de mate waarin richtlijnen, regels en werkomschrijvingen op papier beschreven zijn in handleidingen of in andere documenten en is de mate waarin procedures tot stand komen door standaard routines (Martinez & Jarillo, 1989). Het controlemechanisme dat hiermee samenhangt, zijn de geschreven werkprocedures (Gomez & Sanchez, 2007, Ouchi, 1977). Dit kunnen geschreven procedures zijn ten aanzien van veiligheid, gezondheid, personeelszaken, maar ook ten aanzien van ethische omgangsvormen (Aldama et al., 2009). De werkprocedures worden verder uitgelicht in dit onderzoek omdat de regels en procedures controlemechanismen zijn die naar verwachting positief bijdragen aan een duurzaam beleid. Werkregels kunnen echter ook motivatie ondermijnen en hoeven niet altijd bevorderend te werken.

Het monitoren van de resultaten kan daarnaast worden gedaan door informatie terugkoppeling (Flamholtz, 1985) omdat door terugkoppeling en evaluatie prestaties kunnen worden bijgestuurd (Ouchi, 1979). Dit controlemechanisme wordt echter niet verder toegelicht in dit onderzoek omdat dit alleen goed te onderzoeken is in organisaties die reeds een reeds volledig geïntegreerd MVO beleid hebben. Ook managementsystemen zijn formele controlemechanismen. Een enkel geïntegreerd management systeem is makkelijk te managen en te controleren (Bamber et al., 2000) en organisaties laten betere communicatie zien na de invoering van een geïntegreerd management systeem (Castka, 2004). Er zijn binnen de literatuur een aantal geïntegreerde controlemechanismen te onderscheiden (Otley, 1999) waaronder de balance scorecard (Aldama et al., 2009) en budgettering (Gomez & Sanchez, 2007). Managementsystemen worden echter niet nader onderzocht binnen deze thesis omdat hierbij sprake is van geïntegreerde systemen die te veel kunnen verschillen tussen twee organisaties.

Belonen van medewerkers

Het belonen van medewerkers voor het gewenste resultaat kan gebeuren door het inzetten van beloningen als controlemechanisme. Op basis van de doelstellingen en prestatie indicatoren kunnen beloningsstructuren worden opgesteld, waaraan beloningen worden gekoppeld (Norris & O'Dwyer, 2004). Beloningen kunnen positief bijdragen aan de controle van wenselijk gedrag van individuen (Flamholtz, 1985).

Informele controle

Naast formele controle is informele controle te onderscheiden en deze vorm van controle gebruikt normen, waarden en culturen om gewenst gedrag aan te moedigen (Das, 1993). Informele controle kan omschreven worden als de gedeelde waarden, overtuigingen en tradities die richting geven aan een groep medewerkers (Norris & O'Dwyer, 2004). Informele controle komt tot stand door subtiele signalen tussen werknemers (Falkenberg & Herremans, 1995) en is vaak ontastbaar (Gomez & Sanchez, 2007). Daarentegen kan informele controle erg krachtig zijn omdat het kan leiden tot normen binnen een cultuur die medewerkers dwingen om zich aan te passen; ander gedrag wordt niet geaccepteerd (Norris & O'Dwyer, 2004). Informele controle neemt binnen de literatuur verschillende vormen aan en de meest relevante perspectieven worden hier toegelicht.

Informele controle komt voort uit sociale controle (Norris & O'Dwyer, 2004) waarbij managers streven naar overeenstemming in groepswaarden en idealen (Leifer & Mills, 1996). Sociale controle heeft een lange termijn visie, aangezien culturele systemen en normen slechts langzaam kunnen veranderen (Das, 1993). Het centrale element is de cultuur van een organisatie, een systeem van

Duurzaamheid onder controle

gedeelde normen en waarden die gedrag en houding van leden van de organisatie voorschrijven (O'Reilly & Chatman, 1996). De cultuur zorgt ervoor dat er een eenduidige manier komt waarop medewerkers informatie verwerken en naar de omgeving kijken (Trice & Beyer, 1993). Omdat mensen geleid worden door gedeelde normen en waarden, gedragen ze zich vanzelf op een manier die door andere werknemers ook gewaardeerd wordt (Das, 1993). Informele controle kan daarnaast ook worden verdeeld in professionele en culturele controle (Jaworski, 1993).

Informele controle kan ook gezien worden als clancontrole dat bestaat uit de rol van tradities, de identificatie van de medewerkers met de organisatie en de gemeenschappelijke cultuur (Daft & Weick, 1984). Door een socialisatieproces komen doelstellingen van individuen dichter bij elkaar te liggen (Ouchi, 1979) en medewerkers nemen waarden, normen en tradities op een subtiele manier over van elkaar. Clancontrole moedigt samenwerking aan door het laten integreren van individuen zodat de doelen van een individu overeen komen met de organisatiedoelen (Norris & O'Dwyer, 2004)

Informele controle kan ook worden gezien als interne controle, waarbij normatieve controle en zelfmanagement worden onderscheiden (Leifer & Mills, 1996). Normatieve controle bestaat uit waarden structuren die zorgen voor commitment vanuit de groep (Leifer & Mills, 1996). Omdat het gaat om waarden structuren zijn ze onderdeel van ongeschreven werkregels, wat resulteert in acceptabel of onacceptabel gedrag (Doeringer & Piroe, 1971). Normatieve controle helpt onderscheid te maken tussen verschillend gedrag en dient als rationale voor het gedrag van leden (Leifer & Mills, 1996). Zelfmanagement ontstaat als iemands cognitieve map veranderd en één wordt met de waarden en normen van de organisatie; wat resulteert in gedrag dat in lijn ligt met de doelen van de organisatie (Leifer & Mills, 1996). Zelfmanagement wordt geassocieerd met zelfregulering en zelfcontrole (Mills, 1983) en het is gebaseerd op het persoonlijke waarden systeem van een individu, ook wel het cognitieve schema genoemd (Neisser, 1976).

Dit leidt tot de schematische weergave van informele controle in figuur 4.

Indeling informele controle	Literatuur
Professionele controle, culturele controle	Jaworski, 1993
Tradities, identificatie medewerkers, gemeenschappelijke cultuur	Daft & Weick, 1984
Normatieve controle, zelfmanagement	Leifer & Mills, 1996

Figuur 4. Schematische weergave informele controle

De verschillende indelingen die zijn genoemd kennen echter veel overlap met elkaar en er kan een onderscheid worden gemaakt tussen de gemeenschappelijke cultuur, de informele communicatie en het proces van socialisatie. Onder de gemeenschappelijke cultuur kan zowel de sociale controle (Norris & O'Dwyer, 2004) als clancontrole (Daft & Weick, 1984) vallen, omdat ze allen gebaseerd zijn op gedeelde normen en waarden binnen een organisatie. Informele communicatie heeft zowel overlap met clancontrole als met normatieve controle, waarbij het gaat om de informele communicatiestromen in een organisatie. Onder het proces van socialisatie kan normatieve controle vallen waarbij het gaat om sociaal gewenst gedrag binnen een organisatie en het proces waardoor dit tot stand komt. Zelfmanagement wordt in dit onderzoek verder buiten beschouwing gelaten omdat het betrekking heeft op de waarden en normen van een individu, daar waar dit onderzoek zich richt op organisatieniveau. Dit leidt tot een indeling in de drie overkoepelende vormen van informele controle.

Gemeenschappelijk cultuur

Een gemeenschappelijke cultuur kan gerealiseerd worden door middel van gedeelde normen en waarden als controlemechanismen. De organisatiecultuur bestaat uit twee dimensies die relevant zijn voor een MVO beleid; dit zijn de richting en de intensiteit (Cooke & Rousseau, 1988). De richting heeft betrekking op de content en de intensiteit heeft betrekking op de sterkte van de richting van de cultuur (Galbreath, 1973). De richting van een cultuur heeft betrekking op de content van een cultuur zoals de gedragsnormen, de waarden en de denkrichtingen (Galbreath, 1973) en is relevant voor een MVO beleid (Cooke & Rousseau, 1988). Organisatie normen en waarden zeggen iets over de richting waarop mensen zouden willen dat de cultuur zich ontwikkelt en zegt iets over de ambities die mensen daarin hebben (Javidan et al., 2005). Normen en waarden op organisatieniveau beïnvloeden medewerkers en daarmee ook de manier waarop ze tegen MVO aankijken (Waldman et al., 2006) en brengen onderscheid aan in goed en verkeerd gedrag (Stymne, 1970). Enerzijds kan er geselecteerd worden op personeel dat normen en waarden heeft die in lijn zijn met de organisatie normen en waarden en anderzijds kunnen bestaande normen en waarden door middel van tradities worden overgebracht op medewerkers. Dit controlemechanisme wordt nader onderzocht omdat een sterke cultuur met gedeelde normen en waarden een controlerend effect heeft op het gedrag van medewerkers (Volkmar, 2003).

Informele communicatie

Informele communicatie kan gecontroleerd worden door middel van laterale relaties als controlemechanisme. Laterale relaties zijn relaties die dwars door formele structuren heen lopen (Martinez & Jarillo, 1989) en organisaties maken in toenemende mate gebruik van deze relaties (Gomez & Sanchez, 2007). Informele communicatie vervangt formele communicatie door de creatie van een netwerk en dit heeft betrekking op direct contact tussen managers van verschillende afdelingen die samen een probleem delen, op tijdelijke of permanente teams of projectgroepen, op het integreren van rollen en het integreren van afdelingen (Martinez & Jarillo, 1989, Gomez & Sanchez, 2007). Laterale relaties kunnen gestimuleerd worden door het opzetten van oriëntatie programma's voor nieuwe medewerkers of door projectweken waarbij aan gemeenschapsprojecten wordt gewerkt. Dit zorgt er voor dat de MVO agenda zo veel mogelijk gedragen wordt door de medewerkers.

Socialisatie

Het proces van socialisatie kan gecontroleerd worden door de aanwezigheid van ongeschreven werkregels als controlemechanisme. Ongeschreven werkregels zijn regels die niet schriftelijk vastliggen en die zich ontwikkelen in acceptabel of onacceptabel gedrag (Leifer & Mills, 2006). Over deze regels bestaat gemeenschappelijk begrip dat ontstaat door gepercipieerde overeenstemming en door aanpassing aan sociale interactie (Habermas, 1971). Het proces van socialisatie van individuen binnen een organisatie verloopt door onderlinge communicatie over de manier waarop ze zaken moeten doen, de manier van beslissingen nemen en de doelen en waarden van de organisatie (Pfeffer, 1982, Martinez & Jarillo, 1989). Dit betreft een ideologisch systeem dat wordt uitgevoerd door mensen binnen de organisatie, waarbij gestreefd wordt naar identificatie en uiteindelijk het institutionaliseren van de organisatie (Mintzberg, 1983).

Samenvattend kan gesteld worden dat het management streeft naar het verankeren van MVO in de organisatie zodat het geplande beleid ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd en dat de doelen worden gehaald. Om tot het gewenste resultaat te komen heb je controle nodig waarbij controle bestaat uit vertrouwen en controle. Controle wordt gezien als een proces waarbij elementen van een systeem meer voorspelbaar worden gemaakt door het hanteren van richtlijnen voor het bereiken van een gesteld doel. Onder vertrouwen worden de positieve verwachtingen verstaan over de motieven van een ander met betrekking tot zichzelf in situaties die risicovol zijn. Vertrouwen wordt verder niet

meegenomen in dit onderzoek, er vanuit gaande dat dit in de organisatie aanwezig dient te zijn. In hoeverre een MVO beleid effectief is hangt samen met het niveau van controle en met de keuze voor een bepaalde controle aanpak. Een controle systeem is effectief afhankelijk van de mate waarin de doelen worden bereikt en om controle te bereiken heb je controlemechanismen nodig.

Controlemechanismen zorgen ervoor dat een organisatie in de richting van haar doelen beweegt en ze zijn te verdelen in formele en informele controlemechanismen. Binnen formele controle kunnen het stellen van doelen, het monitoren van de resultaten en het belonen van medewerkers worden onderscheiden. De mechanismen die daar bij horen zijn prestatie indicatoren, geschreven werkregels en incentives. Informele controle kan verdeeld worden in een gemeenschappelijke cultuur, informele communicatie en het identificeren van de medewerkers. De controlemechanismen die daaruit voort komen zijn normen en waarden, ongeschreven werkregels en laterale relaties. Zowel formele als informele controlemechanismen worden in dit onderzoek nader onderzocht omdat uit de literatuur blijkt dat ze elkaar kunnen aanvullen en versterken. Onder welke omstandigheden welke controlemechanismen geschikt zijn hangt samen met de fase van het MVO waarin de organisatie zich bevindt (Maon et al., 2008).

2.3 Invloed van controlemechanismen op MVO

Er zijn slechts enkele onderzoeken die de invloed van controle op duurzaamheid hebben onderzocht. Yin & Schmeidler (2009) onderzochten de ISO 14001 certificering en concludeerden dat organisaties die dit doorgevoerd hadden in de standaard werkprocedures, betere resultaten behaalden op duurzaam gebied. Als een gevolg op de introductie van ISO 14001 is de aandacht komen te liggen op corporate environmental management systems (EMS) en organisaties die deze systemen hanteren, laten positieve resultaten zien (Melnyk et al., 2003). Binnen deze thesis wordt echter gekeken naar de invloed van controlemechanismen op een MVO beleid. Uit de literatuur blijkt dat er een aantal verschillende antecedenten ten grondslag liggen aan het handelen van een organisatie op het gebied van MVO en dat de meest relevante antecedenten voor deze thesis op het organisatie niveau liggen. Deze verschillende omstandigheden zijn van invloed op de invloed die controlemechanismen hebben op het MVO beleid. Hierbij spelen een aantal verschillende controlemechanismen een rol en zowel formele als informele controlemechanismen zijn hierbij van belang. Uit de literatuur wordt duidelijk dat ze beiden van invloed zijn op MVO gedrag en dat ze elkaar kunnen versterken, maar wat deze relatie precies is wordt niet duidelijk. Van de zes besproken controlemechanismen wordt nu verder onderzocht onder welke omstandigheden en op welke manier ze van invloed zijn op een MVO beleid. Vervolgens wordt er onderzocht wat de invloed is van een combinatie van formele en informele controlemechanismen en onder welke omstandigheden dit het geval is.

Invloed formele controlemechanismen op MVO

Formele mechanismen onderstrepen het belang van expliciete meetmechanismen en van het systematisch monitoren van prestaties (Norris & O'Dwyer, 2004) en dit is van belang bij het realiseren van een geïntegreerd MVO beleid. Uit literatuur blijkt een positieve relatie tussen formele mechanismen in het algemeen en het MVO beleid. De formele controlemechanismen zorgen voor het aanbrengen van structuur en geven richting in een organisatie. Formele controlemechanismen spelen vooral een rol bij de eerste fasen van de ontwikkeling van het MVO beleid (Maon et al., 2008, Cramer, 2006) en in deze eerste periode is er behoefte aan routinematig gedrag (Falkenberg & Herremans, 1995). In de eerste fase dient de focus te liggen op het koppelen van MVO aan de kerncompetenties van een organisatie en moeten er doelen en drijvers geformuleerd worden. Ook in de periode daarna moeten er structurele keuzes gemaakt worden (Maon et al., 2008, Cramer, 2006). In deze fase wordt MVO onderdeel van een regulier managementsysteem en wordt MVO meer gelinkt aan de kernactiviteiten van de organisatie (De Weerd, 2001). Formele mechanismen zijn in ieder type organisatie relevant ongeacht de motieven waarom de organisatie MVO gericht handelt.

H 1. Het gebruik van formele controlemechanismen is positief gerelateerd aan MVO prestaties van organisaties.

Stellen van doelen

MVO wordt binnen organisaties vaak als agendapunt opgenomen, maar nog vaak gebeurt dit zonder specifiek geformuleerde MVO doelen die gelinkt zijn aan specifieke groepen van belanghebbenden (Durden, 2006). Hierdoor kan er ongevoeligheid voor de integratie van MVO in het controle systeem ontstaan en kan er onzekerheid ontstaan over hoe er gemeten moet worden (Durden, 2006). Dit betekent dat MVO doelen en normen vastgesteld dienen te zijn binnen de organisatie (Leifer & Mills, 1996) en dit is voor formele controle van belang (Das, 1993). Deze MVO doelen en besluiten moeten zijn afgestemd op de algemene organisatiedoelen, zodat het uiteindelijk gewoon wordt om MVO overwegingen mee te nemen in besluiten (Maon et al., 2008). Doelen zijn een eerste vereiste voor controle omdat er een maatstaf dient te zijn waaraan resultaten geëvalueerd kunnen worden (Das & Teng, 1998). Heldere doelen helpen niet alleen om richting te geven, maar faciliteren ook het realiseren van regels en richtlijnen (Das & Teng, 1998). Het definiëren van gewenste resultaten is een essentieel onderdeel van het controle proces (Ouchi, 1979). Het formele meten van MVO geeft als signaal naar managers dat groepen van belanghebbenden en MVO doelen belangrijk worden gevonden binnen de organisatie (Norris & O'Dwyer, 2004). De invloed van het stellen van doelen op een MVO beleid is daardoor nadrukkelijk aanwezig. Morsing & Oswald (2009) signaleerden dat er doelen waren gesteld voor een groot aantal MVO categorieën waaronder diversiteit, talent ontwikkeling en omgevingsprestaties. Goede communicatie met betrekking tot de doelen is essentieel (Maon et al., 2008); er moet gecommuniceerd worden wat de doelen zijn en waartoe ze dienen en de medewerkers moeten meegenomen worden in de context ervan (Maon et al., 2008). De manier waarop er gerapporteerd wordt over de doelen en de voortgang verschilt per organisatie en hangt samen met onder andere de omvang en de organisatievorm (Henri & Journault, 2008). Het stellen van doelen is in ieder type organisatie relevant ongeacht de motieven waarom de organisatie MVO gericht handelt.

H 2. Het stellen van doelen is positief gerelateerd aan MVO prestaties van organisaties.

Geschreven werkregels

Om de doelstellingen te vertalen naar concrete acties dient het MVO beleid vertaald te worden naar concrete werkdocumenten en deze moeten schriftelijk vast komen te liggen. Hierbij is het van belang dat normen, waarden en de visie vertaald worden naar toezeggingen, verwachtingen en richtlijnen. Dit kunnen geschreven procedures zijn ten aanzien van veiligheid, gezondheid, HR, maar ook ten aanzien van ethische omgangsvormen (Aldema et al., 2009). Gewenst gedrag wordt beschreven en vastgelegd in gedragscodes (Maon et al., 2008) en met name de ethische gedragscodes zijn van belang voor het MVO beleid. Bij organisaties waar MVO voort komt uit een interne motivatie kunnen deze richtlijnen zorgen voor extra sturing en uniformiteit, maar bij organisaties waar MVO voort komt uit een externe druk, is het essentieel dat deze richtlijnen er zijn omdat anders niet het gewenste gedrag wordt vertoond. Bij het opstellen deze standaards is het van belang dat medewerkers hierbij worden betrokken (Health & Ryan, 2009). Bij het opstellen van deze schriftelijke documenten moet er meer intern dan extern gericht worden gedacht (Health & Ryan, 2009), omdat deze documenten juist richting moeten geven aan het gedrag van medewerkers. Door het schriftelijk vastleggen van richtlijnen vindt er eenduidige communicatie plaats richting medewerkers met betrekking tot het MVO beleid. Deze standaard routines dragen bij aan formalisatie en standaardisatie van MVO in de organisatie (Martinez & Jarillo, 1989) en werken stimulerend voor mensen binnen organisatie die zaken niet proactief oppakken. Geschreven werkregels ten aanzien van MVO zijn met name geschikt in hiërarchische organisaties (Ouchi, 1979). In een hiërarchische

Duurzaamheid onder controle

organisatie moeten managers niet alleen een mechanisme opzetten om de laag onder hun te controleren, maar ook om de laag daar weer onder te controleren (Ouchi, 1979). Uit onderzoek blijkt echter dat het leiderschap tussen die verschillende lagen erg verschillend kan zijn (Franklin, 1975) en dit kan invloed hebben op de mate van controle (Ouchi, 1979). Er is daarom in grote organisaties een vorm van controle gewenst die passend is bij meerdere lagen (Ouchi, 1979) en dit sluit aan bij de geschreven werkregels ten aanzien van MVO.

H 3a. Naarmate MVO in een organisatie meer voortkomt uit externe druk van belanghebbenden, zijn geschreven werkprocedures en richtlijnen positiever gerelateerd aan MVO prestaties van organisaties.

H 3b. Het integreren van MVO in de dagelijkse werkzaamheden is positief gerelateerd aan MVO prestaties van organisaties.

Beloningen

Beloningen werken als een extra stimulerende factor (Morris, 1997) en beloningssystemen waarbij medewerkers financieel beloond worden dragen bij aan de extrinsieke motivatie van medewerkers (Benabou & Tirole, 2000). Andere vormen van beloningen, zoals waardering of complimenten, dragen bij aan de intrinsieke motivatie (Morris, 1997). Beloningen zijn een middel om enthousiasme over het MVO beleid te stimuleren en door te belonen kan wenselijk gedrag worden gestimuleerd of juist worden bestraft (Maon et al., 2008). Naar aanleiding van het bereiken van doelen of bij het vertonen van gewenst gedrag ten aanzien van MVO kan een organisatie een medewerker belonen. Dit belonen kan gebeuren wanneer iemand een relevante suggestie of idee heeft aangedragen (Maon et al., 2008). Binnen organisaties kan ook de mogelijkheid voor medewerkers worden geboden om deel te nemen aan beloningssystemen die de individuele prestaties linken aan die van de organisatie. Organisaties kunnen daarnaast MVO prestatie indicatoren vastleggen in functie omschrijvingen, waarbij ze een beloning ontvangen wanneer ze het hebben gehaald. Wanneer een MVO prestatie indicator niet wordt gehaald, dan kan straf volgen (Maon et al., 2008). Beloningssystemen dragen naar verwachting alleen bij aan een geïntegreerd beleid wanneer ze in lijn zijn met de algemene visie van belanghebbenden. Alleen dan zullen de managers waarden beïnvloed worden, waardoor de organisatie vervolgens beter in staat is om het MVO beleid uit het voeren (Sachs & Ruhli, 2005). Uit onderzoek blijkt echter wel dat er in de praktijk nog te weinig consequenties worden verbonden aan de resultaten van MVO (Norris & O'Dwyer, 2004) en nog te vaak worden managers alleen beloond voor de overige KPI's. Dit is in lijn met de conclusies van Morsing & Oswald (2009) die geen relatie konden aantonen tussen MVO doelen en beloningen. Beloningen zijn, mits er consequenties aan zijn verbonden, in iedere organisatie relevant ongeacht de motieven waarom de organisatie MVO gericht handelt.

H 4. Wanneer doelstellingen stringent zijn in een organisatie en wanneer er consequenties zijn verbonden aan het behalen van de doelstellingen, hangen doelstellingen positief samen met het MVO beleid van organisaties.

Invloed informele controlemechanismen op MVO

Informele controle geeft weer hoe monitoren en meten ideaal gezien ingebed zou moeten zijn in de organisatiecultuur en informele controlemechanismen zouden daarom een vast onderdeel van de operatie zou moeten zijn (Norris & O'Dwyer, 2004). Het is van belang dat het management de invloed van informele mechanismen niet onderschat (Falkenberg & Herremas, 1995). Informele controle is gericht het nemen van besluiten rondom MVO door het laten socialiseren van medewerkers en dat leidt er toe dat informele controlemechanismen een sterke invloed hebben op het nemen van beslissingen rondom MVO (Norris & O'Dwyer, 2004). Informele controle hangt samen

Duurzaamheid onder controle

met de cultuur van een organisatie en het kost tijd om een organisatie cultuur te veranderen. Informele controle speelt zorgt er met name voor dat MVO een natuurlijk onderdeel van het handelen wordt. Door dit inbedden van MVO in de organisatie komt er begrip rondom MVO en wordt het een natuurlijk onderdeel van alle organisatie besluiten die worden genomen (Cramer et al., 2006). Organisaties die MVO omarmen vanuit een interne motivatie hebben reeds verankerde normen en waarden die aansluiten bij de MVO gedachte, waardoor informele mechanismen eerder versterkend werken.

H 5a. Het gebruik van informele controlemechanismen is positief gerelateerd aan een MVO beleid dat voortkomt uit een interne motivatie.

H 5b. Het gebruik van informele controlemechanismen is positief gerelateerd aan een MVO beleid dat voortkomt uit een externe motivatie, mits er veel tijd voor dit proces wordt uitgetrokken.

Normen en waarden

De cultuur van een organisatie omvat zowel het gedrag als de waarden ten aanzien van de cultuur (Waldman et al., 2006). Culturele waarden zeggen iets over de ambities en richting die de cultuur op zou moeten gaan en culturele gewoontes zeggen iets over de huidige percepties van een cultuur (Javidan et al., 2005). Ondanks dat culturele gewoontes gerelateerd zijn aan wat de waarden van mensen zijn, is er een verschil tussen wat mensen zeggen wat hun waarden zijn en tussen wat ze daadwerkelijk doen (House et al., 2002, Javidan, 2004). Om tot een geïntegreerd beleid te komen is het van belang dat de uitingen in lijn zijn met de normen en waarden van een onderneming. Wanneer individuen en de organisatie reeds dezelfde normen en waarden hebben, zullen zij elkaar versterken. Wanneer medewerkers echter normen en waarden hebben die niet in lijn zijn met MVO, kunnen deze normen en waarden belemmerend werken. Gedeelde organisatie normen en waarden zijn de controlemechanismen waarmee de organisatie grip kan krijgen op de informele controle van een MVO beleid (Gomez & Sanchez, 2007). Waarden op omgevingsniveau en overtuigingen van de leden van een cultuur kunnen waarden en overtuigingen ten aanzien van MVO beïnvloeden (House et al., 2002). Om een geïntegreerd duurzaam beleid te voeren moet het MVO plan in lijn zijn met de normen, waarden en visie van de organisatie (Maignan & Ferrell, 2005). Dit MVO plan moet aandacht vragen voor de visie, normen en waarden van de organisatie in relatie met de kernactiviteiten van de organisatie. Het is daarom van belang dat MVO is opgenomen in de waarden van een organisatie omdat waarden beslissingsmakers helpen om te bepalen welke zaken van belang zijn (Meijer, 1982).

Daarnaast is het van belang dat medewerkers de normen en waarden binnen de organisatie kennen die invloed hebben op het MVO beleid (Maon et al., 2008). Organisaties kunnen dit doen door formele trainingsprogramma's waarbij de normen en waarden ten aanzien van MVO worden toegelicht of door trainingen en workshops met betrekking tot de codes met betrekking tot ethiek binnen de organisatie (Morris, 1997). Omdat ze richting geven aan gedrag en beslissingen, steunen organisatiewaarden de efficiency in de poging van de organisatie om haar visie en doelen te bereiken (Maon et al., 2008). Door het inbedden van waarden in de dagelijkse managementpraktijk hopen organisaties sociaal gedrag te stimuleren, wat vervolgens weer een positieve invloed kan hebben op de organisatie waarden (Van Lee et al., 2004). Om organisatiewaarden te bepalen maken organisatie gebruik van een missie, bestaande credo's, rapporten, websites en andere documenten (Maon et al., 2008). Organisaties moeten bouwen op hun eigen normen en waarden om zo een geïntegreerd duurzaam beleid te ontwikkelen (Maon et al., 2008).

