

DOEN WE HET ZOETJES AAN?

Onderzoek naar het MVO-implementatie deficit bij het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie.



Auteur: Marlous Adriënne Goeman

Masterthesis van de opleiding Milieu-Maatschappijwetenschappen

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Juni 2012

Colofon

Auteur: Marlous Adriënne Goeman 4111095

Begeleider Universiteit: Jacques Klaver
Begeleider CSO: Susan van Kruijsbergen

Stageplek: CSO Bunnik

Opleiding: Master Milieu-Maatschappijwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen
Datum: 22 juni 2012

VOORWOORD

De aanleiding van dit onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen is mijn interesse in duurzame ontwikkeling. Tijdens de pre-master en de master van de opleiding Milieu-maatschappij wetenschappen, vond ik voornamelijk de discussies interessant die over complexe onderwerpen gingen. Bij complexe onderwerpen is er namelijk geen sprake van een voor de hand liggende oplossing die strookt met duurzame ontwikkeling, maar moeten zo nu en dan keuzes worden gemaakt tussen de drie p's, 'people', 'planet' en 'profit'. Vooral het vinden van een balans tussen die drie p's vind ik erg boeiend.

Samen met mijn achtergrond in Industrial Design leidde dit tot een voorkeur voor onderwerpen die in het bedrijfsleven spelen. Een voor de hand liggende keuze is dan ook een afgeleide voor duurzame ontwikkeling, namelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen. Alle bedrijven die ik mocht interviewen wil ik bedanken voor hun medewerking. Ik vond de gesprekken zeer interessant, omdat ze me lieten zien hoe in de praktijk wordt omgegaan met dat soort complexe vraagstukken.

Bij het verder afbakenen van het onderzoek heb ik me vooral laten leiden door literatuur, bestaand onderzoek en expert interviews. Deze zullen allen in het verslag besproken worden. Hilke Bos-Brouwers en Lars Moratis, bedankt voor jullie adviezen en tips.

Het onderzoek is uitgevoerd in combinatie met een stage bij CSO adviesbureau. Bij hen heb ik genoten van goede begeleiding en een kijkje achter de schermen. CSO hartelijk bedankt daarvoor. En in het bijzonder wil ik Susan van Kruijsbergen ook bedanken. Altijd opgewekt, vrolijk en onder het modus 'ik doe niet aan stress' zorgde je voor een fijne werkplek en begeleiding op de stage. Ook wil ik Jacques Klaver bedanken voor de begeleiding vanuit de Universiteit. U stelde kritische vragen en gaf mij de bevestiging die ik af en toe nodig had.

Ten slotte wil ik ook mijn vriend Tim, mijn ouders Yvonne en René, mijn zus Michèle en mijn broer Vincent bedanken voor jullie onvoorwaardelijke steun en geloof, en de afleiding zodat ik daarna weer fris aan de slag kon.

Met veel plezier heb ik deze master gevolgd en afgerond. Uiteindelijk heeft dit geleid tot het verslag dat voor u ligt.

SAMENVATTING

Deze thesis beschrijft mijn onderzoek naar de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) bij het midden- en kleinbedrijf (MKB) in de bakkerij- en zoetwarenindustrie. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een proces dat ertoe leidt dat het bedrijf vrijwillig maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. Tijdens dat proces wordt er rekening gehouden met sociale, ecologische en economische aspecten. Bovendien worden de belangen van de stakeholders meegenomen bij beslissingen (MVO Nederland (I), z.d.).

Dit onderzoek richt zich specifiek op het MKB, bedrijven met maximaal 250 werknemers en een omzet die lager is dan 50 miljoen per jaar. Bij het MKB loopt de implementatie van MVO moeizaam en lijkt er een discrepantie te zijn tussen MVO-ambities en de implementatie ervan in beleid en uitvoering.

De keuze is gevallen op de bakkerij- en zoetwarenindustrie met de reden dat er enerzijds interessante gezondheidsthema's spelen gerelateerd aan suiker- en zoutgebruik, en anderzijds omdat deze subbranche een actieve branchevereniging heeft en MVO een veelbesproken thema is.

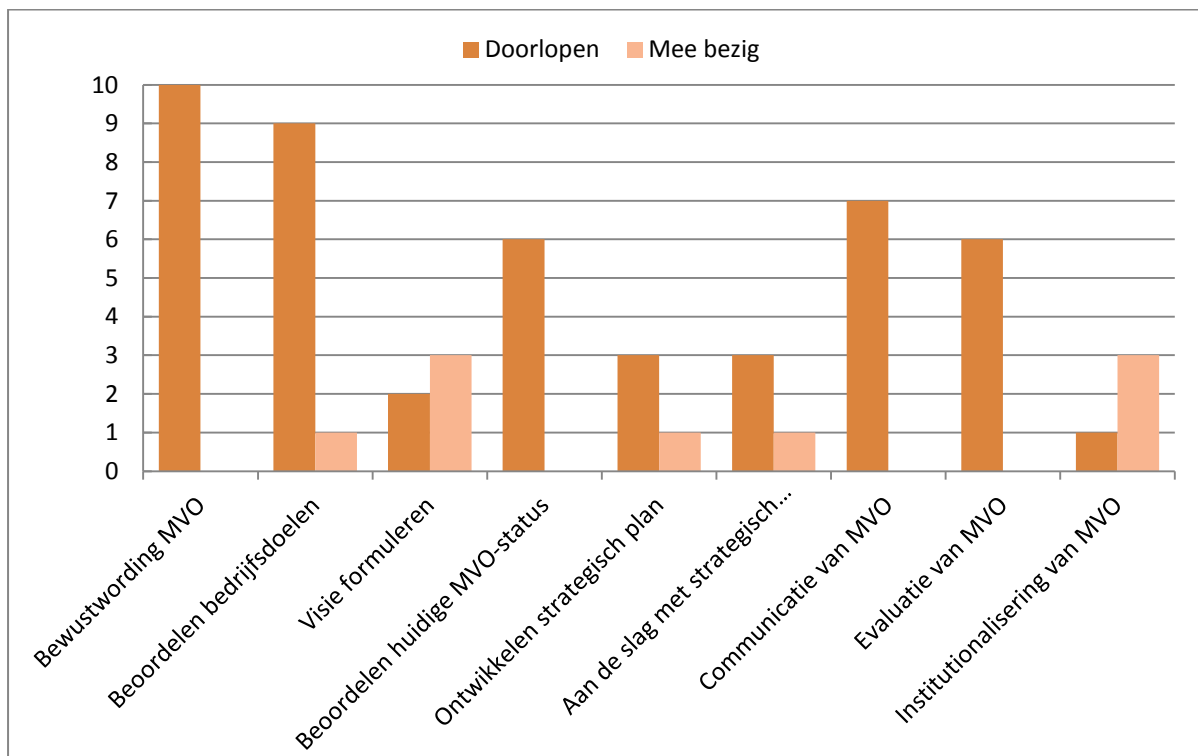
Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van kennis over en inzicht in de stagnatie van het implementatieproces van MVO bij het MKB. Hierbij wordt gekeken naar ambitie, beleid en uitvoering ten aanzien van MVO. Daarnaast is het doel van dit onderzoek het verkrijgen van inzicht in de manier waarop het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie geholpen kan worden bij hun MVO-implementatie. Door een vergelijkende analyse van de MVO-implementatie bij verschillende midden- en kleinbedrijven in de bakkerij- en zoetwarenindustrie uit te voeren, wordt dat inzicht verkregen.

Voor dit onderzoek zijn tien bedrijven geïnterviewd. De resultaten zijn vergeleken met bestaande onderzoeken en de theorieën van organisatieverandering en de stakeholdertheorie.

De ambities die bedrijven hebben blijken niet geheel overeen te komen met de implementatie van MVO in het beleid, maar wel met de implementatie van MVO in de uitvoering. De vertaling van ambities in beleid blijkt niet in zijn geheel te gebeuren. Bij negen bedrijven wordt ambitie enigszins in beleid vertaald, wat bij meer dan de helft van de bedrijven niet opgeschreven is. En bij één bedrijf is het beleid volledig afwezig. Daarnaast worden de ambities eerst vertaald in de uitvoering, alvorens het gehele beleid wordt geformuleerd.

De implementatiestappen die het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie doorloopt zijn verschillend per bedrijf. Van de negen stappen uit de literatuur die als basis voor dit onderzoek dienen, worden vijf stappen door bijna alle bedrijven doorlopen. De overige vier stappen die wat achterblijven zijn het formuleren van een visie, het ontwikkelen van een strategisch plan, daarmee aan de slag gaan en de institutionalisering van MVO.

Tijdens het implementatieproces komen de bedrijven ook barrières tegen die de implementatie van MVO vermoeilijken. De meeste barrières die de bedrijven tegenkomen zijn al beschreven in eerdere onderzoeken. Nieuwe drempels zijn de beschikbaarheid van grondstoffen zoals gecertificeerde palmolie, verwachtingen van de klant die niet duidelijk zijn, de strijdigheid van trends met de waarden van MVO, overzicht hebben over wat MVO precies is en hoe het bedrijf daar vorm aan geeft, en het bereiken van afdelingen die niet betrokken worden in het MVO-proces. Het soort motivatie en de mate daarvan is ook van invloed op het implementatieproces.



Grafiek 1 Overzicht van de doorlopen MVO-implementatiestappen

De bedrijven kunnen zelf verbetering in het implementatieproces aanbrengen door aan de slag te gaan met Stakeholder Relations Management en de ISO 26000. Daarnaast kunnen ze hulp vragen aan ondersteunende organisaties met betrekking tot informatievoorziening en begeleiding. De organisaties kunnen ook bijdragen aan het branchebreed optrekken van de bedrijven, het lobbyen richting de politiek en het stimuleren van MVO bij deze bedrijven.

De aanbevelingen voor verder onderzoek zijn ten eerste dat er dieper ingegaan kan worden op de implementatiestappen in de bakkerij- en zoetwarenindustrie of in een andere branche. Ten tweede kan onderzocht worden wat precies het verband is tussen hoe ver een bedrijf is met de implementatie van MVO, en het soort motivatie en de mate ervan. Ten derde richten de aanbevelingen zich op verder onderzoek in de bakkerij- en zoetwarenindustrie over een aantal jaren om te kijken of de communicatie over MVO verbeterd is en of de bedrijven ook daadwerkelijk de ambities die ze hebben, omgezet hebben tot beleid en uitvoering.

BEGRIPPENLIJST

De onderstaande begrippen komen voor in mijn onderzoek. Vanwege de verscheidenheid in meningen over de invulling van de begrippen zal ik hier toelichten welke definitie ik hanteer voor mijn onderzoek.

- Duurzame ontwikkeling: “development that meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.” (World Commission on Environment and Development, 1987).
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO): een afgeleide van duurzame ontwikkeling (Bos-Brouwers (I), 2010). Het is een proces dat ertoe leidt dat het bedrijf vrijwillig maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. In die maatschappelijke verantwoordelijkheid zitten ecologische, sociale en economische waarden ingebed die geïntegreerd worden in het hele bedrijfsproces. Daarbij is het belangrijk dat de verschillende stakeholder belangen afgewogen worden bij het nemen van beslissingen (MVO Nederland (I), z.d.). MVO is daarmee de Nederlandse versie van CSR.
- Duurzaam ondernemen: het vrijwillig integreren van ecologische, sociale en economische waarden in de bedrijfsprocessen, waarbij rekening wordt gehouden met stakeholder belangen. MVO en duurzaam ondernemen zijn in deze definitie hetzelfde (Bos-Brouwers (I), 2010; Rijksoverheid (I), 2010).
- Corporate Social Responsibility (CSR): duurzame ontwikkeling in het bedrijfsleven (Bos-Brouwers (I), 2010). Het begrip behelst vijf dimensies, namelijk de milieu-, sociale, economische, stakeholder- en de onverplichte dimensie (Dahlsrud, 2006).
- Duurzame innovatie: innovatie gericht op het vernieuwen of verbeteren van producten, processen en diensten, waarin tegelijkertijd rekening wordt gehouden met ecologische, sociale en economische aspecten. Duurzame innovatie wordt gezien als de implementatie van MVO en duurzame ontwikkeling (Bos-Brouwers (I), 2010).
- Organisatorische innovatie: Innovatie gericht op de organisatiewijze. Die heeft betrekking op de ontwikkeling en toepassing van nieuwe vormen van organisatieprocessen, managementmethoden en organisatieprincipes. Organisationsprincipes liggen ten grondslag aan de nieuwe vormen van organisatie. Deze innovaties werken door in de administratie, marketing, verkoop, aankoop, personeelsbeheer en management van de organisatie (Chandler, 1962; Clarysse, Dierdonck, Gabriëls, Lambrechts, & Uytterhaegen, 1998; H. Kleijn, 2005).

- Innovatieve sturingsvormen: innovatie gericht op de vorm van sturing. De vorm van sturing heeft betrekking op de betrokken actoren en de onderlinge machtsverhoudingen (Projectgroep Duurzame Energie Projectontwikkeling Woningbouw, ECN, TNO, IVAM, Erasmus Universiteit (DRIFT), TU Delft, Hogeschool Zuyd, BuildDesk en Cauberg-Huygen, z.d.)(Projectgroep Duurzame Energie Projectontwikkeling Woningbouw, e.a., z.d.). Een voorbeeld hiervan is corporate governance.
- Corporate governance: bestaat uit alle mensen, processen en activiteiten die bijdragen aan dat het bedrijf zich verantwoordelijk gedraagt. Daarmee kan corporate governance worden beschouwd als het reguleren en overzien van het gedrag van een bedrijf, waarbij een balans wordt gezocht tussen de interesses van alle stakeholders (J. J. Du Plessis & Hargovan, 2011).
- Midden- en kleinbedrijf (MKB): bedrijven die minder dan 250 werknemers hebben, met een omzet lager dan 50 miljoen per jaar. Daarbinnen wordt een onderscheid gemaakt in micro, klein en middenbedrijf. Het MKB heeft verschillende structurele, sociale en functionele eigenschappen die anders zijn dan bij het grootbedrijf, vandaar dat een MKB niet als een klein grootbedrijf kan worden beschouwd. Deze onderscheidende eigenschappen zijn bijvoorbeeld het aantal werknemers, geschoold personeel, dominante rol van de eigenaar, tijd, vermogen, financiële omzet, kennis, marktaandeel en eigendom (Avram & Kuhne, 2008; Bos-Brouwers (I), 2010; Bos-Brouwers (II), 2010; Commissie, 2003).

LIJST VAN GEHANTEERDE AFKORTINGEN

Hieronder worden alle afkortingen weergegeven die in dit verslag zijn gebruikt.

- MVO: maatschappelijk verantwoord ondernemen
- CSR: corporate social responsibility
- MKB: midden- en kleinbedrijf
- VBZ: Vereniging voor de bakkerij- en zoetwarenindustrie
- ISO: International Organization for Standardization
- SRM: Stakeholder Relations Management
- ITI: International Tinus Inventory
- RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil
- FNLI: Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	iii
Samenvatting	iv
Begrippenlijst	vi
Lijst van gehanteerde afkortingen	viii
Inhoudsopgave.....	ix
1. Inleiding	1
1.1. Probleemstelling	1
1.1.1. Doelstelling	1
1.1.2. Onderzoeksvragen	1
1.2. Maatschappelijke relevantie	2
1.3. Wetenschappelijke relevantie.....	2
1.4. Onderzoeksmodel	3
1.5. Leeswijzer	4
2. Onderzoekskader.....	5
2.1. Probleemcontext.....	5
2.2. Debat tussen bedrijven en stakeholders.....	5
2.2.1. Visie bedrijven en overheid	5
2.2.2. Visie maatschappij	6
2.2.3. Ketenverantwoordelijkheid	6
2.3. Intern debat bedrijven	7
2.3.1. Handvatten	7
2.3.2. Afweging	8
2.3.3. Gedragsverandering.....	8
2.4. Conclusie	9
3. Casus.....	10
3.1. Sector en branche	10
3.1.1. Sectoren	10
3.1.2. Subsectoren en branches.....	10
3.1.3. Informatie Subsector voedings- en genotmiddelen industrie.....	11
3.1.4. Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie.....	12

3.2.	Bedrijven	12
4.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	14
4.1.	Definitie MVO.....	14
4.2.	Perceptie MVO	17
4.3.	Implementatiestappen MVO	18
4.3.1.	Fasen	18
4.3.2.	Stappen	19
4.4.	Invloedfactoren ten aanzien van MVO	23
4.5.	Toepassing MVO in de praktijk	23
4.5.1.	Barrières en drempels.....	23
4.5.2.	Kansen en succesfactoren	24
4.5.3.	Behoeften MKB.....	25
4.6.	Conclusie	25
5.	Theoretisch kader van dit onderzoek.....	26
5.1.	Theorieën van organisatieverandering.....	26
5.1.1.	Procesmanagement	26
5.1.2.	Vakgebieden van organisatieverandering	27
5.1.3.	Benaderingswijzen voor organisatieverandering	28
5.1.4.	Theoretische perspectieven voor de analyse van organisatieverandering.....	29
5.2.	Stakeholdertheorie	31
5.2.1.	Bedrijfsperspectief.....	32
5.2.2.	Conceptueel-perspectief SD-SRM.....	33
6.	Methodologische verantwoording.....	35
6.1.	Nadere uiteenzetting van de kernbegrippen	35
6.2.	Operationalisering van de kernbegrippen	36
6.3.	Conceptueel model	37
6.4.	Verantwoording onderzoeksstrategie	38
6.5.	Onderzoeksmateriaal	39
6.5.1.	Onderzoeksubjecten	39
6.5.2.	De selectie van bedrijven.....	40
6.6.	Dataverwerking en analysemethode	41
7.	Resultaten van het onderzoek.....	43

7.1.	Percepties van MVO	43
7.2.	MVO-ambities	43
7.3.	MVO-beleid	46
7.4.	Uitvoering van MVO	47
7.5.	De implementatiestappen	49
7.6.	Barrières	51
7.7.	Kansen en succesfactoren	52
7.8.	Invloedfactoren ten aanzien van MVO	53
7.9.	Clustering bedrijven	53
8.	Conclusies en aanbevelingen	56
8.1.	Conclusies	56
8.1.1.	Percepties van MVO	56
8.1.2.	Ambitie, beleid en uitvoering	57
8.1.3.	De implementatiestappen	58
8.1.4.	Barrières	59
8.1.5.	Kansen en succesfactoren	60
8.1.6.	Invloedfactoren ten aanzien van MVO	61
8.2.	Aanbevelingen	62
8.3.	Reflectie op eigen onderzoek	64
8.4.	Aanknopingspunten voor verder onderzoek	65
	Bibliografie	66
	Bijlagen	72
	Bijlage 1: Visualisatie operationalisering kernbegrippen	72
	Bijlage 2: Interviewvragen	75
	Bijlage 3: Geïnterviewde personen	77

1. INLEIDING

Het onderzoek dat voor u ligt gaat over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) bij het midden- en kleinbedrijf. Bij deze bedrijven begint MVO steeds meer te leven, maar de implementatie van MVO in het MKB verloopt moeizaam. Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan inzichten in, en hulpmiddelen voor het implementatieproces van deze bedrijven.

Gezien de doorlooptijd en de grootte van dit onderzoek is ervoor gekozen om dit onderzoek toe te spitsen op een specifieke subbranche. De keuze is uitgegaan naar de bakkerij- en zoetwarenindustrie, vanwege interessante gezondheidsthema's gerelateerd aan het gebruik van suiker en zout die spelen in deze subbranche.

1.1. Probleemstelling

De discussie omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat voornamelijk over de betekenis van CSR en hoe dat geïmplementeerd kan worden in het MKB. Het lastige hieraan is dat handvatten voor de implementatie voor het MKB lijken te ontbreken (Bos-Brouwers (I), 2010; Cramer, 2002). De ambities zijn er, maar de stap naar beleid en concrete uitvoering wordt (nog) lang niet altijd gemaakt. Deze discrepantie tussen ambitie en handelen wordt in het projectkader verder toegelicht.

1.1.1. Doelstelling

Op basis van deze probleemstelling is de volgende doelstelling geformuleerd:

Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van kennis over en inzicht in de stagnatie van het implementatieproces van MVO bij het MKB. Hierbij wordt gekeken naar ambitie, beleid en uitvoering ten aanzien van MVO. Daarnaast is het doel van dit onderzoek het verkrijgen van inzicht in de manier waarop het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie geholpen kan worden bij hun MVO-implementatie. Door een vergelijkende analyse van de MVO-implementatie bij verschillende midden- en kleinbedrijven in de bakkerij- en zoetwarenindustrie uit te voeren, wordt dat inzicht verkregen.

1.1.2. Onderzoeksvragen

De onderstaande onderzoeksvragen zijn geformuleerd om de doelstelling te kunnen beantwoorden. Deze zijn als volgt.

Centrale Vraagstelling

In hoeverre en waardoor doen zich stagnaties voor in het implementatieproces van maatschappelijk verantwoord ondernemen in het midden- en kleinbedrijf, in het bijzonder in de bakkerij- en zoetwarenindustrie in Nederland?

En wat kan er worden gedaan om die stagnaties op te heffen?

Deelvragen

1. Wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen in?
2. Hoe ziet het MVO-implementatieproces eruit?
3. Welke percepties heeft het MKB in deze subbranche van MVO?
4. Welke MVO-ambities streeft het MKB in deze subbranche na?
5. Komen de MVO-ambities overeen met de implementatie van MVO in het beleid of de uitvoering? Indien er een verschil is, wat is dat verschil dan?
6. Welke implementatiestappen doorloopt het MKB in deze subbranche?
7. Ervaart het MKB barrières en kansen met betrekking tot MVO-implementatie? Zo ja, welke zijn dat dan?
8. Ervaart het MKB dwingende of stimulerende factoren voor MVO? Zo ja, welke factoren ervaren zij?

1.2. Maatschappelijke relevantie

Een groot deel van de Nederlandse economie bestaat uit MKB. In 2010 waren er in Nederland 863.840 actieve midden- en kleinbedrijven. In totaal nemen zij 99 procent van het bedrijfsleven in Nederland in beslag. Daarnaast is het MKB in Nederland verantwoordelijk voor 58 procent van de omzet en 60 procent van de totale werkgelegenheid (CBS, 2010). Ook levert het MKB een bijdrage aan de nationale CO₂-uitstoot van tien procent (MKB, 2008).

Het MKB is dus een belangrijke speler en doelgroep in de Nederlandse maatschappij, waardoor het relevant is om te kijken hoe deze bedrijven hun milieu- en sociale impact kunnen verbeteren.

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is een praktische bijdrage leveren aan het inzicht in de discrepantie tussen ambitie, beleid en uitvoering in het implementatieproces, van MVO in het MKB. Bovendien kan aan de hand van het verkregen inzicht, advies worden gegeven aan de MVO-afdeling van CSO (het bedrijf dat dit onderzoek mede mogelijk heeft gemaakt). Met een dergelijk advies kunnen CSO, andere adviesbureaus en andere MVO-promotende organisaties, in de toekomst bij soortgelijke projecten deze inzichten toepassen.

1.3. Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van het onderzoek is inzichten bieden in de drempels en barrières die het MKB ervaart bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarmee wordt bestaande literatuur aangevuld met gegevens specifiek voor de bakkerij- en zoetwarenindustrie. Door dit onderzoek worden deze drempels, en motivaties, beter in kaart gebracht en ontstaan nieuwe inzichten die een basis kunnen bieden voor verder onderzoek.

Daarnaast wordt er met dit onderzoek inzicht geboden in de stappen van het implementatieproces die gezet worden door het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie. Het bestaande model voor grootbedrijven wordt vergeleken met de stappen die het MKB

doorloopt in deze branche. Het toegespitste model biedt daarmee mogelijkheden voor verder onderzoek zodat een vergelijking mogelijk gemaakt kan worden die branche- en wellicht sector-overschrijdend is.

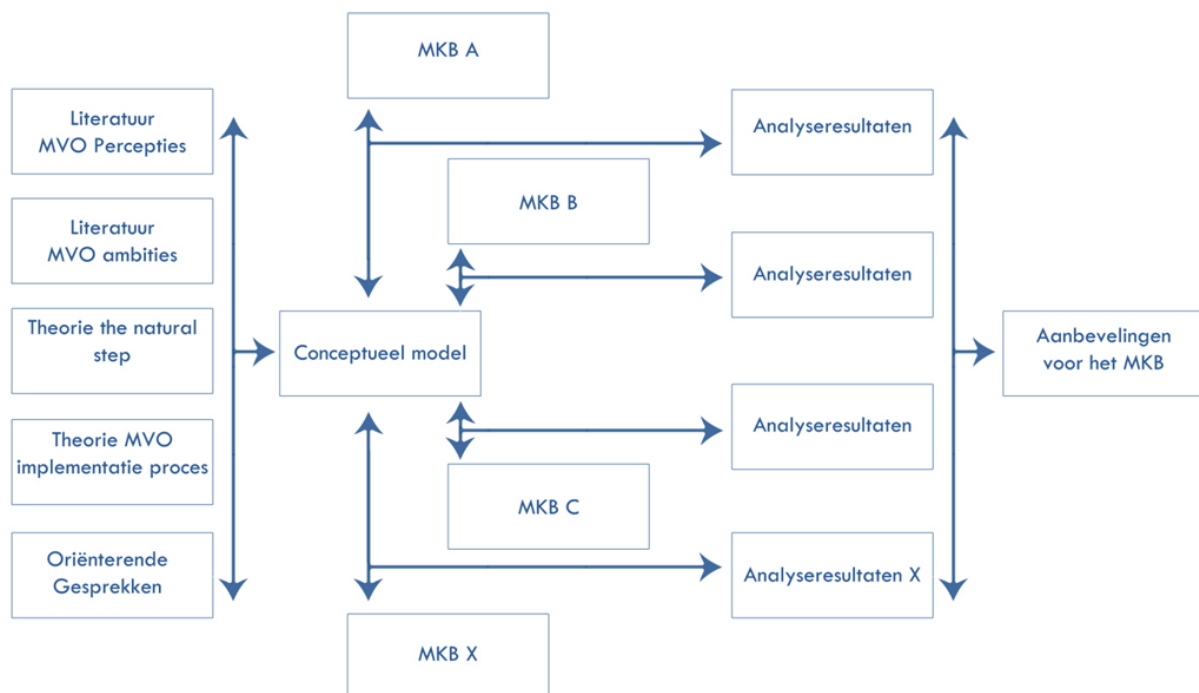
1.4. Onderzoeksmodel

De opbouw en structuur van dit onderzoek kunnen worden gevisualiseerd door middel van het volgende onderzoeksmodel. Allereerst worden er experts geïnterviewd die kennis hebben over MVO in het MKB. Tijdens deze interviews wordt om advies gevraagd hoe dit onderzoek verder afgebakend kan worden en hoe bijvoorbeeld een afweging voor een branche gemaakt kan worden. Het doel van deze interviews is om een richting te geven aan dit onderzoek.

Zodra de richting bepaald is vindt er een verdieping plaats in bestaande onderzoeken en achterliggende theorieën van dit onderwerp. Met deze kennis wordt een conceptueel model gevormd. Daarin wordt besproken wat in dit onderzoek verstaan wordt onder bepaalde essentiële begrippen, hoe die gemeten worden en hoe die zich tot elkaar verhouden. De relaties tussen deze begrippen onderling en de relaties van deze begrippen met de bestaande literatuur leiden tot bepaalde verwachtingen, zoals besproken wordt in hoofdstuk vijf.

Om die verwachtingen te kunnen toetsen vinden er interviews plaats bij bedrijven in de bakkerij- en zoetwarenindustrie. De verzamelde data wordt geanalyseerd en door de koppeling aan de bestaande literatuur kunnen er conclusies getrokken worden. Deels zullen deze branche-overschrijdend zijn en in andere gevallen niet.