H 6a. Het gebruik van normen en waarden is positief gerelateerd aan het MVO beleid wanneer dit beleid voort komt uit een interne motivatie.

H 6b. Het gebruik van normen en waarden is negatief gerelateerd aan MVO beleid van organisaties, wanneer dit beleid voort komt vanuit een externe druk.

Laterale relaties

Laterale relaties of relaties tussen verschillende afdelingen zijn relaties die dwars door de formele structuren van een organisatie heen lopen (Galbraith, 1973), waardoor medewerkers betrokken worden bij het MVO beleid. Het is van belang om medewerkers, los van functies, te betrekken bij de discussie rondom MVO, omdat ze dan als belanghebbenden een gevoel van eigenaarschap en een gevoel van trots voor de MVO activiteiten creëren (Maon et al., 2008). Daarentegen zijn er veel organisaties die nog nauwelijks gebruik maken van laterale relaties en nog erg veel wordt er rondom MVO alleen maar van boven naar beneden gecommuniceerd (Wood, 1991). Vaak zijn alleen top managers betrokken bij het MVO beleid en zijn de meeste medewerkers nauwelijks op de hoogte (Enquist et al., 2006). Slechts soms worden er enquêtes gehouden onder medewerkers (Andersen, 2003) of worden suggesties van medewerkers onderzocht (Morsing & Oswald, 2009). Omdat MVO alle afdelingen raakt en essentieel is op alle organisatieniveaus, sluiten laterale relaties hier goed bij aan. Door de laterale relaties kan de interne communicatie gecontroleerd worden (Martinez & Jarillo, 1989). Laterale relaties hebben betrekking op direct contact tussen collega's van verschillende afdelingen met betrekking tot MVO gerelateerde onderwerpen. Een manier waarop dit bewerkstelligd kan worden is door het bieden van een MVO training waardoor medewerkers begrip krijgen voor de achtergrond van het MVO beleid en de impact ervan (Maon et al., 2008). Ook helpt om regelmatige updates te geven over de voortgang. Door het werken in tijdelijke projectgroepen of teams aan MVO gerelateerde zaken gaat MVO leven in de organisatie en wordt informele communicatie hierover gestimuleerd. Daarnaast kan informele communicatie rondom MVO gestimuleerd worden door het uitwisselen van managers, of door persoonlijk contact tussen managers van verschillende afdelingen (Martinez & Jarillo, 1989). Laterale relaties zijn in iedere organisatie relevant ongeacht de motieven waarom de organisatie MVO gericht handelt.

H 7. Het gebruik van laterale relaties is positief gerelateerd aan MVO prestaties van organisaties doordat medewerkers betrokken worden bij het MVO beleid.

Ongeschreven werkregels

Met ongeschreven werkregels wordt het proces van socialisatie bedoeld waarbij individuen in een organisatie zich aanpassen aan elkaar en waarbij de houding van een individu ten opzichte van MVO wordt afgestemd op de houding van collega's. Een houding is een persoons algemene positieve of negatieve visie ten opzichte van een doel, gebaseerd op de gevoelens en emoties van de persoon over het doel (Koh, Steers & Terborg, 1988). Een type houding die speciaal relevant is voor MVO is de houding van een organisatielid ten opzichte van MVO. Deze houding ontwikkelt een individu door zijn omgeving en door onderdeel te zijn van een groep of in dit geval van een organisatie (Costello & Zalkind, 1963) doordat organisatielieden MVO gedrag overnemen van belanghebbenden. Mensen zijn sociale wezens en worden beïnvloed door de overtuigingen van anderen (Morris, 1997). Individuen nemen daarbij de algemeen geaccepteerde overtuigingen en gedragingen van personen over die belangrijk zijn en deze relevante personen zijn met name van belang bij MVO (Morris, 1997). Hierbij spelen voorbeeldfunctionarissen een belangrijke rol; dit kunnen zowel collega's zijn, als managers, als algemene personen die een inspirerende invloed hebben (Falkenberg & Herremans, 1995). Ferrell & Gresham (1985) gaven aan dat de invloed van relevante personen toeneemt, naarmate de afstand tussen het individu en de relevant persoon afneemt. Naarmate een persoon meer integreert met zijn collega's en de organisatie, neemt de kans daarmee toe dat hij de MVO visie overneemt (Morris, 1997). Dit proces van interactie wordt ook wel een proces van socialisatie genoemd waarbij mensen in een organisatie zich aan elkaar aanpassen. Dit is een proces dat langzaam verloopt en tijd in beslag

neemt. Individuen nemen de houding van de collega's ten opzichte van MVO over en dit resulteert in acceptabel gedrag. Dit proces van socialisatie is van belang voor het integreren van een duurzaam beleid. Culturele controle wordt bereikt door het controleren van de input of de antecedenten van de prestatie; er dient meer aandacht te zijn voor de medewerkers en het proces van socialisatie dan voor de resultaten (Hamilton & Kashlak, 1999). Ongeschreven werkregels zijn in iedere organisatie relevant ongeacht de motieven waarom de organisatie MVO gericht handelt.

H 8. Het gebruik van ongeschreven werkregels hangt positief samen met het MVO beleid wanneer de organisatie de tijd neemt om dit te laten ontstaan en om dit in stappen te realiseren.

Invloed formele en informele mechanismen op MVO beleid

Het is vaak lastig om de effecten van formele en informele controlemechanismen op gedrag binnen een organisatie te onderscheiden (Falkenberg & Herremans, 1995). De interactie tussen de twee soorten mechanismen maakt het ondoorzichtig welke invloed de losse mechanismen hebben (Norris & O'Dwyer, 2004). Vanuit een elementair gezichtspunt zorgen informele mechanismen voor het behouden of juist ontduiken van de formele controle. Wanneer de normen en waarden van de informele controle het gedrag versterken dat in lijn ligt met de formeel vastgelegde normen en waarden, dan zijn de systemen in lijn met elkaar (Falkenberg & Herremans, 1995). Wanneer krachten binnen het informele systeem gedrag aanmoedigen dat niet in lijn is met de formele waarden en doelen, dan zijn de systemen incongruent. Incongruentie kan tevens ontstaan wanneer het senior management gedrag vertoont dat niet in lijn is met de formele doelen en richtlijnen (Falkenberg & Herremans, 1995). In de praktijk liggen informele controlemechanismen echter niet altijd in lijn met formele controlemechanismen (Falkenberg & Herremans, 1995) en het kan het juist ook botsen tussen de twee controlemechanismen (Norris & O'Dwyer, 2004). Ondanks dat de mechanismen kunnen botsen, is de aanwezigheid van beide mechanismen wel van belang omdat ze elkaar onderling versterken (Durden, 2006). De meest effectieve controle van gedrag ontstaat als formele en informele systemen congruent zijn (Falkenberg & Herremans, 1995).

Formele controle heeft als doel het beïnvloeden van gedrag patronen door het stellen van duidelijke grenzen (Das, 1993) en daarentegen gebruikt informele controle normen, waarden en culturen om gewenst gedrag aan te moedigen (Das, 1993). Vaak is informele controle binnen een organisatie meer dominant aanwezig, ondanks de instrumentele aard van de formele controle (Norris & O'Dwyer, 2004). Dit sluit aan bij de resultaten van Falkenberg & Herremans (1995) waaruit blijkt dat wanneer beiden aanwezig zijn, informele controle meer bepalend is voor het uiteindelijke gedrag. Formele controle wordt hoog in de organisatie ontwikkeld en komt niet altijd onderin terecht en wanneer dit wel het geval is, wordt ze geïnterpreteerd en geïmplementeerd door medewerkers op een lager niveau. Deze interpretatie van formele mechanismen wordt gekleurd door normen en waarden (Falkenberg & Herremans, 1995) en informatie van het informele systeem wordt gebruikt om de formele mechanismen te implementeren. Dit onderstreept de conclusie dat formele controlemechanismen alleen, onvoldoende de rol van MVO binnen de organisatiecultuur kunnen dragen en dat ze er onvoldoende voor kunnen zorgen dat MVO de aandacht krijgt die het verdient (Durden, 2006). Daarnaast leveren alleen informele controlemechanismen ook niet voldoende resultaat op; de aanwezigheid van alleen informele controlemechanismen kan leiden tot onzekerheid onder de medewerkers (Durden, 2006). Een sterke organisatie cultuur die bestaat uit gedeelde normen en waarden heeft weliswaar een controlerend effect, maar het heeft niet de autonomie beperkingen die formele controle heeft (Ouchi, 1979, Gomez & Sanchez, 2007).

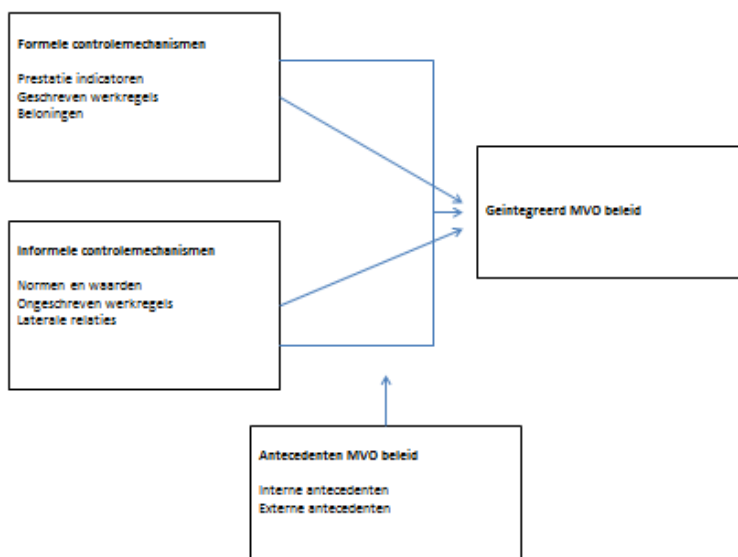
MVO heeft betrekking op verschillende aspecten binnen een organisatie en het betreft een complex geheel, waarbij elk mechanisme apart niet toereikend is en de invloed van het management controle systeem op het bereiken van MVO doelen beperkt (Durden, 2006). Om een management controle

systeem voor een geïntegreerd MVO beleid op te zetten zijn daarom zowel formele controlemechanismen als informele controlemechanismen een vereiste (Durdén, 2006). Dit wordt ondersteund door Norris en O'Dwyer (2004) die concludeerde dat beide vormen van controle gewenst zijn binnen organisaties. Wanneer organisaties op een sociaal verantwoorde manier willen handelen is een geïntegreerde aanpak een vereiste, waarbij er overeenstemming en aansluiting is tussen de formele en informele wensen (Durdén, 2006). Voor het realiseren van een succesvol MVO beleid dient MVO daarom volledig geïntegreerd te zijn in de organisatie. Zowel het stellen van doelen, als het vastleggen en het monitoren ervan is essentieel voor het MVO beleid en dit maakt dat een organisatie niet zonder formele of informele controlemechanismen een geïntegreerd MVO beleid op kan zetten. Een combinatie van informele en formele controle is in iedere organisatie relevant ongeacht de motieven waarom de organisatie MVO gericht handelt.

H 9. Het gebruik van een combinatie van formele en informele controlemechanismen is positief gerelateerd aan MVO prestaties en dragen bij aan een geïntegreerd MVO beleid.

2.4. Conceptueel model

Dit leidt tot het conceptueel model dat staat weergegeven in figuur 5.



Figuur 5. Conceptueel model

3. Methodologie

In het methodologisch onderzoek wordt beschreven welke onderzoeksmethode er is gebruikt en waarom deze methode toepasbaar is voor dit onderzoek. Ook wordt in dit hoofdstuk uitgewerkt in welke context het onderzoek plaatsvindt en hoe de dataverzameling wordt uitgevoerd.

3.1 Type onderzoek

Deductief onderzoek

Dit betreft een deductief onderzoek (Bryman & Bell, 2007), waarbij op basis van theorieën een model en hypotheses zijn geformuleerd. De bestaande theorie is samengebracht in een eigen conceptueel model. Het onderzoek is niet zuiver toetsend van aard, aangezien er niet sprake is van één theorie die in de praktijk wordt getoetst (Bryman & Bell, 2007). Op basis van bestaande theorieën over MVO en controlemechanismen zijn hypotheses opgesteld die empirisch zijn getoetst. Zowel MVO als controlemechanismen zijn concepten die los van elkaar uitvoerig zijn onderzocht binnen de wetenschappelijke literatuur. Deze vorm van onderzoek biedt de mogelijkheid om op basis van de bestaande kennis verder te gaan en de relatie tussen deze twee concepten verder te onderzoeken.

Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek is kwalitatief van aard en is daarmee geschikt om factoren op te sporen die onder de oppervlakte liggen (Bryman & Bell, 2007). Het is een methode die motieven, beweegredenen, meningen en overtuigingen naar boven haalt (Bryman & Bell, 2007). Het voordeel van kwalitatief onderzoek is dat de rijkdom aan data groot is, evenals de flexibiliteit (Van Engeldorp Gastelaars & De Leede, 1996). De vraagstelling die binnen dit onderzoek gehanteerd wordt begint met 'hoe' en is daarmee geschikt voor een kwalitatief onderzoek (Bryman & Bell, 2007). Binnen dit onderzoek wordt gekeken hoe controlemechanismen een MVO beleid beïnvloeden en daarbij is het van belang om verder te kijken dan de oppervlakte en om de diepte in te gaan. Om dit te achterhalen is kwalitatief onderzoek een geschikte methode. De invloed van een combinatie van formele en informele controlemechanismen op een geïntegreerd MVO beleid is nog niet eerder uitgebreid empirisch onderzocht door middel van kwalitatief onderzoek.

3.2 Casus onderzoek

De onderzoeksstrategie van het onderzoek betreft een casus onderzoek (Yin, 2009). Onder een casus onderzoek wordt een empirisch onderzoek verstaan waarbij een fenomeen uit dezelfde tijd wordt onderzocht in de diepte en binnen de bestaande context (Yin, 2009). Deze onderzoeksstrategie heeft de voorkeur in het beoordelen van evenementen uit dezelfde periode, wanneer de relevante gedragingen niet beïnvloed kunnen worden (Yin, 2009). Door middel van een casus onderzoek kunnen de holistische en betekenisvolle karakteristieken van het MVO beleid binnen de organisatie achterhaald worden. Er zijn meerdere redenen waarom er voor een deze onderzoeksstrategie is gekozen. Een casus onderzoek sluit aan bij de onderzoeksvraag van dit onderzoek aangezien het een 'hoe' vraag betreft die verklarend van aard is (Yin, 2009). Daarnaast is een casus onderzoek geschikt in een situatie waar de onderzoeker weinig controle heeft over de evenementen en dat is in dit onderzoek het geval. Ook is deze strategie geschikt als onderzoeksmethode om te achterhalen hoe bepaalde zaken in een bestaande context gebeuren (Yin, 2009). Het MVO beleid en de controlemechanismen bevinden zich in het grotere geheel van een organisatie met al haar complexiteit. Het voordeel van deze strategie is dat gedrag direct geobserveerd kan worden en dat er een rijkheid aan data kan worden verzameld (Yin, 2009).

Duurzaamheid onder controle

Er is binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van een multiple casus studie en dit betreft een onderzoek met meer dan één enkele casus (Yin, 2009). Dit type onderzoek stelt de onderzoeker in staat om meerdere casussen met elkaar te vergelijken en om contrasterende resultaten te ontdekken (Bryman & Bell 2007). Het voordeel van een multiple casus studie is dat het bewijs meer gebiedend is en het eindresultaat naar verwachting ook meer robuust is (Herriott & Firestone, 1983). Het onderzoek is uitgevoerd binnen twee organisaties en dit betekent dat er sprake is van twee casussen die met elkaar zijn vergeleken. Middels een vergelijkende casus studie kan achterhaald worden of verbanden tussen twee casussen replicerbaar zijn, waardoor overeenkomsten en verschillen kunnen worden ontdekt (Eisenhardt & Graebner, 2007). Vanwege de beperkte tijd van het onderzoek en de complexiteit van de vraagstelling is er gekozen voor het onderzoeken van twee organisaties. Wanneer er meerdere organisaties betrokken waren, was het niet mogelijk geweest om de diepte in te gaan en om nader in te gaan op de antecedenten en processen. De vergelijkende casus studie maakt het mogelijk om overeenkomsten of tegenstrijdigheden ten aanzien van het MVO beleid van de twee organisaties in kaart te brengen.

Het onderzoek wordt cross sectioneel uitgevoerd; er wordt data verzameld over twee cases op een bepaald moment in de tijd (Bryman & Bell, 2007). Hiervoor is gekozen gezien de duur van het onderzoek. Omdat het onderzoek is uitgevoerd binnen vijf maanden, was het niet realistisch en wenselijk om het onderzoek longitudinaal uit te voeren (Bryman & Bell, 2007).

Casus selectie

De twee casussen in dit onderzoek zijn select gekozen (Bryman & Bell, 2007) op basis van vooraf opgestelde criteria (Yin, 2009) en bij de selectie is rekening gehouden met een aantal factoren. Allereerst is er gekeken naar twee organisaties die zich bevinden binnen de FMCG branche. Hierbij dienden het beide productiebedrijven te zijn die een combinatie bieden van productie en verkoop. Vervolgens is er gekeken naar de relatie met MVO en naar de mate waarin de organisaties een duurzaam beleid hanteerden. De aanwezigheid van controlemechanismen is buiten beschouwing gelaten bij de casus selectie; dit had tot bias kunnen leiden. Controlemechanismen zijn belangrijk omdat organisaties ze zelf belangrijk vinden. Op basis van toegankelijkheid en bereidwilligheid om mee te werken zijn vervolgens Coca-Cola Enterprises en Gulpener bereid gevonden om mee te werken.

Coca-Cola Enterprises (CCE) is een Europese bottelaar die de merken van de The Coca-Cola Company verkoopt. CCE NL is als organisatie verantwoordelijk voor de productie, distributie en verkoop van niet alcoholische dranken binnen Nederland. Zij kent een actief beleid ten aanzien van MVO en communiceert in toenemende mate op dit vlak richting externe belanghebbenden. Gulpener Bierbrouwerij is een Nederlandse brouwerij die verantwoordelijk is voor de productie, distributie en verkoop van bier en. Zij hanteert een strategisch MVO beleid en staat bekend als een organisatie die actief is op MVO beleid en dit heeft doorgevoerd in al haar processen. Gulpener en CCE zijn beide organisaties waar duurzaamheid hoog op de agenda staat, waardoor het onderzoek relevant is bij beide partijen. Beide organisaties kennen een afdeling die zich bezig houdt met duurzaamheid en in beide organisaties zijn er controlemechanismen ten aanzien van duurzaamheid te herkennen. Ondanks dat beide organisaties actief zijn op MVO gebied, zijn er naar verwachting verschillen te onderscheiden tussen de organisaties. CCE lijkt MVO in eerste instantie te hebben omarmt vanuit de toenemende druk vanuit belanghebbenden, Gulpener staat daarentegen bekend als een organisatie waarbij MVO zit verweven in de normen, waarden en visie. Gulpener lijkt het vanuit een sociaal oogpunt te hebben omarmd. Het contrast tussen de twee organisaties kan inzichten geven die zinvol zijn voor het onderzoek.

3.3 Niveau van analyse

Zowel de literatuurstudie als het empirisch onderzoek worden onderzocht op een gelijk niveau. Het niveau van analyse is de organisatie in dit onderzoek (Yin, 2009). Er wordt onderzocht wat het beleid van de twee organisaties is en de verschillen hiertussen worden in kaart gebracht.

Controlemechanismen worden op management niveau geïmplementeerd en dienen invloed te hebben op het gedrag van individuen. Dit maakt dat het niveau van analyse zowel het management als de operatie betreft. De verdeling van de interviews wordt hierop afgestemd op dit niveau van analyse om zo voor consistentie in het onderzoek te zorgen.

3.4 Data verzameling

Door middel van de data verzameling is er primaire en secundaire data verzameld (Bryman & Bell, 2007). Bij een casus studie is het mogelijk om gebruik te maken van verschillende bronnen van data (Yin, 2009), waardoor het mogelijk is om bredere informatie te verzamelen. Het voordeel hiervan is dat je hierdoor in staat bent om convergerende lijnen van onderzoek te ontwikkelen waardoor een proces van triangulatie ontstaat (Yin, 2009). Er is in dit onderzoek triangulatie toegepast door de metingen van de verschillende bronnen te combineren, met als voordeel dat de vraagstelling vanaf meerdere kanten wordt bekeken (Bryman & Bell, 2007) en waardoor de resultaten van het onderzoek naar verwachting meer overtuigend en nauwkeurig zijn (Yin, 2009). Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een specifieke vorm van triangulatie; data triangulatie waarbij data uit verschillende bronnen is gebruikt (Yin, 2009).

De primaire data is verzameld door middel van het afnemen van interviews. Interviews zijn als bron van informatie van belang bij casus studies omdat een casus studie gaat over menselijk gedrag en processen en deze kunnen door middel van interviews worden achterhaald (Yin, 2009). Het interview geeft inzicht in causale relaties en geeft toelichting op de achtergrond ervan. Het voordeel van interviews bij dit onderzoek is daarnaast dat data op een gerichte manier wordt verkregen is omdat het gericht is op de onderwerpen van de casus. De kracht van interviews bestaat uit de zekerheid dat de vooroordelen van de onderzoeker geconfronteerd worden met de vooroordelen van de respondent en er is daarmee sprake van een ingebouwd controlemechanisme (Van Engeldorp Gastelaars & De Leede, 1996). De interviews die hebben plaatsgevonden zijn interviews die gefocust van aard zijn (Merton, Fiske & Kendall, 1990) waarbij een persoon werd geïnterviewd gedurende een korte periode. Het doel van dit type interview is het versterken van bepaalde feiten.

Het niveau van analyse betreft de organisatie en daarom zijn er interviews gehouden met personen uit de verschillende lagen van de organisatie. Om een compleet beeld te krijgen is er gekozen voor het afnemen van 20 interviews over twee organisaties, waarbij er 10 interviews zijn afgenomen per organisatie. Dit aantal interviews per organisatie is vooraf verdeeld over een aantal hiërarchische lagen. De respondenten bestonden uit directieleden, midden managers en medewerkers en de verdeling per organisatie is weergegeven in figuur 6. Een overzicht van de afgenomen interviews staat in Bijlage 2.

Duurzaamheid onder controle

Functie	Aantal	Motivatie keuze	Doel is Inzicht krijgen in
Directie	2	Bepalen het strategische beleid	Wat is de rol van MVO binnen totale strategie?
Public Affairs	3	Verantwoordelijk voor MVO beleid	Hoe ziet het MVO beleid eruit en wat zijn plannen?
Midden management	2	Schakel tussen directie en werkvloer	Maakt MVO onderdeel uit van afdelingsplannen?
Verkoop	6	Relatie met klanten	Is MVO onderdeel van klantenstrategie / doelstellingen?
Logistiek	2	Werkvloer met veel raakvlakken MVO	Hoe leeft MVO op werkvloer?
Productie	1	Werkvloer met veel raakvlakken MVO	Hoe leeft MVO op werkvloer?
Technische dienst	4	Werkvloer met veel raakvlakken MVO	Hoe leeft MVO op werkvloer?

Figuur 6. Overzicht respondenten

Om er zeker van te zijn dat de juiste personen binnen de verschillende functies werden geïnterviewd, zijn er vooraf een aantal criteria opgesteld waaraan de respondenten moesten voldoen (Yin, 2009). Alle respondenten dienden minimaal een half jaar in dienst te zijn waardoor ze bekend konden zijn met het MVO beleid. Ook dienden ze werkzaam te zijn binnen een afdeling die raakvlakken had met MVO. Uitgangspunt was dat de respondenten samen een compleet konden schetsen van de casus.

De interviews waren semigestructureerd van aard om ruimte te laten voor zijpaden tijdens de gesprekken (Bryman & Bell, 2007) en het waren daardoor eerder gestuurde gesprekken dan gestructureerde enquêtes (Yin, 2009). Het voordeel van het semi gestructureerde interview is dat vergelijkbaarheid achteraf mogelijk is door de gestructureerde vragen en dat tevens kwalitatieve informatie toch aan de orde komt in de open vragen (Van Engeldorp Gastelaars & De Leede, 1996). Gedurende het interview is enerzijds de lijn van het onderzoek gevolgd, maar zijn er anderzijds ook eigen conversatie vragen gesteld.

Vooraf zijn negen vragen opgesteld die als leidraad gebruikt werden voor de interviews (Bijlage 1). Deze standaard vragenlijst maakte een gestructureerde verwerking achteraf mogelijk en hielp onderzoekersbias te beperken. Door het neutraal formuleren van de vragen is voorkomen dat een respondent in een bepaalde richting werd gestuurd. Deze vragen zijn afgeleid van het conceptueel model en komen voort uit de kernconcepten van de hoofdvraag en van de theoretische constructen. Deze constructen zijn met de empirische varianten weergegeven in de conversietabel in figuur 7.

Conversietabel			
Theoretisch construct	Subconstruct	Operationalisering	Vraag
Formele controlemechanismen	Formele mechanismen	Prestatie indicatoren, geschreven werkregels, beloningen	1a
	Prestatie indicatoren	Het aantal SMART doelstellingen persoons-, afdelings- of organisatiegebonden	1b
	Geschreven werkregels	De schriftelijk vastgelegde werkprocedures ten aanzien van MVO	1c
	Beloningen	Intrinsieke en extrinsieke beloningen	1d
Informele controlemechanismen	Informele mechanismen	Normen, waarden, ongeschreven werkregels, laterale relaties	1e
	Normen en waarden	Overtuigingen en ideeën van medewerkers ten aanzien van MVO	1f
	Ongeschreven werkregels	Gedrag waar medewerkers elkaar op aanspreken, voorbeeldgedrag	1g
	Laterale relaties	Aanwezige samenwerkingsverbanden, projectgroepen of contacten tussen afdelingen	1h
	Formeel en informeel	Combinatie van sturing en vertrouwen	1i
Geïntegreerd MVO beleid	Geïntegreerd beleid	Gedrag en resultaten in lijn met de plannen	2a
Antecedenten	Interne antecedenten	Overtuigingen vanuit de organisatie die ten grondslag liggen aan MVO	3a
	Externe antecedenten	Externe factoren die ten grondslag liggen aan MVO	3b

Figuur 7. Conversietabel

De rol van de interviewer was hierbij van groot belang en om het resultaat zo optimaal mogelijk te laten zijn en de bias zo klein mogelijk, zijn er voor het afnemen van de interviews een aantal spelregels gehanteerd (Yin, 2009). Dit betreft het stellen van open en niet suggestieve vragen waardoor de onderzoeker in staat was om de antwoorden te interpreteren. Door suggestieve vragen te voorkomen, is geprobeerd om het gesprek niet te sturen. Door goed te luisteren en niet uit te gaan van eigen vooronderstellingen kon ik als interviewer achterhalen wat er echt aan de hand was. Om de indruk van goed luisteren te wekken heb ik als interviewer gedurende het interview regelmatig antwoorden samengevat (Van Engeldorp Gastelaars & De Leede, 1996) en dit zorgde er tevens voor dat ik mijn interpretatie kon verifiëren bij de respondent. Om verdere bias te voorkomen is er vooraf een lijst met vooroordelen opgeschreven door mijzelf die ik zowel bij het afnemen van de interviews, als bij het verwerken er bij heb gehouden. Dit hielp ook tegen een bias met betrekking tot een verkeerde interpretatie. De vooraf opgestelde lijst met kernelementen en vragen heb ik bij het interview gehouden. Wanneer zich onvoorziene situaties of antwoorden voordeden was ik hierdoor in staat de nieuwe situatie te zien als een kans zonder daarbij het doel uit ogen te verliezen. Door de opgedane kennis van de wetenschappelijke literatuur en van de actualiteit was ik in staat om informatie te filteren en om belangrijke zaken niet over het hoofd zien.