Ten slotte kunnen door een vergelijking van de onderzoeksresultaten van deze bedrijven ook aanbevelingen gedaan worden over de implementatie van MVO in het MKB.



Figuur 1 Onderzoeksmodel aan de hand van Verschuren en Doorewaard (2007)

1.5. Leeswijzer

Na deze inleiding, wordt het onderzoek verder toegelicht in de komende hoofdstukken.

In hoofdstuk twee wordt het onderzoekskader beschreven, waarin naar voren komt hoe MVO bij de bedrijven en in de maatschappij beleefd wordt. Dit geeft een idee van de maatschappelijke context waarin dit onderzoek plaatsvindt.

Hoofdstuk drie gaat in op de casus in dit onderzoek. Hierin wordt uitgelegd hoe ik gekomen ben tot mijn keuze voor de bakkerij- en zoetwarenindustrie en wordt deze subbranche verder toegelicht.

Hoofdstuk vier zoomt in op maatschappelijk verantwoord ondernemen en gaat daarbij dieper in op wat MVO inhoudt en wat in bestaande onderzoeken naar MVO naar voren is gekomen. In dit hoofdstuk worden de deelvragen één en twee beantwoord.

Aan de hand van de literatuurverkenning wordt het theoretisch kader bepaald, wat toegelicht wordt in hoofdstuk vijf. Na een korte discussie over de relevantie worden de theorieën besproken waaraan de resultaten van het onderzoek straks gekoppeld worden.

De methodologie van dit onderzoek wordt besproken in hoofdstuk zes. Daarmee beschrijft dit hoofdstuk het conceptueel model, de methodologische keuzes die gemaakt zijn en de verantwoording daarvan. Daarnaast wordt ook besproken hoe de geïnterviewde bedrijven zijn geselecteerd.

De interviews worden besproken in hoofdstuk zeven, waarin de onderzoeksresultaten worden weergegeven. In dit hoofdstuk worden de deelvragen vier en zes beantwoord.

Hoofdstuk acht bevat de conclusies van dit onderzoek. De resultaten worden gekoppeld aan de literatuur. Hierdoor kunnen de deelvragen drie, vijf, zeven en acht beantwoord worden. Uit die koppeling komen aanbevelingen voort, waarmee er antwoord gegeven kan worden op de hoofdvraag. Ten slotte vindt er ook een reflectie plaats op het onderzoek met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. ONDERZOEKSKADER

Er is al veel geschreven over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wat zijn de actuele thema's en waar ontbreekt er nog kennis waar dit onderzoek op inspeelt?

2.1. Probleemcontext

Volgens Cramer (2002) is MVO als begrip niet nieuw voor bedrijven. Zij is van mening dat bedrijven zich al langer bezig houden met aandacht voor mens en milieu. De manier van aanpak van MVO is volgens haar echter anders. Bedrijven bekijken tegenwoordig vanuit eigen visie en ambitie naar MVO en geven daar een eigen invulling aan. Voorheen deden bedrijven dat volgens haar niet.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen richt zich op de effecten van het bedrijfsleven op mens en milieu, in relatie tot het winststreven en in relatie tot de veranderende maatschappelijke context. Bedrijven zoeken een balans tussen 'People', 'Planet' en 'Profit'. Het gaat hierbij om de verandering van de waarden en de doelen van het bedrijf en de aanpassing van het bedrijf hieraan. MVO is een proces dat ertoe leidt dat het bedrijf maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. In die verantwoordelijkheid zitten, zoals reeds gezegd, ecologische, sociale en economische waarden ingebed (MVO Nederland (I), z.d.).

In het verder verkennen van de probleemcontext wordt de rol van bedrijven en de overheid besproken. Daarin maak ik onderscheid tussen een debat dat tussen het bedrijfsleven en externe stakeholders plaatsvindt, en een debat dat binnen bedrijven zelf plaatsvindt.

2.2. Debat tussen bedrijven en stakeholders

Het debat tussen bedrijven en stakeholders richt zich op de discussie of de overheid MVO bij de bedrijven moet stimuleren of dat de bedrijven daar zelf verantwoordelijk voor zijn. Daarnaast komt ook de rol van andere externe stakeholders aan bod.

2.2.1. Visie bedrijven en overheid

Veel bedrijven zijn van mening dat Nederland, in vergelijking met andere landen in Europa, achterloopt op het gebied van stimuleringsmaatregelen ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Algemene Energieraad, 2009; Managersonline, 2009¹). Ook vinden bedrijven dat het huidige Nederlandse kabinet, Rutte I, te weinig investeert om duurzaam ondernemerschap te stimuleren (PricewaterhouseCoopers, 2011).

Het kabinet Rutte I daarentegen, vindt dat bedrijven zelf de verantwoordelijkheid dragen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Daarnaast vindt zij dat bedrijven zelf het beste weten wat ze kunnen bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke problemen (Rijksoverheid (I), 2010).

¹ Deze bron haalt zijn informatie uit de Duurzaamheidbarometer van PwC. Ze hebben echter het jaar er niet bij vermeld, waardoor ik de informatie niet zomaar terug kon vinden. Daardoor kon ik de bron niet verifiëren.

Het kabinet Rutte I is van mening dat het goede voorbeeld geven van belang is, om op deze manier bedrijven aan te zetten tot hetzelfde gedrag. Dit doet zij door zelf duurzame maatregelen te treffen. Het kabinet heeft bijvoorbeeld een duurzaam inkoopbeleid voor de overheid ingesteld. In het inkoopbeleid houdt de overheid rekening met de sociale- en milieuaspecten van haar ingekochte diensten en producten. Het doel van dit inkoopbeleid is onder andere om duurzaam ondernemen te stimuleren (MVO Nederland (II), z.d.). Vanuit het bedrijfsleven is er een advies gekomen om dit inkoopbeleid te vernieuwen. Recent is besloten om dit inkoopbeleid bij te sturen vanuit een stuurgroep waarin overheid en het bedrijfsleven samenwerken (De Groene Zaak, 2011).

Naast het duurzame inkoopbeleid onderneemt de overheid ook andere maatregelen om MVO te stimuleren. Voorbeelden hiervan zijn het bijstaan van bedrijven en organisaties met informatie en advies over MVO, het bundelen van kennis en het voorzien in praktische handleidingen (MVO Nederland (III), z.d.).

2.2.2. Visie maatschappij

Vanuit burgers is er ook kritiek op het overheidsbeleid omtrent MVO. Een van hun belangrijkste kritieken is dat er ketentransparantie moet komen, zoals in de Verenigde Staten verplicht is gesteld. Transparantie van de productieketen zou er voor kunnen zorgen dat burgers meer inzicht krijgen in waar hun producten vandaan komen. Daarnaast wordt verwacht dat bedrijven aangesproken worden op duurzaamheid van de keten (MVO platform (I), 2011). Op die manier zou het mogelijk kunnen zijn om maatschappelijk verantwoord ondernemen verder te integreren in het bedrijfsleven.

Daarnaast werd er in de vorm van een campagne opgeroepen dat de Europese Commissie regels moet stellen aan het bedrijfsleven. Deze regels hebben betrekking op schade aan mens en milieu, die bedrijven veroorzaken in ontwikkelingslanden. Deze campagne werd breed gedeeld onder de Europese bevolking en werd door ruim 73.000 mensen ondertekend (MVO platform (II), 2011).

2.2.3. Ketenverantwoordelijkheid

Naast de stakeholders overheid en maatschappij zijn er ook stakeholders in de keten die een belangrijke rol kunnen spelen. Het bedrijf kan te maken hebben met enerzijds toeleveranciers en anderzijds afnemers in de vorm van consumenten of tussenhandelaren. De consument of tussenhandelaar van de producten of diensten, kan invloed uitoefenen op het bedrijf door eisen te stellen die betrekking hebben op onder andere sociale en milieuaspecten. Het bedrijf dient rekening te houden met die aspecten en op die manier ketenverantwoordelijkheid te nemen. Daarom is het belangrijk dat het bedrijf weet waar het de grondstoffen vandaan heeft, wie er betrokken is bij de productie en wat er speelt bij de toeleveranciers. De eisen aan het eind van de keten werken op die manier door tot het begin van de keten, zodat de hele keten verduurzaamd. Aan de andere kant stellen de tussenhandelaren of consumenten ook eisen aan de prijs van producten of diensten (MVO Nederland (V), 2011). De vraag daarbij is of eisen op gebied van prijs en goede sociale en

milieu aspecten samen gaan. Daarnaast hangt in hoeverre bedrijven daadwerkelijk die ketenverantwoordelijkheid kunnen nemen, onder andere af van de invloed van het bedrijf op de keten (MVO Platform (III), 2008).

2.3. Intern debat bedrijven

Het interne debat richt zich op de discussies die plaatsvinden over het MVO-implementatieproces in de bedrijven zelf. Deze discussies hebben betrekking op mogelijke handvatten, afwegingen en gedragsverandering.

2.3.1. Handvatten

Er zijn verschillende methoden en richtlijnen ontwikkeld om MVO te integreren in bedrijven. Deze ontwikkelde methoden en richtlijnen zijn echter veelal gericht op grote bedrijven en niet op het MKB (Cramer, 2002). Dit gegeven wordt door Bos-Brouwers (2010) bevestigd in haar dissertatie. Zij haalt daarin het gegeven aan dat bij de implementatie van MVO in MKB rekening gehouden moet worden met de specifieke eigenschappen, behoeften en vermogens van het MKB. Het MKB verschilt van grote bedrijven vanwege hun structurele, sociale en functionele eigenschappen. Voorbeelden van deze eigenschappen zijn aantal werknemers, geschoold personeel, dominante rol van de eigenaar, tijd, vermogen, financiële omzet, kennis, marktaandeel en eigendom (Avram & Kuhne, 2008; Bos-Brouwers (I), 2010). Daarnaast verschilt het MKB van grote bedrijven door de invulling die ze geven aan waardecreatie voor hun stakeholders. Bij het MKB heeft meestal de eigenaar of de manager een nauwere en betere relatie met de stakeholders dan bij grote bedrijven (Avram & Kuhne, 2008). De methoden en richtlijnen die voornamelijk gericht zijn op de grote bedrijven, zijn te uitgebreid en sluiten niet aan bij de specifieke problemen waar het MKB tegenaan loopt. Om deze redenen zijn specifiek op het MKB gerichte hulpmiddelen en ondersteuning met het oog op MVO, van belang (Cramer, 2002). Voorbeelden van bestaande hulpmiddelen worden hieronder genoemd, deze zijn niet specifiek voor het MKB, maar kunnen wel, na eventuele aanpassing, bruikbaar zijn voor het MKB.

Een eerste hulpmiddel kunnen de basisprincipes van CSR zijn, die door Moir zijn opgesteld in 2001. De basisprincipes zijn dat alle werknemers eerlijk en gelijk behandeld moeten worden, er ethisch en met integriteit gehandeld moet worden, respect voor mensenrechten, het behoud van het milieu voor toekomstige generaties en dat het bedrijf een zorgzame actor moet worden in de gemeenschap (Moir, 2001).

Een tweede hulpmiddel voor MVO-implementatie kan Cramer bieden met de door haar opgestelde gestructureerde aanpak. Zij onderscheidt daarin een aantal hoofdactiviteiten, zoals het inventariseren van de verwachtingen en eisen van stakeholders, het formuleren van een MVO-missie en MVO-visie en het ontwikkelen van een korte- en lange-termijnstrategie voor MVO. Andere hoofdactiviteiten zijn het opzetten van een monitoring- en rapportagesysteem, het inbedden van het proces in kwaliteits- en managementsystemen, en ten slotte het intern en extern communiceren van de MVO aanpak en behaalde resultaten (Cramer, 2002).

Een derde hulpmiddel kan Stakeholder Relations Management (SRM) bieden. Waar CSR voornamelijk de relatie tussen het bedrijfsleven en de maatschappij beschrijft, gaat SRM over het daadwerkelijk managen van de relatie tussen het bedrijfsleven en de maatschappij. SRM is daarmee een management systeem dat op zichzelf de integratie van alle drie de dimensies van duurzame ontwikkeling dekt (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005). Een vierde hulpmiddel kan het handboek voor ISO 26000 bieden. De ISO 26000 is een internationale richtlijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze richtlijn is opgesteld door de International Organization for Standardization (ISO) (ISO, z.d.) (Duurzaam ondernemen, z.d.).

2.3.2. Afweging

Wat het bedrijf zich tijdens het MVO-proces af kan vragen is waar het de prioriteiten zet met betrekking tot de drie waarden van 'People', 'Planet' en 'Profit'. Daarvoor vindt er bij het bedrijf intern een afweging plaats die betrekking heeft op hoe het bedrijf zich wil profileren, waar het de nadruk op gaat leggen en wat het bedrijf wil communiceren naar de buitenwereld toe.

Zo'n afweging is belangrijk omdat een 'trade-off' kan plaatsvinden tussen de waarden. Bij veel vraagstukken komen namelijk alle drie de waarden van MVO terug, wat betekent dat deze tegenover elkaar kunnen komen te staan. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer je voor 'People' kiest je daarvoor een beetje 'Planet' inlevert.

Een ander belangrijk gegeven in het intern debat is, dat maar een kwart van de bedrijven de kans ziet om mogelijkheden op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen te realiseren (Bertens & Snoei, 2011). Op basis van dit onderzoek kan er een discrepantie tussen het willen en het kunnen realiseren van maatschappelijk verantwoord ondernemen, gedefinieerd worden. Als belangrijkste reden voor het niet aan de slag gaan met MVO, wordt de huidige economische crisis aangedragen (Thorton, 2011). Dit geeft de actualiteit weer van het probleem.

2.3.3. Gedragsverandering

Indien het bij de top van het bedrijf duidelijk is hoe ze het willen gaan aanpakken, hoe krijg je dan de rest mee? Omgekeerd kan natuurlijk ook, hoe overtuig je de directie van noodzakelijke verandering? Bij de bedrijven vindt een discussie plaats op welke manier gedragsverandering binnen het bedrijf in werking gezet kan worden.

Dit debat is ook terug te zien bij Cramer (2002). Zij bespreekt dat een gedragscode, de kernwaarden van het bedrijf met daaraan gekoppelde gedragsregels, wellicht wenselijk is en als hulpmiddel kan dienen voor gedragsverandering.

De manier waarop je mensen over kan halen om ander gedrag te vertonen kwam ook aan bod tijdens een themabijeenkomst van de werkgroep Bereikbaarheid Zeist. Door de betrokken bedrijven werd aangegeven dat dit één van de onderwerpen was waarover ze graag meer wilden weten.

Dit laat zien dat gedragsverandering van eigen medewerkers ook een punt van discussie is binnen het bedrijf.

2.4. Conclusie

Uit bovenstaande verkenning van de probleemcontext kunnen twee conclusies getrokken worden. De eerste conclusie is dat er een debat gaande is over de rol van de overheid ten aanzien van MVO in relatie tot de eigen verantwoordelijkheid van de bedrijven, en hoe die verantwoordelijkheden kunnen worden vormgegeven. De tweede conclusie is dat bedrijven intern discussies voeren over duurzaam ondernemerschap, en daarbij handvatten, afwegingen en gedragsverandering een belangrijke rol spelen. Het lastige aan de handvatten is dat deze veelal gericht zijn op grootbedrijven en dat ze niet zomaar vertaald kunnen worden naar het MKB. Dat maakt het voor het MKB lastiger om het MVO-proces te starten. Bedrijven hebben wel de ambities, maar niet alle midden- en kleine bedrijven handelen daar naar. Juist deze discrepantie tussen ambitie en handelen lijkt mij zeer interessant als onderwerp voor dit onderzoek. Hoe dit onderzoek eruit zal zien komt in hoofdstuk vier en de daaropvolgende hoofdstukken aan de orde, maar allereerst volgt er een hoofdstuk over de casus van dit onderzoek.

3. CASUS

Hèt MKB bestaat niet (Keijzers & Bos-Brouwers, 2008) en is bovendien veel te groot om in het geheel te onderzoeken (CBS, 2010). Daarom is ervoor gekozen het onderzoek verder af te bakenen aan de hand van een sector- en branchekeuze. Daarnaast bestaan er ook verschillen binnen het MKB. Deze verschillen leiden tot een keuze voor een bepaald type MKB. Hieronder worden de keuzes besproken en de argumentatie waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn.

3.1. Sector en branche

3.1.1. Sectoren

Om een keuze voor een sector te kunnen maken heeft een verdieping plaatsgevonden in bestaande sectoren in Nederland. Deze sectoren zijn de bouw, detailhandel, groothandel, horeca, transport, zakelijke diensten, industrie, persoonlijke diensten en landbouw, bosbouw en visserij (Kamer van Koophandel, z.d.; MVO Nederland (IV), z.d.; Kennissite MKB en ondernemerschap, 2011). De verdieping betreft oriëntatie op de thema's die in elke sector omtrent MVO spelen en oriëntatie naar het type bedrijven dat de sector bevat.

Aan de hand van deze verdieping en een oriënterend gesprek met Bos-Brouwers is er besloten dit onderzoek af te bakenen door de keuze voor één sector en niet door meerdere sectoren te vergelijken. Reden hiervoor is onder andere de duur van het onderzoek, waardoor dit qua haalbaarheid de beste optie is. Daarnaast spelen contextuele factoren in het geval van één sector minder een rol, wat de betrouwbaarheid van de analyses ten goed komt (Bos-Brouwers, 2012). Op basis van mijn interesse voor de thematiek en op basis van eigen ervaringen door mijn vorige opleiding Industrial Design, heb ik gekozen om het onderzoek te richten op de sector Industrie. Deze sector is weer in te delen in verschillende subsectoren en branches.

3.1.2. Subsectoren en branches

In de verdere afbakening van het onderzoek vindt een oriëntatie plaats op de bestaande subsectoren in de sector Industrie. Ook hier wordt gekeken naar de thematiek. Daarnaast spelen de betrokken brancheorganisaties ook een rol.

De verdieping van de subsectoren heeft zich gericht op de chemische industrie en de voedings- en genotmiddelen, vanwege persoonlijke interesse. Speciale interesse gaat uit naar de branches kunststof met daarbinnen de subbranche verpakkingen. En tweede interesse gaat uit naar de branche brood, banket en biscuit met daarbinnen de subbranche bakkerij- en zoetwaren. Reden daarvoor is dat beide subbranches een actieve brancheorganisatie hebben die veel leden bindt en die actief is op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast speelt persoonlijke interesse mee, omdat in beide subbranches interessante tegenstrijdige thema's centraal staan.

In de kunststofverpakkingenindustrie zijn bedrijven aan de ene kant actief op het gebied van MVO, maar aan de andere kant wordt er een product geproduceerd dat uiteindelijk afval wordt. De bakkerij- en zoetwarenindustrie bevat ook een tegenstrijdigheid. Aan de ene kant is ook deze subbranche bezig met MVO, aan de andere kant produceren de bedrijven producten die een aanslag op de gezondheid van mensen kunnen zijn.

De uiteindelijke keuze voor een specifieke subbranche, en daarbij behorende branche en subsector, is gemaakt aan de hand van gesprekken met de betreffende brancheverenigingen. De keuze is daarmee gebaseerd op praktische motieven, zoals in hoeverre MVO speelde bij de organisatie en of de mogelijkheid bestond om toegang tot de bedrijven te verkrijgen. Het eerste motief is belangrijk in het kader van de doelstelling en vraagstelling. Het tweede motief is van belang vanuit het oogpunt van tijdsdruk en de onderzoeksresultaten. Indien de brancheorganisatie het onderzoek steunt en toegang geeft tot de bedrijven leidt dit zeer waarschijnlijk tot het sneller in contact komen met de te betreffende bedrijven. Daarnaast geeft dit mogelijk een warme ingang wat volgens Bos-Brouwers (2012) van belang is om volledige resultaten te krijgen.

De keuze is op grond van het voorafgaande uiteindelijk gevallen op de subbranche bakkerij- en zoetwarenindustrie.

Hieronder wordt de subsector toegelicht waarbinnen de bakkerij- en zoetwarenindustrie valt. Daarnaast wordt ook de branchevereniging besproken.

3.1.3. Informatie Subsector voedings- en genotmiddelen industrie

De subsector voedings- en genotmiddelen industrie gaat over de verwerking van plantaardige en dierlijke materialen tot voedsel en drank voor mensen en dieren, en de productie van grondstoffen en halffabricaten, zoals meel, zetmeel, suiker en olie. Voor dat proces zijn er twee soorten verwerkingstechnieken, namelijk ambachtelijk tot procesindustriële. Welke van deze technieken gebruikt wordt hangt onder andere af van het soort product.

Aan deze subsector zijn ook risico's verbonden, zoals overgewicht en alcoholverslaving die het gevolg kunnen zijn van de consumptie van voedings- en genotmiddelen. Belangrijke thema's in deze sector zijn daarom onder andere voedselveiligheid en gezonde voeding. Daarnaast wordt getracht de risico's te beperken door regelgeving zoals bijvoorbeeld de HACCP hygiënevoorschriften en voorschriften voor informatie op etiketten.

Door de verwachte groei op de langere termijn in deze subsector zet die in op producten met een hoge toegevoegde waarde en op duurzaamheid. Onder duurzaamheid wordt hier hoogwaardig voedsel waarvoor minder grondstoffen worden gebruikt verstaan (EIM & ondernemerschap, 2011).

3.1.4. Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie

De brancheorganisatie Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie (VBZ) vertegenwoordigt fabrikanten van koek, snoep, chocolade en hartige versnaperingen. De missie van de vereniging is om maatschappelijk verantwoord ondernemen te bevorderen. Dit doet zij door actieve belangenbehartiging van de sector. Specifiek houdt de organisatie zich bezig met het ondersteunen van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, het aangaan van de dialoog met leden en stakeholders, publieke stellingname en het versterken van het imago van de sector. In totaal zijn er 120 ondernemingen aangesloten bij de VBZ (VBZ (I), 2012).

De VBZ is een samenwerking aangegaan met Stichting Milieukeur, waar een certificatieschema van de Barometer Duurzame Bakkerij en Zoetwaren, uitgekomen is. Met de Barometer toont een bedrijf aan dat het maatschappelijk verantwoord onderneemt en in hoeverre het bedrijf maatschappelijk verantwoord onderneemt. De Barometer is gebaseerd op de drie P's, People, Planet en Profit die voornamelijk de basis zijn voor criteria die verwerkt zijn tot een certificatieschema. Deze criteria richten zich op de inkoop van grondstoffen en op een duurzamere bedrijfsvoering, en hebben onder andere betrekking op arbeidsomstandigheden, voedselveiligheid, afval, water en energie.

Aan de hand van deze criteria worden bedrijven gecertificeerd met een bronzen, zilveren of gouden niveau. Dit kunnen ze naar buiten communiceren met het logo Barometer Duurzame Bakkerij en Zoetwaren (VBZ (II), 2011).

Daarnaast organiseert de VBZ sinds 2010 een platform duurzaam ondernemen. Bij dit platform kunnen leden zich aansluiten die aan de slag willen met MVO. De bijeenkomsten zijn georganiseerd rondom een thema waarvoor een spreker wordt uitgenodigd ter informatie of ondersteuning.

Uit de bijeenkomst in maart 2012 kwamen de volgende punten naar voren.

- Veel bedrijven zijn al bezig met MVO maar hebben daar (nog) geen beleid voor op papier.
- Concurrentie speelt een belangrijke rol bij MVO, zowel qua prijs als het doorvoeren van ontwikkelingen.
- Onduidelijkheid omtrent keurmerken en mogelijke stappen om te nemen zorgen ervoor dat de bedrijven zich afwachtend opstellen.

3.2. Bedrijven

Het MKB is een verzamelterm voor verschillende typen bedrijven. Bos-Brouwers (2008) stelt vast dat er negen typen MKB bedrijven te onderscheiden zijn op basis van diverse variabelen.

Een belangrijk onderscheid wordt gemaakt in het aantal werknemers (Keijzers & Bos-Brouwers, 2008). Een bedrijf hoort tot het MKB wanneer het minder dan 250 werknemers heeft en een omzet van minder dan 50 miljoen of een balanstotaal van minder dan 43

miljoen (Europese Commissie, 2003). Daarbinnen is een driedeling mogelijk, één tot negen werknemers is een microbedrijf, tien tot 49 is een kleinbedrijf en 50 tot 250 werknemers is een middenbedrijf. Binnen deze driedeling bevinden zich de negen typen bedrijven.

Opvallend is dat middenbedrijven alleen te maken hebben met voldoende gekwalificeerd personeel en de beslisstructuur alleen decentraal is. Daarnaast valt het op dat zowel klein- als middenbedrijven de visie, strategie, managementstructuur en monitoring vast hebben liggen op schrift. Bij het microbedrijf is dit bij drie van de vier typen bedrijven niet het geval. Deze en andere verschillen tussen de negen typen bedrijven werken door in de effectiviteit van het bevorderen van veranderingen. Het zijn voornamelijk de typen bedrijven die tot het klein- of middenbedrijf behoren die voor veranderingen ontvankelijk zijn. Dit heeft onder andere te maken met de lange termijn focus, gekwalificeerd personeel en grote bereidheid tot het nemen van risico's (Keijzers & Bos-Brouwers, 2008).

In de selectie van bedrijven spelen verschillende overwegingen mee.

Ten eerste is het volgens bovenstaande factoren het meest relevant om het onderzoek te richten op het klein- en middenbedrijf: zij zijn namelijk het meest ontvankelijk voor veranderingen gericht op vernieuwingen, zoals MVO (Keijzers & Bos-Brouwers, 2008). Ten tweede zijn de microbedrijven vaak niet de producerende bedrijven, waardoor ze ook maar beperkte impact hebben op het milieu.

Ten derde zijn volgens Moratis (2012), voornamelijk bedrijven vanaf 30 mensen interessant voor dit onderzoek. Reden hiervoor zijn de theorieën waarvan gebruik wordt gemaakt in dit onderzoek. Bovendien kunnen in bedrijven van deze grootte mensen verantwoordelijk gemaakt worden voor MVO (Moratis, 2012).

Aangezien deze drie factoren lijkt het relevant om het onderzoek te richten op bedrijven vanaf 30 werknemers. De verdeling van het MKB aan de hand van dit aantal werknemers deelt echter het kleinbedrijf in tweeën. Dit maakt het lastig om de onderzoeksresultaten te vergelijken met ander bestaand onderzoek. Om die reden wordt het onderzoek verder afgebakend door de keuze voor het middenbedrijf, dus vanaf 50 werknemers.

In de methodologische verantwoording komt de daadwerkelijke selectie van de bedrijven aan bod.

4. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Naar maatschappelijk verantwoord ondernemen is al veel onderzoek gedaan. Auteurs zijn het alleen niet altijd met elkaar eens over bijvoorbeeld de definitie van MVO. Maar het kan ook zijn dat ze elkaar aanvullen over hoe MVO in de praktijk plaatsvindt. Dit hoofdstuk zet uiteen wat in de wetenschap de thema's en discussiepunten zijn door bijvoorbeeld in te gaan op de definitie van MVO, te benoemen welke percepties het MKB heeft van MVO, welke ambities ze hebben, door langs de implementatiestappen te gaan en door te kijken hoe MVO in de praktijk toegepast wordt. Daarnaast gaat dit hoofdstuk over hoe in dit onderzoek ingespeeld wordt op die thema's en discussiepunten.

4.1. Definitie MVO

Op wetenschappelijk vlak vindt er een discussie plaats over de betekenis van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zoals in de begrippenlijst te zien is zijn er verschillende termen die in de kern hetzelfde zijn.

Met die conclusie kwam ook Dahlsrud (2006), naar aanleiding van zijn onderzoek waarin hij 37 verschillende definities van CSR bekijkt. CSR is de internationale variant van MVO. Dahlsrud heeft in alle definities vijf overeenkomsten gevonden. Deze vijf overeenkomsten zijn nodig om te begrijpen wat CSR inhoudt. Om die reden noemt hij het de vijf dimensies van CSR.

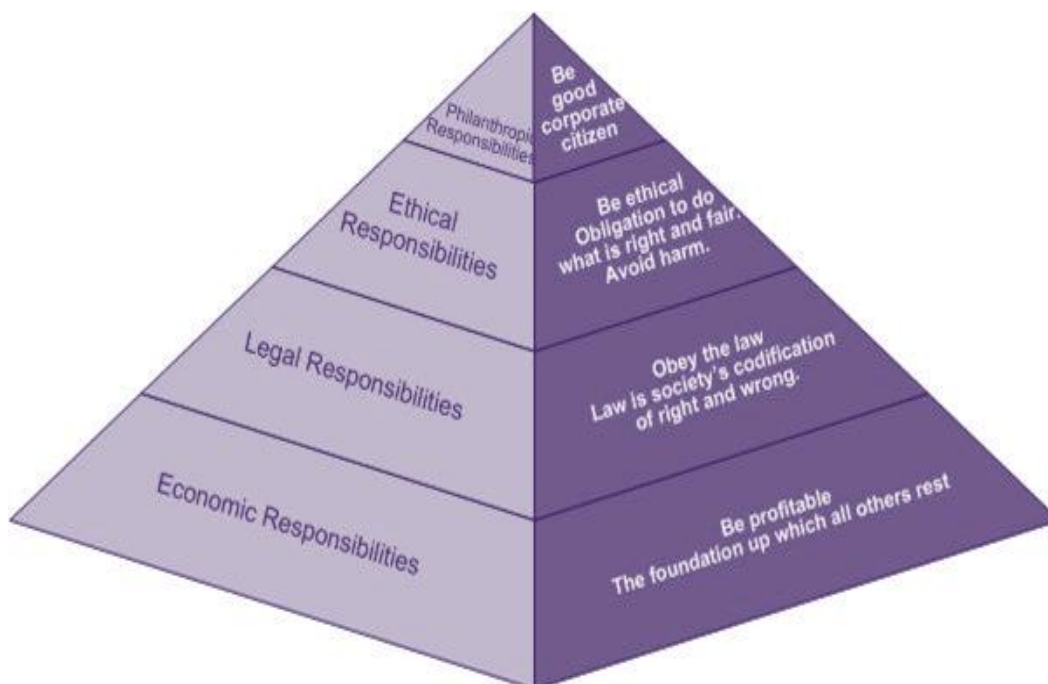
De eerste dimensie is de milieudimensie, deze heeft betrekking op de natuurlijke omgeving. De tweede dimensie is de sociale dimensie, waarnaar wordt verwezen wanneer men spreekt over de relatie tussen bedrijf en maatschappij. De derde dimensie is de economische dimensie, die gaat over sociaaleconomische of financiële aspecten. Hier hoort ook de definitie van CSR bij, wanneer men het heeft over bedrijfswerkzaamheden. De vierde dimensie is de stakeholdersdimensie, waarover men het heeft als er gesproken wordt over stakeholders of stakeholder groepen. De vijfde en tevens laatste dimensie is de onverplichte dimensie, waarnaar wordt verwezen wanneer men spreekt over handelen dat niet voorgeschreven is bij de wet. Een voorbeeld van een definitie die alle vijf de dimensies behelst is:

“A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis” (Dahlsrud, 2006, p.7).

In deze definitie zijn overeenkomsten, maar ook verschillen te zien met de omschrijving en het daarbij behorende model van Carroll (1999). Hij heeft één van de meest bekende definities geformuleerd over CSR, waarnaar in meerdere teksten verwezen wordt. Carroll definieert CSR als volgt:

“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time” (Carroll, 1999, p283).

In deze definitie onderscheidt Carroll vier ‘lagen’ van verantwoordelijkheid, die weergegeven zijn in de CSR piramide in figuur 2. De eerste laag is economische verantwoordelijkheid. De maatschappij verwacht van bedrijven dat ze goederen en diensten produceren en ze met winst verkopen. Hij is van mening dat bedrijven daarmee een essentiële rol vervullen in de kapitalistische economie. De tweede laag is wettelijke verantwoordelijkheid. De wet behelst de basisregels voor bedrijven om te functioneren. De maatschappij verwacht volgens Carroll van bedrijven dat ze zich aan de wet houden. Hiermee wijkt deze definitie af van die van Dahlsrud, die de nadruk legt op dat bedrijven juist meer moeten doen dan wat bij wet is voorgeschreven. Dit is bij Carroll terug te vinden in de derde laag. De derde laag is ethische verantwoordelijkheid. Deze laag houdt in dat de maatschappij verwacht van bedrijven dat ze meer verantwoordelijkheid nemen dan de wet ze voorschrijft. De verantwoordelijkheid is gericht op ethische waarden en gedrag. De vierde laag is verantwoordelijkheid dat aan eigen oordeel overgelaten is. De maatschappij heeft hier geen duidelijke verwachtingen bij, maar eventuele verwachtingen worden wel gedreven door sociale normen. Deze laag is daarmee gericht op de vrijwillige bijdrage van de bedrijven aan de maatschappij. Deze laag komt daarmee deels overeen met de sociale en onverplichte dimensie van Dahlsrud. Wat echter ontbreekt bij Carroll is de milieudimensie van Dahlsrud.



Figuur 2 Carroll's CSR pyramid (CSR Quest, 2012)

In tegenstelling tot Dahlsrud en Carroll waagt de Sociaal-Economische Raad (SER) zich er niet aan om een definitie voor MVO te formuleren. Als reden draagt zij de grote verscheidenheid aan definities aan. De SER is door economische zaken van het kabinet Kok II gevraagd advies uit te brengen over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ondanks dat de SER geen definitie formuleert geeft zij wel aan dat een bedrijf maatschappelijk verantwoord onderneemt, als deze voldoet aan de volgende punten:

- “1. het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies – *Profit, People, Planet* – en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn;
2. een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij” (SER, 2000, p.13).

Naar mijn mening komen deze voorwaarden voor MVO grotendeels overeen met de definitie van Dahlsrud. Beide zijn gericht op economische activiteiten, sociale activiteiten, ecologische activiteiten en het betrekken van stakeholders. Deze voorwaarden zeggen echter niks over wat Dahlsrud de onverplichte dimensie van MVO noemt. In het rapport wordt hier wel naar verwezen, maar de raad benadrukt geen onderscheid te willen maken tussen MVO en wettelijke verplichtingen omdat de laatste vaak een drijfveer is voor MVO.

Mijn voorkeur gaat uit naar de definitie en de daarbij behorende dimensies van CSR van Dahlsrud. De reden hiervoor is dat bij deze definitie de relatie met duurzame ontwikkeling, dus de relatie met ‘people’, ‘planet’ en ‘profit’ duidelijker zichtbaar is, dan in de definitie van CSR van Carroll. Deze relatie acht ik belangrijk omdat MVO een afgeleide is van duurzame ontwikkeling (Bos-Brouwers (I), 2010). Bovendien is een definitie makkelijker te hanteren dan de voorwaarden voor MVO die SER heeft geformuleerd.

In die verschillende definities van CSR probeert Frederick (1986; 1994) een indeling te maken, door drie verschillende varianten van CSR te benoemen. De eerste variant is Corporate Social Responsibility. Deze variant verwijst naar de verplichting van ondernemingen om te werken aan een sociale verbetering. De tweede variant wordt vooral gebruikt na 1970 en wordt benoemd als Corporate Social Responsiveness. Deze variant verwijst naar de capaciteit van ondernemingen om te reageren op sociale druk. De overgang van de eerste variant naar de tweede variant is een verschuiving van een filosofische benadering naar een benadering die zich richt op bestuurlijke actie. De bestuurlijke actie betekent in deze context of de onderneming zal reageren op de sociale druk en hoe de onderneming reageert (Frederick, 1994). Indien er een ethische basis is voor bestuurlijke beslissingen dan spreekt Frederick van de derde variant van CSR. Deze variant is niet apart benoemd (Frederick, 1986).

Ik ben me bewust van het debat en van het onderscheid tussen de verschillende varianten van CSR. Daarbij merk ik op dat ik vooral de term Corporate Social Responsibility ben tegengekomen in mijn verkenning van het wetenschappelijk debat. Mijn aanname hierbij is dat weliswaar nog steeds de term Corporate Social Responsibility wordt gebruikt, maar dat de betekenis dichterbij de derde variant van CSR ligt.

De definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen die ik hanteer is daarmee: “een proces dat ertoe leidt dat het bedrijf vrijwillig verantwoordelijkheid neemt waarbij er een afweging plaatsvindt van de verschillende stakeholderbelangen. De verantwoordelijkheid heeft betrekking op de sociale, milieu en economische aspecten die geïntegreerd worden in het gehele bedrijfsproces.”

De invulling die aan de aspecten wordt gegeven ontwikkelt zich voortdurend en kan verschillen per type bedrijf (Sociaal-Economische Raad, 2000). Bovendien wordt het begrip in de praktijk niet altijd zo gebruikt, vandaar dat het van belang is om te kijken welke percepties van MVO bij de bedrijven aanwezig is.

Deelvraag 1: Wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen in?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een proces dat ertoe leidt dat het bedrijf vrijwillig maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. In die maatschappelijke verantwoordelijkheid zitten ecologische, sociale en economische waarden ingebed die geïntegreerd worden in het hele bedrijfsproces. Daarbij is het belangrijk dat de verschillende stakeholderbelangen afgewogen worden bij het nemen van beslissingen.

4.2. Perceptie MVO

Hierboven staat beschreven wat er in dit onderzoek verstaan wordt onder MVO. Nu dat duidelijk is, is het ook interessant om te kijken hoe het MKB MVO beziet. Hanteren zij bijvoorbeeld alle vijf dimensies van Dahlsrud? Of geven ze alleen invulling aan een deel daarvan?

Uit de interviews zal naar voren komen hoe bedrijven in de bakkerij- en zoetwarenindustrie MVO percipiëren en vorm geven. De perceptie die het MKB in het algemeen heeft van MVO kwam uit het onderzoek van het EIM al naar voren. Het MKB richt zich allereerst op de interne organisatie. Dit houdt in dat ze zich bezighouden met het milieu en de medewerkers. Later richt het MKB zich ook op de communicatie en het dialoog met de stakeholders (Bertens C. , 2012). Dit betekent dat voornamelijk de sociale en de milieu dimensies vorm krijgen bij het MKB, volgens Bertens. Hij zegt dat de stakeholdersdimensie later vorm krijgt. Hij spreekt echter niet over de onverplichte en de economische dimensies van MVO. De economische dimensie is minder zichtbaar, omdat een bedrijf daar nou eenmaal rekening mee moet houden om te blijven bestaan.

4.3. Implementatiestappen MVO

Zoals hierboven beschreven bij het onderzoekskader is er vaak sprake van een discrepantie tussen ambitie en handelen ten aanzien van MVO in het MKB. Om te kunnen onderzoeken waar de stagnaties plaatsvinden is een nadere bestudering van het MVO-implementatieproces nodig. Het enige artikel dat ik over MVO-implementatie gevonden heb is het artikel van Moan, Lindgreen en Swaen. Mijn aanname is dat dit ook het beste artikel is op dit gebied. De reden voor die aanname is dat Lars Moratis, expert op MVO-gebied, mij dit artikel aanraadde voor dit onderzoek.

Maon, Lindgreen en Swaen (2009) hebben, gebaseerd op bestaande raamwerken van CSR, een nieuw framework ontwikkeld. Zij bieden daarmee een raamwerk aan dat de ontwikkeling en implementatie van MVO integreert in de strategieën, structuren en de bedrijfscultuur. Dit framework bevat vier verschillende fasen waarin in totaal negen stappen plaatsvinden, zie figuur 3.

4.3.1. Fasen

De eerste fase is die van 'sensitizing' ofwel de fase van het gevoelig maken. Deze fase is erop gericht dat de top van het management zich bewust wordt van de belangrijkheid van duurzaamheidskwesties. Daarnaast kan de laatste weerstand tegen het veranderproces bij mensen verdwijnen.

De tweede fase is die van 'unfreezing' ofwel ontdooiing. In deze fase is het de taak van managers om de handelingen, die geassocieerd worden met de tot dan toe juiste manier van handelen, af te leren. Dit is noodzakelijk om een veranderproces mogelijk te maken. Barrières waar men in deze fase tegenaan kan lopen zijn de bedreiging van stabiliteit, angst voor verandering, het idee dat MVO niet geschikt is voor het bedrijf, of het idee dat oriëntatie op MVO ervoor zorgt dat het bedrijf zijn kernwaarden uit het oog verliest.

De derde is de 'moving' fase, ofwel verander fase. In deze fase worden medewerkers bewogen richting nieuwe aannames.

De vierde fase is gericht op 'refreezing' ofwel de herbevrozing. In deze fase worden de nieuwe aannames gedaan en indien nodig ook de ondersteunende structuren en processen, door managers vastgelegd. Deze nieuwe aannames, ofwel de 'juiste' manier van handelen, worden de werknemers aangeleerd door te reflecteren op vorige strategieën en benaderingen van het bedrijf.

Deze vier fasen kunnen opgedeeld worden in totaal negen stappen. De eerste stap vindt plaats in fase één. Stap twee tot en met vijf in fase twee. In fase drie vinden de stappen zes tot en met acht plaats. En ten slotte vindt stap negen en gedeeltelijk stap zeven plaats in fase vier.

4.3.2. *Stappen*

Stap één is gericht op de bewustwording van MVO in de organisatie. Deze bewustwording kan zowel top-down als bottom-up beïnvloed worden. In veel gevallen wordt de ontwikkeling en integratie van de MVO-visie gedreven door een ontwikkeling in de manier waarop het management het bedrijf en de sociale omgeving ziet. Deze verandering in perceptie kan bijvoorbeeld gedreven worden door druk van buitenaf, waarop zij reageert. Of het kan gedreven worden door persoonlijke waarden waardoor het management proactief reageert.

Stap twee is gericht op het beoordelen van de bedrijfsdoelen in de sociale context. Stap twee bestaat daarmee uit twee delen.

Het eerste deel is gericht op het ontdekken van de normen en waarden van het bedrijf. Het is belangrijk dat het programma dat opgezet wordt om MVO te integreren, overeenkomt met de normen, waarden en missie van het bedrijf. Om dat te kunnen beoordelen is het nodig dat er bewustwording en het begrijpen van deze visie, waarden en de relatie daarvan met de kernactiviteiten van het bedrijf, plaatsvindt.

Het tweede deel is gericht op het identificeren van de belangrijkste stakeholders en de stakeholder kwesties. Het doel daarvan is om de continue veranderende doelen, waarden, eisen en verwachtingen van stakeholders te begrijpen. De daaraan verbonden complexiteit zit hem in de diversiteit van de stakeholders en de onderling verschillende en vaak conflicterende doelen, waarden, eisen en verwachtingen, die allen tot een bepaald niveau bevredigd moeten worden.

Stap drie is gericht op het vaststellen van een visie en een definitie van MVO. Na stap één en twee kan een bedrijf een gezamenlijke betekenis van MVO definiëren. Deze betekenis ondersteunt een visie die sociale verantwoordelijkheid behelst. Daarnaast neemt de visie de verwachtingen van stakeholders mee en is de visie verenigbaar met de strategische lange termijn doelen van het bedrijf.

Stap vier is gericht op het beoordelen van de huidige status van MVO. Daarmee bestaat stap vier uit twee delen.

Het eerste deel is gericht op het controleren van huidige MVO-activiteiten. Het doel van deze controle is om de eigenschappen van het bedrijf af te kunnen zetten tegen vijf hoofdelementen van MVO. De vijf elementen zijn ten eerste de sociale en ten tweede de milieudimensies van de bedrijfsactiviteiten en de impact daarop. Ten derde kwesties gerelateerd aan governance. Ten vierde de verbintenissen van het bedrijf in relatie tot duurzaamheid. Ten vijfde het proces van het maatschappelijk dialoog.

Het tweede deel bestaat uit het benchmarking gericht op een vergelijking met de activiteiten van concurrenten en de normen en standaarden van MVO. Het doel hiervan is om zicht te krijgen op waar het bedrijf de nadruk op moet leggen om het concurrentievoordeel te behouden. Daarnaast kan het bedrijf zicht krijgen op welke

activiteiten het moet aanpassen of veranderen, zodat ze niet achterlopen op de concurrenten.

Stap vijf is het ontwikkelen van een strategisch plan om MVO te integreren. Het betreft hier de integratie van de drie p's in de strategieën en de daaruit ontstaande actieplannen. Dit kan bereikt worden door de waarden, visie en beleidstatements te vertalen in verbintenissen, verwachtingen en begeleidende principes. Tegelijkertijd worden aspiraties ontwikkeld en prestaties gemeten wat leidt tot doelstellingen. Daarnaast kan het MVO-integratieproces ondersteund worden door, bijvoorbeeld iemand verantwoordelijk te maken voor MVO-integratie, het verbeteren van coördinatie tussen functies, het inbouwen van verantwoordelijkheden met betrekking tot MVO in zowel de functieomschrijvingen als de evaluatie van prestaties, het aanvullen van MVO-kennis bij mensen, en het ontwikkelen van forums waarop kennis en kwesties gedeeld kunnen worden.

Stap zes is gericht op het implementeren van het strategisch plan waarin MVO opgenomen is. Deze stap is op het middenmanagement en de werknemers gericht. Deze actoren zijn namelijk daadwerkelijk in de praktijk bezig met het implementeren van de MVO-richting en de strategieën. Hun rol is daarmee dat ze het bedrijf in de juiste richting bewegen. Dit doen ze door te verzekeren dat de benodigde hulpbronnen toegewezen zijn, ze op de juiste manier beheert worden, het toezien op de prestaties en het gedrag van het personeel, indien nodig uitleg geven over de strategieën van het bedrijf en het communiceren en uitvoeren van de visie en MVO-implementatie van bovenaf.

Stap zeven behelst het communiceren van de MVO-verbintenissen en prestaties. Deze stap is daarmee fase-overschrijdend en beslaat fase twee en drie. Het algemene doel van deze communicatie is het vergroten van de bewustwording van MVO. In fase twee kan communicatie gericht zijn op het communiceren van verandering, het informeren over het proces en verduidelijking om misverstanden te voorkomen. In fase drie is communicatie gericht op de publicatie en demonstratie van het succes van het MVO-programma en gericht op de verankering van de visie in de dagelijkse activiteiten.

Stap acht is gericht op de evaluatie van de strategieën en communicatie met betrekking tot MVO. Het doel van deze stap is om het MVO-programma te verbeteren. Om die reden wordt de evaluatie gebaseerd op metingen, controles en verslaglegging. Voor de evaluatie wordt er gekeken naar wat er goed of niet goed werkt, waarom dat zo is en hoe dat te behouden of te veranderen. Daarnaast worden de originele doelen herzien en indien nodig worden nieuwe doelen ontwikkeld.

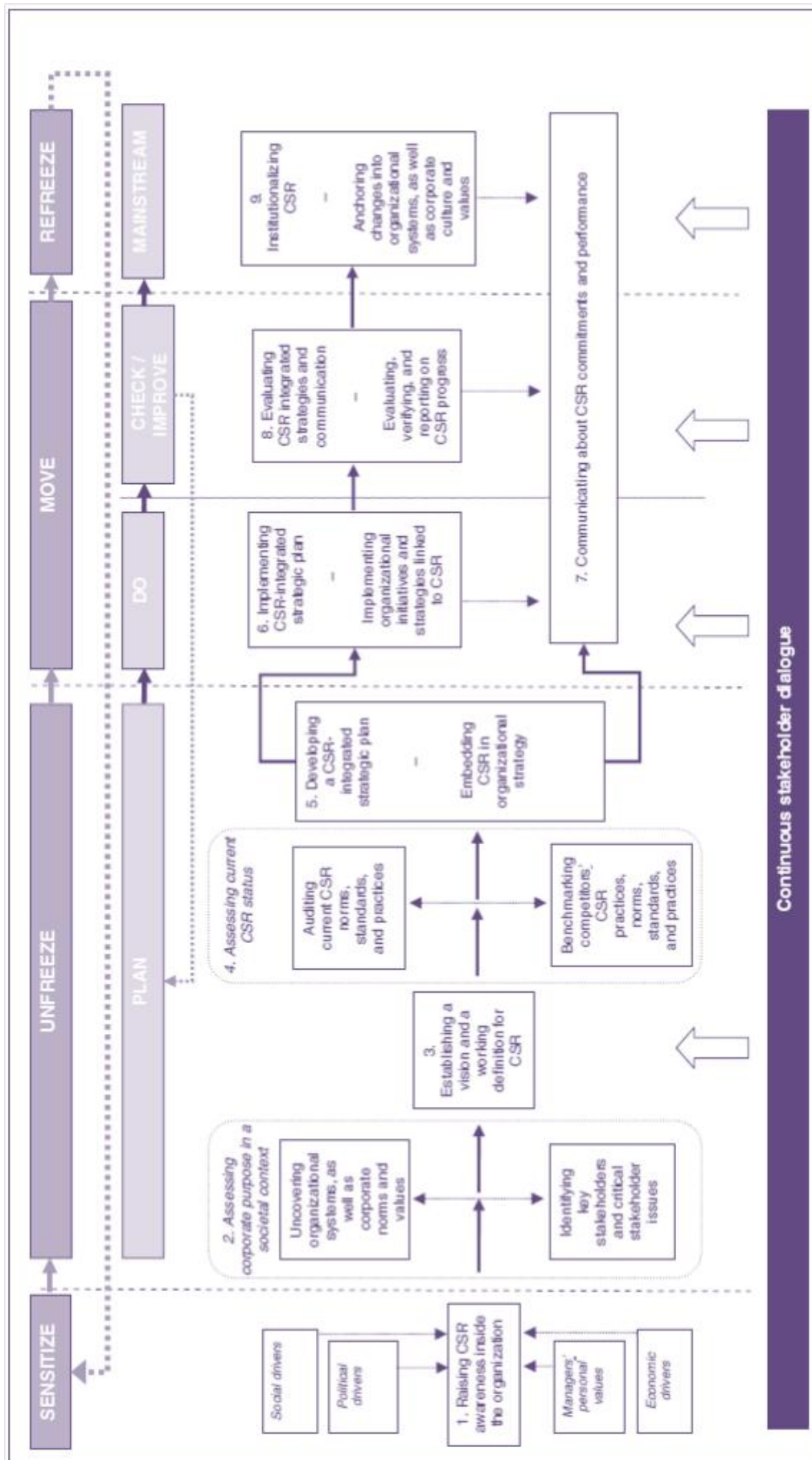
Stap negen is gericht op de institutionalisering van MVO. De activiteiten omtrent MVO worden dan opgenomen in de organisatiecultuur, lange termijn strategieën en in de handleiding voor het nemen van beslissingen.

Naast deze verschillende stappen is het door het hele proces heen van belang dat de dialoog met de stakeholders voortgezet wordt. Reden hiervoor is dat het waarde op lange termijn creëert, het de ontwikkeling van kennis bij de organisatie bevordert, het toekomstige verbeteringen brengt en het helpt bij het corrigeren van fouten of zwakheden bij het aanleren van de nieuwe aannames tijdens fase drie (Moan, Lindgreen, & Swaen, 2009).

Aan de hand van dit framework kan deelvraag twee beantwoord worden.

Deelvraag 2: Hoe ziet het MVO-implementatieproces eruit?

Het implementatieproces bestaat uit vier fasen, unfreezing, moving, refreezing en sensitizing. Binnen de fasen bestaan in totaal negen stappen die doorlopen worden. De eerste stap is de bewustwording van MVO in de organisatie. De tweede stap is gericht op het beoordelen van de bedrijfsdoelen in de sociale context. Stap drie is het vaststellen van een visie en tijdelijke definitie van MVO. Stap vier gaat over het beoordelen van de huidige status van MVO. Stap vijf heeft betrekking op het ontwikkelen van een strategisch plan voor MVO-integratie. Stap zes is het implementeren van dat strategisch plan. Stap zeven gaat over de communicatie van MVO-verbintenissen en prestaties. Stap acht is gericht op de evaluatie van de strategieën en communicatie. Stap negen is de institutionalisering van MVO.



Figuur 3 Implementatieproces (Moan, Lindgreen, & Swaen, 2009)

4.4. Invloedfactoren ten aanzien van MVO

Indien bedrijven een beeld hebben gevormd bij de betekenis van MVO is het allereerst de vraag of ze daarmee iets willen doen en wat de ze daarmee willen doen. Een ambitie voor MVO kan door verschillende factoren beïnvloed worden, door bijvoorbeeld bedrijven te stimuleren of te dwingen. Het zestal hieronder beschreven richtpunten van ambities en bijbehorende invloedfactoren zijn niet specifiek voor het MKB en niet uitputtend.

De wet- en regelgeving is de eerste invloedfactor. Voorbeelden daarvan zijn wetten en regels die betrekking hebben op de milieuwetgeving, veiligheid en gezondheid. Ten tweede kunnen verplichtingen of druk vanuit de klanten of de keten bedrijven beïnvloeden. Redenen daarvoor zijn de reputatie, de relatie met stakeholders en het publieke vertrouwen. Ten derde kan kostenbesparing een belangrijke stimulerende factor zijn. Dit kan betrekking hebben op het verbruik van energie, water, grondstoffen of de inkoop en het afval. Ten vierde kan omzetgroei meewegen in de ambitie van het bedrijf. Aandachtspunten kunnen productinnovatie, procesinnovatie en MVO-communicatie zijn. Ten vijfde kan risicomanagement een belangrijke factor zijn. Bijbehorende aandachtspunten zijn dan het voorkomen of verkleinen van conflicten en de betrouwbaarheid en eerlijkheid van transacties. Ten slotte kan de reputatie van een bedrijf een motiverende factor zijn. De ambitie richt zich dan op het werven, motiveren en behouden van medewerkers, de relatie met stakeholders, het versterken van loyaliteit, betrokkenheid, deelname en moreel bij medewerkers en de concurrentiepositie (Verbakel-Veldman, 2011; Bos-Brouwers (II), 2010; Biondi, Iraldo, & Meredith, 2002; NEN, 2010).

4.5. Toepassing MVO in de praktijk

Als het MKB besloten heeft om het MVO-proces te starten en eventueel handvatten gekozen heeft, komt er nog een heleboel bij kijken. Centrale vragen daarin zijn: Welke hobbels kom je in het proces zeer waarschijnlijk tegen? Welke factoren hebben een positieve invloed? Waar liggen kansen die het proces bevorderen? En ten slotte aan welke type ondersteuning heeft het MKB behoefte?

Hieronder zullen allereerst de barrières en drempels toegelicht worden. Ten tweede komen de kansen en succesfactoren aan bod. Ten slotte komen de behoeften voorbij.

4.5.1. Barrières en drempels

In de literatuur zijn verschillende MVO-barrières of drempels gedefinieerd voor bedrijven. De volgorde van deze drempels en de prioriteit die gegeven wordt aan een drempel verschilt per auteur en daarom wellicht ook per bedrijf. De hieronder beschreven drempels zijn daarom in willekeurige volgorde opgeschreven.

De ervaren drempels zijn ten eerste toegang tot kennis en informatie met betrekking tot MVO. Ten tweede onzekerheid met betrekking tot technologieën, waardoor het MKB een afwachtende houding aanneemt. Ten derde een tekort aan hulpbronnen, zowel op

financieel vlak als op het gebied van tijd en kennis (Biondi, Iraldo, & Meredith, 2002; Keijzers & Bos-Brouwers, 2008; Moan, Lindgreen, & Swaen, 2009). Voorbeelden hiervan zijn een tekort aan kapitaal, schaarste aan management kwalificaties of het inadequaat zijn van de management- of marketingafdeling, problemen met het vinden van technische informatie, tekort aan geschoold personeel en moeite met het omgaan met overheidsregulatie (Kleinknecht, 1989; Scozz, Garavelli, & Crowston, 2006).