De interviews vonden plaats bij de organisaties zelf in neutrale vergaderruimtes. Het was niet mogelijk om ieder gesprek in dezelfde ruimte te laten plaatsvinden, maar er is bij alle interviews gebruik gemaakt van een afgesloten ruimte, waar geen andere personen aanwezig waren. Hiervoor is gekozen om een omgeving te creëren die vertrouwd en veilig voelde voor de geïnterviewde.

De in totaal 20 interviews duurden gemiddeld 50 minuten en een overzicht van alle interviews staat in Bijlage 2. 15 Van de 20 interviews zijn opgenomen met behulp van een voicerecorder. Hierdoor was het mogelijk om deze interviews achteraf terug te luisteren, waardoor bias gedeeltelijk kon worden voorkomen. Door het gebruik van een voicerecorder wordt de bias van het selectief luisteren naar teksten beperkt. Het voordeel van deze methode is dat het achteraf een accurate weergave geeft van het interview (Yin, 2009). Voorafgaand aan het gesprek is hiervoor toestemming gevraagd aan de respondenten. Daarnaast zijn er door de interviewer tijdens het gesprek aantekeningen gemaakt van opvallende zaken of van non verbale signalen. Er waren vijf interviews waarbij het niet mogelijk was om de interviews op te nemen en van deze interviews zijn aantekeningen gemaakt. De redenen dat deze interviews niet opgenomen zijn verschilden van privacy tot technisch niet mogelijk.

De secundaire data is binnen dit onderzoek verzameld door middel van documentatie en gearhiveerde data (Yin, 2009). Onder brondocumenten vallen de jaarverslagen en artikelen uit de media (Yin, 2009) en deze documenten waren veelal toegankelijk via internet. Een ander deel van deze bronnen was niet publiekelijk toegankelijk, zoals procedures en rapporten en deze documenten zijn verkregen via de respondenten. Er is bij deze casus studie gekozen voor het gebruik van documenten om zo resultaten uit de interviews te kunnen verifiëren en documenten hebben daarmee een legitimerende functie (Van Engeldorp Gastelaars & De Leede, 1996). Ook bevatten deze documenten vaak aanvullende details (Yin, 2009). Deze documenten zijn tevens als naslag gebruikt voorafgaand aan de interviews, de documenten hadden daarmee een sturende functie ((Van Engeldorp Gastelaars & De Leede, 1996). Het voordeel van brondocumenten is dat het stabiele bronnen betreft; het zijn stukken die later terug te lezen zijn (Yin, 2009). Daarnaast zijn deze bronnen niet gecreëerd ten behoeve van de casus waardoor ze neutraal zijn (Yin, 2009). Ook zijn deze bronnen exact aangezien ze namen en referenties bevatten en beschrijven ze vaak een langere termijn (Yin, 2009). Bij de brondocumenten dient echter wel rekening te worden gehouden met de bias die ze bevatten (Yin, 2009) doordat ze zijn opgesteld door de organisatie zelf en het maatschappelijk jaarverslag is hier een voorbeeld van.

De gearcheverde data is de tweede vorm van secundaire data die gebruikt is in dit onderzoek. Onder gearcheverde data vallen interne documenten met betrekking tot onder andere budgetten of onderzoeken die zijn gedaan (Yin, 2009) en veelal zijn dit computer bestanden. Bij dit onderzoek zijn de KPI's van de medewerkers en de budgetten ten aanzien van MVO bronnen die zijn gebruikt. Het voordeel van deze documenten is dat ze vaak nauwkeurig en kwantitatief van aard zijn, maar daarentegen zijn ze lastig te verkrijgen omdat ze vertrouwelijk zijn (Yin, 2009).

3.5 Data analyse

De 15 interviews die zijn opgenomen, zijn achteraf teruggeluisterd en vervolgens volledig uitgeschreven. Daarbij zijn de relevante citaten letterlijk geciteerd en zijn eventuele minder essentiële stukken samengevat. Dit leidde tot transcripten waarvan een voorbeeld in Bijlage 3 staat. Als aanvulling op deze transcripten zijn de aantekeningen die tijdens het interview waren gemaakt ook geraadpleegd om te controleren of er geen delen gemist waren. Ook konden daardoor bepaalde nuances worden aangebracht of belangrijke stukken meer onder de aandacht worden gebracht. Van de vijf interviews die niet waren opgenomen, zijn alle aantekeningen verwerkt tot uitgeschreven interviews. Hierbij was het niet altijd mogelijk om respondenten letterlijk te citeren, maar op basis van de aantekeningen konden relevante opmerkingen wel genoteerd worden.

De transcripten en aantekeningen zijn vervolgens per organisatie opgeslagen in digitale mappen. Een volgende stap was het toekennen van labels aan de hand van de kernconcepten uit het conceptuele model. Aan de hand van de conversietabel zijn de interviews één voor één voorzien van labels. Dit is gedaan door het lezen van de teksten en door het vervolgens markeren van de relevante citaten. Deze kregen een label met daaraan een kernconcept gekoppeld. Een voorbeeld hiervan staat in Bijlage 4. Dit leverde 20 uitgewerkte interviews met labels op. De citaten die voorzien waren van een label zijn vervolgens in een Excel file gekopieerd. Per respondent is een tabblad aangemaakt waarin de kernconcepten en de relevante citaten zijn geplakt. Deze citaten zijn voorzien van een nummer, een code en de organisatie. Dit maakte verdere verwerking verder mogelijk. De namen van de respondenten zijn hier vervangen door codes die verwijzen naar een functie om anonimiteit te realiseren en om verwerking per functie mogelijk te maken. Deze tabbladen leverden uiteindelijk een profiel per persoon op.

Vervolgens zijn alle verzamelde brondocumenten geordend in digitale mappen per organisatie en zijn ze één voor één doorgelezen. Dit is gedaan aan de hand van de conversietabel om de relevante onderwerpen scherp voor ogen te hebben. Relevante stukken tekst of schema's werden vervolgens in een Word document per bron geplaatst. Dit leverde in totaal 9 relevante bronnen op en daarmee 9 uitgewerkte documenten. De brondocumenten zijn vervolgens, net zoals de interviews doorgelopen aan de hand van de conversietabel en relevante stukken zijn ook voorzien van een label. Ook deze stukken zijn vervolgens in een Excel tabblad geplakt, per organisatie en voorzien van een code.

En volgende stap was het maken van een tabblad in Excel per organisatie. Dit werd gedaan aan de hand van dezelfde structuur als de individuele tabbladen hadden, oftewel geclusterd op basis van de kernconcepten. De citaten uit de individuele tabbladen zijn hier vervolgens ingepakt en ze zijn geordend naar functie van de respondent. Ook de citaten uit de brondocumenten zijn hieraan toegevoegd. Dit leverde een overzicht per casus op. Een deel hiervan staat weergegeven in Bijlage 5. Deze tabel is de basis geweest voor het analyseren van de resultaten per organisatie. Per kernconcept zijn de antwoorden bekeken en zijn de resultaten toegelicht.

Op basis van dit overzicht per casus zijn vervolgens de verschillen tussen de organisaties per kernconcept in kaart gebracht. Dit is gedaan door het opstellen van een tabel met daarin per organisatie weergegeven welk deel de hypothese bevestigde en welk deel niet. Dit leverde per organisatie één of twee geclusterde meningen op en hieraan is een quote gekoppeld. Deze tabel geeft weer hoe de respondenten, onafhankelijk van het functie niveau, gezamenlijk naar de invloed van het kernconcept kijken. De verschillen en overeenkomsten zijn op basis van deze tabel verder toegelicht.

Om de verschillen per functie niveau over de organisaties heen te bekijken is een tabel opgesteld met daarin de verschillende reacties per functie niveau. Dit overzicht geeft weer of de geformuleerde hypothese naar aanleiding van de empirische data, standhielden of niet. Op basis van deze tabel zijn de hypothesen aanvaard of verworpen.

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van een casus studie te borgen zijn er vier kritische condities van belang; construct validiteit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid (Yin, 2009). De construct validiteit identificeert correcte operationele maatregelen voor de concepten die bestudeerd worden (Yin, 2009). Deze vorm van validiteit wordt in dit onderzoek geborgd door het toepassen van triangulatie. Hierdoor zijn verschillende bronnen gebruikt waarmee dezelfde kernconcepten uit de onderzoeksvraag op verschillende manieren gemeten zijn (Yin, 2009).

De interne validiteit geeft weer of het beoogde ook daadwerkelijk wordt gemeten en kijkt naar de causale relatie (Yin, 2009). De interne validiteit is van belang bij dit onderzoek omdat het een verklarend onderzoek betreft (Yin, 2009) waarbij een relatie tussen controlemechanismen en een MVO beleid wordt onderzocht. De interne validiteit is in dit onderzoek geborgd door patroon-matching; als de patronen overeenkomen is er sprake van interne validiteit (Yin, 2009). Daarnaast komt door het gebruik van een conversietabel de meetbaarheid van de variabelen in dit onderzoek tot stand.

De externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten en dit hangt samen met de mate waarin het onderzoek opnieuw uitgevoerd kan worden met dezelfde resultaten (Yin, 2009). De externe validiteit binnen dit onderzoek wordt geborgd door het selecteren van twee casussen. Er is sprake van laterale replicaties omdat dit onderzoek betrekking heeft op twee casussen met vergelijkbare resultaten (Yin, 2009). Ook is de externe validiteit geborgd door het opstellen van hypothesen; de theoretische aannames maken het generaliseren mogelijk (Yin, 2009). De externe validiteit is echter beperkt doordat het onderzoek is uitgevoerd binnen één branche; andere sectoren worden niet meegenomen in het onderzoek.

De externe betrouwbaarheid, de repliceerbaarheid, hangt samen met de mate waarin het mogelijk is om bij een herhaalonderzoek de zelfde resultaten te bereiken. Dit is lastig omdat het niet mogelijk is om de omstandigheden bij een herhaalonderzoek gelijk te laten zijn. Met name bij interviews is de herhaalbaarheid laag te noemen (Van Engeldorp Gastelaars & De Leede). Om de externe betrouwbaarheid van het onderzoek te borgen zijn de stappen die zijn gemaakt binnen het onderzoek zo nauwkeurig mogelijk vastgelegd (Yin, 2009). Alle stappen zijn toegelicht en beschreven zodat iemand bij herhaling dezelfde stappen kan nemen. Om de interne betrouwbaarheid te borgen is er een vragenlijst gehanteerd die is opgesteld aan de hand van een conversietabel. De interviews zijn uitgevoerd door één persoon en zijn alle interviews opgenomen waardoor ze teruggeluisterd konden worden.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk staat de dataweergave centraal en de onderzoeksresultaten worden weergegeven. De resultaten worden eerst per individuele casus gepresenteerd en daarna worden analyses gedaan over de casussen heen. Dit leidt vervolgens tot een aangepast conceptueel model.

4.1 Resultaten CCE

Coca-Cola bestaat in Nederland uit twee bedrijven; Coca-Cola Nederland en Coca-Cola Enterprises Nederland. Coca-Cola Nederland is verantwoordelijk voor de consumentenmarketing en -communicatie en is het Nederlandse filiaal van The Coca-Cola Company. The Coca-Cola Company is eigenaar van de Coca-Cola merken en verkoopt basisconcentraten aan de bottelaars. De visie van Coca-Cola Nederland is het ontwikkelen van de meeste verfrissende dranken. Coca-Cola Enterprises Nederland is een dochteronderneming van Coca-Cola Enterprises Inc. en is één van de grootste bottelaars van de merken van The Coca-Cola Company. Ze produceert, distribueert en verkoopt dranken via verschillende kanalen. De visie van Coca-Cola Enterprises is de beste drankenverkoper zijn met de beste klantenservice. Coca-Cola Enterprises is sinds 2010 een uitsluitend Europese bottelaar en Coca-Cola Enterprises Nederland is onderdeel van de business Unit Benelux. Sinds mei 2011 is Coca-Cola Enterprises, Inc. genoteerd op de NYSE Euronext in Parijs. In Nederland werken 846 medewerkers. Coca-Cola Enterprises Nederland brengt een assortiment van niet-alcoholische dranken op de markt. Dit varieert van koolzuurhoudende en koolzuurvrije frisdranken (suikerhoudend en suikervrij) tot sportdranken, vruchtensappen, waters en theedranken. De bekendste merken zijn Coca-Cola, Fanta, Sprite, Nestea en Aquarius.

Duurzaam ondernemen maakt integraal onderdeel uit van de activiteiten van CCE en zij stimuleert klanten en partners om hetzelfde te doen. De acties die op MVO gebied ondernomen worden focussen op zeven thema's: CO2 uitstoot, verpakkingen en recycling, waterbeleid, gevarieerd aanbod, stimuleren gezonde leefstijl, veilige en positieve bedrijfscultuur en op een bijdrage aan de lokale gemeenschap. Voor elk van deze gebieden zijn concrete doelstellingen geformuleerd tegen 2020. Er zijn twee aandachtsgebieden waarin CCE het grootste verschil kan maken de komende jaren; energie en klimaatbescherming en duurzame verpakking en recycling. Er bestaat een duurzaamheidsplan waarin dit geformuleerd is en daarin staat de visie beschreven: 'We zullen vandaag leveren door werk te maken van activiteiten met een lage CO2 uitstoot en zero afval en veranderingen inspireren en leiden voor een duurzame toekomst'. Om deze visie te realiseren zijn er drie strategische prioriteiten opgesteld; vandaag leveren, de sector leiden en innoveren voor de toekomst. Het duurzaamheidsplan is een reactie op de toenemende verwachtingen op het gebied van MVO vanuit de belanghebbenden. Om aan een duurzame toekomst te bouwen wordt gekeken naar elke fase in de waardenketen van het product. De behaalde resultaten worden jaarlijks gepresenteerd in een MVO jaarverslag. In 2010 werd een nieuwe verpakking gebaseerd op suikerriet geïntroduceerd en nam het gemiddeld energieverbruik voor het vijfde jaar op rij af. Op alle open koelkasten werden deuren geplaatst en het totale waterverbruik nam verder af. Er werden nieuwe Zero varianten geïntroduceerd en het aantal ongevallen binnen de fabriek nam af. Om intern werknemers mee te krijgen is MVO een centraal onderwerp geworden op alle plenaire bijeenkomsten binnen de organisatie. Daarnaast worden medewerkers op de hoogte gehouden door middel van nieuwsbrieven, nieuwsborden en themadagen. Binnen de productie kant van de organisatie is MVO doorgevoerd in alle bedrijfsprocessen en wordt er continue gemeten en gestuurd op MVO. Binnen de zachte kant van de organisatie worden medewerkers geïnformeerd en geënthousiasmeerd over MVO. Hier is het nog geen onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. De resultaten van CCE over 2010 zijn weergegeven in figuur 8.

Duurzaamheid onder controle

CCE Prestaties		2010
Energie en Klimaatbescherming		
Energie - (MJ/ liter product)		0.27
Bedrijfsvoetafdruk (ton CO2 emissies)		113,000
Duurzame verpakking en recycling		
Afvalratio (g/literproduct)		3.7
% afval gerecycled		81.9
Waterbeleid		
Watergebruik ratio(l/L product)		1.48
Drankenportfolio		
Verkoopvolume (milj. Reday to drink L)		621
% suikervrije dranken van totale volume		36%
Actieve en gezonde leefstijl		
Mission Olympic aantal scholen		275
Werkomgeving		
Aantal ongevallen/ 100 werknemers		0.3
% man - vrouw		82% - 18%
Gemeenschap		
Investerings		12,021,000
Serious Request steun		175,000

Figuur 8. Resultaten MVO CCE

Antecedenten MVO gedrag

CCE is ruim zes jaar geleden gestart met een duurzaam beleid en uit de interviews en uit de verschillende bronnen wordt duidelijk dat CCE is gestart met een MVO beleid vanuit de druk van belanghebbenden. Als marktleider voelde CCE de toenemende druk om het juiste voorbeeld te geven en om tegemoet te komen aan de wensen van haar belanghebbenden op zowel korte als lange termijn. Vanuit de afdeling Public Affairs werd dit bevestigd. PA2: "Investerders letten er steeds meer op of een bedrijf een visie heeft op een duurzamere toekomst voor zichzelf." PA2: "Ook al geloof je niet in MVO; puur vanuit zakelijk perspectief is er een drive gekomen om duurzaamheid serieus te nemen."

Uit de interviews blijkt dat CCE dit gedrag met name is gestart vanuit externe antecedenten. Aan het MVO beleid lag een combinatie van een sociale verantwoordelijkheid, concurrentiepositie en publieke reguleringen ten grondslag. De sociale verantwoordelijkheid kwam met name voort uit de rol die CCE heeft als marktleider naar haar omgeving. V2: "Ik denk alleen wel dat we dit zijn gaan doen omdat we dit moeten als grote organisatie. Andere bedrijven kijken naar ons." V1: "Ik denk dat CCE dit is gaan doen door externe druk van aandeelhouders en vanwege haar rol als marktleider."

CCE wil ook op de lange termijn voorop blijven lopen op haar concurrenten. L1: "CCE is dit beleid volgens mij gestart om voorop te lopen ten opzicht van haar concurrenten." Ook vanuit de overheid vinden er steeds meer reguleringen plaats die dit enerzijds mogelijk maken en anderzijds ook verplichten. Deze externe antecedenten leiden er ook toe dat werknemers het gevoel hebben dat het alleen maar gaat om de buitenkant en om de signalen die CCE afgeeft naar de buitenwereld. Het maakt dat zij niet helemaal geloven in de goede intenties. MM1: "Ik heb zelf het idee dat MVO binnen CCE nog veel window dressing is." V1: "Ik denk dat het soms niet helemaal oprecht is, omdat ik denk dat het commercieel ook wel heel goed uitkomt."

Duurzaamheid onder controle

Het is niet zo dat dit gedrag binnen CCE voort komt vanuit de medewerkers zelf of vanuit de normen en waarden van de medewerkers. V1: "Het is niet zo dat dit vanuit intern is ontstaan." Op dit moment lijkt dit nog steeds zo te zijn, medewerkers omarmen MVO omdat dit zo hoort en omdat het wordt opgelegd. L1: "Het is niet zo dat het voorkomt vanuit eigen overtuigingen; anders zou het ook al veel verder doorgevoerd zijn."

Formele controlemechanismen

De meningen over de invloed van formele controlemechanismen onder de medewerkers van CCE zijn verdeeld. Uit het onderzoek blijkt dat 7 van de 10 werknemers de hypothese bevestigden en daarmee aangaven dat deze een positieve invloed hebben op het MVO beleid. Opvallend daarbij is dat de drie personen die de hypothese niet steunden, personen zijn met een uitvoerende functie. Door de respondenten werd de aanwezigheid van verschillende fases waar een organisatie door heen gaat bij het integreren van MVO in de bedrijfsvoering genoemd. Zo stelde V2: "We zijn voor mijn gevoel twee jaar geleden actief begonnen met MVO en we zijn wel voorbij de beginfase" en L2 voegde daar aan toe: "Als organisatie is het wel van belang om in de beginfase MVO aan mensen op te leggen." In deze eerste fase helpen formele mechanismen om MVO te verplichten. L2: "Het is wel goed dat het van bovenaf wordt opgelegd want als ze dat niet zouden doen, dan gebeurt er ook niks." PA1: "Je hebt in ieder geval doelstellingen nodig zodat je weet waar je naartoe moet werken." Hier voegt MM1 aan toe: "Je hebt harde mechanismen nodig in de beginfase; voordat het gaat vliegen in de organisatie." V1: "Om intern draagvlak te creëren voor MVO moet een organisatie het wel verplichten."

Van de 10 respondenten waren er vijf personen die de hypothese bevestigden maar die wel een nuance aanbrachten. V2: "Een combinatie met verplichten is ook een mogelijkheid, maar dan maximaal 1/3 verplichten en 2/3 motiveren" en PA2: "Een positieve insteek geeft zo veel meer energie dan het opleggen van zaken." Formele mechanismen kunnen er voor zorgen dat informatie niet verloren gaat bij personele wisselingen en binnen een grote organisatie. PA1: "Daarnaast is er veel verloop en verschuiven mensen ook veel intern. Dat betekent dat informatie verloren gaat en we vaak weer van voor af aan moeten beginnen."

De personen die de hypothese niet bevestigden gaven aan dat het verplichten van zaken ook tot weerstand kan leiden. Opvallend is dat de uitvoerende respondenten allen aangaven al veel te werken volgens vaste richtlijnen en met verplichtingen en de reactie hier op is dat ze niet nog meer verplichtingen willen hebben. V2: "Hoe meer verplichtingen je gaat opstellen, hoe minder ontspannen en enthousiast iedereen er over wordt." L1: "Ik denk niet dat het zou helpen om de mensen te drillen." Ook Public Affairs bevestigde dit en lijkt te onderkennen dat er binnen CCE al erg veel met verplichtingen wordt gewerkt. PA1: "Wij vinden het ook lastig om dit te verplichten bij onze medewerkers, verplichten kan ook averechts werken" en PA2: "Je moet goed in de gaten houden dat je het niet alleen maar van bovenaf aan het opleggen bent met cijfers en doelstellingen. Dit kan tot weerstand leiden in de organisatie en het kan er toe leiden dat mensen alleen maar een vinkje of een doelstelling proberen te behalen."

Stellen van doelen

Uit het onderzoek blijkt dat 9 van de 10 personen binnen CCE geloven in het stellen van doelen, in het meten ervan en over het communiceren daarover richting de teams. Opvallend is dat er binnen CCE al jaren actief wordt gewerkt met doelstellingen op andere gebieden, maar dat er pas een jaar wordt gestuurd op MVO gebied. Hierbij is wel een tweedeling zichtbaar tussen productie en de rest van de organisatie. De medewerkers zijn daardoor gewend om actief bezig te zijn met de zaken waarop ze concreet worden afgerekend. Dat was tot nu toe nog niet het geval met MVO. Uit de interviews blijkt dat er binnen de productie wel al harde en meetbare MVO doelstellingen zijn waarop wordt gestuurd. PA1: "Binnen de productie kunnen we al jaren concrete zaken meten en

concrete doelstellingen stellen. We sturen op het naar beneden brengen van de carbon footprint.” In de rest van de organisatie zijn er wel MVO doelstellingen sinds een jaar, maar zijn ze nog niet altijd concreet. PA2: “Het is echter lastig om deze doelstellingen SMART te maken omdat MVO niet altijd even concreet is.” Mede doordat ze niet concreet zijn en doordat er nog niet op wordt gestuurd, kunnen ze botsen met andere doelstellingen. L2: “MVO kan soms haaks staan op de belangen van je klant of op je eigen doelstellingen.” Ook het middenmanagement onderkende dit: MM1: “Ik denk dat het probleem is dat het van je agenda verdwijnt zodra het haaks staat op je andere doelstellingen.” Hieruit blijkt de modererende werking van de antecedenen; de respondenten gaven aan dat MVO vanuit een externe druk is opgelegd en gaven daarbij aan dat ze MVO activiteiten alleen oppakken als ze er op worden beoordeeld. De respondenten die de hypothese steunden geloven in de kracht van doelstellingen, omdat ze er voor zorgen dat zaken worden gerealiseerd. V2: “Doordat het in mijn doelstellingen staat, heb ik wel een stok achter de deur.”

Naast het stellen van doelen, wordt er binnen de productiekant ook veel gemeten. PA2: “We hebben een pagina met KPI’s als sturingsmechanisme en daarnaast is het binnen de harde hoek van de organisatie verankerd in meetinstrumenten.” Dit is nog niet het geval binnen de rest van de organisatie.

Binnen de productie en gerelateerde afdelingen wordt er actief gecommuniceerd over de voortgang tijdens het werkoverleg en dit wordt als prettig ervaren. TD2: “Het komt dagelijks terug in de werkbesprekingen. Daar wordt verteld hoeveel we nog moeten doen en hoe we er voor staan.” De rest van de organisatie wordt alleen via landelijke bijeenkomsten of informatiebladen geïnformeerd over de resultaten en dit leidt er toe dat mensen minder goed op de hoogte zijn.” V2: “Ik geloof er in dat ik me nog meer zou richten op MVO als ik nog meer op de hoogte zou worden gehouden van de progressie die er op dit vlak.” MM2: “Je moet het meer inzichtelijk maken. Wij zijn prestatie gedreven mensen en dan heb je meetbare resultaten nodig. Als je dat niet doet, blijft het veel te vaag.” PA2 onderkende dat dit nog intern aandacht behoeft: “We moeten dat misschien ook wel veel beter vertellen intern. We kunnen vertellen dat we op schema zitten en dat we al zo veel % minder nodig hebben om een liter frisdrank te maken.”

Slechts één persoon binnen de directie gaf een kritische noot ten aanzien van doelstellingen: D1: “Het heeft geen zin om KPI’s te hanteren wanneer iemand geen directe invloed ergens op heeft.” Hij gaf aan dat KPI’s nuttig zijn wanneer ze te beïnvloeden zijn.

Geschreven werkregels

Alle respondenten gaven aan dat het belangrijk is om geschreven werkprocedures en richtlijnen te hanteren en dat dit een positieve invloed heeft op het MVO beleid. V1: “Er zijn al standaard richtlijnen en processen rondom MVO. Bij CCE wordt dit gezien als een kans.” L2: “Op MVO gebied dien je je aan het CCE beleid te houden; er zijn daarmee vaste regels en procedures ten aanzien van MVO.” Binnen productie zijn deze standaard richtlijnen er al en is dit ook essentieel, binnen de rest van de organisatie nog niet. TD1: “MVO is voor monteurs wel onderdeel van ons dagelijkse werk en via werkprocedures die we strikt volgen is vastgelegd hoe we dingen moeten doen.” Hier lijkt binnen de rest van de organisatie wel behoefte aan te zijn. V2: “Ik zou standaard materialen wel prettig vinden en ik zou daardoor ook eerder initiatieven ontplooiën.” Door de omvang van de organisatie is formalisatie extra relevant. PA1: “We willen er wel naar toe dat zaken meer worden vastgelegd en worden gestandaardiseerd. Dat maakt de werkwijze meer uniformer en het geeft duidelijkheid in een grote organisatie als CCE.”

Alle respondenten gaven aan dat een geïntegreerd duurzaam beleid eerder tot stand komt wanneer MVO onderdeel is van de dagelijkse werkzaamheden en daarmee ingebed is in werkprocedures en

richtlijnen. V1: “Het moet echt onderdeel zijn van mijn dagelijkse werk, dan wil ik het wel doen’. L1: “Op het werk zou ik er meer mee bezig zijn als het nog meer werd opgelegd in mijn functie; als het meer relevant zou worden gemaakt.” MM2: “Ik zelf loop er eerlijk gezegd ook met een grote boog om heen. Dat is eigenlijk niet eens bewust, want het zou uiteindelijk heel erg bij mij als persoon passen.” Een opvallend resultaat is dat medewerkers geschreven werkregels nodig hebben om er mee aan de slag te gaan. Dit lijkt voort te komen uit de doelstellingen waarop ze worden afgerekend; wanneer het geen KPI is, worden activiteiten niet opgepakt. Daarnaast gaven ze aan dat dit veroorzaakt wordt doordat MVO niet voort komt uit een interne motivatie. Respondenten gaven aan weinig creatief te zijn op dit gebied. V2: “Ik vind het lastig om de vertaalslag te maken en om te bedenken wat ik kan doen om hier aan bij te dragen.” L1: “MVO zit nog niet in de standaard werkprocedures of richtlijnen met betrekking tot mijn functie.” Ook de directie wil het relevant maken gaan stimuleren. D1: “Als je volledige toewijding wil op MVO gebied, moet je MVO relevant maken voor iemands functie. Voor een rayonmanager of een chauffeur is MVO nog geen onderdeel van hun werk op dit moment.” PA2 vulde daar op aan: “Ons doel is het om het zo veel mogelijk onderdeel van je normale werk te maken. Dus niet allemaal aparte projecten want projecten zijn tijdelijk en vervagen op een bepaald moment weer.”

Beloningen

8 van de 10 respondenten bevestigden de hypothese en gaven aan dat stringente doelstellingen met daaraan gekoppelde consequenties bijdragen aan een duurzaam beleid. Uit de interviews blijkt dat dit mechanisme met name goed werkt wanneer MVO niet voortkomt uit een interne motivatie; belonen kan daarbij stimulerend werken. De respondenten ervoeren het als prettig dat het aandragen van ideeën op MVO gebied wordt gestimuleerd door het management. V1: “Mijn manager heeft tijdens mijn jaarbeoordeling naar voren gebracht dat hij het goed vond dat ik altijd overal van op de hoogte was.” Binnen de technische dienst wordt dit echter niet altijd zo ervaren en dit maakt dat twee respondenten die werkzaam zijn binnen deze afdeling de hypothese niet bevestigden. TD1: “Onze ideeën zijn alleen vaak niet aantoonbaar genoeg voor CCE dus worden ze niet opgepakt en is het ook niet aantrekkelijk voor CCE. Als ik nu ideeën aandraag dan wordt er niks mee gedaan.” TD2: “Ik draag ideeën aan op het gebied van MVO en ik hoop echt dat ze er iets mee gaan doen, maar ik ben er bang voor.”

Respondenten ervaren het als prettig als er beloningen worden toegekend bij een goede prestatie of bij een goed initiatief. L2: “Belonen helpt daarbij altijd” en V2: “Als het zwaar zou meetellen in mijn beoordeling zou ik er wel meer mee gaan doen.” PA2: “Goede initiatieven worden beloond door middel van aandacht en complimenten en ook tellen deze scores mee in iemands totaal beoordeling aan het eind van het jaar.” Dit belonen wordt tot nu toe nog te weinig gedaan volgens de respondenten. TD1: “We worden dus wel steeds gestimuleerd maar daar tegenover staat maar heel erg weinig. Stimuleren en belonen en enthousiasmeren wordt op dit moment heel weinig gedaan.” TD1: “Ook zou het goed werken als personeel hiervoor beloond wordt. Het zou fijn zijn als we een beloning zouden ontvangen omdat we ons er voor inzetten in deze drukke tijden.” Er is op basis van de resultaten geen duidelijke voorkeur voor intrinsieke of extrinsieke beloningen te onderscheiden. TD1: “Belonen kan op verschillende manieren; complimenten; door geld, waardering of bijvoorbeeld door middel van een feestje.”

Naast belonen wordt het als logisch ervaren dat er ook consequenties zijn verbonden aan het niet realiseren van een doelstelling. V1: “Je kan MVO als een apart onderdeel op onvoldoende krijgen. Ik vind dit een goed mechanisme; anders gaat hij nooit landen.” L1: “Mensen zijn bang dat er anders een sanctie zwaait. Ik geloof dat dwingend toch wel werkt tot op bepaalde hoogte; het werkt om dingen duidelijk te maken.” In de productiekant worden afdelingen al afgerekend op doelstellingen. PA2: “De harde kant van de organisatie wordt al afgerekend op de MVO doelstellingen. Worden deze

Duurzaamheid onder controle

niet behaald dan heeft dat ook direct consequenties voor de beloningen en bonussen.” De respondenten lijken een voorkeur te hebben voor consequent gedrag. L2: “Als je heel erg veel verkoopt en je MVO blijft achter, dan ben ik bang dat je aan het eind van het jaar een betere beoordeling krijgt, dan wanneer je niks hebt verkocht, maar je hebt wel MVO hoog in het vaandel staan gedurende het hele jaar.” MM1: “In de praktijk krijg je echter toch een voldoende als je andere doelstellingen wel goed zijn behaald. Verkoopdoelstellingen tellen dan toch zwaarder.”

Informele controlemechanismen

Het grootste deel van de respondenten, 6 van de 10 bevestigde deze hypothese. PA2: “Ik geloof dat je in een organisatie zeker zachte mechanismen nodig hebt. Dit zijn de voelsprietten waarmee je waarneemt wat er gebeurt in een organisatie.” PA2: “Informele mechanismen zorgen er voor dat het op een bepaald moment normaal wordt in een organisatie. Het zorgt er voor dat iedereen wordt meegenomen.” Informele controlemechanismen dragen bij aan het socialiseren van medewerkers en zorgen ervoor dat het in de aderen van de organisatie terecht komen. Informele controlemechanismen zorgen ervoor dat MVO een natuurlijk onderdeel wordt van besluiten. PA2: “MVO is eigenlijk een extra lens geworden die op alle managementbeslissingen wordt gelegd.” Het was opvallend dat de vier personen die de hypothese niet bevestigden, uitvoerende mensen waren. Het management gaf aan dat informele mechanismen van belang waren, maar de uitvoerenden gaven aan hier nog sceptisch tegenover te staan. Zij koppelde dit aan de afwezigheid van een interne motivatie voor MVO op dit moment.

Opvallend is dat informele mechanismen door de respondenten veel werden gekoppeld aan tijd en aan een bepaalde fase. Het management gaf weliswaar aan een positieve invloed van informele mechanismen te verwachten, maar gaf daarbij wel aan dat dit niet noodzakelijk is gedurende de eerste jaren. Gedurende de tijd is het van belang dat het gaat leven, maar het geloof is er onder het management dat ze met formele mechanismen in het begin al veel realiseren. PA2: “Dit hangt samen met de fase waarin de organisatie zit; je kan niet iedereen op het zelfde moment in het proces meenemen.” MM2: “We zijn nog steeds bezig om te aangeleerd gedrag te laten zijn en in die fase zitten we nog.” Informele controlemechanismen worden gekoppeld aan cultuur en culturele veranderingen kosten veel tijd. Dit tijdsaspect lijkt bij CCE extra groot te zijn en volgens de respondenten wordt dit gedreven doordat MVO niet voortkomt uit een interne motivatie. L2: “MVO heeft tijd nodig om geheel ingebed te raken omdat je te maken hebt met verkoop gedreven mensen die limonade verkopen in plaats van groene plantsoenen.” L1: “Als je dit wil bereiken dat zouden ze het de tijd moeten geven. Ik geloof dat de wil er wel is onder de mensen, maar dat het gewoon enkele jaren nodig heeft.” PA2: “Heel langzaam merken we nu dat het gaat leven onder medewerkers wel gaat komen, maar we zijn ook al een aantal jaren bezig.” Ook kan de omvang van de organisatie een rol spelen hierin. PA2: “In een kleine organisatie neem je snel iemand mee in dit beleid en heb je weinig verloop wat er voor zorgt dat je dit goed kan controleren.” Ook blijkt uit de interviews dat informele mechanismen een sterke rol spelen bij de ‘zachte’ kant van de organisatie. PA2: “In deze softe kant van de organisatie zitten we nog in een andere fase; daar is het vooral sfeer maken en iedereen het gevoel geven dat we het als bedrijf heel serieus nemen.”

Normen en waarden

Slechts vijf respondenten gaven aan dat normen en waarden een positieve invloed hebben op het MVO beleid. De vijf personen die dit steunden gaven aan dat het essentieel is dat normen en waarden van de organisatie worden vertaald in een visie en een missie en dat medewerkers hiervan op de hoogte zijn en bij betrokken zijn. Dit waren met name personen binnen Public Affairs en de directie. PA2: “CCE heeft nu 125 jaar plezier uitgestraald, dat is wat wij zijn en je kan niet zo maar van de één op de andere dag gaan zeggen dat we ook heel erg groen zijn.” PA2: “Hierbij is het met

Duurzaamheid onder controle

name van belang dat er richting de verkoop mensen wordt gecommuniceerd wat onze strategie, missie en visie zijn. Daar heeft CCE nog een stap te maken omdat er nog heel veel kansen liggen.”

De vijf respondenten die de hypothese niet steunden gaven aan dat dat wanneer MVO niet in iemands normen en waarden zit, dit juist ook belemmerend kan werken. Hieruit blijkt dat de modererende werking van externe antecedenten ook negatief kan werken. MM1: “Als je als medewerker niks wil doen op het gebied van MVO dan is het niet zo moeilijk om er om heen te lopen en je ogen er voor te sluiten.”

Alle respondenten gaven aan dat het streven moet zijn dat de normen en waarden van de medewerkers in lijn liggen met de waarden van de organisatie. Er dienen mensen aangetrokken te worden die MVO belangrijk vinden. PA1: “MVO staat steeds meer centraal in de wervingscampagnes van CCE.” De normen en waarden van de organisatie en de persoon beïnvloeden elkaar en dit lijken medewerkers ook te realiseren. V1L: “Ik denk dat je als medewerker MVO actief moet omarmen; je moet er niet met een boog omheen willen lopen want het is duidelijk dat het bedrijf het heel erg belangrijk vind.” Public Affairs speelt hier al op in. PA1: “Ons streven is om de mensen binnen de organisatie steeds beter en frequenter op te voeden.”

Het gedrag moet in lijn zijn met de normen en waarden en dit maakt dat er sprake is van een MVO cultuur. PA1: “Het zal de kant op moeten gaan dat MVO in de normen en waarden komt te zitten van de mensen. De vraag is of we het dan nog zo apart gaan benoemen.” Binnen CCE is dit nog niet altijd het geval. PA1: “Ik moet eerlijk zijn en ik denk dat het in de gehele organisatie nog geen onderdeel is van de cultuur.” L2: “Op kantoor wordt er afval gescheiden, maar als je naar de inhoud van de bakken kijkt, zie je dat collega’s uit gemakzucht toch alles bij elkaar gooien.”

Laterale relaties

Alle respondenten bevestigden dat het betrekken van medewerkers en het stimuleren van laterale relaties een positieve invloed hebben op een geïntegreerd MVO beleid. Betrokkenheid van medewerkers op alle niveaus werd door alle respondenten als belangrijk ervaren. Opvallend is dat alle respondenten met een uitvoerende functie ervaren dat ze op dit moment nog te weinig worden betrokken. TD1: “We mogen het allemaal wel uitvoeren, maar we worden nooit betrokken bij de plannen of de ideeën op MVO gebied.” L2: “Het is nog heel erg top down gericht. In de rest van de organisatie haalt iedereen min of meer er zijn schouders voor op.” Ook Public Affairs onderkent dit. PA1: “We geloven er in dat het belangrijk is om ze bij MVO te betrekken en om te luisteren naar hun ideeën, maar eerlijk gezegd doen we dat nog te weinig.” PA1: “Je wil dat mensen uiteindelijk zelf proactief met ideeën komen, maar het kost tijd om dat te realiseren. Voordat mensen zelf er mee aan de slag gaan, moeten ze eerst de basis boodschap kennen.” Voorheen bestond er een multidisciplinaire bijeenkomst, maar hier is geen vervolg aangegeven. PA1: “Het netwerk bestaat nu dus helaas niet meer vanwege andere prioriteiten, maar het is denk ik wel belangrijk dat we dit weer gaan oppakken.” Wanneer mensen betrokken zijn, worden ze enthousiast en streven ze actief naar het bereiken van resultaten. PA2: “Wat ons opvalt is dat een hoop mensen die in MVO projecten betrokken zijn, zelf gaan duwen dat de lat wel omhoog kan.” Betrokkenheid werd meerdere malen genoemd in combinatie met eigenaarschap. D1: “Het is belangrijk dat je mensen dingen zelf laat ontdekken. Je moet ze niet vertellen hoe ze bij kunnen dragen maar je moet het ze vragen en er zelf over na laten denken.”

Binnen CCE wordt het MVO beleid nog te veel van bovenaf geïmplementeerd en voor een betere integratie is volgens de respondenten een combinatie met een aanpak van onderaf essentieel. PA2: “Binnen CCE is het MVO stuk vanaf bovenaf in de organisatie geïnitieerd, maar uiteindelijk moet het

Duurzaamheid onder controle

ook vanaf onderaf gaan werken'. PA1: "Het is ons streven dat MVO gaat leven onder de medewerkers en dat het niet meer alleen een ding van ons is."

Centrale bijeenkomsten, meerwerkdagen en trainingen worden door de respondenten als positief ervaren; deze bijeenkomsten zorgen er voor dat mensen worden meegenomen in de gedachten achter het beleid, zodat ze het begrijpen. V2: "Wat hieraan bij droeg is dat we het echt moesten doen en zelf konden ervaren. " Dit kan nog meer dan dat er nu wordt gedaan. V1: "Om MVO nog meer te laten leven op de werkvloer zou CCE nog beter het plan er achter uit moeten leggen aan haar medewerkers. Ze moet uitleggen waarom dit zo belangrijk is."

De respondenten gaven aan trots te zijn op bepaalde initiatieven en deze trots en passie neemt toe naarmate ze meer zijn betrokken. Het streven is om medewerkers trots te laten zijn. PA2: "Als een medewerker op een verjaardagsfeestje staat dan moet hij op zijn minst uitstralen dat CCE veel doet aan MVO." PA2: "Wat wij proberen te bereiken is dat mensen echt er in gaan geloven. Dat is het mooie bij duurzaamheid; je ziet een passie ontstaan bij mensen omdat je het gevoel hebt dat je iets goeds doet." Op dit vlak worden reeds kleine successen behaald. V1: "Ik vind het heel goed dat we één van de eerste bedrijven zijn die in elektrische auto's rijden."

Ongeschreven werkregels

6 Van de 10 respondenten bevestigden de hypothese ten aanzien van ongeschreven werkregels. De 6 personen waren met name directie en management en uit de interviews blijkt dat zij ook degene zijn die actief zijn op het gebied van MVO. Collega's beïnvloeden elkaar onderling en wanneer MVO leeft onder collega's ontstaat sociaal gewenst gedrag. De nieuwe generatie heeft dit gedrag al van nature: zij zijn zo opgevoed. PA1: "Wat we wel merken is dat MVO ook echt een ding is van deze tijd en dat het al meer leeft onder de jongeren van tegenwoordig." Er ontstaat er een sociale controle waarbij medewerkers elkaar aanspreken op gedrag. PA2: "Hoe vaker het informele circuit zijn werk doet, hoe normaler het wordt."

In de praktijk gebeurt het binnen CCE echter nog weinig dat collega's elkaar aanspreken op gedrag en dat is ook de reden dat vier respondenten de hypothese niet bevestigden. Zij stelden dat ongeschreven werkregels ook tegengesteld kunnen werken wanneer MVO niet voortkomt uit een interne motivatie. V1: "Onderling hebben we het er als collega's nog te weinig over; dat kan veel meer." L2: "MVO lijkt soms alleen nog maar te leven bij binnen de afdeling Public Affairs." Ook worden hierdoor negatieve mensen beïnvloedt. PA2: "Er blijft altijd weerstand in de organisatie; er zijn altijd cynische geesten die denken dat het wel voorbij waait of die klagen dat ze er niks mee kunnen in de dagelijkse praktijk." PA1: "Dit hangt dan weer samen met de zachte, informele mechanismen; het is heel erg belangrijk dat collega's het er onderling over hebben en elkaar er bij betrekken."

Het intern delen van successen en voorbeelden draagt hier volgens de respondenten aan bij. MM1: "Wat we nu doen met het delen van successen, zou leuk kunnen zijn met MVO initiatieven. Successen die je behaalt zou je intern kunnen delen." Uit de antwoorden blijkt dat het onderling enthousiasmeren erg aanstekelijk en succesvol werkt. PA1: "Door medewerkers zelf is er het idee geopperd om een marathon te lopen voor Villa Pardoos. Dit breidt zich uit als een olievlek. Ze hebben elkaar hiervoor enthousiast gemaakt."

Voorbeeldfunctionarissen in de vorm van leidinggevenden werden vier maal genoemd. Het wordt als belangrijk ervaren dat zij het goede voorbeeld tonen. V1: 'Ik vind het mooi dat onze directeur meteen inspringt op deze test en het goede voorbeeld geeft' . L2: "Een voorbeeldrol vanuit het management draagt intern veel bij'. Dit kan echter ook averechts werken. MM1: "Vanuit het

management wordt dit nog niet actief gestimuleerd. Het is nog een beetje lafjes waarop het gestimuleerd wordt en dat maakt ook dat niemand iets doet.”

Informeel en formeel

Alle respondenten bevestigden dat formele en informele mechanismen elkaar versterken. PA2: “Je hebt doelstellingen en richtlijnen nodig, maar daarnaast is het ook belangrijk dat het gaat leven binnen de organisatie.” Beide mechanismen zijn nodig om tot een geïntegreerd beleid te komen en er dient een balans tussen de twee te zijn. PA1: “Je hebt in ieder geval doelstellingen nodig zodat je weet waar je naar toe moet werken. Daarnaast is het nodig dat je uiteindelijk een cultuur creëert waardoor MVO een blijvend iets wordt.” Vijf respondenten refereren aan een combinatie van verplichten en enthousiasmeren. V1: “Het moet enerzijds verplicht worden en het moet in lijn zijn met je andere doelstellingen en anderzijds moet je er als medewerker bij betrokken worden.” L1: “Je hebt een combinatie nodig van verplichten en enthousiasmeren.” TD1: “Je hebt verplichte zaken nodig en je moet mensen stimuleren en betrekken.” V1: “Verplichten en enthousiasmeren en laten meedenken zijn beiden van belang.” Eén respondent gaf aan dat de twee door elkaar heen lopen. PA1: “Ik denk alleen wel dat harde en zachte mechanismen ook tegelijk nodig zijn en dat je ze alle twee nodig hebt. Ze lopen door elkaar heen, het is lastig om te zeggen welke wanneer relevant zijn.”

4.2 Resultaten Gulpener

Gulpener bierbrouwerij is een zelfstandig familiebedrijf gelegen in Limburg. De geschiedenis van de brouwerij gaat terug tot 1825. De brouwerij is gevestigd in Gulpen en heeft momenteel 65 medewerkers in dienst. Gulpener produceert echt Limburgs bier en de producten die zij brouwen zijn onder andere Gulpener Pilsner, Gulpener Sjoes en Gulpener Dort.

Als familiebedrijf dat gelegen was middenin het dorp Gulpen vond de directie het altijd al belangrijk om goed te handelen en om zorgvuldig om te gaan met middelen en mensen. Vanwege deze vertuiging en vanuit financieel oogpunt is Gulpener in 2001 actief met het MVO beleid gestart en is er toen begonnen met het doorvoeren van veranderingen. In tien jaar tijd zijn ze door verschillende fases heengegaan, waarbij ze begonnen met pionieren. Tien jaar terug was een duurzaam beleid nog geen gemeengoed en de kennis was beperkt. In de fase die daarop volgde ontstond enige bewijsdrang en in deze fase volgden prijzen en keurmerken. De afgelopen jaren stonden in het teken van het toepassen van kennis en de processen zijn allemaal ingericht. Een volgende stap en een ambitie voor de komende jaren is de maatschappelijke duurzaamheid. Gulpener wil werken aan het creëren van meerwaarde voor de omgeving. Hierbij vindt een verschuiving plaats van individualisme naar gemeenschapszin. De concrete doelen voor 2011 en 2012 zijn de uitbouw van het zonnecellenpark, de ontwikkeling van een nieuw afvalwatersysteem en verdere uitbouw van ecologische granen en hop en de samenwerking met de Floriade.

De brouwerij produceert het bier op duurzame wijze. De gerst en het hop wordt afgenomen van boeren uit de regio, die hun producten zo veel mogelijk duurzaam telen. Gulpener heeft ongeveer zestig leveranciers, die samen 500 hectare milieuvriendelijke teelt verzorgen. Deze agrariërs zijn verenigd in coöperatie Triligran. Gulpener betaalt de leveranciers een eerlijke prijs voor de producten. De brouwerij werkt op groene energie en recycleert haar etiketten. Sinds 2004 voldoen alle door Gulpener geproduceerde bieren aan de Agro Milieukeur Norm. Andere keurmerken die Gulpener mag dragen zijn: Eco keurmerk, Erkend Streekproduct, Klimaatneutraal. Gulpener werkt continue aan de verbetering van het productieproces door een verbeterde isolatie van de warmte opslag en door het toepassen van zonnecellen in de lichtreclame van cafés. In 2007 is er vijf hectare bos aangeplant in de buurt van Gulpen, om daarmee de CO2 uitstoot te compenseren. Gulpener heeft enkele stimuleringsprijzen gewonnen op het gebied van MVO zoals de Nationale

Duurzaamheid onder controle

Stimuleringsprijs voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en de Limburgse Prijs voor Duurzaam Ondernemen in 2003, de Euregio Milieuprijs in 2005 en de PINT Stimuleringsprijs eveneens in 2005.

Alle medewerkers hebben het ambitie statement, het verbond met de natuur getekend. Dit staat vermeld in afbeelding 1.

De Gulpener Bierbrouwerij heeft als eerste brouwerij een verbond met de natuur gesloten. Zij is sinds 1825 gevestigd in Gulpen, in het hart van Zuid Limburg, dat gekenmerkt wordt door een heuvelachtig parklandschap, dat mede tot stand gekomen is door de boeren die erin werkzaam zijn en nog een belangrijk deel van het onderhoud verrichten. De Gulpener Bierbrouwerij staat centraal in de lokale gemeenschap en voelt zich verantwoordelijk voor zijn eigen mensen en voor de sociale infrastructuur in deze regio. Als medewerkers willen wij vanuit die instelling nu en in de toekomst ook verantwoord ondernemen. Wij streven dan ook naar een continue verbetering van onze milieuprestaties en voorkoming van milieuvuiling. Wij voldoen aan alle van toepassing zijnde wettelijke milieueisen, en daarenboven willen wij, o.a. door het sluiten van allianties met andere private en publieke organisaties onze milieuprestaties verder verbeteren. Hierdoor produceren wij op duurzame wijze onze bieren die gemaakt zijn van grondstoffen uit de regio, die met een zo laag mogelijke milieubelasting worden geteeld. Aan onze afnemers willen wij hierover verantwoording afleggen. Dit betekent, dat de wijze waarop wij produceren zo milieuvriendelijk mogelijk moet zijn en dat de grondstoffen, die we verwerken niet alleen van Limburgse bodem moeten komen, maar ook milieuvriendelijk geteeld moeten worden. Wij produceren onze bieren voor de bewuste, kritische consument die lekkere, hoogwaardige bieren wil drinken, en er ook verzekerd van wil zijn, dat er geen voor de gezondheid schadelijke stoffen in zitten en dat de grondstoffen met een zo laag mogelijke milieubelasting zijn geteeld, geoogst en verwerkt. Het verbond tussen de Gulpener Bierbrouwerij en de Natuur willen wij zo zichtbaar mogelijk maken, zeker voor onze afnemers en consumenten, die de natuur belangrijk vinden en ervan houden. Zij zullen onze Gulpener bieren de lekkerste bieren vinden van topkwaliteit, die garant staan voor een maximale bijdrage aan de schoonheid en zuiverheid van ons Limburgse land. Hierop willen wij aangesproken worden. Deze ambitie bouwt verder aan onze traditie om innoverend, onderscheidend en uitdagend te zijn, met een hoge toegevoegde waarde voor onze afnemers/consumenten.

De medewerkers van de B.V. Gulpener Bierbrouwerij

Afbeelding 1. Ambitie statement

Antecedenten van MVO

Uit de interviews en uit de overige brondocumenten blijkt dat aan het MVO gedrag en beleid van Gulpener interne organisatorische antecedenten ten grondslag lagen. Gulpener startte met MVO gericht handelen vanuit een combinatie van verschillende interne antecedenten. D2: "Maar het is niet andersom; het is niet zo dat wij het zijn gaan doen omdat de markt er om vraagt; in tegendeel zelfs; wij zijn er zelf mee begonnen." D2: "13 Jaar geleden is er binnen Gulpener een bewuste keuze gemaakt om het roer om te gooien en destijds werd er door andere partijen heel lacherig over gedaan." Enerzijds kwam het voort uit de culturele en ethische overwegingen; de aanwezige familiecultuur die vanuit haar principes goed wilde handelen. V3: "Binnen de familie waren ze altijd heel begaan met de natuur en met het familiegevoel. Daardoor wordt er juist ook nagedacht over de lange termijn." L3: "Gulpener is gestart met het MVO beleid vanuit haar overtuigingen. Ze opereerde middenin de gemeenschap en het voelde logisch om goed te ondernemen." Anderzijds kwam het voort uit structurele en financiële antecedenten. V5: "Ik denk dat er binnen Gulpener sprake is van een geïntegreerd beleid omdat het een redelijk voor de hand liggende keuze was." V3: "Bij Gulpener was het eigenlijk altijd al vanzelfsprekend dat je people, planet, profit, pleasure en passie voor je producten in de juiste volgorde zette." In die tijd had Gulpener het financieel gezien moeilijk ten opzichte van de grote brouwerijen en de directie geloofde dat MVO het middel was om de continuïteit te waarborgen." Uit de interviews wordt duidelijk dat de respondenten volledig geloven in het beleid en in de gedachten erachter, juist omdat er interne organisatorische antecedenten aan ten grondslag liggen. V4: "Als het verhaal klopt, dan kan iedere organisatie MVO gaan omarmen; maar dit verhaal moet wel kloppen."

Formele controlemechanismen

9 van de 10 respondenten bevestigden de hypothese en stelden dat de formele mechanismen een positieve invloed hebben op een MVO beleid. Uit de interviews blijkt echter ook dat er op dit moment nog niet of nauwelijks met harde doelstellingen wordt gewerkt binnen Gulpener. Ondanks dat deze er nog nauwelijks zijn, zien de respondenten er wel de meerwaarde van in. De respondenten gaven aan dat met name in de beginfase van een MVO beleid formele mechanismen essentieel zijn, omdat het dan van belang is om een duidelijk doel te hebben. L3: "Wanneer je een MVO beleid wil opstarten, als je een begin wil hebben en wil zorgen dat mensen naar het zelfde doel streven, heb je wel formele mechanismen nodig." V3: "Alles dient te beginnen met doelen en richtlijnen." TD3: "Alles begint met een ambitie en doelen die specifiek zijn." MVO dient gelinkt te worden aan de kernactiviteiten van de onderneming. D2: "Formele mechanismen zijn met name voor de continuïteit van belang; hier begint het in eerste instantie ook mee." PA3: "Het formele en de Balance Scorecard is echter wel van belang; je kan wel veel roepen, maar je hebt ook een toets nodig voor jezelf en ook voor de buitenwacht." Uit de antwoorden valt op dat ondanks dat MVO voort komt uit een interne motivatie, respondenten toch geloven in de kracht van formele mechanismen. Deze lijken volgens de respondenten de informele mechanismen te versterken en deze kunnen richting geven.

Er is één persoon binnen verkoop die de hypothese niet bevestigde, hij stelde dat binnen Gulpener formele mechanismen niet essentieel zouden zijn. De respondent gaf aan dat verplichten niet nodig is omdat MVO al leeft onder de werknemers en omdat het een vanzelfsprekend iets is. Omdat het al verankerd is in de normen en waarden zijn formele mechanismen minder noodzakelijk. V4: "Ik geloof dat formele mechanismen niet eens altijd nodig zijn."