Deze barrière van een tekort aan hulpbronnen staat in verband met de vierde drempel, namelijk de onmogelijkheid van het MKB om een sterke milieucultuur te ontwikkelen. Met een milieucultuur wordt bedoeld de gemeenschappelijke waarden, normen en gedragingen ten aanzien van het milieu, die door mensen gedeeld worden (Boonstra, Steensma, & Demenint, 1996). Deze drempel heeft een sterke relatie met de 'command and control' regelgeving, die gericht is op het voldoen van bedrijven aan wettelijke eisen in plaats van vrijwillige overeenkomsten. Dit zorgt er voornamelijk voor dat het MKB alleen met bijvoorbeeld het milieu aspect van hun activiteiten te maken krijgt wanneer het aan bepaalde regelgeving moet voldoen. Uiteindelijk resulteert deze drempel in makkelijke, snelle en 'end-of-pipe' oplossingen voor de milieuproblemen van het MKB (Biondi, Iraldo, & Meredith, 2002).

De vijfde drempel is dat het MKB voornamelijk een focus heeft op de korte-termijn en daarbij een gebrek aan strategische visie en moeite met het vertalen van het concept van duurzame innovaties naar de praktijk (Scozz, Garavelli, & Crowston, 2006; Keijzers & Bos-Brouwers, 2008). Daarnaast wordt er beperkte aandacht geweid aan organisatorische en bestuurlijke problemen (Scozz, Garavelli, & Crowston, 2006).

Ten zesde ervaart het MKB de wetgeving en regelingen zelf ook als belemmeringen. Dit heeft onder andere te maken met de soms tegenstrijdigheid van regelgeving, de administratieve lasten die eraan verbonden zijn en weinig ruimte voor experimenten voor innovatieontwikkeling (Keijzers & Bos-Brouwers, 2008).

Andere ervaren barrières zijn algemeen van aard en niet specifiek voor het MKB. Deze drempels zijn, bedreiging van stabiliteit, angst voor verandering, het idee dat MVO niet geschikt is voor het bedrijf, of het idee dat oriëntatie op MVO ervoor zorgt dat het bedrijf zijn kernwaarden uit het oog verliest. Deze barrières hebben betrekking op concurrentie tussen de bedrijfsactiviteiten, bewustwording van MVO en deelname aan bijbehorende activiteiten bij het personeel (Moan, Lindgreen, & Swaen, 2009).

4.5.2. Kansen en succesfactoren

De kansen die bedrijven zien op het gebied van MVO richten zich op de koppeling van activiteiten zodat MVO geïntegreerd wordt, de toegevoegde waarde van MVO voor de medewerkers, het commercieel vertalen van MVO-activiteiten, samenwerkingsverbanden aangaan om MVO mogelijk te maken, MVO als teambuilding en buiten de drukste periodes de tijd benutten voor MVO (Swart, Bertens, & Lap, 2011).

Succesfactoren zijn factoren die een positieve bijdrage leveren aan het proces van MVO-implementatie. Binnen het MKB kunnen de volgende succesfactoren genoemd worden. Ten eerste de motivatie van de leiding en het personeel. Ten tweede speelt de flexibiliteit bij het MKB een belangrijke rol. Het MKB kan makkelijker schakelen en zich aanpassen aan de markt dan grote bedrijven. Dit heeft onder andere te maken met de gelaagdheid van de organisatiestructuur, de communicatielijnen en het bureaucratisch gehalte. Deze drie zijn bij het MKB korter of minder aanwezig dan bij grote bedrijven. Ten derde kan maatschappelijke druk en druk vanuit de keten stimulerend werken om met duurzame innovaties aan de slag te gaan (Keijzers & Bos-Brouwers, 2008).

4.5.3. Behoeften MKB

Behalve de in het onderzoekskader genoemde handvatten om duurzaam ondernemen te implementeren in het bedrijf is het ook van belang dat er aandacht besteed wordt aan wat het MKB zelf denkt nodig te hebben voor de implementatie. Vanuit het ministerie van EL&I en MVO Nederland is er een onderzoek gedaan naar de MVO-ambities van MKB. Hier kwam uit naar voren dat het MKB voornamelijk behoefte heeft aan begeleiding, financiële middelen en informatie. De diensten die zij onmisbaar achten waren onafhankelijke informatie over MVO, de mogelijkheid om vragen over MVO te kunnen stellen, tools om MVO te kunnen integreren en het delen van ervaringen en dilemma's omtrent MVO met andere bedrijven (Bertens, Essen, Veldhuis, & Snoei, 2011).

4.6. Conclusie

De bovenstaande gegevens uit de literatuur vormen de leidraad voor dit onderzoek. Deze gegevens zijn nog niet getest in de bakkerij- en zoetwarenindustrie. De bestaande literatuur betreft namelijk algemene informatie, informatie specifiek voor het MKB of informatie in een specifieke, maar andere, branche.

Allereerst worden bepaalde aspecten verder uitgezocht door een verdieping in theorieën. Ten tweede is het interessant om te kijken of bovenstaande gegevens ook van toepassing zijn op de bakkerij- en zoetwarenindustrie. Tijdens het opstellen en afnemen van de interviews zal de bestaande literatuur als een 'checklist' fungeren. De antwoorden van de interviewden worden vergeleken met bestaande literatuur. Dit resulteert erin dat op bepaalde gebieden brancheoverschrijdende conclusies getrokken kunnen worden.

5. THEORETISCH KADER VAN DIT ONDERZOEK

In hoofdstuk drie zijn de implementatiestappen van het framework van Moan, Lindgreen en Swaen beschreven. In dit onderzoek wordt er op dat framework ingezoomd. Tijdens de implementatie van MVO komen namelijk alle relevante aspecten die ik wil onderzoeken aan bod. Voorbeelden daarvan zijn de verhoudingen en relaties tussen ambitie, beleid en uitvoering, en de ervaren barrières en invloedfactoren. Interessant is om te kijken welke theorieën achterliggend zijn aan het framework, zodat de uitkomsten van de interviews verbonden kunnen worden aan de theorie.

De implementatiestappen geven weer hoe een bedrijf een veranderproces doorloopt. Daarmee kan MVO-implementatie beschouwd worden als een proces van organisatieverandering (Moan, Lindgreen, & Swaen, 2009). De theorieën van organisatieverandering zullen vanwege dit duidelijk verband als eerste worden besproken. Een overkoepelende stap tijdens het implementatieproces is de communicatie met de stakeholders (Moan, Lindgreen, & Swaen, 2009). De stakeholdertheorie zal als tweede theorie besproken worden.

5.1. Theorieën van organisatieverandering

Organiseren wordt beschouwd als een voortdurend ordenings-, afstem- en keuzep proces. Organiseren is gericht op het verminderen van onzekerheid en leidt tot organisatieveranderingsprocessen. Bij een organisatieverandering hangen de fasen die doorlopen worden, de aanpak die gekozen wordt en de strategieën die gehanteerd worden, af van de aard van de verandering (Moan, Lindgreen, & Swaen, 2009).

Ten eerste wordt ingaan op de achtergrond van organisatieverandering. Daarin komen het procesmanagement, de vakgebieden en de benaderingswijzen aan bod. Ten tweede wordt ingegaan op de theoretische perspectieven van organisatieverandering.

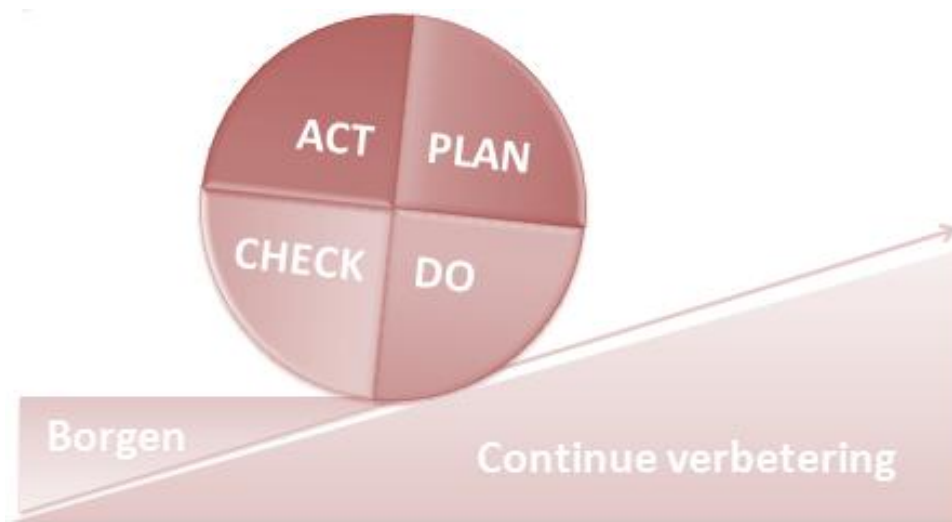
5.1.1. *Procesmanagement*

Om de veranderingen in elke fase beter te kunnen managen, is een procedure ontwikkeld. Deze heet de Stewhart Cycle, die ook bekend is onder de namen Deming Cycle of PDCA cycle. De methode bestaat oorspronkelijk uit een vijf aantal stappen. Later is de stap borging toegevoegd die tussen stap vier en vijf gekomen is, zie figuur 4. De zes stappen worden hieronder besproken.

De eerste stap is gericht op het formuleren van doelstellingen waarin opgenomen wordt welke veranderingen gewenst zijn, welke data beschikbaar zijn en of er nieuwe informatie nodig is. Aan de hand daarvan wordt een plan opgesteld met maatregelen. De tweede stap is het uitvoeren van de maatregelen die leiden tot veranderingen. Stap drie is gericht op het observeren van de effecten van de verandering. Er wordt nagegaan of de maatregelen daadwerkelijk hebben bijgedragen aan de gestelde doelen en de gewenste veranderingen. Stap vier bestaat uit het bestuderen van de resultaten en het verbeteren indien dat nodig is.

Op die manier wordt het plan ook weer aangepast en verbeterd. Stap vijf bestaat uit het borgen van de vorige vier stappen, door het bijvoorbeeld terug te laten komen in besprekingen van het management en de directie. Stap zes is gericht op het opnieuw doorlopen van de stappen één tot en met vier (Deming, 2000; Johnsen, 2002; Tague, 2005; Passionned Group, 2012).

De stappen van de PDCA cycle komen allen terug in de MVO-implementatiestappen die Moan, Lindgreen en Swaen hebben geformuleerd. Door te kijken welke stappen van het framework het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie doorloopt, wordt vanzelfsprekend de PDCA cycle doorlopen.



Figuur 4 Uitbreiding PDCA model (Passionned Group, 2012)

5.1.2. Vakgebieden van organisatieverandering

Organisatieverandering kent twee benaderingswijzen, die gekoppeld zijn aan de vakgebieden organisatiekunde en veranderkunde. De benaderingswijzen worden hieronder besproken. Allereerst zal er ingegaan worden op de vakgebieden.

Organisatiekunde is gericht op het beschrijven en analyseren van de structuur van organisaties. Tijdens het veranderingsproces staan voornamelijk het vaststellen van probleemorzaken en het analyseren van bedrijfsprocessen centraal. Het doel is om de meest geschikte organisatievorm te vinden, waarbij de nadruk ligt op het veranderen van de organisatiestructuur. De organisatiestructuur is de relaties tussen afdelingen en organisatie-eenheden. Er wordt weinig aandacht besteed aan de haalbaarheid van de gestelde verandering.

Veranderkunde is gericht op de dynamische aspecten van de organisatie. Tijdens het veranderingsproces staan voornamelijk implementatievraagstukken en belemmeringen, met betrekking tot de veranderingen, centraal. Het doel is om organisatorische

leerprocessen op gang te brengen en bij individuen verandering teweeg te brengen in onder andere het gedrag. De nadruk ligt daarmee op de verandering van sociale systemen. Naast de aandacht voor structuur is er daarmee ook aandacht voor de organisatiecultuur. Organisationscultuur houdt onder andere de gemeenschappelijke waarden, normen en gedragingen in, die door een groep mensen wordt gedeeld. Organisationscultuur kan worden voorgesteld als een uit met verschillende lagen. De binnenste schil zijn vanzelfsprekende assumpties, die onbewust zijn. De tweede schil bevatten de waarden en normen. De derde laag bevat mythen, helden, symbolen en verhalen. De laatste laag bevat ten slotte gedragscodes, rituelen en procedures (Boonstra, Steensma, & Demenint, 1996).

Een combinatie van beide vakgebieden, waarin de organisatorische inzichten van de organisatiekunde verbonden worden met de kennis en inzichten van de veranderkunde, wordt de integrale organisatieontwikkeling genoemd. De nadruk ligt op veranderingen in structuur, cultuur, strategie, technologie, werkwijzen en gedrag van de mensen. Het gaat hierbij niet meer alleen om veranderingen in de organisatie maar ook om veranderingen tussen de organisatie en de omgeving. Het doel is om het vermogen van een organisatie tot verandering, te vergroten (Boonstra, Steensma, & Demenint, 1996). Een verdere toelichting van de integrale organisatieontwikkeling vindt plaats bij de theoretische perspectieven.

De integrale organisatieontwikkeling ligt naar mijn inzien ten grondslag aan het framework van Moan, Lindgreen en Swaen. Zij geven namelijk aan dat het belangrijk is dat zowel de verwachtingen van de stakeholders als de context van het bedrijf begrepen worden, om tot geschikte veranderingen te komen. Daarnaast zien ze de reactie op en met de bedrijfsomgeving als een terugkerend onderdeel van MVO-ontwikkeling (Moan, Lindgreen, & Swaen, 2009). Deze ideeën over MVO sluiten aan bij de integrale organisatieontwikkeling, omdat daarin niet alleen de veranderingen in een organisatie maar ook de veranderende relaties tussen de organisatie en de omgeving meegenomen worden.

5.1.3. Benaderingswijzen voor organisatieverandering

De aanpak van veranderingen kan vormgegeven worden vanuit de ontwerpbenadering en de ontwikkelingsbenadering. De ontwerpbenadering is ontstaan vanuit de organisatiekunde en richt zich op het ontwerpen van een nieuwe organisatie met een duidelijk einddoel voor ogen. De ontwikkelingsbenadering komt voort uit de veranderkunde en is gericht op de kennis, inzichten, competenties en ervaringen die in de organisatie aanwezig zijn (Boonstra, Steensma, & Demenint, 1996).

In dit onderzoek wordt een combinatie van de vakgebieden gebruikt, wat resulteert in een combinatie van beide benaderingswijzen. Door die combinatie wordt ook de verschillende aanpak die beide benaderingen hebben ten aanzien van veranderingen, gecombineerd. Deze combinatie wordt de contingentieaanpak genoemd. Bij deze aanpak wordt gekeken naar de situatie om te beoordelen welke van de benaderingswijzen het beste werkt.

5.1.4. Theoretische perspectieven voor de analyse van organisatieverandering

Er bestaan geen alomvattende theorieën die veranderingsprocessen in het geheel kunnen verklaren. Er bestaan dus geen theorieën, waarin zowel maatschappelijke veranderingen in brede zin, als veranderingen binnen en tussen organisaties in beschouwing worden genomen. Om die reden wordt meestal een combinatie van verschillende theorieën gebruikt (Boonstra, Steensma, & Demenint, 1996).

Astley en Ven hebben de verschillende theorieën van organisatieverandering onderverdeeld in vier perspectieven. De vier perspectieven bevinden zich op twee verschillende niveaus. Namelijk op macroniveau, waar er gekeken wordt naar populaties en gemeenschappen van organisaties. Daarnaast wordt op microniveau naar individuele organisaties gekeken. Aangezien dit onderzoek zich richt op veranderingen binnen organisaties, wordt er alleen gekeken naar de perspectieven die zich bevinden op het niveau van individuele organisaties. Op individueel organisatieniveau zijn er twee perspectieven, het systeem-structurele perspectief en het strategische-keuze perspectief (Astley & Ven, 1983).

Het systeem-structurele perspectief

Volgens het systeem-structurele perspectief vinden veranderingen in de organisatie plaats als reactie op veranderingen in de omgeving. De motivatie voor de verandering is daarmee extern van aard. De rol van de manager is daarmee ook reagerend op de veranderende omgeving, door de interne organisatiestructuur te herorganiseren. Daarmee worden de organisatieveranderingen niet gezien als een vrije keuze, maar als noodzaak om als organisatie effectief te blijven of te overleven.

Het systeem-structurele perspectief omvat verschillende theorieën, die ervan uitgaan dat het gedrag van organisaties gevormd wordt door mechanismen, die beperkend werken voor actoren in de organisatie. Een van de componenten van deze structuur, zijn de functies die de mensen binnen het bedrijf innemen. In een functie liggen van te voren verwachtingen voor bepaald gedrag, verplichtingen en verantwoordelijkheden vastgelegd. Om die reden worden de mensen in een organisatie zorgvuldig geselecteerd, getraind, en begeleid om te kunnen voldoen aan de eisen die de functie met zich meebrengt. Daarmee worden individuen gezien als onderdeel van een gestructureerd systeem dat hun gedrag vormgeeft en vastlegt (Astley & Ven, 1983).

Het strategische-keuze perspectief

Het strategische-keuze perspectief legt de nadruk op de individuele actoren, de interactie tussen hen, de sociale constructies, de autonomie en de keuzes die ze maken. De organisatiestructuur wordt gezien als een belichaming van de betekenissen en acties van individuele personen, voornamelijk van individuen die macht hebben in de organisatie. Vandaar dat het optreden van de manager gezien wordt als een energieke kracht die de organisatie vorm geeft. De rol van de manager is in dit perspectief proactief. De motivatie voor verandering komt hiermee van binnenuit.

Het strategische-keuze perspectief kent drie theorieën. Namelijk de actietheorie, eigentijdse beslissingstheorie en strategisch management.

Volgens de actietheorie zorgen de definities die actoren hebben van de situatie ervoor, dat organisaties voortdurend opgebouwd, gedragen en veranderd worden. Volgens de beslissingstheorie is er verdeeldheid in organisaties gecreëerd, om te voorkomen dat er beslissingen worden genomen op basis van politieke overwegingen in plaats van op basis van bepaalde criteria.

Volgens de theorie van strategisch management kan de omgeving veranderd en gemanipuleerd worden, door politieke onderhandelingen, om op die manier aan te sluiten bij de doelen van het topmanagement (Astley & Ven, 1983).

Een combinatie van beide perspectieven sluit naar mijn inzien aan bij het framework van Moan, Lindgreen en Swaen. Zij zijn namelijk van mening dat veranderingen in de strategie van een organisatie verbonden zijn aan veranderingen in technologie, de structuur en cultuur in organisaties. Daarnaast zorgt het invoeren van die veranderingen voor nieuwe vormen van samenwerking en communicatie (Moan, Lindgreen, & Swaen, 2009). Een combinatie van beide perspectieven komt tot uiting in de integrale organisatieontwikkeling (Boonstra, Steensma, & Demenint, 1996).

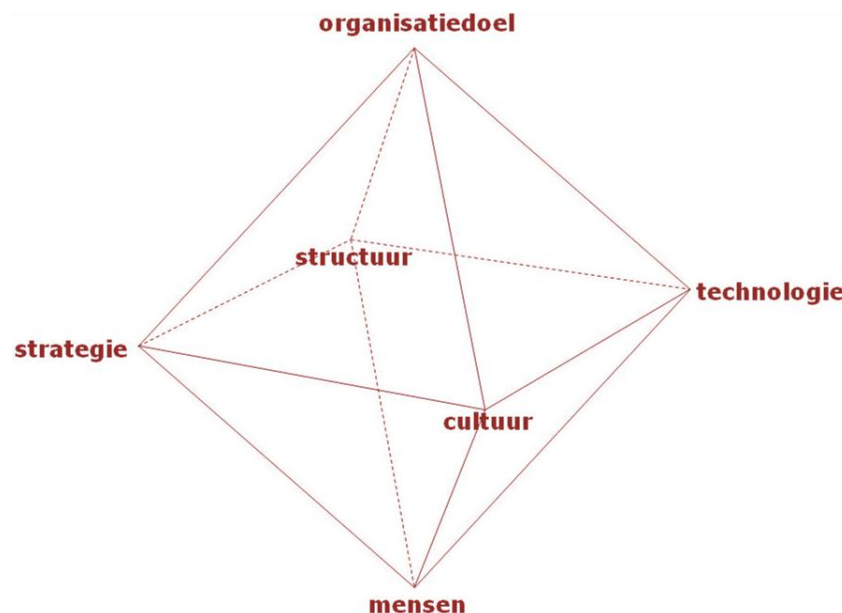
De integrale organisatieontwikkeling

De integrale organisatieontwikkeling is een combinatie van zowel het systeem-structurele perspectief als het strategische-keuze perspectief.

Deze benadering sluit aan bij het systeem-structurele perspectief omdat het er vanuit gaat dat organisaties open systemen zijn die doelen nastreven en functioneren in een dynamische omgeving. De organisatie en omgeving worden op elkaar afgestemd door het topmanagement. Daarvoor is een bepaalde flexibiliteit van de organisatie nodig. Hiervoor kan gezorgd worden door een beroep te doen op de veelzijdigheid van mensen en het vermogen van mensen om zich aan te passen aan veranderingen. Een organisatie wordt flexibel geacht als deze zich op de veranderingen in de omgeving kan aanpassen. Aanpassing in de organisatie betekent dat de organisatie het vermogen heeft om veranderingen in de aspecten doelen, strategie, structuur, technologie, mensen en de organisatiecultuur, op te vangen. Een verandering in het ene aspect brengt automatisch een verandering teweeg in de andere aspecten. Dit is weergegeven in de Leidse octaëder, zie figuur 5. Bij veranderingen in organisaties gaat het erom dat de aspecten op elkaar afgestemd worden en in samenhang ontwikkeld worden. Bij die veranderingen wordt gezocht naar een dynamisch evenwicht, ofwel een evenwicht dat na elke verandering weer opnieuw gezocht moet worden (Boonstra, Steensma, & Demenint, 1996).

De integrale organisatieontwikkeling sluit ook aan bij het strategische-keuze perspectief, om de volgende redenen. Bij organisatieverandering wordt er namelijk waarde toegekend aan de inbreng van de organisatieleden. De keuzes die de mensen dan maken zijn strategisch van aard (Boonstra, Steensma, & Demenint, 1996).

Samenvattend kan gesteld worden dat organisatieveranderingen door zowel externe als interne invloeden teweeg gebracht worden. Daarmee kan ook de motivatie voor verandering zowel intern als extern van aard zijn. De invloeden voor organisatieverandering hebben direct en indirect betrekking op de doelen, strategieën, structuur, cultuur, technologie en mensen van een organisatie. Goede afstemming tussen deze aspecten is nodig, om als organisatie flexibel te kunnen reageren op veranderingen. Daarmee liggen mogelijke barrières voor veranderingen, in een scheve of niet goede afstemming van de aspecten. Voorbeelden en verdere beschrijving van mogelijke barrières zijn eerder besproken in hoofdstuk drie.



Figuur 5 Leidse octaëder (Boonstra, Steensma, & Dementint, 1996)

5.2. Stakeholdertheorie

De tweede theorie die van belang is voor dit onderzoek is de stakeholdertheorie. Deze theorie wordt hier besproken, omdat aandacht voor stakeholders onderdeel is van MVO.

Aan stakeholdertheorieën kunnen twee dimensies worden onderscheiden, zoals te zien is in figuur 6. De eerste dimensie omvat een drietal perspectieven. Deze perspectieven zijn het bedrijfsperspectief, het stakeholdersperspectief en het conceptueel-perspectief. Een conceptueel-perspectief is bijvoorbeeld het concept duurzame ontwikkeling in combinatie met Stakeholder Relations Management (SD-SRM). SRM is een management systeem voor de integratie van duurzame ontwikkeling, zoals beschreven is bij het onderzoekskader. De focus van de drie perspectieven is verschillend. Het bedrijfsperspectief richt zich op hoe

bedrijven omgaan met stakeholders. Het stakeholdersperspectief analyseert hoe stakeholders bedrijven proberen te beïnvloeden. En het conceptueel-perspectief verkent in dit geval hoe duurzame ontwikkeling samenhangt met de interacties tussen bedrijven en stakeholders.

De tweede dimensie van stakeholdertheorie omvat normatieve, beschrijvende en instrumentele aspecten. De perspectieven verschillen onderling in deze aspecten. Dit resulteert in negen verschillende benaderingen vanuit de stakeholdertheorie (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005; Steurer, 2006).

In deze thesis wordt zowel vanuit het bedrijfsperspectief gekeken als vanuit het conceptueel-perspectief. Vanuit het bedrijfsperspectief wordt gekeken, omdat de dialoog van bedrijven met hun stakeholders onderdeel is van MVO. Daarbij is het belangrijk om te kijken hoe bedrijven omgaan met hun stakeholders. Nemen ze bijvoorbeeld de belangen mee van de stakeholders in de visies die ze formuleren, of de strategieën die ze opstellen? Daarnaast wordt ook vanuit het conceptueel-perspectief SD-SRM gekeken omdat MVO een afgeleide is van duurzame ontwikkeling (Bos-Brouwers (I), 2010). Stakeholder Relations Management (SRM) is daarmee een manier waarop duurzame ontwikkeling in de praktijk verwezenlijkt kan worden (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005).

		Stakeholder theory perspectives		
		Corporate	Stakeholder	Conceptual SD-SRM
Normative	Focus	Interprets the function of the corporation regarding the wider society and SRM	Interprets the function and legitimacy of stakeholders and their claims	Interprets the normative characteristic of SD and its significance for SRM/ stakeholder theory
	FAQ	Why and how should corporations deal with stakeholders?	What makes stakeholders legitimate and how should they try to accomplish their stakes?	What issues of SD should corporations and stakeholders take into account?
Descriptive	Focus	Describes corporate characteristics and behaviours regarding stakeholders	Describes stakeholder characteristics and behaviours regarding corporations	Describes how particular issues of SD play a role in SRM/stakeholder theory
	FAQ	How do corporations deal with stakeholders and what consequences does SRM entail?	What do stakeholders expect or claim and how do they actually try to achieve their claims?	Which issues of SD are taken into account by corporations or stakeholders and in what way?
Instrumental	Focus	Analyses the connection between SRM and traditional corporate objectives	Analyses the connection between a stakeholder's strategy and its ability to meet its claims	Analyses the connection between SRM/stakeholder theory and the realization of SD
	FAQ	How can SRM contribute to a corporation's performance?	How can stakeholders accomplish their claims best?	To what extent can SD be achieved through SRM?
Overall	Focus	Corporations and SRM	Stakeholders, claims and SRM	SD and SRM/stakeholder theory
	FAQ	How do corporations relate to stakeholders?	How do stakeholders address corporations?	How does SD relate to SRM/ stakeholder theory?

Figuur 6 De twee dimensies van de stakeholdertheorie (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005)

5.2.1. Bedrijfsperspectief

Het bedrijfsperspectief kan verder opgesplitst worden door de aspecten van de tweede dimensie van de stakeholdertheorie. Het normatieve aspect van het bedrijfsperspectief legt

de nadruk op de functie van het bedrijf, als gekeken wordt naar SRM en de maatschappij waarin het bedrijf zich bevindt. Vragen die hiermee beantwoord kunnen worden zijn, waarom en op welke manier bedrijven om zouden moeten gaan met hun stakeholders. Het beschrijvende aspect richt zich op de eigenschappen en het gedrag van bedrijven in relatie tot hun stakeholders. Daarmee kan onder andere worden nagegaan hoe bedrijven omgaan met hun stakeholders en wat voor consequenties dat heeft voor SRM.

Het instrumentele aspect analyseert de connectie tussen stakeholdermanagement en het bereiken van de traditionele doelen van bedrijven. Vanuit dit aspect wordt gezocht naar een antwoord op de vraag hoe SRM bij kan dragen aan de prestaties van bedrijven (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005).