Stellen van doelen

Uit de interviews blijkt dat de respondenten tot op een bepaalde hoogte geloven in doelstellingen en dit maakt dat slechts vijf personen de hypothese bevestigden. Opvallend hierbij is dat alle respondenten wel geloven in de kracht van een duidelijk algemeen doel omdat dit richting geeft. Er zijn algemene doelstellingen binnen Gulpener, maar met name voor de productiekant. Deze doelstellingen zijn verweven in de processen en er wordt niet actief op deze doelstellingen gestuurd. De doelstellingen zijn daarmee geen doel op zich, maar meer een middel om het Ambitiestatement waar te maken en om op een goede manier te handelen. D2: "De algemene doelstellingen zijn bekend bij het personeel en de doelen staan verwoord in de algemene ambitiestatement. Het zit eigenlijk vastgeklonken in de hele organisatie." Het meten ervan is van belang om informatie te verkrijgen en om te toetsen wat de stand van zaken is. Het communiceren hierover en het rapporteren zijn tevens van belang om medewerkers op de hoogte te houden en om medewerkers mede-eigenaar te laten zijn.

De reden dat vijf respondenten de hypothese toch niet steunden, is dat ze aangaven dat doelen en KPI's niet het juiste controlemiddel zijn op individueel niveau. De respondenten gaven aan dat een richting hebben van belang is, maar dat het niet motiverend werkt om medewerkers concrete KPI's te geven. D2: "Er zijn geen concrete individuele doelstellingen op het gebied van MVO. Het moet zichtbaar zijn in iemand zijn werk en hij moet het op het juiste relevante moment aankarten bij een klant." Binnen de organisatie wordt er verder ook nog weinig met persoonlijke doelstellingen gewerkt, ook op andere gebieden gebeurt dit nog weinig.

Dit lijkt samen te hangen met de interne motivatie waar MVO uit voort komt. De respondenten gaven aan dat KPI's niet nodig zijn omdat het gaat om de juiste dingen doen. MVO activiteiten moeten geen doel op zich zijn en medewerkers moeten niet verplicht gedrag vertonen om een KPI te

halen. Een voorbeeld dat werd genoemd is het reduceren van printpapier. Dit wordt niet gemeten en dat vinden ze ook niet nodig, omdat ze er in geloven dat iedereen dat doet wat reëel is. Omdat de mensen binnen Gulpener geloven in MVO, integreren ze dit al vanzelf in hun werkzaamheden, daar waar dit logisch en haalbaar is. Eén van de respondenten stelde dat doelen meer nodig zouden zijn in grote organisaties. L3: "Ik geloof wel in doelstellingen. Volgens mij zijn doelstellingen relevant in een grote organisatie waar de afdelingschef een groot team heeft en niet precies weet wat iemand doet."

Doelstellingen worden tussentijds gemeten middels meetinstrumenten en de voortgang wordt gevolgd. TD3: "We krijgen regelmatig overzichten van ons waterverbruik en die hangen we op het publicatiebord. Dan zien we het waterverbruik en daar worden we ons bewust van." PA3: "Op MT niveau is er een Balance Scorecard, op de vier p's van people, planet, profit en pleasure. Er zijn daarvoor indicatoren opgesteld en die worden gemeten." Actief communiceren is essentieel volgens de respondenten en dat is in een kleine organisatie makkelijker te realiseren. D2: "Iedere afdeling houdt haar eigen team op de hoogte van de ontwikkelingen rondom MVO." D2: "Daarnaast hebben we het duurzaamheidsverslag, waarin we verantwoorden wat we doen." V4: "Wij zijn eigenlijk al wekelijks op de hoogte van de stand van zaken en vinden dat zelf ook belangrijk. Wij willen wel graag weten wat de stand van zaken is."

De personen die de hypothese niet bevestigden, gaven aan dat doelstellingen ook tegengesteld kunnen werken. V4: "Ik geloof zelf ook niet in doelstellingen. Ik denk dat ze zelfs averechts kunnen werken. Als er targets opgelegd worden die door invloed van externe omstandigheden niet gehaald worden en je er dan wel op afgerekend wordt, dan functioneert het niet."

Geschreven werkregels

De respondenten gaven aan slechts gedeeltelijk positief tegen geschreven werkregels aan te kijken en slechts vijf respondenten bevestigden de hypothese. De vijf personen die de hypothese steunden bestonden uit directie, middenmanagement en productiemedewerkers. Zij gaven aan dat geschreven richtlijnen een positieve invloed hebben op een duurzaam beleid en dat MVO zo veel mogelijk onderdeel dient te zijn van de standaard werkzaamheden. Met name binnen de productiekant is dit essentieel. MM3: "Er is niet alleen maar sprake van vrijblijvendheid; Gulpener moet namelijk ook voldoen aan het keurmerk; de ISO 17001 en het milieukeur wat ook behoorlijk streng is." P3: "Ik geloof er in dat het belangrijk is dat werkprocedures en richtlijnen vastliggen. In onze organisatie hebben we binnen productie volop formele controlemechanismen en deze zijn heel erg van belang, bijvoorbeeld de certificeringen." P3: "Als je die niet hebt, dan doe je als organisatie maar wat. Het is belangrijk om een bepaalde structuur en houvast te hebben en om een rode draad in je werkzaamheden te hebben."

De vijf personen die de hypothese niet bevestigden onderkenden het belang van de praktische relevantie, maar gaven aan dat geschreven richtlijnen hier niet voor nodig zijn. Deze respondenten gaven aan dat wanneer je zelf in MVO gelooft, je dit op je eigen manier inbedt in je dagelijkse werkzaamheden en daar is een formalisatieslag niet voor nodig; je hebt immers je eigen creativiteit. Ook werd duidelijk dat het van belang is dat MVO uiteindelijk onderdeel wordt van het dagelijkse werk. L3: "Het is belangrijk dat MVO gewoon wordt en dat het niks bijzonders meer is. Het is op dit moment ook niet meer echt bijzonder binnen Gulpener. Het moet onderdeel zijn van je eigen werk." PA3: "Alle thema's zijn nu opgenomen in alle werkoverleggen. MVO komt nu gewoon terug in alle reguliere overleggen; het is onderdeel geworden van de standaard agenda. Binnen een kleine organisatie als Gulpener is het buiten de productie niet altijd essentieel om zaken vast te leggen." V4: "Wij leggen minder zaken vast op papier binnen verkoop, maar geloven in de kracht van story

Duurzaamheid onder controle

telling.” V4: “Iedereen vertelt het verhaal op zijn eigen manier, maar vertelt uiteindelijk hetzelfde verhaal.”

Beloningen

Slechts één persoon binnen Gulpener bevestigde de hypothese ten aanzien van beloningen. Alle andere personen gaven aan dat ze niet gewend waren aan het sturen op doelstellingen en aan het verbinden van consequenties bij het wel of niet realiseren ervan. V3: ‘Het is niet zo dat er meteen consequenties volgen als je over je budget heen gaat of als je een doelstelling niet haalt.’ D2: “Het is niet zo dat we bepaalde groeidoelstellingen hebben voor het nieuwe jaar en als dat niet lukt, gaan er koppen rollen. Daar geloven we niet in en dat gebeurt niet.” TD3: “Dat is ook vanaf het begin af aan duidelijk gemaakt; we doen het met z’n allen en we gaan niemand individueel belonen. Als je dat doet krijg je vaak toch wel scheve gezichten.” Uit de interviews kwam duidelijk naar voren dat er binnen Gulpener ruimte wordt gegeven om situaties in te schatten en dat er vertrouwen is dat mensen de juiste inschatting maken en daarbij vanuit een eigen motivatie gaan voor het hoogst haalbare. Wanneer dit niet reëel blijkt te zijn en er een lager resultaat wordt gehaald, dan staat de organisatie ook achter de beslissing. Hierin komt sterk de interne motivatie voor MVO naar voren; Gulpener gelooft in haar mensen en wil een prettige manier van samenwerken stimuleren. Complimenten passen daar in, maar beloningen ter motivatie niet. Het gedrag moet juist voortkomen uit een interne motivatie.

Uit de interviews bleek dat er wel volop ideeën worden aangedragen, maar dat dit wordt gezien als onderdeel van je werk en als iets dat zo hoort. L3: “In onze organisatie zijn beloningen niet nodig; het is gewoon onderdeel van je werk.” V4: “Het is onderdeel van je werk om goed te handelen; daar hoeft geen aparte beloning voor.” Ideeën worden ook direct opgepakt en worden vaak uitgevoerd. TD3: “Als je iets hebt, wordt het ook daadwerkelijk opgepikt.”

Informele controlemechanismen

Alle respondenten binnen Gulpener gaven aan dat informele controlemechanismen er voor zorgen dat MVO gericht handelen onderdeel wordt van de cultuur. V5: “Ik denk dat het met name van belang is dat een organisatie sociale mechanismen, of informele mechanismen heeft om zo een geïntegreerd duurzaam beleid te creëren.” V5: “Het is nu ook niet echt verplicht en dat is het mooie ervan. Je voelt natuurlijk wel een soort van sociale druk en je weet goed dat dit één van de pijlers is waarop de brouwerij gebouwd is, maar het is niet absoluut niet zo dat er nu iemand met een pen en papier naast je staat om je te beoordelen of om te zeggen dat je niet duurzaam genoeg bent.”

Drie respondenten binnen de directie en binnen verkoop gaven aan dat dit ook deels samenhangt met de omvang van de organisatie. D2: “Ik denk dat je in zo’n grote organisatie eerst het gevoel en het idee moet gaan stimuleren. Je moet proberen om het van onderaf het de organisatie in te krijgen.” D2: “In hoeverre een organisatie een geïntegreerd MVO beleid kan voeren hangt samen met de grootte van de organisatie en ook met de hele filosofie die we naleven.” V5: “Ik denk wel dat je dit ook zou kunnen realiseren in een grotere organisatie. Ik denk alleen dat daar veel tijd voor nodig is.” V5: “Uiteindelijk zijn het hem wel de informele zaken die het onderscheid maken. Voor informele mechanismen speelt tijd een belangrijke rol en ik denk dat hoe groter een bedrijf is, hoe meer tijd je daarvoor nodig hebt.”

Zes respondenten gaven aan dat de daarnaast samenhangt met de fase waarin de organisatie zich bevindt. TD3: “Ik ervaar het zo dat MVO echt onderdeel is van onze cultuur. Die weg zijn we 12 jaar geleden ingeslagen en dat was in het begin natuurlijk even wennen.”

De respondenten gaven daarnaast aan dat informele mechanismen stapsgewijs geïmplementeerd moeten worden. V3: “Je moet het stap voor stap doen en telkens verbeteren. Je kan niet van

Duurzaamheid onder controle

vandaag op morgen duurzaam ondernemen en een balans creëren. Maak een duidelijk plan en bespreek dit intern. Probeer de ideeën uit je groep collega's te halen." Doordat het stapsgewijs verloopt, kost het veel tijd. PA3: "Het heeft wel voor een heel groot deel met cultuur te maken en cultuur is iets wat jaren duurt om te veranderen." Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat deze cultuurverandering niet echt heeft plaatsgevonden binnen Gulpener; deze cultuur is er altijd al geweest en dat maakt het draagvlak extra groot.

Normen en waarden

Alle respondenten steunden de hypothese en uit de antwoorden blijkt dat de interne antecedenten die ten grondslag liggen aan het beleid binnen Gulpener, hierbij een versterkende werking hebben gehad. Alle respondenten gaven aan dat normen en waarden van de organisatie bekend dienden te zijn en dat die in wisselwerking staan met de normen en waarden van de mensen die binnen een organisatie werken. De medewerkers van Gulpener vinden het belangrijk dat ze op de hoogte zijn van de visie en normen van de organisatie waar ze werken. PA3: "Dat traject begint met een missie en een visie en een strategie; heel standaard zoals het ook in de boekjes staat. Daar is uiteindelijk een plan van aanpak uit gerold en een ambitiestatement." D2: "Het ambitiestatement was één van de eerste stappen waar we mee gestart zijn en iedereen mocht dat op vrijwillige basis tekenen. Er werd vooraf een heel duidelijke uitleg gegeven over wat de weg was die Gulpener ging volgen in de komende jaren en ze wilden dat middels dat ambitiestatement onderstrepen." De medewerkers willen ook bij deze normen en waarden betrokken worden. D2: "Het idee is dus wel geïnitieerd door de directie, maar het werd meteen opgepikt door alle medewerkers. Zij vonden dat zij de brouwerij waren en dat zij het document dus dienden te ondertekenen."

Hierdoor is er een cultuur binnen Gulpener ontstaan waarin MVO centraal staat en waar het gedrag in lijn is met de visie. L3: "Ik ben volledig op de hoogte van het MVO beleid en wat we willen doen, doen we ook daadwerkelijk." V3: "We hebben de intentie om een balans te creëren tussen people, planet en profit al sinds we bezig zijn met MVO. Dat inspireert je als medewerker ook en dat geeft je een positieve drive om er iets aan bij te dragen."

Zes respondenten gaven aan dat ze op basis van hun eigen normen en waarden een bewuste keuze voor Gulpener hebben gemaakt. L3: "Ik heb eigenlijk altijd wel bij bedrijven gewerkt waar duurzaamheid en puurzaamheid, mens en milieu een prominente rol speelden en daarna pas het winstbelang." D2: "De hele MVO filosofie en het duurzaamheidsverhaal zit bij ons allemaal in de bloedbanen." V3: "Het komt neer op normen en waarden; respect voor je collega's, proberen om het milieu zo weinig mogelijk te belasten op een bewuste manier." Wanneer het niet in iemands eigen normen en waarden zit, is het lastiger om dit er wel in te krijgen, zo stelde één persoon. V4: "Als het niet in de cultuur zit bij een organisatie, is het denk ik lastig om het te integreren."

Laterale relaties

Alle respondenten bevestigden de positieve invloed van laterale relaties en het betrekken van medewerkers bij het MVO beleid. De respondenten gaven unaniem aan dat een combinatie van een aanpak van bovenaf en van onderaf een positieve uitwerking heeft op een geïntegreerd beleid. Zowel de directie als de uitvoerende mensen gaven hierbij aan dat het goed is dat het geïnitieerd wordt door het management, maar dat al heel snel ook initiatieven moet komen vanuit de rest van de organisatie. PA3: "Ik geloof ook niet in het hele bottom up verhaal; je moet het plan top down initiëren; als de top er niet in gelooft wordt het namelijk lastig om grote veranderingen door te voeren. Maar vervolgens is het wel belangrijk dat iedereen het omarmt." L3: "Alle medewerkers hebben in het begin allemaal dingen op papier gezet die we zelf konden veranderen. Iedereen is gevraagd om input aan te leveren met daarin verbeteringsmogelijkheden op het gebied van MVO en

echt milieu.” TD3: “Ze moeten het niet van bovenaf opleggen. Ze moeten het gevoel van samen iets doen creëren.”

Daarnaast is het van belang dat medewerkers betrokken worden en mede-eigenaar worden gemaakt. D2: “Je moet mensen zelf ideeën laten ontplooiën en er zelf over na laten denken en je moet ze voorzetten laten geven.” PA3: “Ik geloof er heilig in dat als je mensen mede-eigenaar maakt van het probleem en dus ook van de oplossing, ze betrokken raken. Als je mensen zelf hun kantoor laat opruimen dan zorgen ze er ook wel voor dat ze er geen puinhoop meer van maken.” V3: “Onze eigen mensen zijn ook gebruikt in het filmpje van de brouwerij en de man bij de ketel komt daar ook weer in voor.”

Betrokkenheid kan gerealiseerd worden door het delen van achtergrond informatie. PA3: “Het wordt uitgelegd, ook al snappen sommige mensen er niks van. Het wordt met elkaar gedeeld en mensen worden op de hoogte gesteld van de veranderingen die er aan zitten te komen.” Daarnaast gebeurt dit door projectgroepen waar medewerkers in deelnemen. TD3: “Er werden werkgroepen gecreëerd waarin niet alleen het management team zat of de hoger opgeleide mensen, maar juist ook mensen van de werkvloer.” MM2: “Als je in staat bent om 90% van de medewerkers te betrekken door het met ze te bespreken en het op tafel te leggen, dan kom je heel ver. Je moet dit samendoen met alle afdelingen en met de Ondernemingsraad.” Volgens de respondenten wordt het meeste betrokkenheid gecreëerd door de jaarlijkse hopoogst. V4: “Ik denk dat dat wel één van de meest tastbare momenten is waarop de MVO gedachte van de brouwerij tot uiting komt. Dan leeft het voor iedereen en dan wordt iedereen er weer bewust van waar we het ook al weer voor doen. Het is belangrijk om het mensen te laten ervaren.”

Dit is volgens de respondenten ook te realiseren in een organisatie waar dit nog niet in de cultuur zit. PA3: “Dit MVO gevoel is ook te creëren in een grotere organisatie of in een organisatie die geen familiebedrijf is, als je mensen er maar voldoende bij betreft.” Door deze betrokkenheid raken mensen trots en volgt er passie voor het product. TD3: “Ook op bijvoorbeeld verjaardagspartijtjes vertel ik met trots over Gulpener. We mogen trots zijn op wat we hier presteren.”

Ongeschreven werkregels

Alle respondenten gaven aan dat ongeschreven werkregels een positieve invloed hebben op een MVO beleid. Ze bevestigden dat sociale druk van collega's er voor kan zorgen dat gedrag wordt aangepast in lijn met gewenst gedrag. D2: “MVO leeft binnen Gulpener mede doordat mensen elkaar beïnvloeden.” L3: “Ik geloof dat MVO inmiddels echt een onderdeel is van onze cultuur; het is echt de kracht van Gulpener. Het leeft best wel onder collega's onderling.” Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat de interne antecedenten hier een positieve werking op hebben gehad; juist doordat MVO voort komt uit een interne motivatie, spelen ongeschreven werkregels een belangrijke rol.

Bij Gulpener zorgt dit proces van socialisatie ervoor dat collega's zelf ongeschreven regels hanteren. V3: “Ik zou er ook voor kunnen kiezen om een D label auto te gaan rijden, maar dat kan je niet maken. Dat past niet bij de organisatie en daar wordt je door collega's op aan gekeken.” D2: “Als je hier 's morgens op kantoor loopt, dan is het licht gewoon uit.” Nieuwe collega's volgen deze regels omdat ze voelen dat het zo hoort. V4: “Toen ik hier begon heb ik me de MVO gedachte snel eigen gemaakt. Het is er vanaf het begin af aan ingestampt en ik heb het ook meteen volledig opgezogen.” V5: “Vanaf het moment dat ik in dienst trad bij de brouwerij was MVO al een vanzelfsprekend iets.” D2: “Toen besepte ik me pas dat MVO hier wel echt heel ver gaat, dat het hier echt in de bloedbanen van de medewerkers zit. Dat is wel heel bijzonder.”

Wanneer mensen deze ongeschreven regels niet volgen, spreken collega's elkaar aan op dat gedrag. D2: "Mensen spreken elkaar actief aan op niet duurzaam gedrag. Als ik de verwarming aan laat staan, dan wordt ik daarop aangesproken." L3: "Mensen spreken elkaar intern actief aan op gedrag. Als ik per ongeluk iets print dan krijg ik al de vraag of het wel nodig is. Dat betekent dat er onderling veel controle op wordt uitgeoefend." Daarbij blijkt voorbeeldgedrag van met name managers een positieve invloed te hebben. L3: "Hier rijdt ook geen baas met een dikke auto; het geldt voor iedereen en iedereen leeft er ook naar. Een goede voorbeeldrol vanuit het manager speelt daarbij wel een belangrijke rol."

Formeel en informeel

De respondenten gaven unaniem aan dat een duurzaam beleid beter gerealiseerd kan worden door een combinatie van formele en informele controlemechanismen, dan door één van de twee apart. Vanuit Public Affairs werd aangegeven dat ze beiden onmisbaar zijn om een zekere balans te creëren. PA3: "Je hebt zowel formele als informele mechanismen nodig. Op het moment dat het alleen formeel is dan gaan mensen doen wat er in het kwaliteitshandboek staat. Als daar niet in staat dat het jouw verantwoordelijkheid is om een kapotte lamp in te draaien, dan kan het maar zo zijn dat het al een jaar lang donker is omdat niemand daarvoor verantwoordelijk is. Dan heb je alsnog eigen initiatief nodig om dat te bewerkstelligen." PA3: "Het werkt daarmee twee kanten op; aan de ene kant eigen initiatief en inzet en aan de andere kant moet er ook gedocumenteerd worden om aan de buitenwereld te bewijzen wat er wordt gedaan." Ook verkoopmedewerkers gaven aan dat ze op lange termijn alle twee essentieel zijn. V4: "Om het op de lange termijn in stand te houden, heb je beiden nodig." V5: "Bij het begin is er gestart met formele mechanismen, maar later wordt het informele belangrijker. Het begint echter wel met doelstellingen en bij ons met het Verbond met de Natuur."

Met name in de beginfase lijkt de kracht van formele mechanismen groter, al is het meteen daarna van belang dat er ook informele mechanismen aanwezig zijn. TD3: "Het begint met duidelijke doelen en het vervolg is het inbedden in de cultuur." L3: "Het is wel van belang dat ze dan concrete doelen hebben. In een latere fase kan je het meer loslaten en zijn de mensen er aan gewend."

4.3 Vergelijking casussen

Op basis van de individuele casussen is een vergelijking gemaakt over de casussen heen. Hiervoor is een vergelijking gemaakt tussen de twee organisaties waarbij gekeken is naar de verschillen ten aanzien van de kernconcepten uit het conceptueel model. Vervolgens is er gekeken naar de resultaten per onderzoeksgroep over de casussen heen. De opvallende verschillen tussen groepen respondenten worden naar voren gehaald en besproken. Vervolgens wordt geanalyseerd in hoeverre de hypothesen kunnen worden gehandhaafd of verworpen.

De interviews hebben geleid tot de verschillen ten aanzien van de controlemechanismen, deze zijn weergegeven in figuur 9. De verschillen op functieniveau zijn in de tabel niet specifiek naar voren gebracht, maar zijn wel benoemd in de toelichting wanneer dit relevant was. Op deze manier kon in kaart worden gebracht of er grote verschillen waren tussen de organisaties.

Duurzaamheid onder controle

Vergelijking casussen	
CCE	Gulpener
Antecedenten	Antecedenten
CCE is dit gaan doen door druk van aandeelhouders en vanwege haar rol als marketleider	Gulpener is gestart met het MVO beleid vanuit haar overtuigingen.
10 van de 10	10 van de 10
Formele controlemechanismen	Formele controlemechanismen
Om intern draagvlak te creëren voor MVO moet een organisatie het wel verplichten.	Formele mechanismen zijn voor de continuïteit van belang; hier begint het ook mee.
7 van de 10	9 van de 10
Hoe meer doelstellingen en regels je gaat opstellen, hoe minder enthousiast iedereen wordt	Ik geloof dat formele mechanismen niet eens altijd nodig zijn.
3 van de 10	1 van de 10
Stellen van doelen	Stellen van doelen
Er wordt heel veel in doelstellingen verplicht gesteld en daarmee heb je gelijk draagvlak	Volgens mij zijn doelstellingen relevant in een grote organisatie
9 van de 10	5 van de 10
Het heeft geen zin om doelen te stellen als mensen ze niet kunnen beïnvloeden	Ik geloof zelf ook niet in doelstellingen. Ik denk dat ze zelfs averechts kunnen werken.
1 van de 10	5 van de 10
Geschreven werkregels	Geschreven werkregels
Het belangrijkste is dat het onderdeel is van je dagelijkse werk	Als je die niet hebt, dan doe je als organisatie maar wat.
10 van de 10	5 van de 5
	Iedereen vertelt het verhaal op zijn eigen manier
	5 van de 5
Beloningen	Beloningen
Als het zwaar mee zou tellen in mijn beoordeling zou ik er wel meer aan gaan doen	Als we zelf ideeën hebben dan worden ze ook opgepakt.
8 van de 10	1 van de 10
Als je gaat belonen dan krijg je dat mensen alleen daarom zaken oppakken	Belonen zou niet nodig moeten zijn; het is je dagelijkse werk
2 van de 10	9 van de 10
Informele controlemechanismen	Informele controlemechanismen
MVO heeft tijd nodig om geheel ingebed te raken	Voor informele mechanismen speelt tijd een belangrijke rol
5 van de 10	10 van de 10
Normen en waarden	Normen en waarden
Het is belangrijk dat het vanuit de mensen zelf komt en dat ze er achter staan.	We hebben allemaal een ambitie statement getekend een aantal jaren geleden.
5 van de 10	10 van de 10
Eerst verkopen en mijn doelstellingen halen en daarna mvo	
5 van de 10	
Laterale relaties	Laterale relaties
Om ons er bij te betrekken zou het fijn zijn als de organisatie naar onze ideeën zou vragen	Je moet mensen zelf ideeën laten ontplooiën en er zelf over na laten denken
10 van de 10	10 van de 10
Ongeschreven werkregels	Ongeschreven werkregels
Het is belangrijk om collega's onderling te laten motiveren	Als ik de verwarming aan laat staan, dan wordt ik daarop aangesproken.
6 van de 10	10 van de 10
Ik vraag nog niet aan mijn collega's hoe zij er mee omgaan	
4 van de 10	
Informeel en formeel	Informeel en formeel
Verplichten en enthousiasmeren en laten meedenken zijn van belang	Het begint met duidelijke doelen en het vervolg is het inbedden in de cultuur
10 van de 10	10 van de 10

Figuur 9. Verschillen CCE en Gulpener

Antecedenten

De twee organisaties verschillen van elkaar ten aanzien van de motieven waarom ze een MVO beleid voeren. De antecedenten bij CCE zijn extern van aard en komen voort uit de druk vanuit belanghebbenden. Dit vertaalt zich in externe antecedenten die een modererende werking hebben op de invloed van controlemechanismen op een duurzaam beleid. Daarentegen voert Gulpener een duurzaam beleid vanuit een interne motivatie die voort komt uit eigen overtuigingen ten aanzien van MVO. Dit vertaalt zich in interne antecedenten die een modererende werking hebben op de invloed van controlemechanismen.

Op basis van de resultaten van de vergelijkende casus studie kan geconcludeerd worden dat antecedenten een modererende werking hebben op de invloed van controlemechanismen op een duurzaam beleid. Deze invloed kan versterkend werken, afhankelijk van het interne of externe karakter en afhankelijk van het type mechanisme. Interne antecedenten blijken met name een positieve invloed te hebben en versterkend te werken bij informele controlemechanismen, blijkt uit de resultaten van Gulpener. Er kan op basis van de resultaten echter niet worden aangetoond of externe antecedenten een verzwakkende invloed hebben bij informele controlemechanismen. Uit de resultaten blijkt wel dat externe antecedenten versterkend te werken bij formele controlemechanismen. Binnen CCE wordt daarom de invloed van formele controlemechanismen op een MVO beleid als positief ervaren. Op basis van de resultaten kan echter niet worden aangetoond of interne antecedenten een verzwakkende werking hebben bij formele controlemechanismen.

Formele mechanismen

De respondenten van de twee organisatie verschillen van mening ten aanzien van de invloed van formele controlemechanismen. Opvallend is dat de respondenten van Gulpener eensgezinder hier in waren. Gulpener blijkt een organisatie te zijn waar werknemers, zowel de directie als het middenmanagement en de werkvloer gelooft in de kracht van formele mechanismen, ondanks dat MVO voortkomt uit een interne motivatie. Hierbij valt wel duidelijk op dat de respondenten een voorstander zijn van formele mechanismen op organisatie niveau, maar juist minder op individueel niveau. Binnen CCE lijkt er meer verdeeldheid te zijn ten aanzien van de invloed van formele

Duurzaamheid onder controle

mechanismen. Deze weerstand lijkt voort te komen uit de vele richtlijnen die reeds gehanteerd worden binnen CCE en aan de externe antecedenten die ten grondslag liggen aan het MVO beleid.

Over de twee casussen heen kan geconcludeerd worden dat de invloed van formele controlemechanismen op een MVO beleid als positief wordt ervaren en dit zowel het geval bij organisaties waar MVO voort komt uit een interne motivatie als bij organisaties waar het voort komt uit een externe motivatie. Er is over de twee casussen heen geen uniformiteit onder de respondenten over de invloed van formele op een MVO beleid, maar een ruime meerderheid steunt de hypothese. De groep die de hypothese steunde gaf aan dat ongeacht welke antecedenten ten grondslag liggen aan MVO, formele mechanismen positief bijdragen. V1: "Om intern draagvlak te creëren voor MVO moet een organisatie het wel verplichten". Opvallend is dat de respondenten die een tegenstrijdig antwoord gaven, allen een uitvoerende functie hebben. Deze respondenten gaven aan dat verplichten kan leiden tot weerstand. TD2: "Op dit moment worden we als het ware gewoon verplicht om dingen te doen. We komen er gewoon niet onderuit en dat roept soms weerstand op." Dit maakt echter wel dat een grote meerderheid het eens was met de hypothese en dat hij daarmee gehandhaafd kan worden.

Hypothese 1 wordt gehandhaafd.

Stellen van doelen

CCE en Gulpener verschillen van elkaar op het gebied van het stellen van doelen. Respondenten binnen CCE zijn een voorstander van doelstellingen en zijn ook gewend om aangestuurd te worden op basis van KPI's. Wanneer MVO niet wordt vastgelegd in doelstellingen, wordt het niet actief opgepakt. Dit in tegenstelling tot de respondenten van Gulpener. Zij geloven in algemene doelen, maar zijn meer verdeeld over de doorvertaling ervan naar KPI's. Vanuit een interne motivatie pakken zij MVO op en daar zijn geen doelstellingen voor nodig. Respondenten binnen beide organisaties hechten echter wel waarde aan het communiceren van deze doelen en het meten en monitoren ervan.

Over de twee organisaties heen kan gesteld worden dat het grootste deel van de respondenten een positief verband ziet tussen het stellen van doelen en het communiceren erover en een geïntegreerd beleid. De respondenten die de hypothese steunden geloven in de kracht van doelstellingen omdat deze duidelijke richting geven. Het grootste deel van deze respondenten is werkzaam binnen CCE en opvallend hierbij is de invloed van de externe antecedenten van MVO te noemen. Uit de resultaten blijkt dat doelstellingen als effectief controlemechanismen werken wanneer MVO niet is verankerd in de cultuur van de organisatie. Het maakt dat medewerkers verplicht worden om zich toch te conformeren aan het MVO beleid. L2: "Er wordt heel veel in bepaalde doelstellingen verplicht gesteld en daarmee heb je gelijk draagvlak." De respondenten die dit niet bevestigden, zijn allen werkzaam in een operationele functie. Hierbij valt op dat de interne antecedenten een duidelijke invloed hebben; doordat MVO al leeft onder de medewerkers, wordt de invloed van doelstellingen als minder noodzakelijk ervaren. Een grote meerderheid was het echter eens met de hypothese en deze kan daardoor gehandhaafd worden.

Hypothese 2 wordt gehandhaafd.

Geschreven werkregels

Ten aanzien van de geschreven werkregels zijn er grote verschillen te ontdekken tussen de twee organisaties. Daar waar respondenten binnen CCE een positieve invloed hiervan erkenden op een MVO beleid, lag dat binnen Gulpener genuanceerder. Binnen Gulpener is MVO gewoon geworden en wordt dit automatisch geïntegreerd in het dagelijkse werk, ook als dit niet formeel vastligt. Wel

hechten respondenten binnen beide organisaties waarde aan het relevant maken van MVO voor de dagelijkse werkzaamheden.

Uit de gezamenlijke resultaten van de twee organisaties blijkt dat het grootste deel van de respondenten aangaf dat geschreven werkprocedures en het inbedden in de dagelijkse werkzaamheden positief bijdragen aan een geïntegreerd MVO beleid. Hierbij maakt het echter wel een duidelijk verschil welke antecedenten ten grondslag liggen aan het MVO beleid. Wanneer er externe antecedenten ten grondslag liggen aan het MVO beleid, wordt de invloed van de geschreven werkregels als positiever ervaren. Omdat MVO gedrag nog niet gewoon is en nog niet in de systemen van mensen is verankerd, helpt het wanneer er geschreven werkregels zijn. Hypothese 3 a kan hier mee gehandhaafd worden; naarmate MVO meer voortkomt vanuit een externe druk, zijn geschreven werkregels positiever gerelateerd aan het MVO beleid. Wanneer er interne antecedenten aan ten grondslag liggen, lijken geschreven werkregels minder relevant te zijn. Ongeacht of deze aanwezig zijn, wordt er gewerkt vanuit een MVO gedachte en wordt MVO verankerd in de dagelijkse werkzaamheden. L3: "Het is belangrijk dat MVO gewoon wordt en dat het niks bijzonders meer is. Het moet onderdeel zijn van je eigen werk." Opvallend is dat de respondenten unaniem aangeven dat het van belang is dat MVO onderdeel is van de dagelijkse werkzaamheden. Wanneer het tastbaar is en makkelijk toepasbaar dan wordt het actiever toegepast door werknemers. Hypothese 3b is hiermee wel volledig ondersteund en kan gehandhaafd worden.

Hypothese 3 a wordt verworpen.

Hypothese 3 b wordt gehandhaafd.

Beloningen

Er zijn significante verschillen te onderscheiden in de antwoorden die de respondenten gaven ten aanzien van het belonen van gedrag. Binnen CCE waar MVO extern gedreven is, gaven met name de mensen met een uitvoerende functie aan dat zij zich meer zouden inspannen voor MVO wanneer ze daarvoor werden beloond. Het verbinden van consequenties werd als positief en logisch ervaren en het werd gewaardeerd als managers hier streng op toezien en daarin consequent waren. Binnen Gulpener, waar MVO intern gedreven is, ontstond precies het tegenovergestelde beeld; het grootste deel gaf aan dat beloningen ook averechts kunnen werken en dat deze niet nodig zouden moeten zijn. Wanneer er wel beloningen zijn, dienen deze voor de gehele groep te zijn om zo geen verschillen te creëren. TD3: "Dat is ook vanaf het begin af aan duidelijk gemaakt; we doen het met z'n allen en we gaan niemand individueel belonen."

De gezamenlijke resultaten laten een grote verdeeldheid zien, waardoor er geen duidelijke meerderheid te onderscheiden is en wat er toe leidt dat de hypothese niet kan worden aanvaard. Daar waar interne antecedenten ten grondslag liggen aan het MVO beleid, wordt duidelijk dat beloningen niet altijd positief bijdragen aan het MVO beleid. Vanuit de overtuiging van goed en verantwoord handelen, zijn beloningen niet nodig. Dit lijkt gecompenseerd te worden door de groepsdruk en sociaal gewenst gedrag. De druk maakt dat medewerkers vanzelf op een juiste manier handelen en dat maakt de functie van beloningen als controlemechanisme overbodig. Dit slaat in sommige gevallen zelfs door in een averechts effect; het verbinden van consequenties leidt tot een gevoel van wantrouwen. Daar waar externe antecedenten ten grondslag liggen aan een MVO beleid dragen beloningen juist positief bij aan het MVO beleid. Beloningen als controlemechanismen zijn in dit geval doeltreffend en het daagt mensen uit om op dit vlak beter te presteren. V2: "Als het zwaar mee zou tellen in mijn beoordeling zou ik er wel meer aan gaan doen." Omdat de hypothese niet duidelijk door een meerderheid gesteund wordt, wordt de hypothese verworpen.

Hypothese 4 wordt verworpen.

Informele mechanismen

Respondenten van beide organisaties erkenden een positieve invloed van informele mechanismen op een MVO beleid. Binnen Gulpener lijkt dit proces natuurlijker en sneller te zijn verlopen, mede gedreven vanuit de interne motivatie die hieraan ten grondslag lag. De cultuur was al in lijn met de MVO gedachte, wat versterkend werkte. Bij CCE moet een cultuuromslag plaats gaan vinden, die stapsgewijs dient plaats te vinden en die soms haaks staat om de huidige overtuigingen. Dit maakt dat de respondenten binnen CCE nog verdeeld waren in hun antwoorden. Daar waar het management al overtuigd bleek te zijn van de positieve invloed van informele mechanismen, bleef dat nog uit bij de personen met een uitvoerende functie.

Er kan geconcludeerd worden dat een meerderheid van de respondenten bevestigde dat informele controlemechanismen een positieve invloed hebben op een geïntegreerd duurzaam beleid. Wanneer er een interne motivatie aan het MVO beleid ten grondslag lag, was deze bevestiging unaniem en dat maakt dat hypothese 5 a gehandhaafd kan worden. De normen en waarden van de individuen worden op dat moment versterkt door de waarden en visie van de organisatie en dit geldt ook andersom. Tevens versterken deze antecedenten de laterale relaties en de omgeschreven werkregels. Dit heeft samen een positieve werking op het totale MVO beleid doordat het beleid breed wordt gedragen in de organisatie.

Wanneer er externe antecedenten aan het beleid ten grondslag liggen, blijkt uit de resultaten dat de meningen verdeeld zijn. Enerzijds kunnen informele mechanismen er op dat moment voor zorgen dat MVO onderdeel wordt van de cultuur, maar anderzijds kan een negatieve houding ten opzichte van MVO door de informele mechanismen verder verspreid worden. In dat geval werkt het niet stimulerend.

Uit de resultaten blijkt dat het tijd kost voordat informele mechanismen volledig werken en effectief zijn. Dit verloopt sneller wanneer MVO voort komt vanuit een interne motivatie en langzamer wanneer dit externe antecedenten zijn. Er is dat geval sprake van een cultuurverandering en dat dient stapsgewijs en langzaam plaats te vinden. Wanneer er de tijd voor wordt uitgetrokken, blijkt dat informele mechanismen wel positief bij kunnen dragen aan het MVO beleid en dat maakt dat hypothese 5 b kan worden gehandhaafd. Ook wanneer het voort komt uit een interne motivatie, kost het tijd voordat dit geheel gemeengoed wordt. V5: "Het is belangrijk dat mensen er eerst aan wennen en dat dit gewoonte wordt. Ik denk dat het vooral heel belangrijk is dat iedereen begrijpt waarom je het doet."

Hypothese 5 a wordt gehandhaafd.

Hypothese 5 b wordt gehandhaafd.

Normen en waarden

Een significant verschil tussen de twee casussen is te zien bij normen en waarden. Daar waar de mensen binnen Gulpener geloven in de kracht van normen en waarden en van de positieve invloed die dit heeft op een geïntegreerd beleid, gaven de respondenten CCE aan dat dit ook een negatieve invloed kan hebben. Wanneer een persoon afwijkende normen en waarden heeft, dan kan dit botsen met de organisatie normen en het kan er voor zorgen dat bepaalde activiteiten niet met overtuiging worden opgepakt. Dit hangt samen met het verschil in duurzame normen; de personen bij Gulpener bleken bewuster met MVO bezig te zijn vanuit een interne overtuiging dan de personen binnen CCE.

Op basis van de resultaten kan gesteld worden dat een meerderheid van de respondenten van mening is dat normen en waarden als controlemechanismen een positieve invloed hebben op een MVO beleid. Er is daarbij wel een onderscheid zichtbaar tussen de casus waar MVO gevoed wordt

vanuit een overtuiging en de casus waar dit vanuit een externe druk komt. Wanneer MVO onderdeel is van de overtuigingen, kunnen normen en waarden een krachtig controlemechanisme zijn. In dat geval wordt de visie van de organisatie gedragen door de medewerkers op basis van hun eigen overtuigingen. V5: "Het zat daarmee al in mijn eigen normen en waarden en overtuigingen en het was mooi om te zien dat dit ook terugkwam in de filosofie van de organisatie." Dit samen zorgt er vervolgens voor dat het MVO beleid leeft onder de medewerkers en dat het handelen in lijn is met de visie. Dit maakt dat hypothese 6 a gehandhaafd kan worden.

Wanneer MVO echter voortkomt uit een externe druk en wanneer dit geen onderdeel is van de overtuigingen van de mensen binnen de organisatie, dan blijken normen en waarden een minder positieve invloed te hebben op het MVO beleid. In dat geval kan het handelen van de medewerkers afwijken van de visie en kan het niet in lijn zijn met de geldende normen. Dit kan er toe leiden dat het MVO beleid niet volledig van de grond komt. Afwijkende normen en waarden kunnen in dat geval afwijken en daarmee belemmerend kunnen werken. L2: "De cultuur is zo veel mogelijk limonade verkopen; zo snel en hard als mogelijk en niet de bloemetjes en de plantjes." Uit de resultaten blijkt echter dat het niet altijd het geval is dat normen en waarden niet positief bijdragen wanneer er externe antecedenten aan ten grondslag liggen. Ook binnen CCE wordt er door de helft van de respondenten een positief verband gesignaleerd. Dit maakt dat hypothese 6 b niet kan worden gehandhaafd en daarmee kan worden verworpen.

Hypothese 6 a wordt gehandhaafd.

Hypothese 6 b wordt verworpen.

Laterale relaties

Ten aanzien van laterale relaties zijn de respondenten van de twee organisaties eensgezind en ze zijn er beide van overtuigd dat laterale relaties een positieve invloed hebben op een MVO beleid. Het betrekken van medewerkers blijkt essentieel te zijn voor het creëren van draagvlak. Ongeacht welke antecedenten ten grondslag liggen, blijken laterale relaties een positieve invloed te hebben. Een belangrijk verschil tussen de twee organisaties is dat CCE tot op heden niet in staat is geweest om het MVO beleid vanaf onder in de organisatie te laten leven en alles wordt alleen nog maar vanaf boven aangestuurd. Dit leidt er toe dat MVO nog niet leeft onder de respondenten met een uitvoerende functie, dat ze zich niet betrokken voelen en dat ze zich geen mede-eigenaar voelen. Daarentegen zijn de medewerkers bij Gulpener vanaf het begin door de directie betrokken bij het beleid. Zij namen weliswaar het initiatief, maar de directie begreep meteen dat het essentieel was dat medewerkers betrokken werden. Door ze onderdeel van het beleid te laten zijn en door het stimuleren van laterale relaties is het MVO beleid gaan leven en is het versterkt.

De resultaten van het empirisch onderzoek laten zien dat alle respondenten het belang van laterale relaties onderkennen. Wanneer er interne antecedenten aan het MVO beleid ten grondslag liggen, zorgen laterale relaties ervoor dat de overtuigingen worden versterkt en zorgen ze er tevens voor dat de betrokkenheid wordt vergroot. In het geval van externe antecedenten zorgen de laterale relaties ervoor dat MVO gaat leven, dat er begrip komt voor MVO en dat mensen zich serieus genomen voelen. Alle respondenten onderstreepten de invloed van het betrekken van medewerkers bij het beleid. TD2: "Het is jammer dat we hier niet bij worden betrokken want wij kunnen toch doelgericht aangeven wat werkt en wat niet. Ik vind het heel jammer dat ze ons daarbij niet betrekken." Dit maakt dat hypothese 7 kan worden gehandhaafd.

Hypothese 7 wordt gehandhaafd.

Ongeschreven regels

Uit de vergelijking tussen de twee organisaties wordt duidelijk dat ongeschreven regels niet altijd een positieve invloed hebben op het MVO beleid. Binnen CCE heerst er verdeeldheid waarbij een deel van de respondenten aangaf dat ongeschreven regels niet alleen positief werken, zeker niet wanneer MVO niet leeft onder het personeel en wanneer MVO vanuit een externe druk wordt opgepakt. Dit in tegenstelling tot Gulpener waar de interne motivatie de ongeschreven werkregels lijkt te versterken.

Over de twee organisaties heen kan gesteld worden dat het merendeel van de respondenten ongeschreven regels als een controlemiddel ziet dat een positieve invloed heeft op het MVO beleid. Hierbij is er echter wel een duidelijk verschil te ontdekken dat veroorzaakt lijkt te worden door de antecedenten. Wanneer een organisatie een MVO beleid heeft dat voortkomt uit een interne motivatie, kan geconcludeerd worden dat ongeschreven regels een positieve uitwerking hebben. In dat geval heeft de organisatie en haar management een interne drijfveer om MVO te omarmen en zorgt deze drijfveer ervoor dat medewerkers elkaar aanspreken op gedrag. Er ontstaat een cultuur waarin ongeschreven regels er voor zorgen dat er volgens het MVO beleid wordt gehandeld en afwijkend gedrag wordt hierdoor ontmoedigd. V5: "Er is duidelijk een sociale druk aanwezig vanuit je collega's en doordat het één van de pijlers is van de organisatie."

Uit het onderzoek blijkt dat wanneer er externe antecedenten aan ten grondslag liggen, ongeschreven regels niet altijd als positief worden ervaren. In dat geval kan het voorkomen dat medewerkers elkaar juist niet motiveren om in lijn te handelen met het MVO beleid. Opvallend is dat de antecedenten ook van invloed lijken te zijn op de tijd die dit proces in beslag neemt. Wanneer er een interne motivatie is voor MVO, blijkt uit het onderzoek dat medewerkers elkaar snel aanspreken op gedrag en dat voorbeeldfuncties vanaf het begin een grote rol spelen. Daarentegen blijkt dat wanneer het beleid voortkomt uit externe antecedenten, dit proces langer duurt. In de beginfase blijkt dit nauwelijks een rol te spelen. Pas gedurende de tijd vormt zich dit langzaam. Concluderend kan gesteld worden dat hypothese 8 kan worden gehandhaafd.

Hypothese 8 wordt gehandhaafd.

Formeel en informeel

Alle respondenten gaven in de interviews aan dat formele en informele mechanismen elkaar versterken en dat een organisatie beiden nodig heeft voor een duurzaam beleid, ongeacht welke antecedenten ten grondslag liggen aan MVO. Hoe de twee mechanismen elkaar beïnvloeden hangt samen met de antecedenten die eraan ten grondslag liggen. Wanneer een organisatie MVO heeft omarmt vanuit een interne motivatie, blijken informele mechanismen vanaf het begin gewenst te zijn. Deze mechanismen liggen in lijn met de normen en waarden en ontstaan bijna vanzelf. Het is in dit geval niet zo dat ze alleen vanuit het management ontstaan en gevoed worden, maar juist ook vanaf onderaf door de medewerkers. Hierbij dienen er vanuit het management formele mechanismen geïmplementeerd te worden, direct vanaf het begin. Dit maakt dat het geloof dat er is in MVO, formeel wordt vastgelegd en dat resultaten gemonitord kunnen worden. Dit biedt houvast en geeft richting. Hiermee versterken de twee mechanismen elkaar en het zorgt ervoor dat het MVO beleid specifiek en meetbaar is, maar dat het tegelijk een cultureel aspect wordt en gedragen wordt door de gehele organisatie.

Deze wisselwerking tussen de twee mechanismen is anders wanneer het MVO beleid voort komt uit een externe druk. In dat geval spelen formele mechanismen vanaf het begin een essentiële rol. Deze mechanismen zorgen ervoor dat er duidelijke doelen zijn en ze zorgen voor een extrinsieke stimulans van de medewerkers. Het verplichten zorgt ervoor dat medewerkers in beweging komen. Om het beleid ook voor de langere termijn te laten slagen en om het beleid gedragen te krijgen door de

Duurzaamheid onder controle

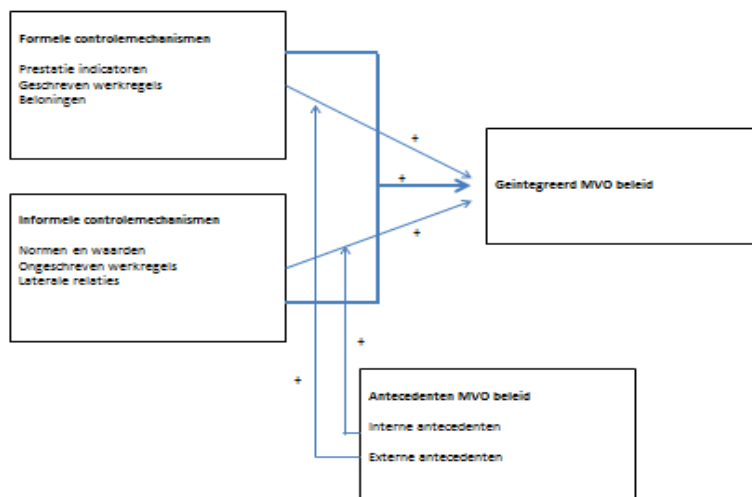
medewerkers zijn informele mechanismen van belang. Dit is een proces dat tijd kost, omdat er sprake is van een cultuurverandering. In dat geval versterken de informele mechanismen de formele vorm van controle.

Op basis van de gezamenlijke resultaten kan gesteld worden dat formele en informele controlemechanismen elkaar versterken en dit geldt zowel voor organisaties waar MVO voort komt uit interne als uit externe antecedenten. PA3: "Het werkt daarmee twee kanten op; aan de ene kant eigen initiatief en inzet en aan de andere kant moet er ook gedocumenteerd worden om aan de buitenwereld te bewijzen wat er wordt gedaan." De twee mechanismen versterken elkaar en dragen samen positief bij aan een MVO beleid. Hypothese 9 kan daarmee gehandhaafd worden.

Hypothese 9 wordt gehandhaafd.

4.4 Aangepast conceptueel model

Op basis van de resultaten is het opgestelde conceptueel model aangepast en zijn de relaties die uit het empirisch onderzoek zijn gekomen, weergegeven in een nieuw conceptueel model. Dit wordt weergegeven in figuur 11.



Figuur 11. Aangepast conceptueel model

Het bestaande conceptueel model dat was afgeleid uit de literatuurstudie is op basis van de inzichten van het empirisch onderzoek aangepast. Het bestaande model kan gehandhaafd blijven ten aanzien van de kernconcepten omdat daar niet vanaf is gegaan. Uit het empirisch onderzoek zijn zowel informele als formele controlemechanismen naar voren gekomen. Binnen de formele mechanismen zijn prestatie indicatoren, geschreven werkregels en beloningen als relevante mechanismen onderscheiden. Ook bleek uit het onderzoek dat normen en waarden, ongeschreven werkregels en laterale relaties relevante informele mechanismen waren. Er zijn gedurende de interviews meer formele en informele mechanismen onderscheiden dan deze zes, maar die zijn verder buiten het onderzoek gelaten. Het MVO beleid bleek in beide organisaties verschillend van inhoud te zijn, maar er was wel sprake van een gestructureerd beleid op dit vlak. Daarnaast kwamen de antecedenten

duidelijk naar voren in het onderzoek als modererende factor, zodat ook deze gehandhaafd konden blijven in het conceptueel model.

Uit de interviews en uit de brondocumenten bleek dat de twee soorten mechanismen enerzijds gezien kunnen worden als twee op zichzelf staande mechanismen die los van elkaar van invloed zijn op het MVO beleid. De twee mechanismen kennen verschillende vormen en processen en kunnen op verschillende momenten worden ingezet. Anderzijds bleek ook dat ze met elkaar verbonden zijn en ook invloed op elkaar hebben. In de casussen waren ze beiden tegelijk aanwezig en waren ze beiden nodig voor het realiseren van het MVO beleid. Dit is de reden dat er een verbinding bestaat tussen de formele en informele mechanismen in het conceptueel model. Deze lijn geeft weer dat er een verband bestaat tussen de twee mechanismen. Ze beïnvloeden elkaar op verschillende manieren. Informele mechanismen zorgen ervoor dat formele mechanismen behouden worden, of juist ontdoken worden. Andersom zorgen formele mechanismen ervoor dat informele mechanismen geformaliseerd worden. Wanneer de normen en waarden van de informele mechanismen het gedrag versterken dat in lijn ligt met de formeel vastgelegde normen en waarden, dan zijn ze in lijn met elkaar.

Uit de resultaten blijkt dat formele mechanismen als geheel een positieve invloed hebben op een MVO beleid en dit maakt dat er een plus teken geplaatst is bij de pijl in het conceptueel model. Dit betekent dat formele mechanismen, ongeacht welke antecedenten aan het MVO beleid ten grondslag liggen, een positieve werking hebben op het MVO beleid. Dit zelfde geldt voor de informele mechanismen als geheel, want uit het onderzoek blijkt dat ook deze een positieve invloed hebben op het MVO beleid. Dit wordt ook weergegeven middels een pijl met een plus teken erbij. Uit het onderzoek is weliswaar gebleken dat formele en informele mechanismen afzonderlijk een positieve invloed hebben op een MVO beleid, maar daarbij werd tevens duidelijk dat ze los van elkaar slechts een beperkte invloed kunnen hebben op een geïntegreerd beleid. De invloed die er is, blijkt positief te zijn, maar is niet volledig omdat uit alle interviews is gebleken dat de mechanismen afzonderlijk niet voldoende zijn. Dit is de reden dat de pijlen vanuit de formele en informele mechanismen naar het MVO beleid, een dunne lijn hebben.

Uit het onderzoek is gebleken dat wanneer beide mechanismen aanwezig zijn in een organisatie, dit een positieve invloed heeft op het MVO beleid. Beide mechanismen hebben een controlerende werking en samen zijn ze sterker dan alleen. Dit maakt dat het conceptueel model is aangepast met een brede pijl en een plus teken vanuit de twee mechanismen.

Er is middels empirisch onderzoek aangetoond dat de antecedenten van het MVO beleid een modererende werking hebben op de invloed van de controlemechanismen op het MVO beleid. Wat er ten grondslag ligt aan dit beleid is bepalend voor de werking die de controlemechanismen hebben. Uit de resultaten blijkt dat de invloed van externe antecedenten positief is bij formele controlemechanismen en dat interne antecedenten een positieve werking hebben op informele mechanismen. De verwachting is dat antecedenten ook negatief, of verzwakkend kunnen werken maar dat is niet aangetoond in deze thesis.

5. Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk vindt de discussie plaats en de resultaten uit de analyse worden besproken. Er wordt gekeken in hoeverre de inzichten bijdragen aan de bestaande wetenschappelijke literatuur en waar de inzichten afwijken van bestaande inzichten. Hieruit volgen de conclusies die leiden tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Vervolgens worden de beperkingen van het onderzoek besproken en worden er aanbeveling gedaan. Afsluitend worden de managementimplicaties beschreven.

5.1 Discussie

De definitie van CSP zoals geformuleerd door Wartick & Cochran (1985) is gehanteerd binnen deze thesis en werd gesteund door de empirische inzichten die zijn verkregen. Ook lagen de resultaten van dit onderzoek in lijn met de conclusies van Wood (1991) en werden er principes, processen en resultaten ten aanzien van MVO onderscheiden. De definitie van Wartick & Cochran (1985) en de indeling van Wood (1991) sluiten aan bij wat de organisaties zelf verstaan onder een MVO beleid, waarbij de principes en processen ten aanzien van sociale relaties van de organisatie centraal staan. Gezien de verdeeldheid binnen de bestaande literatuur ten aanzien van de definitie van CSP en gezien het feit dat een algemeen geaccepteerde definitie ten aanzien van een MVO beleid lijkt te ontbreken, kan deze thesis bijdragen aan het steunen van deze definitie. Opvallend is dat er binnen de wetenschappelijke literatuur nog niet eenduidig wordt gesproken over een MVO beleid, terwijl dit praktisch erg relevant lijkt te zijn. Uit het onderzoek blijkt dat organisaties verschillend tegen de definitie en invulling van dit beleid aankijken.