In dit onderzoek wordt er voornamelijk gekeken naar het beschrijvende aspect van het bedrijfsperspectief. Daarbinnen wordt aandacht besteed aan de vraag hoe de bedrijven omgaan met hun stakeholders bij de MVO-implementatie. Het normatieve aspect en instrumentele aspect worden hier niet direct behandeld, maar vormen een kader. Bij de implementatie van MVO wordt namelijk erkend dat een dialoog tussen bedrijven en stakeholders van belang is. De redenen die daarachter zitten worden echter niet verder toegelicht, evenmin als de manier van aanpak daarvan.

5.2.2. Conceptueel-perspectief SD-SRM

De drie aspecten van de tweede dimensie krijgen een andere inhoud bij het conceptuele perspectief van de stakeholdertheorie. Het normatieve aspect van SD-SRM richt zich op de normatieve karakteristieken van het concept duurzame ontwikkeling en de bijdrage van het concept aan SRM. Vanuit dit aspect wordt gezocht naar antwoord op de vraag met welke kwesties van duurzame ontwikkeling rekening gehouden moet worden door bedrijven en stakeholders.

Het beschrijvende aspect van deze SD-SRM theorie richt zich op hoe bepaalde kwesties van duurzame ontwikkeling een rol spelen in de SRM theorie. Vanuit dit aspect kan daarmee antwoord worden gezocht op de vraag aan welke kwesties van duurzame ontwikkeling aandacht besteed wordt door bedrijven en stakeholders, en op welke manier dit gebeurt. Het instrumentele aspect van deze theorie analyseert de connectie tussen SRM en de realisatie van duurzame ontwikkeling. Daarmee kan de vraag beantwoord worden hoe duurzame ontwikkeling is gekoppeld aan SRM (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005; Steurer, R., 2006; Konrad, Steurer, Langer, & Martinuzzi, 2006).

In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op het normatieve en beschrijvende aspect van het conceptuele perspectief. Aan het instrumentele aspect wordt niet direct aandacht besteed. In dit onderzoek wordt er namelijk niet specifiek verder ingegaan op Stakeholder Relations Management. Aan het normatieve aspect wordt aandacht besteed door te beschrijven uit welke dimensies MVO bestaat. In de operationalisering van het begrip 'uitvoering' wordt hier dieper op ingegaan. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan het

beschrijvende aspect door na te gaan welke dimensies van MVO er spelen bij bedrijven. Welk beleid hebben de bedrijven geformuleerd voor de verschillende dimensies van MVO? En wat hebben ze al daadwerkelijk gedaan aan die dimensies? Kortom welke ambities heeft het bedrijf en hebben ze dat vertaald in beleid en/of uitvoering. Daarbij spelen percepties die bedrijven van MVO hebben een rol, evenals de barrières, drempels, kansen en succesfactoren die ze kunnen ervaren. De onderlinge relaties hiertussen worden toegelicht bij het conceptueel model.

6. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In voorgaande hoofdstukken is de literatuur over MVO beschreven waaraan het theoretisch kader voor dit onderzoek is ontleend. Voordat aan het empirische gedeelte van het onderzoek begonnen kan worden, dienen er nog een aantal vragen beantwoord te worden. Hoe worden bijvoorbeeld belangrijke begrippen in dit onderzoek meetbaar gemaakt? Welke data worden er precies verzameld? En welke methode voor het verzamelen van die data geniet de voorkeur?

6.1. Nadere uiteenzetting van de kernbegrippen

Bij het opstellen van de probleem- en vraagstelling is gebruik gemaakt van verschillende begrippen. Deze worden gedefinieerd als kernbegrippen. Aangezien deze begrippen niet concreet zijn en ze breed geïnterpreteerd kunnen worden, wordt hieronder een toelichting geven wat in dit onderzoek verstaan wordt onder deze begrippen. De vier begrippen die behandeld worden zijn ambitie, beleid, uitvoering en MVO-implementatie.

Ambitie

In deze context wordt met ambitie de wil van bedrijven bedoeld, om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Er zijn twee dimensies in de ambitie. De eerste dimensie is het ambitieniveau. De tweede dimensie is de motivering. Er zijn verschillende motieven of redenen voor bedrijven om aandacht te besteden aan MVO. Ambitie komt tot uiting in de visie, missie en doelen van het bedrijf (Skjaereth & Wettstad, 2009).

Beleid

In dit onderzoek wordt onder beleid het voorgenomen handelen verstaan, dat tot uitdrukking komt in richtlijnen. Richtlijnen kunnen enerzijds op papier of digitaal geschreven zijn. Anderzijds kunnen ze ook informeel en ongeschreven van aard zijn. Deze richtlijnen zijn een vertaling van de ambitie.

Uitvoering

Van uitvoering van MVO is sprake indien MVO-gerelateerde instrumenten omgezet zijn in activiteiten. Instrumenten zijn in dit geval de tools die het proces van MVO-implementatie in de bedrijfsactiviteiten faciliteren (Skjaereth & Wettstad, 2009). Concreet houdt dit in dat in dit onderzoek onder uitvoering een vertaling van de visie, missie en doelen naar de praktijk, verstaan wordt. Deze vertaling kan opgeschreven zijn of mondeling bekend zijn gemaakt onder werknemers. Werknemers moeten namelijk betrokken worden bij de vertaling van het mentale model van duurzaamheid naar het handelen in de praktijk (Natrass & Altomore, 1999).

MVO-implementatie

CSR omvat verschillende dimensies, namelijk de milieudimensie, de sociale dimensie, de economische dimensie, de stakeholdersdimensie en de onverplichte dimensie (Dahlsrud,

2006). In dit onderzoek is er sprake van MVO-implementatie indien op zijn minst rekening gehouden wordt met de milieudimensie, de sociale en de onverplichte dimensie. Er is sprake van volledige MVO-implementatie indien bedrijven hun MVO-ambities, dus hun visie, missie en doelen omtrent MVO, omgezet hebben in beleid en uitvoering.

6.2. Operationalisering van de kernbegrippen

Zoals beschreven in paragraaf 5.1. wordt volledige MVO-implementatie beschouwd als het omzetten van ambitie in beleid en uitvoering. Hieronder zal besproken worden hoe deze drie begrippen in de praktijk vorm krijgen. Ook wel de operationalisering van de begrippen genoemd.

Ambitie

De ambitie van bedrijven wordt op twee manieren bekeken. Ten eerste worden de missie, visie en doelen van het bedrijf onderzocht. Er wordt nagegaan of het bedrijf een missie en visie heeft voor MVO en of de doelen aansluiten bij de verschillende dimensies van MVO, die door Dahlsrud geformuleerd zijn. De onverplichte dimensie wordt niet behandeld, omdat het een randvoorwaarde is voor MVO. Ten tweede wordt achterhaald wat de redenen van het bedrijf zijn om met MVO aan de slag te gaan. De redenen worden in dit verslag de invloedfactoren ten aanzien van MVO genoemd.

Beleid

Het beleid wordt in kaart gebracht door de verschillende aspecten van voorgenomen handelen te bekijken. Dit wordt gedaan door na te gaan of de doelen zich op de korte of lange termijn richten, wat de visie en missie van het bedrijf is, welke tools, strategieën en activiteiten hun actieplan bevat en welke vormen van communicatie het bedrijf gebruikt, zoals een jaarverslag, website of stakeholdermanagement.

Uitvoering

De uitvoering wordt bekeken door te analyseren of de visie, missie en doelen naar activiteiten in de praktijk vertaald worden. Dit betekent dat de activiteiten gericht zijn op aandacht voor het milieu, bijvoorbeeld door het beperken van grondstoffen en vervuiling, het voorkomen van vervuiling en het hergebruiken of recyclen van grondstoffen.

Ten tweede kunnen activiteiten gericht zijn op de sociale dimensie door bijvoorbeeld aandacht te hebben voor de werknemers, de buurt waarin het bedrijf opereert en door het aanbieden van speciale arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking. Ten derde kunnen activiteiten gericht zijn op de economische dimensie waarin bijvoorbeeld aandacht voor de sociale en milieudimensie een verbeterde omzet of concurrentiepositie oplevert. Ten vierde kunnen activiteiten gericht zijn op de stakeholdersdimensie door bijvoorbeeld communicatie naar de stakeholders toe, door communicatie vanuit de stakeholders naar het bedrijf of door interactie tussen beiden. Ten vijfde kunnen activiteiten gericht zijn op de

onverplichte dimensie die bijvoorbeeld vervuld kan worden door de eigen ambitie, druk of ambitie vanuit de overheid, stakeholders, keten of concurrentie.

6.3. Conceptueel model

Tussen de begrippen kunnen relaties gelegd worden door te beschrijven hoe en in welke mate in dit onderzoek verwacht wordt dat ze elkaar beïnvloeden. Een schematische weergave hiervan is te vinden in het conceptueel model in figuur 7.

Mijn eerste verwachting is dat MVO-implementatie beïnvloed wordt door ambitie, beleid en uitvoering, gezien MVO-implementatie de vertaling is van ambitie in beleid en uitvoering in dit onderzoek. Hierbij wordt gesteld dat hoe meer dimensies ambitie, beleid en uitvoering hebben, des te beter is de MVO-implementatie. Indien die drie niet aanwezig zijn, of maar in geringe mate, houdt dat in dat MVO-implementatie geheel of gedeeltelijk afwezig is.

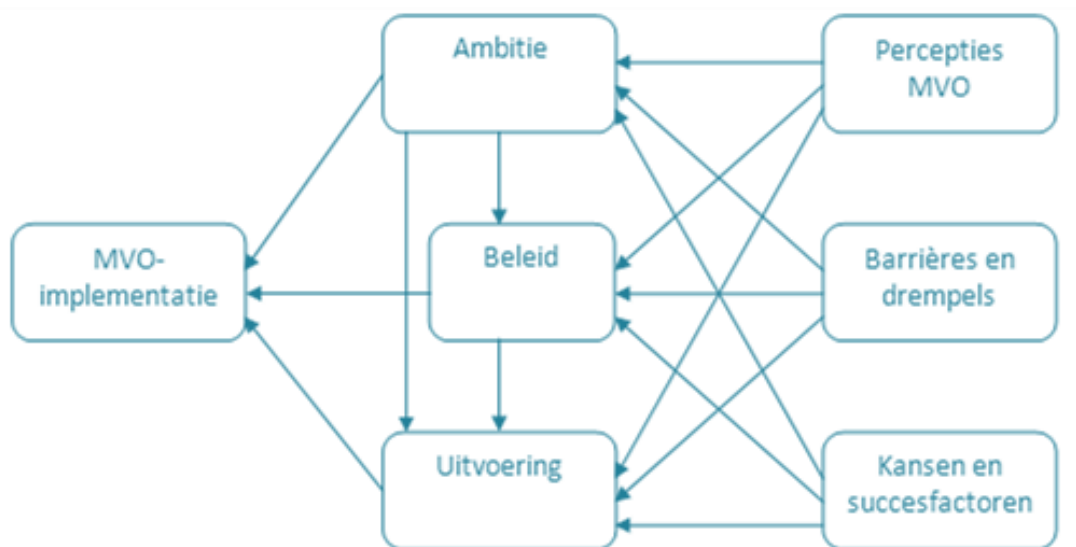
Mijn tweede verwachting is dat ambitie betrekking heeft op zowel beleid als uitvoering. Beleid en uitvoering worden namelijk door ambitie positief beïnvloed indien de ambitie sterk is. Indien de ambitie zwak is worden beleid en uitvoering negatief beïnvloed.

Mijn derde verwachting is dat beleid invloed heeft op de uitvoering. Indien het beleid aanwezig is heeft dit positieve invloed op de uitvoering. Indien het beleid ontbreekt of maar in matige zin aanwezig is, beïnvloedt dit de uitvoering negatief.

Mijn vierde verwachting is dat de percepties die het MKB van MVO heeft, invloed hebben op zowel ambitie, beleid als uitvoering. Hoe dichter de perceptie bij de theoretische definitie van MVO zit, hoe groter de kans is dat de ambitie sterk is, het beleid goed gevormd is en de uitvoering goed gedaan wordt. Des te verder weg het van elkaar staat, des te negatiever de invloed.

Mijn vijfde verwachting is dat de ervaren barrières en drempels invloed hebben op zowel ambitie, beleid als uitvoering. Hoe meer of groter de drempels ervaren worden, des te groter is de kans dat ambitie, beleid en uitvoering negatief beïnvloed worden. Hoe minder of kleiner de ervaren drempels, des te positiever de uitwerking.

Mijn zesde verwachting is dat de kansen en succesfactoren ook ambitie, beleid en uitvoering beïnvloeden. Indien de kansen en succesfactoren veel en goed ervaren worden, des te positiever de invloed op ambitie, beleid en uitvoering. Des te minder en slechter ze ervaren worden, des te negatiever is de invloed.



Figuur 7 Conceptueel model

6.4. Verantwoording onderzoeksstrategie

Het onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek van een case. Er zijn verschillende kenmerken van een casestudy. Eén daarvan is een smal domein. In dit onderzoek is gekozen voor middenbedrijven in de brood, banket en biscuit branche. De selectie van bedrijven vond plaats aan de hand van een strategische steekproef, het tweede kenmerk van een casestudy. Een strategische steekproef houdt in dat de geïnterviewden niet aselectief gekozen zijn, maar bewust geselecteerd zijn op een aantal eigenschappen. De interviews beperkten zich bijvoorbeeld tot één à twee personen in het bedrijf, die de verantwoordelijkheid dragen voor MVO. Andere eigenschappen zullen hieronder besproken worden bij het onderzoeksmateriaal. Daarnaast is het kenmerkend dat de gesprekken open face-to-face interviews bevatten en meer de diepte ingaan dan de breedte. Er is gekozen voor een semi-gestructureerde aanpak van de interviews, waardoor er ruimte is om door te vragen en daarmee de diepte in te gaan. Op die manier kan er een integraal beeld verkregen worden van het object als geheel. Dit is het geval omdat de interviews semi-gestructureerd zijn en daarmee ruimte overlaten voor informatie die van tevoren niet vastgelegd is. Verdere verantwoording van deze aanpak wordt hieronder besproken.

Daarnaast is het voor een casestudy kenmerkend dat het verkrijgen van data op locatie plaatsvindt. Voor de interviews zijn de bedrijven zelf bezocht. Ten slotte zijn de kwalitatieve gegevens en onderzoeksmethoden een kenmerk van de casestudy (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Binnen de casestudy zijn er verschillende varianten. Zoals hierboven in de verwoording van het onderzoeksmodel beschreven is, betreft het onderzoek een verzameling van data bij meerdere bedrijven die in een later stadium vergeleken zullen worden. Om die reden is hier sprake van een vergelijkende casestudy en de subvariant van de hiërarchische methode.

Voor die methode is het kenmerkend dat er afzonderlijke cases onafhankelijk van elkaar bestudeerd worden (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Een nadeel van een casestudy kan zijn dat het niet mogelijk is om conclusies te trekken die meer algemeen zijn dan de betreffende casus. Daarmee wordt het lastig om de resultaten van dit onderzoek te gebruiken voor andere branches. Bepaalde deelvragen van dit onderzoek zijn wel al onderzocht in andere branches. Om die reden is het mogelijk om voor een aantal deelvragen brancheoverschrijdende conclusies te trekken. Voor de overige deelvragen blijven de conclusies echter branchespecifiek.

Gezien het beschrijvende en verklarende doel van dit onderzoek zijn semi-gestructureerde en gestructureerde interviews geschikt. Een verschil tussen beide is de mate waarin doorgestaan kan worden op een antwoord van de respondent. Bij gestructureerde interviews is dit niet het geval, aangezien de gehele vragenlijst van te voren vastgelegd is. Bij semi-gestructureerde interviews is die mogelijkheid er wel. Daarbij kunnen de vooraf opgestelde vragen aangevuld worden indien dat nodig is. Dit geeft meteen een ander verschil aan. Gestructureerde interviews worden gekenmerkt door het belang dat de opgestelde volgorde van de vragen gehanteerd wordt. Dit is niet het geval bij semi-gestructureerde interviews (Saunders, Lewis, & Thornhill, Methoden en technieken van onderzoek, 2008).

Om een onvolledige of vertekende interpretatie te vermijden wordt tijdens het interview meerdere malen het antwoord van de geïnterviewde samengevat. De geïnterviewde kan hierop reageren door te bevestigen of te corrigeren (Saunders, Lewis, & Thornhill, Methoden en technieken van onderzoek, 2008).

6.5. Onderzoeksmateriaal

In onderstaande tekst worden beschreven uit welke bronnen ik mijn data ga verkrijgen en welke selectieprocedures daarvoor gebruikt zijn.

6.5.1. Onderzoeksubjecten

Het onderzoeksmateriaal bestaat uit twee onderzoeksubjecten, namelijk literatuur en personen.

De literatuur die wordt bestudeerd is geselecteerd op basis van het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen. De voordelen van deze databron zijn dat het inzichten verschaft in (deels) vergelijkende onderzoeken en de daaruit voortkomende resultaten. Deze databron fungeert daarmee als theoretisch raamwerk dat een leidraad vormt in het onderzoek en als vergelijking dient in het trekken van conclusies. Een beperking van deze bron is dat het niet alle informatie biedt om de doelstelling te behalen en de vraagstelling te kunnen beantwoorden. Om die laatste reden zijn personen het andere onderzoeksubject.

De personen die worden geïnterviewd zijn experts op MVO-gebied in het MKB en personen bij de geselecteerde bedrijven.

Tot de eerste categorie behoren Hilke Bos-Brouwers en Lars Moratis. Zij beschikken over MVO-kennis met betrekking tot het MKB. De gesprekken zijn relevant geweest voor het proces van mijn onderzoek, omdat ik aan de hand van die interviews mijn onderzoek aan heb kunnen scherpen.

In het tweede geval betreft het specifiek personen die de verantwoordelijkheid hebben voor het MVO-proces binnen de bedrijven. Over het algemeen zijn dit de managers, directeuren en eigenaars (Moan, Lindgreen, & Swaen, 2009). Door middel van deze interviews worden de data verzameld voor dit onderzoek.

Er zijn drie voordelen met betrekking tot personen als bron te noemen. Ten eerste de grote diversiteit aan informatie die verkregen kan worden. Personen kunnen namelijk dienen als databron en kennisbron. In dit onderzoek zullen de experts dienen als kennisbron, waarin er voornamelijk informatie verzameld wordt over MVO bij het MKB en over MVO in branches. De managers dienen voornamelijk als databron, aangezien er gevraagd wordt naar hun percepties, ambities, meningen, ervaringen, etc. Ten tweede de snelheid waarmee de informatie verkregen kan worden, zowel met betrekking tot de afstand als de inzichten. Ten derde is een voordeel dat het onderzoek relatief goed gestuurd kan worden, zodat de juiste informatie verkregen wordt binnen een beperkte tijd.

Een nadeel van deze databron is dat er mogelijk subjectief gekleurde antwoorden gegeven worden op de vragen. In het kader van het onderzoek wordt er duidelijk gevraagd naar meningen en ervaringen. Nadelig kan echter zijn als de mensen niet alle informatie durven te geven of die verdraaien om beter over te komen. Dit kan enigszins beperkt worden door de gevonden literatuur mee te nemen en daarover specifieke vragen te stellen als de gevonden resultaten duidelijk afwezig zijn in de antwoorden.

6.5.2. De selectie van bedrijven

Aangezien het MKB een grote groep verschillende bedrijven bevat, zijn een viertal selectiecriteria opgesteld.

Allereerst is het van belang dat het bedrijf aangesloten is bij de brancheorganisatie VBZ. Dit criterium is opgesteld om een betere vergelijking te kunnen maken en op die manier contextuele factoren uit te sluiten. De VBZ heeft alle leden op haar internetpagina staan. In totaal zijn dit 120 bedrijven.

Ten tweede is het van belang dat het bedrijf minimaal 50 werknemers, maximaal 250 werknemers heeft. Anders valt het bedrijf niet binnen het middenbedrijf. Indien mogelijk is het aantal werknemers van het bedrijf op internet opgezocht. Alle bedrijven die in de categorie middenbedrijf vallen zijn gebeld. Bedrijven zijn ook gebeld wanneer er twijfel optrad, omdat een kleinbedrijf inmiddels een middenbedrijf kan zijn geworden of wanneer er niks op internet stond over de grootte. Bij ieder gebeld bedrijf is het aan de telefoon nog getoetst of ze inderdaad aan dit criterium voldoen. Aan de hand van deze selectie bleven er 22 bedrijven over. Drie bedrijven daarvan kreeg ik na meerdere malen bellen niet te pakken.

Diegene die mijn vragen kon beantwoorden had het te druk om aan de telefoon te komen en e-mail te beantwoorden. Van hen is het niet zeker of ze aan dit criterium voldoen.

Ten derde is het van belang dat het om producerende bedrijven gaat. Indien bedrijven een andere rol hebben in de keten, zijn de contextuele factoren verschillend. Via internet is bekeken of bedrijven aan dit criterium voldeden. Hierna bleven er 21 bedrijven over.

Het vierde criterium is dat het bedrijf al wat doet met MVO of de ambitie heeft om er wat mee te doen. Anders is het niet mogelijk om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden.

Dit criterium is bij alle bedrijven voorgelegd die voorgaande selecties doorkwamen. Na dit criterium bleven er 20 bedrijven over.

Alle overgebleven bedrijven zijn benaderd voor een interview. Acht bedrijven hadden echt geen tijd, ook niet voor een half uur. Vijf daarvan voldeden aan de selectiecriteria, de andere drie konden daaraan niet getoetst worden, zoals hierboven is uitgelegd. Daarnaast wilden twee bedrijven geen informatie over MVO delen. Uiteindelijk zijn na deze selectie tien bedrijven overgebleven, waarbij een interview is afgenomen.

6.6. Dataverwerking en analysemethode

Het verzamelen van gegevens gebeurt door middel van semi-gestructureerde interviews die opgenomen en later uitgewerkt worden. De gegevens die verzameld worden zijn kwalitatief van aard. Om die reden is een kwalitatieve analyse van de gegevens hier van toepassing. Het doel van een kwalitatieve verwerking in dit onderzoek, is het verkrijgen van inzicht in de stagnaties van het MVO-implementatieproces. Daarmee is de analyse gericht op het ontdekken van overeenkomsten tussen de verkregen gegevens, die vervolgens weer vergeleken worden met de bestaande literatuur en het theoretisch kader.

In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van zowel een inductieve analysemethode als een deductieve analysemethode. Hiervoor is gekozen omdat beide aansluiten bij het onderzoek.

Van de deductieve methode wordt gebruik gemaakt, omdat bestaande theorieën gebruikt worden om de verzamelde gegevens te organiseren en richting te geven. Deze theorieën zijn weergegeven in het theoretisch kader. De deductieve analysemethode is die van het vergelijken van patronen. Hiervan is gebruik gemaakt door een conceptueel model te ontwikkelen waarin verwachtingen zijn vastgelegd. Deze verwachtingen worden bevestigd of verworpen aan de hand van de verzamelde gegevens. Indien de verwachtingen en uitkomsten niet overeenkomen, zal er naar een andere verklaring gezocht worden. Er is niet gekozen voor de methode van een verklaring opbouwen. Reden hiervoor is dat bij deze methode pas tijdens het verzamelen en analyseren van gegevens een verklaring wordt opgebouwd. Bij dit onderzoek is gekozen om de verklaring van tevoren op te bouwen en die te toetsen. De reden hiervoor is dat het meer richting geeft aan het onderzoek en het duidelijker wordt welke gegevens verzameld moeten worden. De tijdsduur van dit onderzoek speelde ook een rol bij de voorkeur voor deze methode.

De theorieën uit het theoretisch kader worden niet rechtstreeks getoetst tijdens de analyse, maar achteraf met de verzamelde gegevens vergeleken, wat strookt met de inductieve methode. De inductieve analysemethode is de sjabloonanalyse. Deze analysemethode is gericht op het ontdekken en onderzoeken van thema's, patronen en verbanden in de gegevens. Om de sjabloonanalyse toe te passen worden de gegevens gecodeerd en ingedeeld in een lijst van verschillende categorieën. Daarbinnen wordt onderscheid gemaakt tussen hoofd- en subcategorieën. In dit onderzoek zijn de hoofdcategorieën de deelvragen van het onderzoek. Deze zijn de perceptie van MVO, MVO-ambities, beleid, uitvoering, invloedfactoren, implementatiestappen, barrières en kansen. De subcategorieën komen daaruit voort en geven invulling aan deze hoofdcategorieën. Deze subcategorieën zijn in eerste instantie vormgegeven door de bestaande literatuur over MVO. Daarbij spelen eerdere bevindingen uit andere onderzoeken een belangrijke rol en de bestaande theorieën over MVO-implementatie en veranderprocessen. Om die reden is er voor de sjabloonanalyse gekozen in plaats van de grounded theorybenadering. Bij die laatste is het namelijk niet mogelijk om van te voren al categorieën te bepalen.

De subcategorieën worden in tweede instantie aangepast of aangevuld aan de hand van het verzamelen en analyseren van de gegevens. Hiervan wordt gebruik gemaakt als blijkt dat er categorieën ontbreken of niet goed vormgegeven zijn. Door deze manier van vormgeven aan de categorieën vindt er een combinatie plaats van een deductieve en inductieve analysebenadering van de gegevens (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2011).

Een nadeel van de sjabloonanalyse kan zijn, dat deze minder gestructureerd is dan de grounded theorybenadering. Een voordeel is weer dat door het meer flexibele karakter, deze methode makkelijker afgestemd kan worden op het eigen onderzoek.

De sjabloonanalyse heeft ook de voorkeur boven de analytische inductie. Dit onderzoek probeert een breed beeld te geven van MVO in een specifieke branche. Om die reden is er gekozen om meerdere casus te onderzoeken en de uitkomsten te vergelijken. Een analytische inductie onderzoekt juist een verschijnsel bij een casus en past die aan de hand daarvan aan, alvorens de volgende casus te onderzoeken. Deze methode sluit daarmee niet aan bij het onderzoek.

Daarnaast is er ook niet gekozen voor een discoursanalyse. Deze analysemethode onderzoekt namelijk hoe de gesprekken en geschreven taal de sociale wereld construeren, reproduceren en veranderen. Het doel van deze methode komt daarmee niet overeen met het doel van het onderzoek.

De sjabloonanalyse heeft ten slotte ook de voorkeur boven de narratieve analyse. De narratieve analyse is geschikt voor onderzoek naar organisatieveranderingen, maar heeft mijn inziens voor dit onderzoek geen toegevoegde waarde. Deze methode is namelijk gericht op het nader onderzoeken van verbanden, relaties en verklaringen, waarvan enkel onderzoek naar verklaringen in dit onderzoek relevant is. Aangezien dit onderzoek breder gaat dan alleen het vinden van verklaringen, sluit deze narratieve analyse niet voldoende aan en is gekozen voor een andere analysemethode (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2011).

7. RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

Hoe ervaart het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie het MVO-implementatieproces? Komen ambitie, beleid en uitvoering overeen? Of stagneert het implementatieproces nog hier en daar? Aan de hand van de sjabloonanalyse zijn de resultaten van de tien bedrijven die aan dit onderzoek deelnamen geanalyseerd. Hieronder worden de resultaten van dit empirisch onderzoek per hoofdcategorie weergegeven.

7.1. Percepties van MVO

MVO als begrip wordt over het algemeen vrij breed opgevat. Op de vraag wat ze precies verstaan onder MVO worden verschillende antwoorden gegeven.

Een vijftal bedrijven gaf als antwoord dat ze maatschappelijke, milieu- en economische aspecten vatten onder MVO. De bewoordingen die zij aan MVO gaven waren wel verschillend, van de bekende term people, planet en profit, tot verantwoordelijkheid nemen met het oog op toekomstige generaties.