Op basis van de onderzoeken van Bansal & Roth (2000) en Aguilera et al., (2007) worden verschillende type antecedenten onderscheiden. Uit deze thesis komen tevens antecedenten naar voren die hiermee in lijn zijn. De organisatorische antecedenten die naar voren kwamen waren in lijn met de antecedenten die Bansal & Roth onderscheidde. Een aanvulling vanuit deze thesis daarop is dat er sprake is van een dunne scheidingslijn tussen deze antecedenten en dat ze met name sterk door elkaar worden beïnvloed. Antecedenten op organisatie of op individueel niveau kunnen verschillen, maar kunnen door de tijd heen elkaar op een dusdanige manier beïnvloeden dat ze veranderen. Dit onderzoek onderschrijft weliswaar de indelingen van Bansal & Roth (2000) ten aanzien van de antecedenten van MVO, maar brengt daarin ook een nuance aan. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat er vaak meerdere antecedenten ten grondslag liggen aan een MVO beleid en dat het niet altijd helder af te bakenen is welke antecedenten doorslaggevend zijn. In aansluiting op Cordano (1993) en Lampe et al., (1991) valt op dat het in toenemende mate een combinatie is van de druk van belanghebbenden en vanuit de concurrentie positie. De bevindingen van deze thesis sluiten daarbij naadloos aan bij de conclusie van Carroll & Buckholtz (2000) waarbij ze stellen dat het MVO beleid voort komt uit de aanmoediging van belanghebbenden. In tegenstelling tot de conclusie van Lampe et al., (1991) die stellen dat organisaties een MVO beleid hebben omdat ze dat moreel juist vinden, lijkt het erop dat zelfs binnen een klein familiebedrijf dat goed wil ondernemen vanuit haar normen en waarden, toch ook altijd externe factoren een rol spelen bij het omarmen van een MVO beleid.

Waar niet of nauwelijks nader op wordt ingegaan in de bestaande wetenschappelijke literatuur is wat de rol van deze antecedenten precies is. Bansal & Roth (2000) stellen slechts dat antecedenten ten grondslag liggen aan het MVO beleid. De resultaten van deze thesis sluiten daarbij aan, al geven de resultaten een aanzet tot een nadere omschrijving van de rol van een antecedent bij MVO. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de antecedenten van MVO de motieven zijn waarop een organisatie op een MVO wijze handelt. Daarbij is duidelijk geworden dat deze antecedenten niet alleen de

motieven zijn geweest bij de start van het MVO beleid, maar dat ze een rol blijven spelen gedurende verdere fases. Ze blijken een modererend effect te hebben op de invloed van controlemechanismen. Uit de resultaten blijkt dat ze de invloed van bepaalde controlemechanismen op MVO kunnen versterken dit is niet eerder aangetoond middels wetenschappelijk onderzoek. Wel bleek uit de resultaten van eerdere onderzoeken (Trevino & Cochran, 1999, Campbell, 2007, Husted, 2007) dat er een onderscheid kon worden gemaakt tussen interne antecedenten en externe antecedenten en deze thesis bevestigt deze splitsing in motieven ook.

Controle is een proces waarbij de elementen van een systeem meer voorspelbaar worden gemaakt door het hanteren van richtlijnen voor het bereiken van een gesteld doel (Leifer & Mills, 1996) en uit deze thesis blijkt opnieuw het belang van controle. In lijn met de conclusie van Jaworski (1993) is gebleken dat controle essentieel is voor het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers met als doel het bereiken van organisatiedoelen. Uit de empirische resultaten werd duidelijk dat medewerkers van verschillende hiërarchische niveaus controle nodig vinden voor het bereiken van doelen. Om deze doelen te bereiken is het belangrijk dat het gedrag in lijn is met de plannen en daar kan controle een rol bij spelen. Uit deze thesis bleek daarnaast dat medewerkers controle belangrijk vinden, maar niet zonder een vorm van vertrouwen en dit sluit aan bij de bevinding van Das & Teng (1998).

Het onderscheid dat er binnen de diverse onderzoeken is gemaakt (Jaworski, 1993, Norris & O'Dwyer, 2004, Das, 1993) tussen formele en informele controle wordt volledig bevestigd door de resultaten van deze thesis. Beide vormen van controle kennen verschillende eigenschappen en uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat ze verschillende effecten hebben. Deze thesis is verder gegaan op de definitie van Das & Teng (1998) ten aanzien van controlemechanismen die bij deze vormen van controle een rol spelen. De organisatorische indelingen die een organisatie heeft ontwikkeld om te bepalen en te beïnvloeden wat mensen in een organisatie doen blijken inderdaad een positieve werking te hebben. Een aanvullend inzicht van deze thesis is echter dat ze beïnvloed worden door antecedenten.

Binnen de wetenschappelijk literatuur is er reeds veel aandacht besteed aan de invloed van formele controlemechanismen (Das, 1993) op gedrag en deze invloed is over het algemeen positief; formele controle draagt positief bij aan het controleren van gedrag. Er is echter nog niet eerder onderzoek gedaan naar de invloed van formele controlemechanismen op een MVO beleid en de resultaten van deze thesis geven weer dat deze relatie ook positief genoemd kan worden. Daarbij dient echter wel een kanttekening te worden gemaakt; ondanks dat er een positieve empirische relatie is aangetroffen, blijkt uit de resultaten ook dat formele controlemechanismen alleen niet voldoende zijn voor een geïntegreerd MVO beleid. Dit is in lijn met de bevindingen van Durden (2006) die stelde dat formele mechanismen alleen niet voldoende zijn. Beloningen zijn één van de formele controlemechanismen en zijn volgens Maon et al., (2008) een middel om enthousiasme over het MVO beleid te stimuleren. Uit deze thesis blijkt echter dat beloningen ook een minder positieve uitwerkingen kunnen hebben en met name bij de organisatie waar MVO voort komt uit een interne motivatie.

Uit eerder onderzoeken bleek dat informele controle samenhangt met de normen en waarden van een organisatie cultuur (Das, 1993) en dit onderzoek sluit hier volledig bij aan. Daar waar Norris & O'Dwyer (2004) concludeerde dat informele controle binnen een organisatie vaak meer dominant aanwezig is dan formele controle, blijkt dat niet uit deze thesis. Een aanvulling op de bestaande literatuur is echter wel dat informele controlemechanismen niet alleen maar een positieve werking hoeven te hebben. Uit de empirische resultaten blijkt dat in organisaties waar de medewerkers afwijkende waarden hebben, dit een averechts effect kan hebben. In lijn met de bevindingen van

Ouchi (1979) kan ook geconcludeerd worden dat informele mechanismen alleen niet voldoende daadkracht hebben. Wat daarnaast niet duidelijk naar voren kwam in eerdere onderzoeken en wel in deze thesis is de kracht van het betrekken van medewerkers. Dit kwam tot uiting in de meningen ten aanzien van de laterale relaties, maar een opvallend nieuw inzicht is het belang dat medewerkers hechten aan het betrokken worden en onderdeel uitmaken van het MVO beleid. Dit kwam eerder enigszins terug in onderzoeken van Martinez & Jarillo (1989), maar daarin werd niet expliciet betrokkenheid genoemd. Een andere aanvulling van dit onderzoek is dat de informele mechanismen tijd kosten en stapsgewijs dienen te worden gerealiseerd.

Dit onderzoek is weliswaar niet longitudinaal uitgevoerd maar de conclusies zijn echter wel in lijn met de resultaten van Martinez & Jarillo (1989). Zij onderscheidden een verschuiving door de tijd heen van alleen formele of alleen informele controle naar een multidimensionale aanpak. Dit onderzoek kan de verschuiving niet bevestigen, maar geeft wel het succes van een multidimensionale aanpak weer. De positieve invloed van beide controlemechanismen op een MVO beleid is duidelijk aangetoond in deze thesis en vormt een aanvulling op hetgeen er tot nu toe in de literatuur is verondersteld. Op basis van het onderzoek van Durden (2006) werd gesteld dat beide mechanismen elkaar onderling versterken. De conclusies van Norris & O'Dwyer sluiten hier bij aan, echter voegen zij er aan toe dat de mechanismen ook met elkaar kunnen botsen. Dit is echter niet uit de resultaten van deze thesis gebleken.

5.2. Conclusies

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt; ' *Hoe bevorderen controlemechanismen het MVO beleid van organisaties binnen de FMCG sector?* ' Op basis van zowel het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek kan geconcludeerd worden dat controlemechanismen een positieve invloed hebben op een MVO beleid, ongeacht welke antecedenten van duurzaam gedrag hier aan ten grondslag liggen. De antecedenten van duurzaam gedrag hebben een modererend effect op de invloed van controlemechanismen op een duurzaam beleid. Deze antecedenten kunnen intern of extern van aard zijn en deze antecedenten zijn bepalend voor de invloed die de mechanismen hebben.

Formele mechanismen hebben een positieve invloed op het MVO gedrag dat een organisatie vertoont, ongeacht welke antecedenten ten grondslag liggen aan het MVO gedrag . Formele controlemechanismen beïnvloeden het MVO beleid door het stellen van doelen, door geschreven werkregels en richtlijnen en door het belonen van gewenst gedrag. Door deze mechanismen wordt MVO formeel verankerd in de dagelijkse werkzaamheden en in de doelstellingen. Doordat MVO voor iedereen centraal komt te staan in de doelstellingen en doordat het vervolgens onderdeel is van de procedures, wordt dit gewenste gedrag vertoont. Formele mechanismen hebben in elke fase van MVO een positieve invloed, maar zijn zeker van belang is de fase waarin een organisatie start met het opzetten van een MVO beleid. Op dat moment zorgen formele mechanismen voor een duidelijke richting en een kader. Een opvallend nieuw inzicht vanuit deze thesis is dat antecedenten van MVO een modererende werking hebben en dat ze deels bepalen hoe de mechanismen het MVO beleid beïnvloeden. Wanneer er echter alleen maar formele controlemechanismen aanwezig zijn binnen een organisatie, neigt het naar het opleggen van MVO door het management en dit kan leiden tot weerstand binnen de rest van de organisatie.

Informele controlemechanismen dragen positief bij aan het MVO beleid van een organisatie. Deze controlemechanismen beïnvloeden het MVO beleid door normen en waarden, door ongeschreven werkregels en door laterale relaties. Door deze mechanismen wordt MVO informeel opgenomen in de organisatie en gaat MVO leven onder de werknemers binnen de verschillende hiërarchische lagen.

Doordat MVO centraal staat in de visie van de organisatie worden de normen en waarden van medewerkers ten aanzien van MVO gestimuleerd; deze kunnen elkaar versterken. Andersom kunnen afwijkende normen en waarden ook een tegengestelde werking hebben en er juist voor zorgen dat MVO minder snel wordt opgenomen. Door het betrekken van medewerkers, voelen ze zich mede-eigenaar van MVO en stimuleren medewerkers elkaar. Hiervoor zijn laterale relaties van belang. Informele controlemechanismen hangen samen met de cultuur van een organisatie en het kost daardoor tijd om ze volledig te integreren. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat antecedenten van MVO van invloed zijn op de waarop controlemechanismen het MVO beleid beïnvloeden. Een opvallend nieuw inzicht vanuit deze thesis is dat informele antecedenten van MVO ook een modererende werking hebben. Wanneer er echter alleen informele mechanismen aanwezig zijn in een organisatie, ontstaat er te veel vrijblijvendheid, wat er voor kan zorgen dat doelstellingen niet bereikt worden.

Formele en informele mechanismen blijken beiden een positieve invloed te hebben op een MVO beleid, maar voor een geïntegreerd beleid zijn beide mechanismen nodig. Dit kan geconcludeerd worden naar aanleiding van dit onderzoek en dit is een aanvulling op de bestaande wetenschappelijke literatuur. Formele en informele controlemechanismen beïnvloeden elkaar en versterken elkaar. Wanneer een organisatie zowel informele als formele controlemechanismen hanteert, dan hebben deze mechanismen samen een positieve invloed op het MVO beleid. Deze combinatie zorgt ervoor dat het management MVO een centrale, formele, plaats geeft binnen de organisatie en dit zorgt er tevens voor dat het beleid gedragen wordt door de medewerkers. Deze combinatie zorgt voor de juiste balans ten aanzien van controlemechanismen en de combinatie lijkt essentieel te zijn.

5.3 Beperkingen

Ondanks dat de resultaten van dit onderzoek bijdragen aan de bestaande inzichten ten aanzien van controle en de invloed daarvan op MVO, zijn er ook beperkingen aan dit onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de FMCG sector, binnen één branche, waardoor andere branches niet zijn belicht. Hierdoor is de dynamiek van verschillende branches niet meegenomen in het onderzoek en de consequentie hiervan is dat de resultaten van dit onderzoek ook alleen maar geldig zijn binnen de FMCG sector en hierdoor slechts beperkt toepasbaar zijn in andere branches. Het onderzoek betreft een casus studie, waardoor de generaliseerbaarheid van de resultaten slechts beperkt is (Van Engeldorp Gastelaars & De Leede, 1996); de onderzoeksresultaten zijn slechts generaliseerbaar voor organisaties binnen de FMCG met een vergelijkbare typologie.

Een andere beperking van het onderzoek is gekoppeld aan de methodologie van het onderzoek. Er is kwalitatief onderzoek gedaan omdat er vanuit de centrale vraag werd gekeken naar processen en naar de onderliggende motivaties daarvan. Een beperking hiervan is dat de resultaten niet geheel representatief zijn. Door het uitvoeren van een kwantitatief onderzoek waren de resultaten mogelijk wel representatief geweest, echter was dit niet de gewenste methode om de onderliggende processen te achterhalen.

De interviews waren semigestructureerd van aard en hiervoor is gekozen om tijdens het interview ruimte te laten voor eventuele zijstappen. Door middel van open vragen werd geprobeerd zo veel mogelijk informatie te verkrijgen. Ondanks dat er vooraf vragen waren opgesteld aan de hand van kernconcepten en ondanks dat dit open vragen waren, kan het zijn dat dit sturend heeft gewerkt en dat de antwoorden zijn beïnvloed. Dit kan geleid hebben tot onderzoekersbias. Er zijn 10 interviews per casus afgenomen, waardoor slechts 20 respondenten zijn betrokken in het onderzoek. In de ideale situatie waren dit er meer geweest, maar dit hing grotendeels samen met de duur van het

onderzoek. Omdat het gehele traject vijf maanden duurde, bleek het afnemen van meerdere interviews niet reëel te zijn.

Binnen de formele en informele mechanismen is er gekeken naar in totaal 6 verschillende mechanismen, op basis van inzichten vanuit de literatuur en dit vormt een beperking voor het onderzoek omdat dit tevens betekent dat de overige mechanismen die er zijn, niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Deze keuze is gemaakt vanwege de duur van het onderzoek, waarbij het betrekken van meerdere mechanismen het onderzoek te omvangrijk zouden maken. Zo is binnen het stellen van doelen nu het monitoren van de resultaten achteraf meegenomen, maar is dit niet als apart mechanisme uitgebreid onderzocht.

Het onderzoek is niet longitudinaal uitgevoerd, waardoor er sprake is van een moment opname. Dit betekent dat er een statisch beeld is gegeven van de werkelijkheid en dit kan impliceren dat er mogelijke informatie verloren is gegaan. Wanneer het onderzoek longitudinaal was uitgevoerd, dan had er gekeken kunnen worden naar de verschillende fases van het MVO beleid en wat de invloed van de controlemechanismen was op een bepaald moment in de tijd.

Een laatste beperking van dit onderzoek is de onderzoekersbias. Als onderzoeker ben ik gedurende de helft van het onderzoek werkzaam geweest bij CCE, dus bij één van de twee te onderzoeken organisaties. Dit kan er voor hebben gezorgd dat ik niet geheel objectief in dit onderzoek stond; ik beschikte over voorkennis en achtergrond informatie ten aanzien van CCE en beschikte niet over dezelfde kennis van Gulpener. Om de invloed van deze bias zo klein mogelijk te laten zijn heb ik de vragen vooraf vastgelegd en zijn er vooraf vooroordelen op een lijst geschreven en deze lijst is meegenomen naar de interviews.

5.4 Aanbevelingen

Naar aanleiding van deze thesis is het advies om dit onderwerp nader te belichten en om vervolgonderzoek uit te voeren, enerzijds vanwege de praktische relevantie en anderzijds vanwege de aanvulling op de bestaande wetenschappelijke literatuur. Vanuit de actualiteit van het onderwerp gedurende de komende jaren wordt aanbevolen om vervolgonderzoek uit te voeren. Steeds meer organisaties starten met een MVO beleid en zijn op zoek naar manieren om dit te verankeren in de organisatie. Daarnaast kan er voortbordurend op deze thesis nader onderzoek worden gedaan ten aanzien van dit onderbelichte onderwerp in de bestaande wetenschappelijke literatuur.

Bij vervolgonderzoek kan een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek waardevol zijn. Door het afnemen van enquêtes kan een grotere groep respondenten worden ondervraagd en dit zou kunnen leiden tot waardevolle en bredere informatie. Tevens kan hierdoor triangulatie verder worden toegepast.

Daarnaast is het aan te bevelen om hetzelfde onderzoek uit te voeren binnen meerdere organisaties. In dit onderzoek is er uitgegaan van een vergelijkende casus studie, maar is er slechts onderzoek gedaan bij twee organisaties. Door meerdere organisaties mee te nemen ontstaat een breder beeld en is de vergelijking beter te maken. Ook kan de generaliseerbaarheid hierdoor toenemen.

Een andere aanbeveling betreft het uitvoeren van hetzelfde onderzoek, maar bij twee organisaties die qua omvang meer vergelijkbaar zijn. CCE en Gulpener zijn beiden fabrikanten binnen de FMCG sector, maar verschillen qua omvang en structuur nogal van elkaar. Het kan zinvol zijn om twee meer vergelijkbare organisaties te gebruiken.

In toekomstig onderzoek kan daarnaast worden onderzocht wat naast controle de invloed is van vertrouwen op een MVO beleid en op MVO gericht handelen. Er dient altijd een evenwicht te bestaan tussen vertrouwen en controle en vertrouwen is in deze thesis verder buiten beschouwing gelaten. Voor het bereiken van gewenst gedrag speelt ook vertrouwen echter ook een grote rol. Uit het onderzoek is gebleken dat een combinatie van formele en informele controlemechanismen positief bijdraagt aan een MVO beleid. Een aanbevelingen zou kunnen zijn om hier verder op in te gaan en hierbij nader te kijken naar de invloed van vertrouwen.

Een aanbevelingen voor nader onderzoek is om hetzelfde onderzoek uit te voeren, maar om daarin andere of meerder controlemechanismen te betrekken, buiten de 6 mechanismen die nu zijn meegenomen. Zo kan er nader worden gekeken naar de rol van controle achteraf, de zogenaamde audits.

De verwachting is dat medewerkers over het algemeen positief aankijken tegen MVO, maar dat er door het management vaak andere keuzes worden gemaakt. Dit blijkt uit de resultaten van het onderzoek; door het management worden andere prioriteiten gesteld, die vaak in lijn zijn met de doelstellingen van dit management. Zij hebben op basis van beloningen baat bij het varen van een andere koers en maken hierdoor vaak andere keuzes zoals bijvoorbeeld kostenbesparing, wat ten koste gaat van MVO. Voor vervolg onderzoek kan het interessant zijn om hier verder op in te gaan en te onderzoeken in hoeverre managers gecontroleerd worden. Dit kan gedaan door worden door de Agency theorie als uitgangspunt te nemen.

Een laatste aanbeveling is het uitvoeren van een longitudinaal onderzoek waarbij door de tijd heen wordt gekeken naar de invloed van controlemechanismen op een MVO beleid. Uit de resultaten is gebleken dat een organisatie bij het voeren van een MVO beleid door een aantal fases heengaat en dat de invloed van formele en informele mechanismen kan verschillen naarmate een organisatie verder in het traject is. Hiervoor kan longitudinaal onderzoek inzicht bieden.

5.5 Management implicaties

De inzichten uit dit onderzoek kunnen managers binnen FMCG bedrijven helpen om onder bepaalde omstandigheden de juiste controlemechanismen in te zetten. Vragen die managers zichzelf kunnen stellen zijn:

- Wat ligt er ten grondslag aan het MVO beleid? Zijn dit interne of externe antecedenten?
- Welke controlemechanismen gebruiken we nu ? Zijn dit formele of informele mechanismen?
- Wat kunnen we doen om een combinatie te creëren van informele en formele controlemechanismen?

Door middel van deze vragen kan het management van een organisatie er achter komen wat de huidige situatie is en wat hij kan doen om de juiste controlemechanismen optimaal te gebruiken op een manier die positief bijdraagt aan het MVO beleid.

Ongeacht de motivatie waarom een organisatie MVO gericht handelt, dragen formele controlemechanismen altijd positief bij aan het integreren van MVO. Formele mechanismen geven het management en de rest van de organisatie richting en duidelijkheid. Uit deze thesis blijkt dat dit vanaf het begin van het integreren van een MVO beleid van belang is.

Daarnaast is het essentieel dat het management informele controlemechanismen hanteert om MVO langzaam onderdeel te laten worden van de cultuur van de organisatie en dit proces heeft tijd nodig.

Duurzaamheid onder controle

Voor een optimaal resultaat dient het management zowel formele als informele controlemechanismen te hanteren. Dit stelt het management in staat om MVO enerzijds te integreren in de doelen en processen en om het anderzijds te verankeren in de aderen van de organisatie.

Wanneer een organisatie overweegt om een MVO beleid te ontwikkelen, is het van belang om dit allereerst te dragen en te stimuleren vanuit het management. Dit kan gedaan worden door het formuleren van een missie en een visie en door het stellen van duidelijke doelen. Hierbij is het van belang dat het management dit initieert en hier ook volledig naar handelt. Een juiste voorbeeldrol is essentieel en dit kan gebeuren door enerzijds MVO centraal te stellen op elke agenda en anderzijds door onder andere het rijden van een elektrische auto, door het stimuleren van carpoolen en door zelf op een juiste manier met middelen om te gaan. Het moet duidelijk zijn voor de medewerkers dat een manager er waarde aan hecht en dat hij er zelf in gelooft.

Om het beleid vervolgens door te vertalen naar de medewerkers dient een manager MVO relevant te maken voor het dagelijkse werk van een medewerker. Dit kan gedaan worden door MVO activiteiten op te nemen in standaard procedures en door medewerkers doelstellingen te geven op dit gebied.

Tijdens beoordelingsgesprekken moet de manager terug komen op MVO en er dienen consequenties verbonden te zijn aan de resultaten. Een manager dient ook dagelijks de focus te leggen op MVO door gewenst gedrag te belonen door middel van complimenten. Ook kan hij medewerkers elkaar laten stimuleren door het intern delen van successen.

Een aanbeveling voor managers is om de mensen in het team te stimuleren om laterale relaties aan te gaan. Dit kan door het verplicht stellen van deelname aan sociale activiteiten of door het laten deelnemen van medewerkers in projectgroepen en de manager dient zelf ook deel te nemen.

Het is tevens een advies aan managers om medewerkers meer te betrekken bij de processen rondom MVO. Dit kan een manager doen door medewerkers te laten brainstormen, door ze mee te laten denken over oplossingen en door ze zelf ideeën uit te laten werken. Het is aan te bevelen dat een manager dit in een vroeg stadium doet. Een belangrijke taak voor het management is om hier vervolgens terugkoppeling op te geven en om uit te leggen waarom bepaalde initiatieven wel en anderen niet worden opgevolgd.

Ook dient het management op regelmatige basis terugkoppeling te geven aan het voltallige personeel over de voortgang van de resultaten en over de plannen voor de toekomst. Het is met name van belang dat de achtergrond van MVO wordt toegelicht en dat er wordt uitgelegd waarom bepaalde zaken worden gedaan. Dit kan gedaan worden door middel van centrale sessies of door bijvoorbeeld een nieuwsbrief. Hierbij is uitleg van belang om zo medewerkers mee te nemen in de achtergrond van bepaalde zaken.

Literatuuroverzicht

- Abbott, W.F. 1997. Measurement of corporate social responsibility – self reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, 22 (3): 501-515
- Ackerman, R.W. 1973. How companies respond to social demands. *Harvard business review*, 51 (4): 88-98
- Aguilera, R.V. 2005. Corporate Governance and director accountability; an institutional comparative perspective. *British journal of management*, 16: 1-15
- Aguilera, R.V. & Jackson, G. 2003. The cross-national diversity of corporate governance; dimensions and determinants. *Academy of management review*, 28: 447-465
- Aldama, L.R.P. & Amar, P.A. & Trostianki, D.W. 2009. Embedding corporate responsibility through effective organizational structures. *Corporate governance*, 9 (4): 506-516
- Allaire, Y. & Firsirotu, M.E. 1984. Theories of organizational culture. *Organizational Studies*, 5 (3): 193-226
- Andersen, O. 2003 Environmental reporting and transport - the case of a public transport company, *Business Strategy and the Environment*, 386-399
- Anthony, R.N. 1965. Planning and control systems; a framework for analysis. In: Otley, D. 1999. Performance Management; a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10: 363-382
- Aulakh, P.S. & Kotabe, M. & Teegen, H. 2000. Export strategies and performance of firms from emerging economies; evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of management journal*, 43 (3): 342-361
- Bamber, C.J. & Sharp, J.M. & Hides, M.T. 2000. Developing management systems towards integrated manufacturing; a case study perspective. *Integrated manufacturing systems*, 11 (7): 451-61
- Bansal, P. & Roth, K. 2000. Why companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*, 43 (4): 717-736
- Bansal, P. 2005. Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26 (3): 197-218
- Basu, K. & Palazzo, G. 2007. Corporate social responsibility; a process of sensemaking. *The academy of management review*, 33 (1): 122-136
- Bendell, J. 2005. In whose name? The accountability of corporate social responsibility. *Development in practice*. 15 (3): 362-374
- Bonn, I & Fisher, J. 2004. Corporate Governance and business ethics: insights from the strategic planning experience. *Corporate governance; an international review*, 13 (6); 730-738

- Bowen, H.R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Benabou, R. & Tirole, J. 2000. Belief in a just world and redistributive politics. *Quarterly Journal of economics*
- Berman, S.L. & Wicks, A.C. & Kotha, S. Jones, T.M. 1999. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of management journal*, 42 (5): 488-506
- Bowie, N. 1998. A Kantian theory of capitalism. *Business ethics quarterly*, 1: 37-60
- Bryman, A. & Bell, E. 2007. *Business research methods*. Oxford University press.
- Campbell, J.L. 2006. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49 (7): 925-938
- Campbell, J.L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3): 946-967
- Carroll, A.B. 1979. A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4 (4): 497-505
- Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34: 39-48
- Carroll, A.B. 1999. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business Society*, 38: 268- 295
- Carroll, A. B. & Buckholtz, A.K. 2000. *Business & Society*, 4th edition. Thomson learning, Cincinnati
- Castka, P. & Balzarova, M.A. & Bamber, C.J. & Sharp, J.M. 2004. How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate social responsibility and environmental management*, 11 (3): 140-149
- Chen, S. & Bouvain, P. 2009. Is corporate responsibility converging? A comparison of Corporate responsibility reporting in the USA, UK, Australia and Germany. *Journal of business ethics*, 87: 299-317
- Chiu, S. & Sharfman, S. 2011. Legitimacy, visibility and the antecedents of corporate social performance; an investigation of the instrumental perspective. *Journal of management*, 37 (6): 1558-1585
- Clarkson, M.B.E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20: 92-117
- Cochran, P.L. & Wood, R.A. 1984. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27(1): 42-56
- Cooke, R. A. & Rousseau, D. M. 1988. Behavioral norms and expectations: A quantitative approval to the assessment of organizational culture. *Groups and organizational studies*, 13: 245-273.