Een viertal andere bedrijven gaf een minder concreet antwoord op wat ze verstaan onder MVO. Deze groep geeft in ieder geval aan MVO vrij breed te zien.

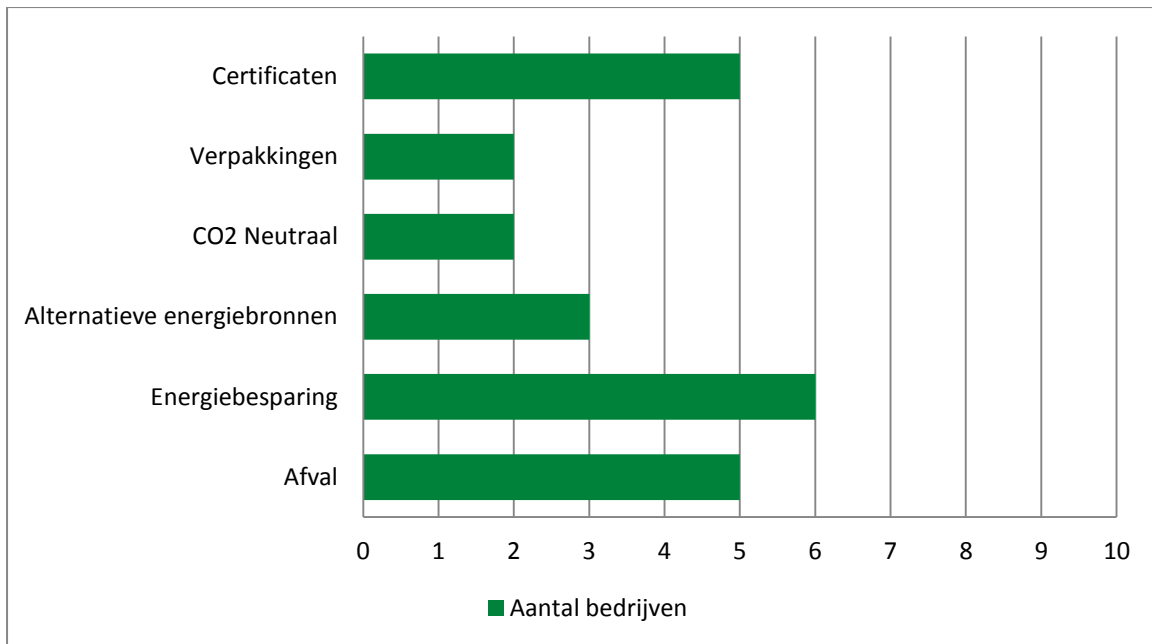
Eén bedrijf legde de nadruk op geld verdienen en toezicht houden op de maatschappij.

“Een bedrijf heeft maar één doel, geld verdienen. En ik denk dat je geld zou moeten verdienen, maar ook nog wel zicht zou moeten houden op de maatschappij om je heen. De maatschappij ben je zelf” (Bedrijf6, 2012).

7.2. MVO-ambities

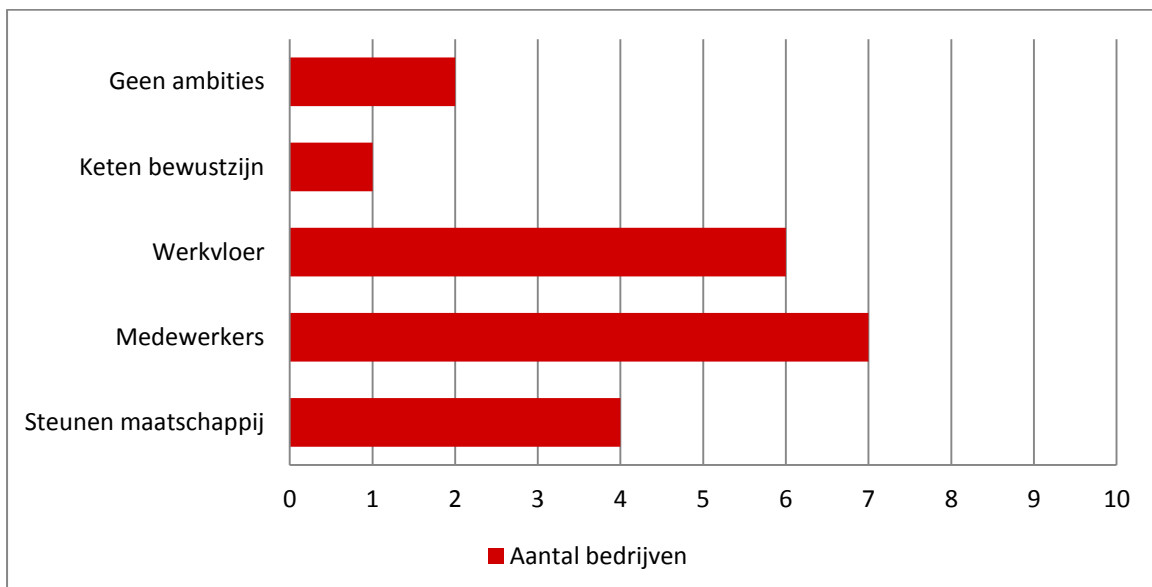
De ambities van bedrijven loopt sterk uiteen. Waar sommige graag voorop lopen, nemen andere meer een afwachtende houding aan.

Over het algemeen kan gezegd worden dat de ambities van bedrijven op het gebied van milieu zich voornamelijk richten op afval, energiebesparing en het behalen van certificaten. Voorbeelden zijn afvalscheiding, efficiënter werken en het behalen van het RSPO palmolie-certificaat. In grafiek 2 is een overzicht te vinden van de ambities die de bedrijven hebben, waarin ook de overige ambities weergegeven zijn.



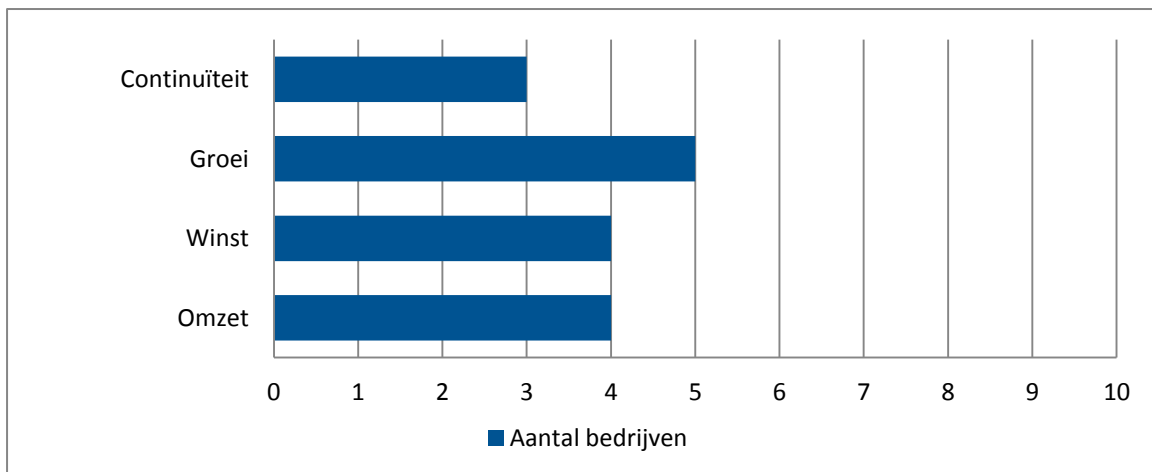
Grafiek 2 Milieu-ambities

De ambities die een sociale aard hebben lopen sterk uiteen. Wel kan gezegd worden dat de meeste ambities zich richten op eigen personeel, zoals gezond, betrokken en gemotiveerd personeel dat met veel plezier werkt. En op omstandigheden op de werkvloer, zoals het verbeteren van arbo-technische omstandigheden, een veilige werkomgeving met goede arbeidsomstandigheden waar de medewerkers actief betrokken worden. Een overzicht van alle ambities is te vinden in grafiek 3.



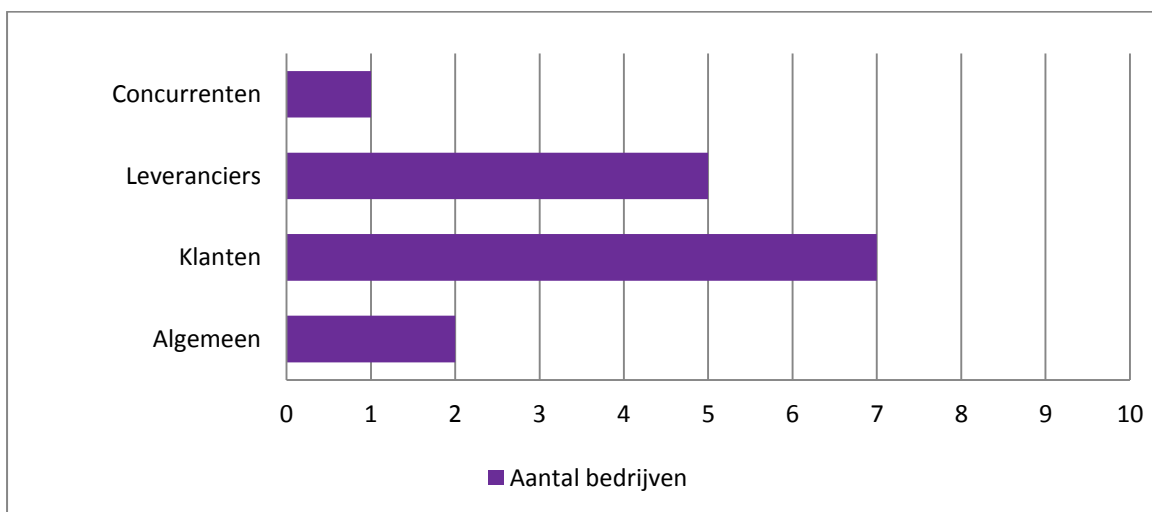
Grafiek 2 Sociale ambities

De economische ambities zijn met name gericht op omzet, winst, groei en het borgen van continuïteit. In grafiek 4 is een volledig overzicht te vinden.



Grafiek 3 Economische ambities

De ambities die bedrijven hebben met het oog op de stakeholders zijn in te delen in verschillende categorieën zoals hieronder in grafiek 5 te zien is. De meeste ambities richten zich op gesprekken met klanten en leveranciers en het voldoen aan de eisen die de klanten stellen. De algemene ambities zijn het betrekken en informeren van alle stakeholders en het zichtbaar maken van MVO naar de externe stakeholders.



Grafiek 4 Ambities gericht op stakeholders

Naast deze specifieke ambities zijn er ook een aantal algemene ambities genoemd. Deze ambities zijn onder te verdelen in korte termijn ambities en lange termijn ambities.

De korte termijn ambities variëren. Voorbeelden hiervan zijn: starten met de barometer van het VBZ, certificeren binnen één à twee jaar, efficiënter werken, formaliseren van het beleid, een duurzaamheidsverslag schrijven en MVO volledig integreren in het bedrijf.

De lange termijn ambities betreffen een tijdsspan van tien à vijftien jaar. Acht bedrijven delen het toekomstperspectief dat MVO dan onderdeel is geworden van de gewone bedrijfsactiviteiten. Zij zeggen dat 'MVO onderdeel is van het bedrijf', 'MVO is de nieuwe kwaliteit', 'MVO is een randvoorwaarde, ingebed in alle losse onderdelen', 'MVO is dan een way of working and living' en 'ik zou bijna zeggen dat MVO dan vanzelfsprekend is'.

Eén bedrijf geeft aan dat zij niet zo ver vooruit kunnen kijken. En één ander bedrijf geeft aan dat zij dat al op kortere termijn zien gebeuren, namelijk over één a twee jaar.

Deelvraag 4: Welke MVO-ambities streeft het MKB in deze subbranche na?

De ambities die het MKB in deze subbranche nastreeft blijken erg verschillend. De ambities richten zich voornamelijk op de milieu en de sociale dimensies van MVO. De vijf meest voorkomende ambities zijn gericht op afval, energie, certificaten, werknemers, de werkvloer, groei, leveranciers en klanten. Deze ambities worden nagestreefd door minimaal de helft van de bedrijven.

7.3. MVO-beleid

Het beleid dat bedrijven hebben om tot hun doelstellingen te komen varieert sterk per bedrijf. Hieronder wordt beschreven welke richtlijnen bedrijven geformuleerd hebben per MVO-dimensie.

Het milieubeleid is zeer divers. Drie bedrijven geven aan dat er nog geen milieubeleid is, behalve voldoen aan de milieuwetgeving. Bij de overige bedrijven varieert het beleid dusdanig dat er geen overeenkomsten zijn. Voorbeelden daarvan zijn: het monitoren van reststromen, het energiegebruik met tien procent reduceren, het oprichten van werkgroepen, en voor fairtrade producten ook alle grondstoffen fairtrade erin doen indien mogelijk.

Het beleid dat gericht is op de sociale aspecten van MVO is bij vijf van de tien bedrijven (nog) niet aanwezig. Bij de andere vijf bedrijven varieert het beleid. Voorbeelden zijn: duurzaam inkopen, leveranciers verplichten ITI vragenlijsten in te vullen (een vragenlijst die gericht is op problemen bij een bedrijf), zo veilig en gezond mogelijk werken en medewerkers informeren waar het bedrijf mee bezig is.

De economische doelstellingen liggen bij acht bedrijven vast in een strategisch plan. Bij de één is het de begroting die als richtlijn fungeert, bij de ander een groeidoelstelling. Bij de twee andere bedrijven is het beleid bij één bedrijf gericht op het overnemen van een markt en het andere bedrijf geeft aan dat het economische beleid nog wordt opgesteld.

Met betrekking tot het beleid ten aanzien van de stakeholders geven zeven bedrijven aan dat er nog geen beleid is. Twee bedrijven geven aan dat de klant bepaalt. En één bedrijf geeft aan dat de richtlijn is om niet te veel eieren in één mandje te hebben, ofwel meerdere stakeholders en niet één klant of één leverancier te hebben.

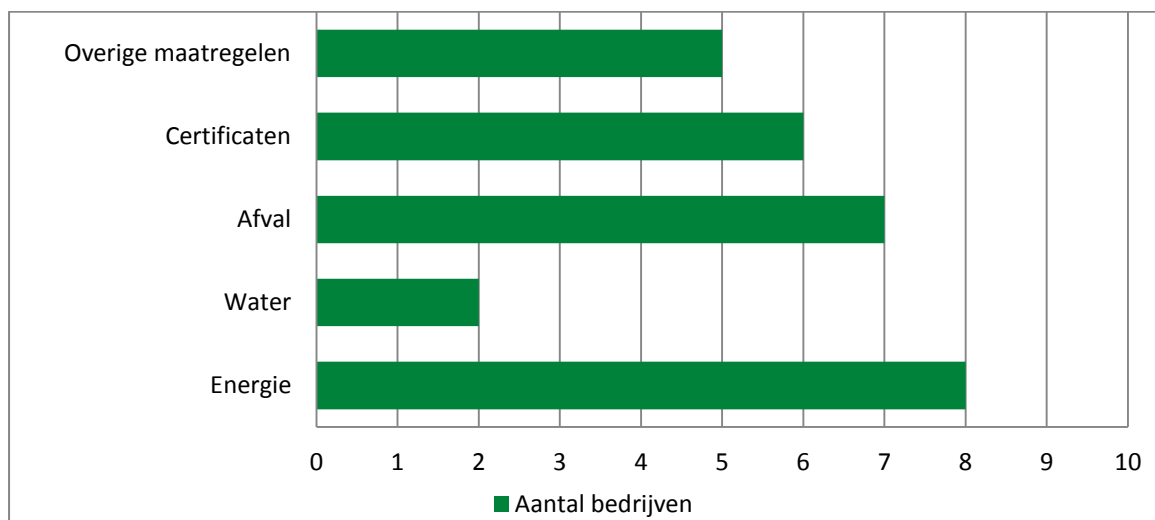
In de vorige paragraaf was te zien dat er behalve ambities per MVO-dimensie ook algemene MVO-ambities geformuleerd zijn. Om die ambities te kunnen behalen zijn er ook algemene richtlijnen opgesteld door de bedrijven.

Bij drie bedrijven is het algemene MVO-beleid nog niet geformuleerd. Bij de zeven andere bedrijven loopt het beleid volledig uiteen. Een voorbeeld is dat het beleid gericht is op het sterk maken van de eigen organisatie en het volgen van de ontwikkelingen, om te kijken bij welke trends ze willen instappen en te kijken wat het geschikte moment daarvoor is.

7.4. Uitvoering van MVO

Interessant is om te kijken wat bedrijven daadwerkelijk al doen op het gebied van MVO. De uitvoering van de milieudimensie van MVO is in te delen in vijf categorieën, namelijk energie, water, afval, certificaten en overige maatregelen.

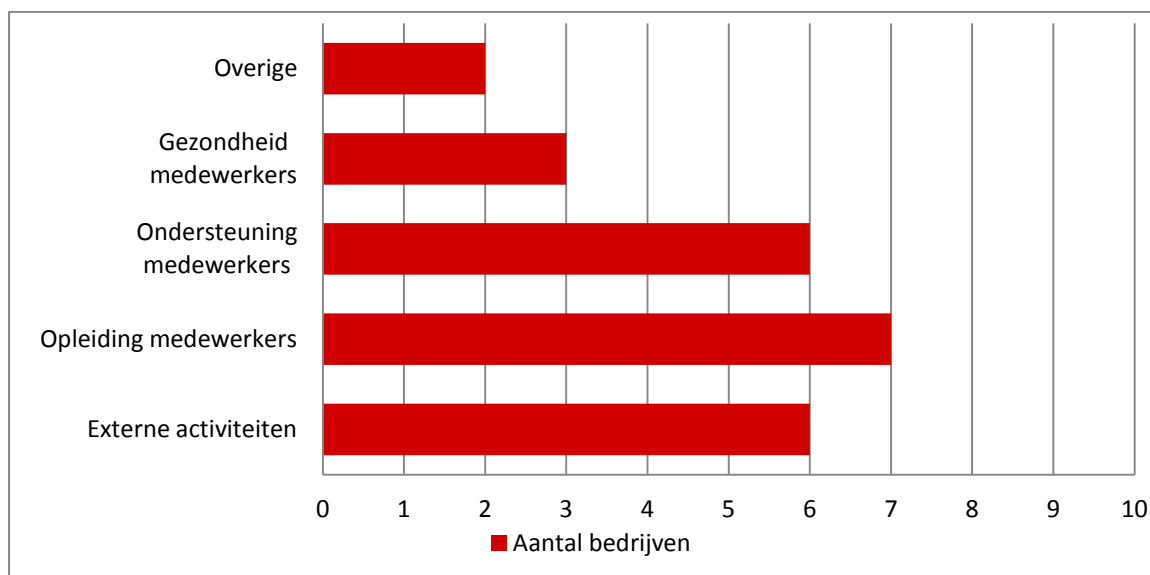
Onder overige maatregelen vallen onder andere het halen van grondstoffen uit Europa, deelnemen aan het suikerplatform, het hebben van glutenvrije producten en R&D naar grondstoffen. In grafiek 6 is het gehele overzicht te vinden.



Grafiek 5 Uitvoering van de milieudimensie van MVO

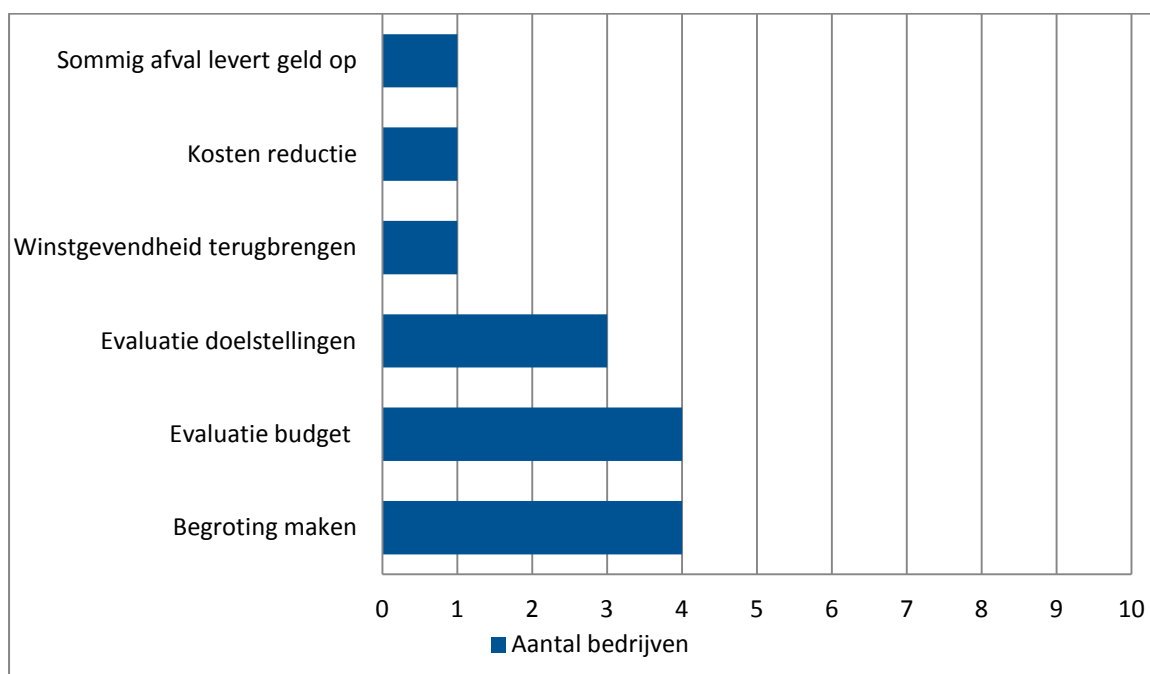
Als er gekeken wordt naar de sociale dimensie van MVO, zijn er veel activiteiten te onderscheiden. Bijvoorbeeld een viertal bedrijven dat sponsoractiviteiten uitvoert en een viertal bedrijven dat een samenwerkingsverband heeft met de sociale werkplaats, waarvan één bedrijf recent twee mensen heeft aangenomen. Er is ook veel in gang gezet als er gekeken wordt naar de eigen medewerkers. Voornamelijk wordt er veel gedaan aan de opleiding van medewerkers. Basisscholing is bijvoorbeeld bij de één MBO is en bij de ander een cursus Nederlands. Hetzelfde geldt voor trainingen die gegeven worden. Training is bij

de één gericht op verschillende onderwerpen, bij de ander standaard op voedselveiligheid, persoonlijke veiligheid en ergonomie. In grafiek 7 is het volledige overzicht te vinden.



Grafiek 6 Uitvoering van de sociale dimensie van MVO

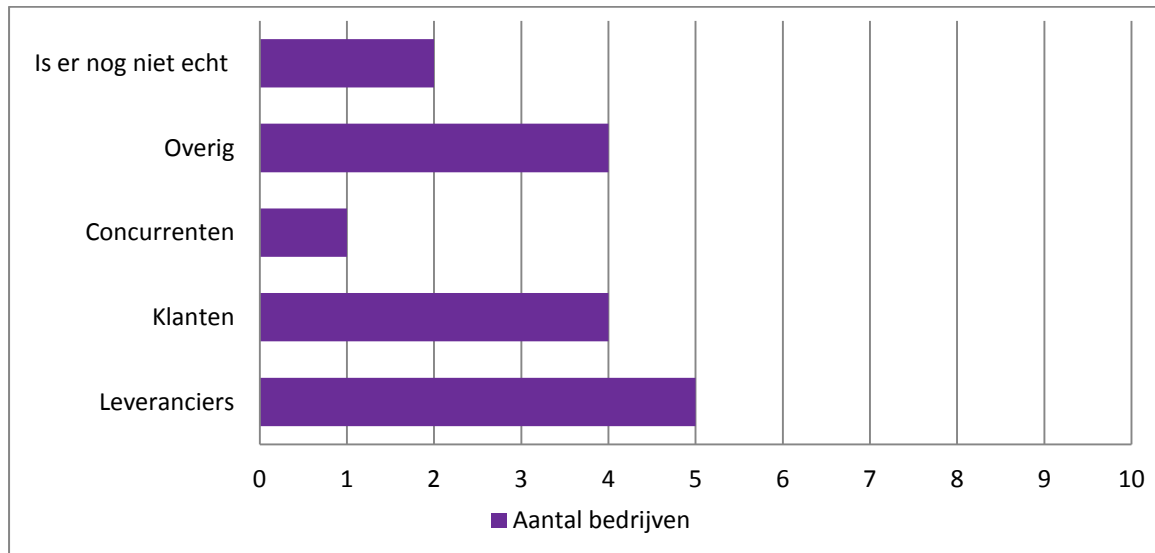
Met betrekking tot de uitvoering van de economische dimensie van MVO kan gesteld worden dat die voornamelijk gericht is op de evaluatie van de doelstellingen en de evaluatie van de budgetten die opgesteld worden. Het complete overzicht is te vinden in grafiek 8.



Grafiek 7 Uitvoering van de economische dimensie van MVO

De uitvoering van de stakeholdersdimensie van MVO is onder te delen in vijf categorieën, namelijk de leveranciers, klanten, concurrenten, overige activiteiten en geen uitvoering. Het

contact met leveranciers is het meest intensief, terwijl contact met concurrenten er niet of nauwelijks is. Overige activiteiten hebben betrekking op het uitvoeren van een stakeholder-inventarisatie, het bundelen van informatie voor commerciële mensen, het nemen van ketenverantwoordelijkheid en dat omgang met stakeholders al een automatisme is.



Grafiek 8 Uitvoering van stakeholdersdimensie van MVO

7.5. De implementatiestappen

In hoofdstuk drie is het framework van implementatiestappen van Moan, Lindgreen en Swaen beschreven. Doorlopen de bedrijven in de bakkerij- en zoetwarenindustrie deze stappen ook? Voor een overzicht, zie grafiek 10.

Stap één is de bewustwording van MVO in de organisatie. Deze stap wordt door alle bedrijven doorlopen, maar hoe de bewustwording vorm krijgt verschilt onderling sterk. De één volgt een MVO-cursus of een training, de ander houdt vergaderingen, geeft presentaties in de kantine of zoekt andere stimuleringsmaatregelen. Weer bij anderen krijgt het vanzelf vorm, omdat het echt in de organisatie zelf zit, of mensen lopen vanzelf tegen dingen aan waar ze mee aan de slag moeten. Bij één bedrijf hebben ze de verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf neergelegd, zodat het bottom-up gestuurd wordt.

Stap twee is het beoordelen van bedrijfsdoelen in de sociale context. Deze stap bestaat uit twee delen, het ontdekken van de normen en waarden van het bedrijf, en het identificeren van de belangrijkste stakeholders en hun wensen. Het eerste gedeelte van deze stap acht ik als doorlopen door alle bedrijven. Alle bedrijven hebben ook de belangrijkste stakeholder geïdentificeerd, en bij negen daarvan zijn de wensen van de stakeholders ook duidelijk en meegenomen in de visie. Eén bedrijf is bezig met dat gedeelte.

Stap drie bestaat uit het formuleren van een visie. Twee bedrijven hebben een algemene visie geformuleerd waar MVO onderdeel van is. Drie bedrijven zijn ermee bezig.

Stap vier is het beoordelen van de huidige status van MVO en daarmee gericht op het controleren van huidige MVO-activiteiten en benchmarking met concurrenten.

Het eerste gedeelte wordt door alle bedrijven doorlopen, maar het tweede gedeelte niet. Vier bedrijven hebben geen idee van hun eigen positie ten opzichte van de concurrenten. Bij twee bedrijven komt dat omdat ze nog niet helemaal inzichtelijk hebben waar ze zelf staan en bij de andere twee omdat ze niet goed op de hoogte zijn van wat de concurrenten doen op MVO-gebied. Vijf bedrijven denken in de middenmoot te zitten en één bedrijf geeft aan voorop te lopen op MVO-gebied.

Stap vijf is het ontwikkelen van een strategisch plan om MVO te integreren. Eén bedrijf geeft aan een strategisch plan voor MVO te hebben. En drie andere bedrijven hebben doelstellingen voor losse onderdelen van MVO in het strategisch plan staan.

Stap zes is het aan de slag gaan met het strategisch plan. Aangezien zoveel bedrijven nog geen strategisch plan hebben is het ook niet verrassend dat zes bedrijven er nog niet mee aan de slag zijn gegaan. Eén bedrijf geeft aan er deels mee aan de slag te zijn gegaan. En drie bedrijven geven aan er volledig mee aan de slag te zijn gegaan.

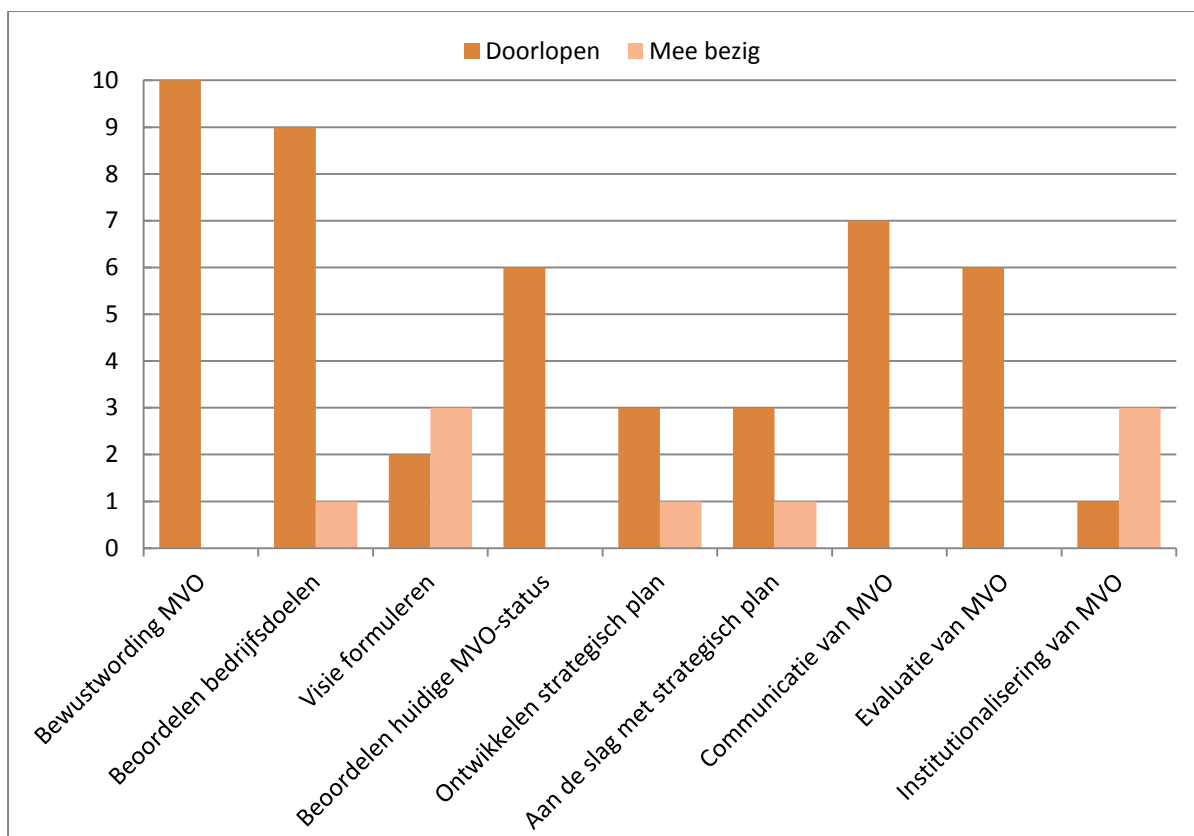
Stap zeven is gericht op de communicatie van MVO. Zes bedrijven geven aan dat de interne communicatie in orde is. De manier waarop bedrijven intern over MVO communiceren is bijvoorbeeld via een personeelsblad, presentatie en vergaderingen.

De externe communicatie is bij vijf bedrijven aanwezig. Zij communiceren via de website, interviews, een MVO-netwerk, commerciële mensen, in gesprekken met klanten en via de vragenlijsten die ze ontvangen van klanten.

Het zijn niet altijd dezelfde bedrijven die zowel intern als extern communiceren. In totaal communiceren zeven bedrijven intern en/ of extern.

Stap acht is de evaluatie van MVO. Vijf bedrijven geven aan dat ze wel de losse onderdelen evalueren zoals bijvoorbeeld energie, afval, ziekteverzuim, verpakkingsmateriaal en voedselveiligheid. En één bedrijf geeft aan MVO als geheel te evalueren en nu bezig te zijn met een verbeterslag.

Stap negen is de institutionalisering van MVO, waarbij MVO-activiteiten worden opgenomen in de organisatiecultuur, strategieën en meegenomen worden bij beslissingen. Bij één bedrijf is MVO volledig geïnstitutionaliseerd en bij drie bedrijven gedeeltelijk. Zij geven aan dat MVO onderdeel is van de cultuur, vanzelfsprekend wordt er dan rekening mee gehouden bij beslissingen, maar ze hebben nog geen strategisch plan voor MVO.



Grafiek 9 Overzicht van de doorlopen MVO-implementatiestappen

Deelvraag 6: Welke implementatiestappen doorloopt het MKB in deze subbranche?

De implementatiestappen die het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie doorloopt zijn verschillend per bedrijf. Aan de hand van mijn onderzoeksresultaten kan gesteld worden dat de stappen bewustwording van MVO, beoordelen van bedrijfsdoelen in de sociale context, beoordelen van huidige MVO-status, communicatie van MVO en de evaluatie van MVO door het merendeel van de bedrijven doorlopen worden. De overige vier stappen worden door drie bedrijven of minder doorlopen.

7.6. Barrières

In de inleiding van dit verslag is aangegeven dat het MVO-implementatieproces bij het MKB moeizaam verloopt. Bij het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie worden dan ook verschillende drempels ervaren.

Eén drempel heeft betrekking op de toegang tot kennis en informatie. Het bedrijf verwacht dat als ze iets verder zijn ze tegen dichte deuren aan gaan lopen. Twee barrières hebben betrekking op onzekerheden betreft technologieën. De één heeft betrekking op onwetendheid over de werking van technologie, zoals zonnepanelen, de ander heeft betrekking op de mogelijkheden van ingrediënten zoals sojabloem. Betreft ingrediënten

worden er door meer bedrijven drempels ervaren. Eén bedrijf geeft aan dat gecertificeerde palmolie wel makkelijk lijkt, maar dat er veel te weinig palmolie beschikbaar is. En een tweede bedrijf heeft moeite met de eisen uit de barometer, die betrekking hebben op percentages van bepaalde grondstoffen in producten. Ze geven aan dat ze daar op praktische gronden op dit moment nog niet aan kunnen voldoen.

Zeven bedrijven ervaren tijd als een barrière. Dit wordt veelal veroorzaakt door een tekort aan manuren of een tekort aan aandacht en de prioriteit die de bedrijven geven en kunnen geven aan MVO. Geld is een andere belangrijke drempel die door acht bedrijven ervaren wordt. Er wordt aangegeven dat MVO vaak over grote investeringen gaat en dat de retailer niet meer wil betalen, maar wel van hen verlangt dat ze er aandacht aan besteden. Kennis over MVO wordt ook door drie bedrijven als drempel beschouwt. De één vindt het lastig om sales met een goed verhaal op pad te laten gaan, de ander geeft aan dat het lastig is om woorden om te zetten naar goed beleid en dat weer te vertalen naar de GRI. En bij het derde bedrijf ontbreekt kennis op sommige gebieden, zoals kennis over zonnepanelen. Eén bedrijf geeft ook duidelijk aan dat ze het lastig vinden dat ze niet weten wat er concreet van hen verwacht wordt, omdat de vraag van de klant niet helder is. Twee andere bedrijven geven aan dat het voorkomen van afval in de keten moeilijk is omdat er een trend is naar eenmansverpakkingen. Lastig daarbij is ook de afweging van het MVO-belang en het economische belang. Bij een ander bedrijf ervaart de directeur moeite om als eindverantwoordelijke het overzicht te hebben en duidelijk te hebben wat MVO precies is en hoe het bedrijf daar vorm aan geeft. En bij nog een ander bedrijf zit de afdeling productie niet in het MVO-team, wat het moeilijk maakt om ze te bereiken. Ten slotte wordt aangegeven dat de inconsistentie die de politiek eigen is ook als drempel ervaren wordt. Het bedrijf geeft aan dat ondanks dat de politiek de groene richting op wil, dat in de praktijk nog wel eens op de nodige problemen stuit.

7.7. Kansen en succesfactoren

Behalve de moeilijkheden tijdens het MVO-implementatieproces zien en ervaren de bedrijven ook mogelijkheden. De mogelijkheden die de bedrijven in bakkerij- en zoetwarenindustrie ervaren zijn heel divers.

De één geeft aan dat ze het MVO-platform van de VBZ, zoals beschreven in hoofdstuk 3, zien als een kans om ideeën, kennis en informatie op te doen. Een ander geeft aan dat ze veranderen van directeur wat ervoor zorgt dat ze een andere koers gaan varen, wat meer kansen met zich meebrengt voor MVO.

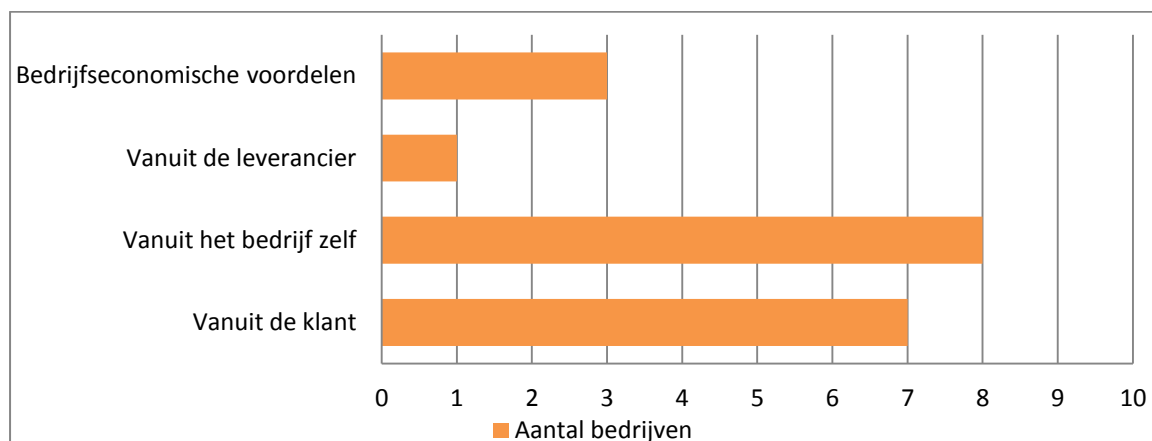
Een derde bedrijf geeft aan dat ze de visie hebben om vooruit te moeten. Dat brengt de mogelijkheid met zich mee om ook voortrekkers te zijn op MVO-gebied. Daarnaast ziet het bedrijf een klein team als een voordeel omdat er snel beslissingen genomen kunnen worden. Het snelle schakelen wordt door een ander bedrijf ook als kans ervaren, bij hen is dat mogelijk door korte communicatielijnen. Een vijfde bedrijf ervaart de inzet van de medewerkers als positief in het oppakken van MVO. De inzet is onder andere ontstaan

omdat er in de media veel over gepraat werd. Dat het de juiste tijd is voor bepaalde veranderingen wordt door een ander bedrijf genoemd als kans. Zij zagen bijvoorbeeld de mogelijkheid om over te stappen op grotere verpakkingen waarvan het karton gecertificeerd is en om zich RSPO te certificeren. Door een ander bedrijf wordt ook het ondernemingsklimaat in Europa genoemd als kans om te zoeken naar vernieuwing en innovatie. Zij zien ook mogelijkheden in dat mensen met dezelfde 'mindset' elkaar opzoeken.

Nog een ander bedrijf gaf aan dat het voornamelijk voor hen werkt dat ze veel doen uit principiële overtuiging, omdat die beweegreden in de ogen van diegene die hen moet certificeren de meest zuivere is. Ten slotte ervaart een bedrijf het geven van aandacht, erover communiceren en het treffen van maatregelen als mogelijkheden om verbeterslagen te maken.

7.8. Invloedfactoren ten aanzien van MVO

De factoren die bedrijven beïnvloeden om met MVO aan de slag te gaan komen tot op zekere hoogte overeen. Zeven bedrijven geven aan dat de druk vanuit de klant een reden is. Acht bedrijven geven aan dat het ook echt vanuit hen zelf komt en één bedrijf geeft aan dat de leverancier ook een rol speelt. Ten slotte wordt door drie bedrijven aangegeven dat MVO bedrijfseconomische voordelen heeft, wat mee speelt om er mee aan de slag te gaan. Een gestructureerd overzicht is te vinden in grafiek 11.

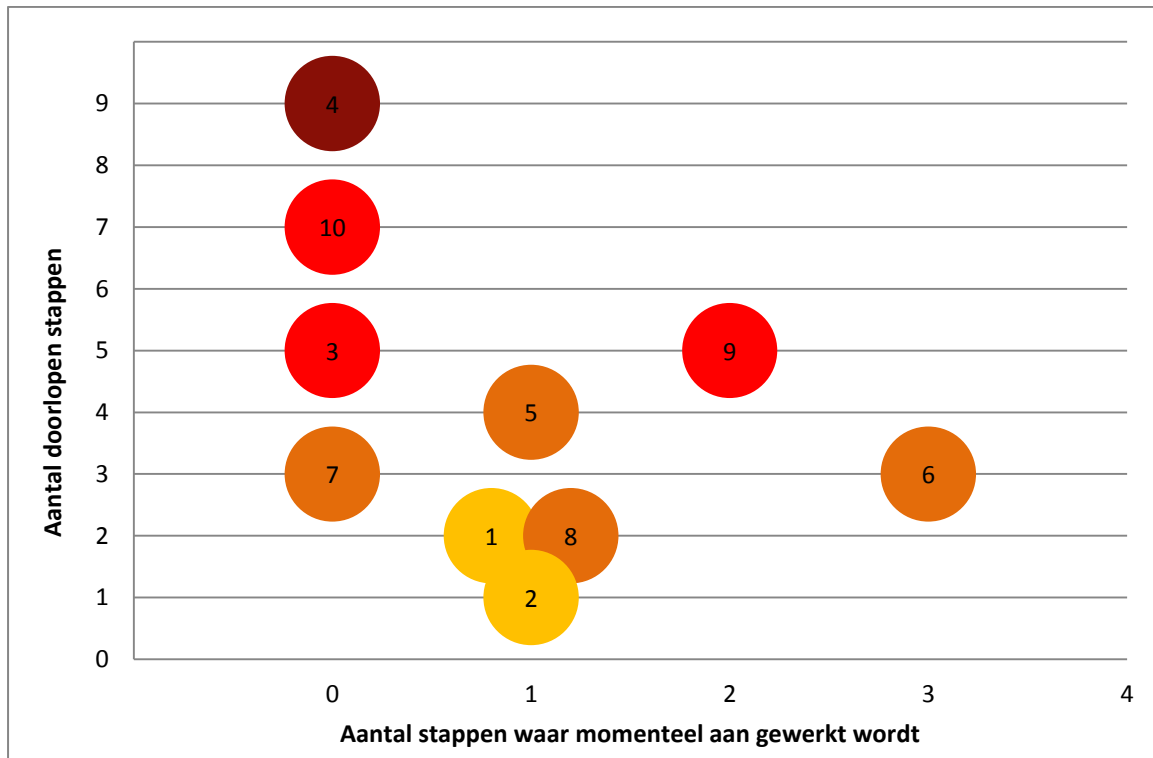


Grafiek 10 Beweegredenen voor MVO in bakkerij- en zoetwarenindustrie

7.9. Clustering bedrijven

Aan de hand van bovenstaande onderzoeksresultaten is niet zichtbaar wat de daadwerkelijke positie is van de individuele bedrijven ten opzichte van de andere bedrijven. Als er gekeken wordt per bedrijf naar ambitie, beleid en uitvoering behoort het bedrijf dan tot de top of loopt het juist wat achter? Hieronder worden de posities van de bedrijven beschreven. Ik heb ze ingedeeld in koplopers, tussen koploper en volgers in, volgers en

achterblijvers. In grafiek 12 is een overzicht te vinden, de kleur geeft aan tot welke clusteringspositie een bedrijf behoort en het nummer geeft aan om welk bedrijf het gaat.



Grafiek 11 Clustering van bedrijven aan de hand van de implementatiestappen

Bedrijf vier is een echte koploper. Dit bedrijf heeft al veel concreet beleid geformuleerd en behoort tot de top qua uitvoering van de milieu- en stakeholdersdimensie. Dit is tevens het enige bedrijf dat alle implementatiestappen doorlopen heeft. De motivatie voor MVO komt vanuit het bedrijf zelf, wat de koplopers positie verklaart.

Drie bedrijven, bedrijf drie, negen en tien bevinden zich tussen de koploper en de volgers in. Deze bedrijven behoren qua uitvoering van enkele dimensies bij de top, maar twee bedrijven blijven achter qua beleid op milieu- of sociaalvlak. De positie van deze drie bedrijven is te verklaren omdat ze al redelijk ver zijn met de implementatie van MVO. Deze drie bedrijven hebben al deels een strategisch plan op papier staan en zijn ze er al deels of helemaal mee aan de slag gegaan. Dit komt omdat de motivatie niet alleen extern van aard is maar ook van binnenuit komt.

Vier bedrijven behoren tot de volgers, namelijk bedrijven vijf, zes, zeven en acht. De ambities van deze bedrijven zijn over het algemeen groot, maar de uitvoering is op dit moment gemiddeld en het beleid blijft wat achter. Qua de doorlopen implementatiestappen zijn ze minder ver dan de drie bedrijven die tussen de koploper en de volgers inzitten. Deze bedrijven hebben nog geen strategisch plan geformuleerd en zijn daar ook nog niet mee aan de slag gegaan, zoals de meeste bedrijven in deze subbranche. Dit verklaart waarom ze tot de volgers behoren.

Twee bedrijven behoren tot de achterblijvers omdat ze voornamelijk wat achterlopen qua uitvoering van bepaalde MVO-dimensies. Bij bedrijf één komt dat omdat ze nog niks doen met de stakeholders. Het staat wel in de doelstelling van het bedrijf om hier mee aan de slag te gaan, dus voor dit bedrijf is het waarschijnlijk makkelijk om op korte termijn tot de volgers te behoren. Dit bedrijf is nog niet lang met MVO aan de slag, wat verklaart waarom dit bedrijf net onder de volgers hangt.

Bij het andere bedrijf, bedrijf twee, zijn zowel lange termijn ambities, sociaal- en milieubeleid als uitvoering ten aanzien van stakeholders en de sociale dimensie aan de lage kant. Bij dit bedrijf is dat te verklaren omdat de motivatie momenteel voornamelijk extern van aard is. De verwachting is dat de komende jaren wel meer ruimte is voor MVO, omdat er een nieuwe directeur komt die MVO belangrijker vindt dan de huidige directeur en omdat ze een nieuwe markt binnenwandelen. Hierdoor zal naar verwachting het komende jaar contact worden gelegd met de nieuwe externe stakeholders. Bovendien zal het dan mogelijk worden om een lange termijn ambitie te formuleren en komt er meer aandacht voor MVO in het algemeen, wat mogelijkheden met zich meebrengt om ook aan het beleid meer aandacht te besteden. Ook dit bedrijf zal naar verwachting snel tot de volgers behoren, want de sociale ambities zijn hoog en qua uitvoering ten aanzien van het milieu zijn ze zeer goed op weg en behoren ze zelfs tot de top.

De conclusie is daarmee dat dit kader van implementatiestappen blijkt te werken om bedrijven ten opzichte van elkaar te kunnen positioneren.

8. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In hoeverre komen de resultaten van dit onderzoek overeen met eerdere onderzoeken en theorieën? Of zijn er duidelijk nieuwe bevindingen gevonden? Komen er uit dit onderzoek ook aanknopingspunten naar voren waar het MKB in deze branche mee geholpen kan worden? En zijn er nog kwesties die verder onderzocht moeten worden? De antwoorden op deze vragen worden hieronder beschreven.

8.1. Conclusies

In onderstaande conclusies wordt antwoord gegeven op de deelvragen van dit onderzoek die nog niet eerder beantwoord zijn.

8.1.1. *Percepties van MVO*

Bij de onderzoeksresultaten in hoofdstuk zeven is te zien hoe bedrijven in de bakkerij- en zoetwarenindustrie MVO omschrijven. Er zit echter een verschil in hoe bedrijven MVO omschrijven en wat bedrijven daadwerkelijk al doen op MVO-gebied.

Als er gekeken wordt naar de omschrijving komt dit grotendeels overeen met de resultaten van het onderzoek van het EIM naar de percepties van MVO binnen het MKB, zoals beschreven in hoofdstuk drie. Zij geven aan dat het MKB in eerste instantie de sociale en milieudimensie van MVO vormgeeft. Bij vijf bedrijven kwamen beiden terug in de omschrijvingen van MVO. Bij één bedrijf werd alleen de maatschappij genoemd en niet de milieudimensie. Bij vier bedrijven was het niet geheel duidelijk, omdat zij aangaven MVO breed op te vatten. Een andere overeenkomst tussen de resultaten van de onderzoeken is dat de onverplichte dimensie van MVO, die Dahlsrud noemt, niet genoemd wordt door de bedrijven in dit onderzoek. Ook de stakeholders worden niet expliciet genoemd, maar zijn eigenlijk onderdeel van de maatschappij wat door zes bedrijven wel is genoemd als onderdeel van MVO. Het onderzoek van het EIM zegt over de stakeholdersdimensie dat dit later vorm krijgt binnen het MKB. In hoeverre dat overeenkomt met de resultaten van dit onderzoek wordt in de volgende alinea besproken. Waar echter een verschil zit met het onderzoek van het EIM (2012) is dat bij zes bedrijven in de bakkerij- en zoetwarenindustrie 'profit' wel dergelijk genoemd wordt bij de omschrijving van MVO.

Als er gekeken wordt naar wat bedrijven al daadwerkelijk doen op MVO-gebied, is het duidelijk dat de bedrijven voornamelijk de milieu- en de sociale dimensie van MVO vormgeven. De stakeholdersdimensie blijft op dit moment nog wat achter, vooral richting de klanten. Maar als er gekeken wordt naar de ambities die de bedrijven hebben, zal dat de komende jaren vorm krijgen. Deze bevindingen zijn in lijn met de bevindingen in het onderzoek van het EIM (2012). Daarin wordt besproken dat het MKB zich in eerste instantie bezig houdt met het milieu en de medewerkers en zich later ook gaan richten op de communicatie en de dialoog met de externe stakeholders (Bertens C. , 2012). De economische dimensie bij de bedrijven in bakkerij- en zoetwarenindustrie is voornamelijk

gericht op het kunnen blijven bestaan als bedrijf. De onverplichte dimensie is niet behandeld, omdat dit een randvoorwaarde is van MVO, zoals besproken in hoofdstuk vijf bij de operationalisering van de begrippen.

Met bovenstaande conclusies kan deelvraag drie beantwoord worden.

Deelvraag 3: Welke percepties heeft het MKB in deze subbranche van MVO?

De percepties die het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie heeft van MVO is dat MVO over het algemeen gerelateerd wordt aan de milieu-, sociale en economische dimensies van MVO. De stakeholdersdimensie wordt niet genoemd, maar staat wel op het punt om belangrijker te worden binnen het MKB in deze subbranche. De onverplichte dimensie is een randvoorwaarde van MVO.

8.1.2. Ambitie, beleid en uitvoering

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat de bedrijven in dit onderzoek een verscheidenheid aan ambities hebben in alle vier de dimensies van MVO. Als er gevraagd wordt naar het beleid, geven de bedrijven aan dat dit vooral is vormgegeven in de milieu- en de economische dimensie. Veel bedrijven zeggen geen beleid te hebben voor de sociale en de stakeholdersdimensie. De uitvoering van MVO is in alle vier de dimensies aanwezig, maar er wordt het meest gedaan aan de milieu- en de sociale dimensie van MVO.

Hiermee lijkt deelvraag vijf beantwoord te kunnen worden. Dit is echter nog niet het geval. Onder beleid versta ik namelijk meer dan alleen het geschreven beleid, namelijk ook het ongeschreven beleid, zoals aangegeven in hoofdstuk vijf. De antwoorden die bedrijven gaven op de vraag of ze ook beleid hebben, werden meestal opgevat als het geschreven beleid. Ook als er aangegeven wordt dat ik hieronder ook het ongeschreven beleid versta blijkt het antwoord in mijn optiek niet altijd compleet te zijn. Om dit af te dekken is er tijdens de interviews ook gevraagd naar lange termijn doelen, visies van het bedrijf, strategische plannen en communicatievormen.

Bij de vraag hoe bedrijven de lange termijn doelen willen bereiken wordt maar door een drietal bedrijven aangegeven dat ze daarvoor geen richtlijnen hebben. De andere zeven bedrijven hebben wel een idee hoe ze hun doel willen bereiken. Bij de één zijn de richtlijnen concreter geformuleerd dan bij de ander, maar de richtlijnen zijn er bij alle zeven.

Als er gekeken wordt naar de visies, dan kan er gesteld worden dat minder bedrijven daarmee bezig zijn geweest. Twee bedrijven hebben al een visie geformuleerd en drie bedrijven zijn er mee bezig. De drie bedrijven die geen richtlijnen hebben om tot hun lange termijn doelen te komen, vallen ook onder de bedrijven die nog geen visie voor MVO hebben geformuleerd. Twee van deze bedrijven hebben ook geen strategisch plan opgesteld. Bij het andere bedrijf moet MVO de komende jaren nog wat concreter vorm

krijgen in het strategisch plan dat ze hebben. In totaal hebben vier bedrijven een strategisch plan opgesteld. Twee bedrijven voor de losse onderdelen van MVO, één voor MVO op zichzelf en het laatste bedrijf is het bedrijf waarbij MVO de komende jaren nog wat concreter vorm moet krijgen in het strategisch plan. Als er ten slotte gekeken wordt naar de communicatievormen dan blijkt dat vier bedrijven intern niet communiceren naar hun medewerkers. Daarmee kan gesteld worden dat de medewerkers dus ook niet op de hoogte kunnen zijn van eventuele richtlijnen van MVO. Van de bedrijven die intern niet communiceren kan gesteld worden dat daarvan een bedrijf ook geen visie, strategisch plan en richtlijnen voor de lange termijn doelen heeft. De zes andere bedrijven communiceren wel over MVO.

Aan de hand van deze gegevens kan deelvraag vijf beantwoord worden.

Deelvraag 5: Komen de MVO-ambities overeen met de implementatie van MVO in het beleid of de uitvoering? Indien er een verschil is, wat is dat verschil dan?

De ambities die bedrijven hebben blijken niet geheel overeen te komen met de implementatie van MVO in het beleid, maar wel met de implementatie van MVO in de uitvoering. De vertaling van ambities in beleid blijkt niet in zijn geheel te gebeuren. Bij negen bedrijven wordt ambitie enigszins in beleid vertaald, wat bij meer dan de helft van de bedrijven niet opgeschreven is. En bij één bedrijf is het beleid volledig afwezig. Daarnaast worden de ambities eerst vertaald in de uitvoering, alvorens het gehele beleid wordt geformuleerd.