- Cordano, M. 1993. Making the natural connection; justifying investments in environmental innovation. *Proceedings of the international association for business and society*. 530-537
- Costello, W. & Zalkinds, S. 1963. Psychology in administration; a research orientation. *Eglewood Cliffs, N.J.: prentice-Hall*
- Cramer, J. & Van der Heijden, A. & Jonker, J. 2006. Corporate Social responsibility; making sense through thinking and acting. *Business ethics; A European View*, 15 (4): 380-389
- Daft, R.L. & Weick, K.E. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9 (2): 284-295
- Das, T.K. & Teng, B. 1998. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 3: 491-512
- Das, T.K. 1993. A multiple paradigm approach to organizational controls. *The International Journal of organizational analysis*, 1 (4): 385-403
- Dasgupta, P. 1988. Trust as a commodity. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations: 47-72 New York: Basil Blackwell*
- Deegan, C. 2002. The legitimizing effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, auditing & accountability journal*, 15 (3): 282- 311
- Doeringer, P. & Michael, P. 1971. Internal labor markets and manpower analysis. *Lexington, MA; Heath*
- Donaldson, T. & Preston, L.E. 1995. The stakeholder theory of the corporation; concepts, evidence and implications. *Academy of management review*, 20 (1): 65-91
- Dornbusch, S.M. & Scott, W.R. 1975. Evaluation and the exercise of authority. *Jossey-bass publishers*
- Durden, C. & Pech, R. 2006. The increasing cost of corporate governance; decision speed-bumps for managers. *Corporate governance*, 6 (1): 84-95
- Edstrom, A. & Galbraith, J. 1977. Alternative policies for international transfers of managers. *Management International Review*, 17 (2): 11-22
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. 2007. Theory Building from cases; opportunities and cases. *The academy of management journal*, 50 (1): 25-31
- Elkington, J. 1998 in Waddock, S. & Graves, S. 1997. The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18 (4): 303-319
- Enoch, S. 2007. A greener Potemkin village? Corporate social responsibility and the limits to growth. *Capitalism Nature Socialism*, 18 (2) 79-90

Enquist, B. & Johnson, M. & Skålen, P. 2006. Adoption of corporate social responsibility – incorporating a stakeholder perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3: 188-207

Etzioni, A. 1961. A comparative analysis of complex organizations. *New York; Free Press*

Falkenberg, L. & Herremans, I. 1995. Ethical behaviors in organizations; directed by the formal or informal systems? *Journal of business ethics*, 14 (2): 133-143

Ferrell, O.C. & Gresham L.G. 1985. A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of marketing*, 49 (3): 87-96

Ferrell, O.C. & Gresham, L. G. 1985. A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of marketing*, 49: 87-96

Flamholtz, E.G. 1985. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10 (1): 35-50

Fligstein, N. & Freeland, R. 1995. Theoretical and comparative perspectives on corporate organization. *Annual review of sociology*, 21: 21-43

Frankental, P. 2001. Corporate Social Responsibility - a PR invention. *Corporate communication; an international journal*, 6 (1): 18-23

Franklin, J.L. 1975. Relations among four social psychological aspects of organizations. *Administrative science quarterly*, 20 (3): 422-433

Frederik, W.C. 1994. From CSR 1 to CSR 2: The maturing of business and society thought. *Business & Society*, 33: 150-164

Frederick. 1986. in Wood, DJ. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16 (4): 691-718

Freeman, R. 1984 in McWilliams, A & Siegel, D. 2001. Corporate social responsibility; a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1): 117-127

Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, 13: 122-126

Frynas, J.G. 2009. Beyond corporate social responsibility? Oil multinationals and social challenges, *Cambridge University Press, Cambridge*

Galaskiewicz, J. 1991. Making corporate actors accountable; institution building in Minneapolis-St Paul. In W.W. Powell & Dimaggio, P.J., *The new institutionalism*

Garriga, E. & Mele, D. 2004. Corporate social responsibility theories; mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53 (1): 51-71

Gentili, E. & Stainer, A. & Stainer, L. 2003. Ethical dimensions of total quality management. *International Journal of business performance management*, 5 (2): 237-244

Geringer, J.M. 1989. Control and performance of international joint ventures. *Journal of International business studies*, 20(2): 235-254

Gomez, C. & Sanchez, J.I. 2007. Human resource control in MNCs; a study of the factors influencing the use of formal and informal control mechanisms. *The international journal of human resource management*; 16 (10): 1847-1861

Goold, M. & Quin, J.J. 1990. The paradox of strategic controls. *Strategic management journal*, 11 (1): 53-57

Green, S.G. & Welsch, M.A. 1988. Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *Academy of Management*, 13 (2): 287-301

Gupta, A.K. & Govindarajan, V. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of management review*, 16 (4): 768-792

Habermas, J. 1971. Knowledge and human interests. *J shapiro, Trans. Boston, Beacon press.*

Hamilton, R.D. & Kashlak, R.J. 1999. National influences on multinational corporation control system selection. *MIR; Management International Review*, 39 (2): 167-189

Hart, S.L. 1995. A Natural resourced based view of the firm. *Academy of management review*, 20 (4): 896-1014

Hazlett, S.A. & McAdam, R. & Muray, L. 2007. From quality management to socially responsible organisations: the case for CSR. *International journal of quality & reliability management*, 24 (7): 669-682

Hemnigway, C.A. & Maclagan, P.W. 2004. Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 50: 30-44

Henri, J.F. & Journault, M. 2008. Environmental performance indicators: An empirical study of Canadian manufacturing firms. *Journal of Environmental Management*, 87: 165-176

Herbohn, K. 2005. A full cost environmental accounting experiment. *Accounting, organizations and society*, 30: 519-536

Herriott, R.E. & Firestone, W.A. 1983. Multisite Qualitative Policy Research; optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12 (2): 14-19

Hofstede, G. 1978. Businessmen and business school faculty: A comparison of value systems. *Journal of Management Studies*, 15: 77-87

House, R. & Javidan, M. & Hanges, P. & Dorfman, P. 2002. Understanding culture and implicit leadership theories across the globe; an introduction to project Globe. *Journal of world business*, 37: 3-10

Husted, B. & Allen, D.B. 2007. Corporate social strategy in multinational enterprises: antecedents and value creation. *Journal of business ethics*, 74: 345-361

James, L.R. & Jones, A.P. 1976. Organizational Structure; a review of structural dimensions and their conceptual relationship with individual attitudes and behavior. *Organizational behavior and human performance*, 16: 74-113

Javidan, M., Stahl, G.K., Brodbeck, F. and Wilderom, C.P.M. 2005. Cross-border transfer of knowledge: cultural lessons from project Globe. *The Academy of Management Executive* 19 (2): 59-76

Jaworski, B.J. & Stathakopoulos, V. & Krishnan, H.S. 1993. Control combinations in marketing; conceptual framework and empirical evidence. *Journal of marketing*, 57 (1): 57-69

Jennings, P. & P. Zandbergen. 1995. Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. *Academy of Management Review* 20: 1015- 1052

Jensen, M. C. 2000. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. In Beer, M. and Nohria, N. Breaking the Code of Change. *Harvard Business School Press, Boston*: 37-58.

Koh, W.K. & Steers, R.M. & Terborg, J.R. 1995. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior*, 16: 319-333.

Lampe, M. & Ellis, S.R. & Drummond, C.K. 1991. What companies are doing to meet environmental protection responsibilities; balancing ethical and profit concerns. *Proceedings of the international association for business and society*: 527-537

Ledgard, S. & Taylor, E. 2002. A risk too far. *Quality world*, 15-18

Lawler, E.E. 1976. Control systems in organizations. In Dunettee, M. Handbook of industrial and organizational psychology, *Chicago, IL; RandmcNally*

Lee, M.D.P. 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International journal of management*, 10 (1): 53-73

Leifer, R. & Mills, P. 1996. An Information Processing Approach for Deciding Upon Control Strategies and Reducing Control Loss in Emerging Organizations. *Journal of management*, 22 (1): 113-137

Leppan, T.A. & Metcalf, L. & Benn, S. 2010. Leadership styles and CSR practice; an examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 93: 189-213

Lewis, M. W. 2000. Exploring paradox: Toward a more com-prehensive guide. *Academy of Management Review*, 25: 760-776

Lindsay, R.M. & Lindsay, L.M. & Irvine, V.B. 1996. Instilling ethical behavior in organizations; a survey of Canadian companies, *journal of business ethics*, 15 (4): 393-407

Linnenluecke, M.K. 2007. Subcultures and sustainability practices; the impact on understanding corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 18 (7): 432-452

Maclagan, P. 1999. Corporate social responsibility as a participative process. *Business ethics; a European review*, 8 (1): 43-49

- Maignan, I. & Ferrell, O.C. 2004. Corporate social responsibility and marketing; an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1): 3-19
- Maon, F. & Lindgreen, A. & Swaen, V. 2008. Thinking of the organization as a system; the role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda. *Systems research and behavioral science*, 25 (3): 413-426
- Martinez, J. I. & Jarillo, J.C. 1989. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*: 489-514
- McGuire, J.B. and Sundgren, A. and Schneeweis, T. 1988. Corporate social-responsibility and firm performance. *Academy of management journal*, 31: 854-872
- McWilliams, A. 2001. Corporate social responsibility; a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1): 117-127
- McWilliams, A. & Siegel, D. 2000. Corporate social responsibility and financial performance; correlation or misspecification? *Strategic management journal*, 21: 603-609
- Merton, R.K. & Fiske, M. & Kendall, P.L. 1990. The Focused interview; a manual of problems and procedures. *The Free press*, second edition.
- Mills, P.K. 1983. Self-management; its control and relationship to other organizational properties. *Academy of management review*, 8(3): 445-453
- Mintzberg, H. 1983. The case for corporate social responsibility. *Journal of business strategy*, 3-15
- Mitchell, R. K., Agle, & B. R. & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22: 853-86
- Morsing, M. & Oswald, D. 2009. Sustainable leadership: management control systems and organizational culture. *Novo Nordisk A/S, Corporate Governance*, 9:83-99
- Morris, S.A. 1997. Environmental pollution and competitive advantage; an exploratory study of U.S. Industrial Goods Manufacturers. *Academy of management proceeding*, 411-415
- Neisser, U. 1976. Cognition and reality; principles and implications of cognitive psychology. *San Francisco; Freeman*.
- Norris, G. & O'Dwyer, B. 2004. Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organization. *The British Accounting Review*, 36: 173-196
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J.A. Culture as social control; corporations, cults and commitment. *Research in organizational behavior*, 18: 157-200
- Otley, D. 1999. Performance Management; a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10: 363-382

Ouchi, W.G. 1979. Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25 (9): 833-848

Ouchi, W.G. & Maguire, M.A. 1975. Organizational control; two functions. *Admin. Science Quart*, 20: 559-569

Ouchi, W.G. 1978. The transmission of control through organizational hierarchy. *Academy of Management Journal*, 21 (2): 173-192

Philips, R.A. & Freeman, A.E. & Wicks, A.C. 2003. What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (1): 479-502

Pierce, J.L. & Delbecq, A.L. 1977. Organization structure, individual attitudes and innovation. *The academy of management review*, 2 (1): 27-37

Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2006. Strategy and Society; The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12): 78-92

Preston, 1977 in Wartick, S.L. & Cochran, P.L. 1985. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10 (4): 758-769

Reinhardt, F. 1998. Environmental product differentiation, *California Management Review*, 40: 43-73

Sachs, S. & Maurer, M. & Ruhli, E. & Hoffmann, R. 2006. Corporate social responsibility from a stakeholder view perspective; CSR implementation by a Swiss mobile telecommunication provider. *Corporate governance*, 6 (4): 506-515

Schein, E.H. 1987. The clinical perspective in fieldwork. *Qualitative research methods series*, 5 Sage Publications, inc.

Schein, E.H. 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25: 3-16

Simons, T.L. & Ingram, P. 1997. Organization and ideology; kibbutzim and hired labor. *Administrative Science Quarterly*, 42: 784-813

Sitkin, S.B. and Sutcliffe, K.M. & Schroeder, R.G. 1994. Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective. *Academy of management review*; 19 (3): 537-564

Stymne, B. 1970. Values and processes; a system study of effectiveness in three organizations. *Lund, Sweden; studenliterator*

Swanson, D.L. 1995. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of management journal*, 20 (1): 43-64

Trice, H.M. & Beyer, J.M. 1993. The cultures of work organizations. *Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall*

Duurzaamheid onder controle

- Van Engeldorp Gastelaars, P. & De Leede, E. 1996. Aspecten van bedrijfskundig onderzoek. *Nieuwekerk a/d IJssel; Servicepost*
- Van Lee, R. 2004. The value of corporate values. *Strategy and Business Summer*, 39: 52-65
- Vogel, D.J. 2005. Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility. *California management review*, 47 (4): 19-45
- Volkmar, J.A. 2003. Context and control in foreign subsidiaries; making a case for the host country national manager. *Journal of leadership and organizational studies*, 10: 93-106
- Waddock, S. and Graves, S. (1997). The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18 (4): 303-319
- Waldman, D.A. & De Luque, M.S. & Washburn, N. & House, R.J. 2006. Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a globe study of 15 countries. *Journal of international business studies*, 37: 823-837
- Walsch, J.P. 1990. On the efficiency of internal and external corporate- control mechanisms. *Academy of management review*, 15: 421-458
- Walsh, J.P., Weber, K. & Margolis, J.D. 2003. Social issues and management; our lost cause found. *Journal of management*, 29: 859-881
- Wartick, S.L. and Cochran, P.L. 1985. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10 (4): 758-769
- Weaver, G.R. & Trevino, L.K. & Cochran, P.L. 1999. Corporate ethics programs as control systems; influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of management journal*, 42 (1): 41-57
- Weerd, H. de 2001. Plezier in Werken. Zingevingaspecten en waarden op de Werkvloer. Nieuwstadt: ISGS.
- Williamson, O.E. 1975. Markets and hierarchies; analysis and antitrust implications. *New York; Free Press*
- Wood, D.J. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16 (4): 691-718
- Wright, P. & Ferris, S.P. 1997. Agency conflict and corporate strategy; the effect of divestment on corporate value. *Strategic management journal*, 18: 77-83
- Yin, R.K. 2009. Case Study Research design and methods. *4th edition*

Bijlage 1. Vragenlijst interviews

1. Hoe ziet het officiële MVO beleid er binnen de organisatie uit?
2. Op welke manier wordt er binnen de organisatie voor gezorgd dat dit MVO beleid daadwerkelijk tot stand komt?
3. Welke doelstellingen zijn er binnen de organisatie ten aanzien van MVO en zijn er ook persoonlijke of afdelingsdoelstellingen op MVO vlak?
4. Welke vastgelegde werkprocedures, richtlijnen en processen zijn er binnen de organisatie en binnen de afdeling ten aanzien van MVO?
5. Wat zijn de consequenties als doelstellingen ten aanzien van MVO wel of niet worden gehaald en worden initiatieven op dit gebied gestimuleerd en beloond?
6. Is MVO onderdeel van de cultuur van de organisatie en van de afdeling; is het onderdeel van de overtuigingen van de mensen binnen de organisatie?
7. Leeft MVO onder collega's en in hoeverre is MVO gericht handelen sociaal gewenst binnen de organisatie?
8. Op welke manier worden medewerkers binnen de organisatie betrokken bij het MVO beleid en welke samenwerkingsverbanden zijn er intern op dit gebied?
9. In hoeverre heffen bepaalde formele mechanismen andere mechanismen op en hoe versterken ze elkaar?

Bijlage 2. Overzicht interviews

Datum	Naam	Code	Niveau	Functie	Duur	Uitwerking
CCE						
28/03/12	Rob Harris	D1	Directie	Associate director business development	1,5 uur	Transcript
29/03/12	Robert Seegers	PA2	Public Affairs	Director public Affairs & communication	1,5 uur	Transcript
30/03/12	Lianne Zevenbergen	PA1	Public Affairs	Public Affairs & community coordinator	1 uur	Aantekeningen
31/03/12	Mark Spooren	MM1	Midden management	Field Channel Manager Horeca	1 uur	Transcript
28/03/12	Jessica Goudriaan	V2	Verkoop	National Account Manager Petrol	1 uur	Transcript
04/04/12	Frank van Oers	V1	Verkoop	Account Manager Directe Klanten	1,5 uur	Transcript
27/03/12	Paul van Troost	L2	Verkoop	Senior manager commercial interface SC	1 uur	Transcript
30/03/12	Frank van den Hoek	L1	Logistiek	Logistics analyst	1 uur	Transcript
03/04/12	Wilco Koerntjes	TD2	Technische dienst	Medewerker Technical Services	1 uur	Transcript
03/04/12	Under Bartels	TD1	Technische dienst	Medewerker Technical Services	1 uur	Aantekeningen
Gulpener						
04/04/12	Raymond Goertz	D2	Directie	Hoofd Horeca	1 uur	Transcript
27/03/12	Toos Hofstede	PA3	Public Affairs	Manager Strategie & Communicatie	1 uur	Transcript
25/04/12	Mike Daemen	MM2	Midden management	Hoofd thuisconsumptie	40 min	Aantekeningen
04/04/12	Tom Bosman	V5	Verkoop	Accountmanager retail	45 min	Transcript
29/03/12	Pierre van Eijssen	V4	Verkoop	Commercieel adviseur	1,5 uur	Transcript
02/04/12	John Groenen	V3	Verkoop	Commercieel adviseur	1,5 uur	Transcript
04/04/12	Fred Eggen	TD3	Productie	Medewerker vulploeg	1 uur	Transcript
26/04/12	Jan Hoff	TD4	Technische dienst	Hoofd technische dienst	40 min	Aantekeningen
25/04/12	Albert Kummeler	L4	Technische dienst	Medewerker logistiek	45 min	Aantekeningen
04/04/12	Corina Benen	L3	Administratie	Medewerkster salarisadministratie	1 uur	Transcript

Bijlage 3. Transcript

Datum	5 April 2012
Locatie	CCE Eurogate, kamer 201
Naam	PA 1
Functie	Public affairs & Community Coördinator
Dienstjaren	4 jaar in dienst
Duur interview	1 uur

Wat zijn de consequenties als doelstellingen ten aanzien van MVO wel of niet worden gehaald en worden initiatieven op dit gebied gestimuleerd en beloond?

Op dit moment werken we nog nauwelijks met concrete doelstellingen op het gebied van MVO binnen de organisatie. We zijn er sinds vorig jaar wel mee gestart binnen sales, met name om het onderdeel te laten worden van het dagelijkse werk en om er focus op te creëren. Het is echter lastig om deze doelstellingen SMART te maken omdat MVO niet altijd even concreet is. Het is lastig om te meten en om er binnen sales concrete targets en cijfers aan te hangen. Ik vraag me ook af of dat reëel zou zijn. Wij hebben er daarom wel voor gekozen om het als algemene doelstelling op te nemen. Wij vinden het ook lastig om dit te verplichten bij onze medewerkers; verplichten kan ook averechts werken. Veel van onze klanten zijn er nog niet mee bezig waardoor het weer lastig is om het sales te verplichten. Je wil eigenlijk dat klanten er straks zelf mee komen en dat het vanaf die kant wordt gestimuleerd. Daar zijn we op dit moment alleen nog niet; dat heeft tijd nodig. Binnen productie zijn er al wel doelstellingen; deze hebben met name betrekking op afdelingen. Hier kunnen we al jaren concrete zaken meten en concrete doelstellingen stellen. Zo sturen we op het naar beneden brengen van de carbon footprint en werken we met budgetten die periodiek kleiner worden. Harde doelstellingen zijn er daarnaast ten aanzien van co2 uitstoot.

Welke vastgelegde werkprocedures, richtlijnen en processen zijn er binnen de organisatie en binnen de afdeling ten aanzien van MVO?

Er zijn op dit moment richtlijnen en procedures voor de productiekant, maar nog weinig voor de rest van de organisatie. Deze zijn er wel volop aan de productie kant, maar daar is het vooral zo dat de MVO richtlijnen onderdeel zijn geworden van de standaard werkprocedures. Alles is daar uitvoerig in kaart gebracht en daar is ook alles beschreven. Binnen de rest van de organisatie zijn er nog nauwelijks standaard documenten, richtlijnen of procedures. Het enige wat we op dit moment hebben zijn standaard presentaties en sheets, maar ook deze zijn nog niet toereikend. We willen er wel naar toe dat zaken meer worden vastgelegd en worden gestandaardiseerd. Dat maakt de werkwijze meer uniformer en het geeft duidelijkheid in een grote organisatie als CCE. Wanneer standaard richtlijnen en presentaties meer beschikbaar zouden zijn, zouden ze ook meer gebruikt worden omdat ze makkelijker toegankelijk zouden zijn. Ik denk dat er ook nog steeds veel mensen zijn die ons niet kennen en die niet weten welke wegen ze moeten bewandelen om aan bepaalde informatie te komen.

Bijlage 4. Gecodeerd fragment

Datum 29 maart 2012
Locatie Hoofdkantoor CCE, Rotterdam, Kamer 303
Naam PA 2
Functie Director Public Affairs & Communication
Duur 1,5 uur
Dienstjaren 3 jaar in dienst

In hoeverre heffen bepaalde formele mechanismen andere mechanismen op en hoe versterken ze elkaar?

Je hebt doelstellingen en richtlijnen nodig, maar daarnaast heb je nodig dat het gaat leven binnen de organisatie. **(Formeel en informeel)** Je moet goed in de gaten houden dat je het niet alleen maar van bovenaf aan het opleggen bent met cijfers en doelstellingen. Dit kan tot weerstand leiden in de organisatie en het kan er toe leiden dat mensen alleen maar een vinkje of een doelstelling proberen te behalen. **(Prestatie indicatoren)**. Wat wij proberen te bereiken is dat mensen echt er in gaan geloven. Dat is het mooie bij duurzaamheid; je ziet een passie ontstaan bij mensen omdat je het gevoel hebt dat je iets goeds doet. **(Normen en waarden)**. Dat past ook zo goed bij ons Coca-Cola gevoel en waar we voor staan. Een positieve insteek geeft zo veel meer energie dan het opleggen van zaken. Targets en verplichtingen kunnen tot negatieve energie en weerstand leiden. **(Prestatie indicatoren)**.

We hebben geprobeerd om mensen binnen de organisatie te betrekken door ze onderdeel te laten zijn van een maandelijkse meeting over duurzaamheid. **(Laterale relaties)**. Hierin zaten afgevaardigden van verschillende afdelingen en op deze manier konden wij deze groep informeren en konden zij ons voeden met informatie. Dit was erg nuttig en we realiseerden ons hierdoor dat er nog veel meer leefde onder de collega's dan dat we hadden verwacht. **(Laterale relaties)**

Sales geeft aan dat zij nog niet veel resultaten en voortgang te zien krijgen. Dit hangt er mee samen dat er nog niet heel veel harde resultaten zijn aan deze kant. **(Prestatie indicatoren)** Echter kan de carbon allowance wel gedeeld worden met sales. We moeten dat misschien ook wel veel beter vertellen intern. We kunnen vertellen dat we op schema zitten en dat we al zo veel % minder nodig hebben om een liter frisdrank te maken. **(Prestatie indicatoren)** Het is weliswaar geen sales, maar deze resultaten kunnen wel leiden tot een fijn gevoel bij mensen. Er rijden op dit moment vier elektrische auto's maar ook dat weten veel mensen niet. Dat is jammer omdat het delen van deze info mensen kan stimuleren om ook elektrisch te gaan rijden.

Bijlage 5. Overzicht per casus

Casus	Code	Vraag	Citaat
CCE	L1	1a	Ik denk niet dat het zou helpen om de mensen te drillen
CCE	L1	1a	We zijn met zo veel mensen en er zijn zo veel mensen die soms dwars willen zijn dat je af en toe wel de harde hand moet gebruiken
CCE	L2	1a	Als iets wel verplicht wordt gesteld, gaan mensen elkaar ook aanspreken op gedrag en elkaar corrigeren.
CCE	L2	1a	Het is wel goed dat het van bovenaf wordt opgelegd want als ze dat niet zouden doen, dan gebeurde er ook niks .
CCE	L2	1a	Op dit moment doet volgens mij bijna niemand binnen de organisatie iets ten aanzien van MVO uit intrinsieke motivatie
CCE	L2	1a	Als organisatie is het wel van belang om in de beginfase MVO aan mensen op te leggen
CCE	L2	1a	Je moet namelijk ergens beginnen en het heeft geen zin om te wachten tot mensen er pro actief mee aan de slag gaan.
CCE	V1	1a	Om intern draagvlak te creëren voor MVO moet een organisatie het wel verplichten.
CCE	V2	1a	Een combinatie met verplichten is ook een mogelijkheid, maar dan maximaal 1/3 verplichten en 2/3 motiveren.
CCE	V2	1a	Ik denk hoe meer doelstellingen en regels je gaat opstellen, hoe minder ontspannen en enthousiast iedereen er over wordt
CCE	V2	1a	We zijn voor mijn gevoel twee jaar geleden actief begonnen met MVO en we zijn wel voorbij de beginfase.
CCE	PA1	1a	Wij vinden het ook lastig om dit te verplichten bij onze medewerkers; verplichten kan ook averechts werken.
CCE	PA1	1a	We zeggen dat MVO al volledig geïntegreerd is in onze bedrijfsprocessen, maar ik denk eigenlijk dat we daar nog niet zijn
CCE	PA1	1a	Dat we daar nog niet zijn heeft met name te maken met tijd en capaciteit. Ook hangt het misschien wel samen met de omvang
CCE	PA1	1a	Daarnaast is er veel verloop en verschuiven mensen ook veel intern. Dat betekent dat informatie verloren gaat
CCE	PA1	1a	Je hebt in ieder geval doelstellingen nodig zodat je weet waar je naar toe moet werken.
CCE	PA2	1a	Je moet goed in de gaten houden dat je het niet alleen maar van bovenaf aan het opleggen bent met cijfers en doelstellingen.
CCE	PA2	1a	Een positieve insteek geeft zo veel meer energie dan het opleggen van zaken. Targets kunnen tot negatieve energie en weerstand leiden.
CCE	PA2	1a	Er dient een formaliseringslag te worden geslagen
CCE	PA2	1a	In de harde kant van het bedrijf, oftewel het milieu, is het dus meten en managen.
CCE	MM1	1a	Je hebt harde mechanismen nodig in de begin fase; voordat het gaat vliegen in de organisatie.
CCE	MM1	1a	We hebben het niet gedaan omdat het niet verplicht was.
CCE	TD1	1a	Je moet medewerkers gaan stimuleren en belonen in plaats van het ze verplichten.
CCE	TD2	1a	Formele mechanismen zijn nodig om het onderdeel te maken van je dagelijkse werk