8.1.3. De implementatiestappen

De MVO-implementatiestappen die bedrijven in de bakkerij- en zoetwarenindustrie doorlopen kunnen gekoppeld worden aan theorieën van organisatieverandering. De twee benaderingen die deze theorieën kent zijn de ontwerpbenadering en de ontwikkelingsbenadering, zoals in hoofdstuk vijf aan bod is gekomen. Deze twee benaderingen maken onderscheid in de manier waarop verandering wordt vormgegeven in de organisatie. Daarbij is niet alleen belangrijk of de verandering top-down of bottom-up wordt ingegeven, maar ook in hoeverre medewerkers erbij betrokken worden.

Bij vier bedrijven wordt er niet of nauwelijks gecommuniceerd naar de eigen medewerkers. Daarbij is het zichtbaar dat bij deze bedrijven MVO vanuit boven, vanuit de top van de organisatie vorm krijgt. Deze bedrijven geven vorm aan veranderingen vanuit de ontwerpbenadering.

Zes bedrijven communiceren wel naar de medewerkers. Zij proberen de medewerkers goed te informeren. De verandering zelf wordt bij deze bedrijven soms nog vanuit de top ingezet.

Dit is bij drie bedrijven het geval. Deze bedrijven zitten dus tussen de ontwerp en ontwikkelingsbenadering in. Drie bedrijven proberen de verandering door de hele organisatie vorm te geven, door de medewerkers er ook actief bij te betrekken. Deze bedrijven zitten geven dus vorm aan veranderingen vanuit de ontwikkelingsbenadering.

8.1.4. Barrières

De door de bedrijven genoemde barrières die beschreven staan in hoofdstuk zeven kunnen vergeleken worden met bestaande onderzoeken.

Een aantal drempels die in dit onderzoek naar boven kwamen zijn ook terug te vinden in onderzoeken van Kleinknecht (1989), Biondi, Iraldo en Meredith (2002), Scozz, Garavelli en Crowston (2006), Keijzers en Bos-Brouwers (2008) en Moan, Lindgreen en Swaen (2009). Deze drempels zijn: toegang tot kennis en informatie, onzekerheden met betrekking tot technologieën, tekort aan tijd, geld en kennis, en de inconsistentie van de politiek.

Door het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie zijn ook een aantal drempels genoemd die niet beschreven zijn in de eerdere onderzoeken naar het MKB. Deze drempels zijn de beschikbaarheid van bepaalde grondstoffen zoals palmolie, de onduidelijkheid van de klant ten aanzien van de verwachtingen die ze van bedrijven hebben, de strijdigheid van trends zoals eenmansverpakkingen met de waarden van MVO, overzicht hebben over wat MVO precies is en hoe het bedrijf daar vorm aan geeft, en afdelingen bereiken die niet betrokken worden bij het MVO-implementatieproces.

Er is echter nog een barrière te noemen die wellicht onderliggend zou kunnen zijn aan de andere barrières. Volgens de integrale organisatieontwikkeling moet er een goede afstemming zijn tussen de doelen, strategieën, cultuur, structuur, technologie en mensen van een organisatie om als organisatie flexibel te kunnen reageren op veranderingen. Dit is weergegeven in de Leidse octaëder. Indien dat niet het geval is kan dat als barrière worden beschouwd.

Zoals hiervoor zichtbaar is bij de implementatiestappen is er bij de meeste bedrijven geen strategisch plan voor MVO en is bij meer dan de helft van de bedrijven MVO ook niet geïstitutionaliseerd. Daarnaast ervaren de bedrijven, zoals net beschreven, technologische onzekerheden en onmogelijkheden, en een tekort aan kennis en tijd bij de mensen. Kortom: bij het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie zijn er problemen met betrekking tot strategieën, cultuur, technologie en mensen. Dit betekent dat tussen die punten van de Leidse octaëder geen goede afstemming plaatsvindt. Dit maakt het dus voor de bedrijven moeilijk om flexibel te kunnen reageren op de veranderingen, wat mogelijk andere barrières met zich meebrengt.

8.1.5. Kansen en succesfactoren

Zoals hiervoor in hoofdstuk zeven is beschreven, worden door het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie verscheidene kansen en succesfactoren genoemd. Hieronder wordt beschreven in hoeverre deze terug te vinden zijn in bestaande literatuur.

Een aantal kansen is terug te vinden in het onderzoek van Swart, Bertens en Lap (2011). Deze kansen zijn: het platform duurzaam ondernemen van het VBZ, de visie om vooruit te moeten, dat mensen met dezelfde 'mindset' elkaar opzoeken en het geven van aandacht aan MVO, erover communiceren en het treffen van maatregelen. Deze kansen kunnen gekoppeld worden aan het aangaan van samenwerkingsverbanden om MVO mogelijk te maken, het koppelen van activiteiten zodat MVO geïntegreerd wordt en buiten de drukste periodes tijd benutten voor MVO.

Andere kansen zijn terug te vinden als succesfactoren bij Keijzers en Bos-Brouwers (2008). Hieronder vallen de verandering van directeur, een klein team, korte communicatielijnen en de inzet van medewerkers. Deze mogelijkheden kunnen gekoppeld worden aan de motivatie van de leiding, de flexibiliteit en de motivatie van de medewerkers.

Kansen die niet terug te vinden zijn in bestaande onderzoeken zijn het ondernemersklimaat in Europa, de juiste tijd voor bepaalde veranderingen en de principiële overtuiging als beweegreden om met MVO aan de slag te gaan.

Deelvraag 7: Ervaart het MKB barrières en kansen met betrekking tot MVO-implementatie? Zo ja, welke zijn dat dan?

Het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie ervaart zowel barrières als kansen voor MVO-implementatie.

De barrières die bevestigd zijn in de literatuur zijn toegang tot kennis en informatie, onzekerheden met betrekking tot technologieën, tekort aan tijd, geld en kennis, de inconsistentie van de politiek en een scheve afstemming van de onderdelen van de Leidse Octaëder. Barrières die niet door bestaande literatuur bevestigd zijn, zijn beschikbaarheid van bepaalde grondstoffen, verwachtingen van de klant die niet duidelijk zijn, de strijdigheid van trends met de waarden van MVO, overzicht hebben over wat MVO precies is en hoe het bedrijf daar vorm aan geeft, en afdelingen bereiken die niet betrokken worden.

De kansen die in de literatuur bevestigd zijn, zijn het platform duurzaam ondernemen van het VBZ, de visie om vooruit te moeten, dat mensen met dezelfde 'mindset' elkaar opzoeken, het geven van aandacht aan MVO, erover communiceren en het treffen van maatregelen, verandering van directeur, een klein team, korte communicatielijnen en de inzet van medewerkers. Kansen die niet in de literatuur staan zijn het ondernemersklimaat in Europa, de juiste tijd voor bepaalde veranderingen en de principiële overtuiging als beweegreden om met MVO aan de slag te gaan.

8.1.6. Invloedfactoren ten aanzien van MVO

In hoofdstuk zeven zijn de factoren die bedrijven beïnvloeden om met MVO aan de slag te gaan beschreven. De vraag die hieronder beantwoord zal worden is in hoeverre deze factoren overeenkomen met de resultaten van bestaande onderzoeken, die in hoofdstuk drie besproken zijn.

Uit dit onderzoek zijn vier invloedfactoren naar voren gekomen. Ten eerste is door de bedrijven de druk vanuit de klant genoemd. Dit komt overeen met wat in bestaande onderzoeken, verplichtingen of druk vanuit de klanten of keten, wordt genoemd. Hierbij sluit ook de aan dat bij één bedrijf de leverancier een belangrijke rol heeft gespeeld. De derde invloedfactor is dat het echt vanuit bedrijven zelf komt. Dit zou gekoppeld kunnen worden aan de motivatie vanwege omzetgroei, risicomanagement en de reputatie van het bedrijf, die uit bestaande onderzoeken naar voren kwamen. Aangezien de bedrijven in dit onderzoek veelal aangeven dat MVO intern voortkwam uit een verantwoordelijkheidsgevoel naar zowel de omgeving als de eigen medewerkers, vallen de motiverende factoren omzetgroei en risicomanagement af. De beïnvloeding van reputatie sluit wel aan, omdat deze ook gericht is op het versterken van loyaliteit, betrokkenheid, deelname en moreel bij de medewerkers. Ten slotte wordt aangegeven dat MVO ook bedrijfseconomische voordelen heeft. Dit sluit in zekere mate aan bij de motiverende factor kostenbesparing zoals het in bestaande onderzoeken wordt genoemd. Alleen sluit het naar mijn mening niet helemaal aan omdat bedrijfseconomische voordelen in eerste instantie niet altijd kostenbesparend hoeven te zijn. Vaak wordt er eerst een investering gedaan die zich op de lange termijn terugverdient. Om die reden vind ik de term bedrijfseconomische voordelen ook beter passen als invloedfactor voor MVO, dan kostenbesparing. De invloedfactoren omzetgroei en risicomanagement zijn in dit onderzoek niet naar voren gekomen.

De invloedfactoren kunnen ook gekoppeld worden aan de theorieën van organisatieverandering. In het beschrijven van de verschillende perspectieven in hoofdstuk vier, komen de motivaties voor verandering aan bod. Bij het systeem-structurele perspectief is de motivatie extern van aard en daarmee reagerend op de omgeving. Bij het strategische-keuze perspectief is de motivatie voor verandering intern van aard (Astley & Ven, 1983).

In totaal zijn er tien bedrijven geïnterviewd, wat betekent dat de motivatie bij een aantal bedrijven niet puur extern of intern van aard is. Bij twee bedrijven is het puur extern van aard, deze bedrijven worden beschouwd als reactief en handelen daarmee vanuit het systeem-structurele perspectief. Bij drie bedrijven is de motivatie alleen intern, deze bedrijven zijn proactief en handelen vanuit het strategische-keuze perspectief. En bij vijf bedrijven komt de motivatie van zowel intern als extern. Deze combinatie van interne en externe motivatie, ofwel de combinatie van beide perspectieven, is het perspectief van integrale organisatieontwikkeling.

In paragraaf 7.9 is terug te zien dat het soort motivatie, intern of extern, en de mate daarvan een rol kan spelen bij de implementatie van MVO en daarmee ook de

clusteringspositie van bedrijven uit kan leggen. Een hoge interne motivatie lijkt te zorgen voor een verregaande implementatie van MVO. En een puur externe motivatie lijkt te zorgen dat het bedrijf wat achterblijft qua MVO-implementatie.

Deelvraag 8: Ervaart het MKB dwingende of stimulerende factoren voor MVO? Zo ja, welke factoren ervaren zij?

Het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie ervaart dwingende en stimulerende factoren voor MVO. De invloedfactoren die bedrijven dwingen of stimuleren om met MVO aan de slag te gaan zijn verplichtingen of druk vanuit de klant en keten, reputatie van het bedrijf en bedrijfseconomische voordelen. Deze zijn allen terug te vinden in bestaande literatuur. Ook blijkt het soort motivatie, intern of extern, en de mate daarvan een belangrijke factor voor de implementatie van MVO te zijn.

8.2. Aanbevelingen

Hoe kunnen bedrijven hun MVO-implementatie verbeteren? En hoe kunnen organisaties daarin ondersteunen? Die vragen worden hieronder beantwoord door middel van aanbevelingen.

Bedrijven kunnen zelf hulpmiddelen gebruiken om MVO beter te implementeren. Voorbeelden hiervan zijn genoemd in hoofdstuk twee. De hulpmiddelen die het beste aansluiten bij de barrières die de bedrijven ervaren zijn Stakeholder Relations Management en de ISO 26000.

Stakeholder Relations Management zal ervoor zorgen dat er meer aandacht en communicatie richting de stakeholders zal zijn. Daarmee kan dit hulpmiddel ervoor zorgen dat de verwachtingen van de klant beter in kaart worden gebracht. Bovendien speelt dit hulpmiddel ook in op de vraag hoe je stakeholders kan betrekken.

De ISO 26000 is een internationale richtlijn voor de implementatie van MVO (ISO, z.d.; Duurzaam ondernemen, z.d.). Daarmee is het een hulpmiddel dat uitlegt hoe bedrijven MVO in de praktijk kunnen brengen. Om dit gestructureerd en bedrijfsspecifiek aan te pakken is bijvoorbeeld de MVO-wegwijzer ontwikkeld (Agentschap NL, MVO Nederland, NEN, 2012; Duurzaam Nieuws, 2012). Dit hulpmiddel biedt daarmee ondersteuning voor het helder krijgen van de acties die bedrijven kunnen ondernemen, het helder krijgen van de doelstellingen, MVO in kaart brengen en andere gerelateerde zaken.

Bedrijven kunnen door een organisatie ondersteund willen worden bij de implementatiestappen, onder andere omdat de MVO-wegwijzer niet specifiek voor de bakkerij- en zoetwarenindustrie is ontwikkeld, waardoor bedrijven kunnen blijven zitten met aan de subbranche gerelateerde vragen.

Indien bedrijven niet veel geld hebben, maar wel graag informatie of begeleiding in de vorm van advies en hulp willen, kunnen ze organisaties benaderen zoals MVO Nederland en de brancheorganisatie. Als geld een minder groot probleem is kunnen bedrijven ook andere soort ondersteunende organisaties benaderen, zoals adviesbureaus.

De organisaties kunnen bedrijven van informatie voorzien over de barometer van het VBZ, over de branche zodat bedrijven kunnen vergelijken, over huidige trends waar bedrijven op in kunnen spelen, over knelpunten die bedrijven mogelijk tegenkomen en onderzoek doen waar de bedrijven zelf geen geld of daadkracht voor hebben.

De begeleiding kan zich richten op advies in de vorm van concrete plannen en aanwijzingen hoe je iets aanpakt. En de hulp kan zich richten op welke acties bedrijven kunnen ondernemen voor betere MVO-implementatie, hoe ze de doelstellingen helder krijgen, hoe ze stakeholders betrekken, hoe ze MVO zelf in kaart kunnen brengen, etc.

Daarnaast kwam uit de interviews naar voren dat bedrijven ook graag willen dat de branche gezamenlijk optrekt, dat er gelobbyd wordt richting de politiek en dat MVO meer gestimuleerd wordt. Voor diverse organisaties en andere actoren kan hierin een rol weggelegd zijn. Het nieuwe kabinet zal bijvoorbeeld MVO meer kunnen stimuleren bij de bedrijven.

Indien er ingespeeld wordt op deze aanbevelingen, worden de meeste barrières weggenomen. Het gaat dan om barrières die kunnen verdwijnen door externe ondersteuning. De aanbevelingen komen overeen met de behoeften die het MKB uitgesproken heeft in het onderzoek van Bertens, Essen, Veldhuis en Snoei (2011).

Bovenstaande conclusies en aanbevelingen geven gezamenlijk antwoord op de hoofdvraag die aan het begin van dit onderzoek geformuleerd is.

Hoofdvraag: Waardoor kunnen de stagnaties van het implementatieproces worden beschreven en verklaard, en wat betekent dat voor de manier waarop het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie geholpen kan worden met de implementatie van MVO?

Bedrijven doorlopen niet alle stappen van het implementatieproces, daaruit blijkt dat er inderdaad stagnaties zijn. De volgende barrières voor deze stagnaties worden genoemd: technologische onzekerheden, geld, tijd, kennis en een scheve afstemming van cultuur, structuur, doelen, strategieën, mensen en technologie. Het soort motivatie en de mate daarvan is ook van invloed op het implementatieproces.

De bedrijven kunnen hier zelf verbetering in aanbrengen door aan de slag te gaan met Stakeholder Relations Management en de ISO 26000. Daarnaast kunnen ze hulp vragen aan ondersteunende organisaties met betrekking tot informatievoorziening en begeleiding. De organisaties kunnen ook bijdragen aan het branchebreed optrekken van de bedrijven, het lobbyen richting de politiek en het stimuleren van MVO bij deze bedrijven.

8.3. Reflectie op eigen onderzoek

Hieronder wordt er gereflecteerd op zowel de gebruikte theorieën als de methoden die gebruikt zijn voor dit onderzoek.

De gebruikte theorieën bieden naar mijn inzien genoeg ondersteuning om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. De terugkoppeling van praktijk naar de stakeholdertheorie is volledig geïntegreerd in de vraagstellingen en dus ook in de beschrijven van de onderzoeksresultaten en de antwoorden op de onderzoeksvragen. De koppeling tussen praktijk en de theorieën van organisatieverandering liep minder vanzelfsprekend en is pas op het laatst meer zichtbaar geworden en zichtbaar gemaakt. Beide manieren hebben zo hun voordeel. Op de eerste manier worden theorieën zichtbaar meegenomen in het onderzoek zelf, maar bij de tweede manier is de koppeling duidelijker zichtbaar op het einde. Ik verwacht dat het persoonlijk is welke manier iemands voorkeur geniet. In dit onderzoek heb ik gedaan wat mij het meest logisch leek.

Als er gekeken wordt naar de onderzoeksresultaten, dan lopen deze soms ver uiteen. Het gaat voornamelijk om de resultaten betreffende de invulling die bedrijven geven aan ambities en uitvoering binnen de dimensies. Deze verscheidenheid zou kunnen wijzen op een te klein aantal onderzoekseenheden en daardoor een mogelijke onbetrouwbaarheid van de conclusies. Indien de gehele doelgroep geïnterviewd zou worden, in plaats van de huidige selectie, zal wellicht een meer eenduidig beeld ontstaan. Daarentegen kan de verscheidenheid aan invulling van ambities en uitvoering ook te maken hebben met de positie van de bedrijven, wat besproken is in hoofdstuk zeven. Bovendien zijn de resultaten, waar mogelijk, afgezet tegen bestaande literatuur over het betreffende onderwerp om de betrouwbaarheid te borgen. Er blijken veel overeenkomsten tussen mijn resultaten en eerdere onderzoeken. Daarnaast waren de antwoorden op meer cruciale onderwerpen vaak wel eenduidig. Hierdoor ben ik van mening genoeg data verzameld te hebben om betrouwbare conclusies te kunnen trekken.

De analysemethode die gebruikt is in dit onderzoek werkte naar mijn inzien goed om de onderzoeksresultaten te kunnen beschrijven en analyseren. Doordat de tekst ingedeeld werd in categorieën en subcategorieën ontstond een goed overzicht van alle resultaten over een bepaald onderwerp. Wat als minder prettig werd ervaren van deze methode was de grote omvang van de tekst die opgenomen is in de sjabloonanalyse. Daarnaast was per categorie in één opslag te zien hoe de bedrijven erover denken, maar werd het overzicht per bedrijf uit het oog verloren. Hierdoor moest er af en toe teruggegrepen worden op de uitwerking van de interviews. Ondanks dat er ook nadelen aan deze analysemethode zaten, ben ik nog steeds van mening dat deze het meest geschikt was voor dit onderzoek.

8.4. Aanknopingspunten voor verder onderzoek

Aan het einde gekomen van dit onderzoek zijn er een aantal mogelijkheden te benoemen voor verder onderzoek.

Ten eerste is hierboven aangegeven dat de antwoorden op sommige onderzoeksvragen vrij ver uiteen liepen. Ondanks dat het naar mijn mening mijn conclusies niet aantast, kan hier wel verder onderzoek naar gedaan worden. Er kan gekeken worden of er over bepaalde onderwerpen een meer eenduidig beeld ontstaat door meer bedrijven te interviewen in zijn algemeenheid, of door te kiezen voor onderzoek naar een bepaalde cluster, zoals besproken in hoofdstuk zeven.

Ten tweede kan er dieper in worden gegaan op de implementatiestappen van het framework van Moan, Lindgreen en Swaen (2009). Dit zou zowel in de subbranche bakkerijen en zoetwarenindustrie, als in een andere branche uitgevoerd kunnen worden. In het eerste geval kan er gekeken worden naar de exacte volgorde van de stappen. In het tweede geval kunnen er brancheoverschrijdende conclusies getrokken worden, waardoor er eventueel een framework specifiek voor het MKB ontwikkeld kan worden.

Ten derde komt uit dit onderzoek naar voren dat er verband is tussen hoe ver een bedrijf is met de implementatie van MVO en het soort motivatie en de mate daarvan. Hoe dit verband precies in elkaar steekt kan verder onderzocht worden.

Ten slotte is het interessant om te kijken hoe de bedrijven er over een aantal jaar voorstaan. Mijn verwachting is dat de bedrijven over een aantal jaar een stuk verder zullen zijn, omdat de retailer de eis stelt dat de bedrijven over MVO moeten communiceren in 2013 (Bedrijf2, 2012). Bovendien heeft de FNLI (Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie) een richtlijn opgesteld dat vanaf 2014 de bedrijven verplicht zijn om bij het jaarverslag ook een duurzaamheidsverslag aan te bieden (Bedrijf7, 2012). Over een langere termijn is het interessant om te kijken of de bedrijven ook daadwerkelijk de ambities omgezet hebben tot uitvoering en eventueel beleid. Daaraan gekoppeld kan de vraag worden gesteld hoe de dan geconstateerde ontwikkelingen kunnen worden verklaard.

BIBLIOGRAFIE

Agentschap NL, MVO Nederland, NEN. (2012). *MVO- wegwijzer ISO 26000*. Retrieved juni 12, 2012 from MVO- wegwijzer ISO 26000: <http://www.mvo-wegwijzer-iso26000.nl/>

Algemene Energieraad. (2009, juni 2). *Rapport duurzaam ondernemen: Nederland loopt achter op Europa*. Retrieved november 17, 2011 from Algemene Energieraad: <http://www.algemene-energieraad.nl/newsitem.asp?pageid=11972>

Astley, W., & Ven, A. v. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quartely* , 245-273.

Avram, D. O., & Kuhne, S. (2008). Implementing Responsible Business Behavior form a Strategic Management Perspective: Developing a Framework for Austrian SMEs. *Journal of Business Ethics* , 13.

Bedrijf2. (2012, mei 8). Interview. (M. Goeman, Interviewer)

Bedrijf6. (2012, mei 15). Interview. (M. Goeman, Interviewer)

Bedrijf7. (2012, mei 16). Interview. (M. Goeman, Interviewer)

Bertens, C. (2012). *Duurzaam ondernemen*. Retrieved februari 23, 2012 from Panteia Research to Progress: <http://eim.panteia.nl/nl/Expertise/Duurzaam-Ondernemen.aspx>

Bertens, C., & Snoei, J. (2011, december 7). *Meer steun gewenst voor duurzame innovaties*. Retrieved december 12, 2011 from Ondernemerschap: http://www.ondernemerschap.nl/index.cfm/12,html?nxt=ctm_nieuwsbericht&perID=624

Bertens, C., Essen, C., Veldhuis, & Snoei, J. (2011). *MVO-ambities in het MKB*. Zoetemeer.

Biondi, V., Iraldo, F., & Meredith, S. (2002). Achieving sustainability through environmental innovation: the role of SMEs. *Journal of Technology Management* , 612-626.

Boonstra, J., Steensma, H., & Demenint, M. (1996). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties; theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Utrecht: De Tijdstroom.

Bos-Brouwers (I), H. (2010). *Sustainable innovation processes within small and medium-sized enterprises*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Bos-Brouwers (II), H. (2010). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice. *Journal of Business Strategy and the Environment* , 417–435.

Bos-Brouwers, H. (2012, februari 16). Expert interview. (M. Goeman, Interviewer)

Carroll, A. (1999, september 1). Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. *Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct*. Georgia, United States: Sage Publications.

CBS. (2010, januari 1). *Informatie over het MKB in Nederland*. Retrieved december 12, 2011 from Mkb servicedesk: <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-nederland.htm>

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. de Verenigde Staten: MIT Press.

Clarysse, B., Dierdonck, R. v., Gabriëls, W., Lambrechts, J., & Uytterhaegen, M. (1998). *Strategische verschillen tussen innovatieve KMO's: een kijkje in de zwarte doos*. Brussel: Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT).

Commissie, E. (2003, mei 8). *Nieuwe Europese definitie van middelgrote, kleine en micro-ondernemingen*. Retrieved maart 27, 2012 from Europa: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/03/652&format=HTML&aged=0&language=NL&guiLanguage=en>

Cramer, J. (2002). *Ondernemen met hoofd en hart - Duurzaam ondernemen: praktijkervaringen*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

CSR Quest. (2012). *Carroll's CSR Pyramid*. Retrieved maart 13, 2012 from CSR Quest: <http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=12770&heading=>

Dahlsrud, A. (2006, november 9). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Wiley InterScience*, 1-13.

De Groene Zaak. (2011, december 2). Tweede Kamer omarmt Advies Duurzaam Inkopen. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland. From <http://www.degroenezaak.com/upload/documents/2011-12-02%20Persbericht%20Tweede%20Kamer%20omarmt%20Advies%20Duurzaam%20inkopen.pdf>

Deming, W. (2000). *Out of the crisis*. Verenigde Staten: MIT Press.

Duurzaam Nieuws. (2012, mei 1). *MVO- wegwijzer ISO 26000: zelfhulp voor bedrijven*. Retrieved juni 12, 2012 from Duurzaam Nieuws : <http://www.duurzaamnieuws.nl/bericht.rxml?id=80766>

Duurzaam ondernemen. (z.d.). *ISO 26000*. Retrieved december 12, 2011 from Duurzaam ondernemen: <http://www.duurzaamondernemen.nl/index.aspx?id=90>

EIM, & ondernemerschap, M. e. (2011). *Ondernemen in sectoren - De voedings- en genotmiddelenindustrie 2011*. Zoetemeer: EIM.

Europese Commissie. (2003, mei 8). *Nieuwe Europese definitie van middelgrote, kleine en micro-ondernemingen*. Retrieved maart 6, 2012 from Europa: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/03/652&format=HTML&aged=0&language=NL&guiLanguage=en>

Frederick, W. (1994, augustus). From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought . *Business and Society* , pp. 150-164.

Frederick, W. (1986). Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California management review* , pp. 126-141.

H. Kleijn, F. R. (2005). *Verandermanagement: een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie*. Amsterdam: Pearson Education.

ISO. (z.d.). *ISO 26000 – Social responsibility* . Retrieved februari 17, 2012 from ISO: International Organization for Standardization: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm

J. J. Du Plessis, M. B., & Hargovan, A. (2011). *Principles of Contemporary Corporate Governance*. Port Melbourne: Cambridge University Press.

Johnsen, C. (2002, mei). *The Benefits of PDCA*. Retrieved april 6, 2012 from The American Society for Quality: <http://rube.asq.org/quality-progress/2002/05/problem-solving/the-benefits-of-pdca.html>

Kamer van Koophandel. (z.d.). *De Branchewijzer*. Retrieved februari 17, 2012 from Kamer van Koophandel: <http://www.kvk.nl/ondernemen/brancheinformatie/branchewijzer/>

Keijzers, G., & Bos-Brouwers, H. (2008). *De preekstoel voorbij: duurzaam innoveren in het MKB*. Assen: Van Gorcum BV.

Kennisite MKB en ondernemerschap. (2011, december). *Sectorprognoses 2011 en 2012*. Retrieved februari 17, 2012 from Kennisite MKB en ondernemerschap: <http://www.ondernemerschap.nl/index.cfm/1,113,340,0,html/Sector>

Kleinknecht, A. (1989). Firm Size and Innovation: Observations in Dutch Manufacturing Industries. *SmallBusinessEconomics* , 215--222.

Konrad, A., Steurer, R., Langer, M., & Martinuzzi, A. (2006). Empirical Findings on Business–Society Relations in Europe. *Journal of Business Ethics* , 89–105.

Managersonline. (2009, juni 3). *Nederland blijft ver achter met betrekking tot duurzaam ondernemen*. Retrieved november 17, 2011 from Managersonline: <http://www.managersonline.nl/nieuws/8448/nederland-blijft-ver-achter-met-betrekking-tot-duurzaam-ondernemen.html>

MKB. (2008, december 10). *Duurzaamheidsbeleid voor het mkb mist richting*. Retrieved december 12, 2011 from MKB: http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=duurzaamheid%20mkb%20mist%20richting&source=web&cd=1&ved=0CEEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mkb.nl%2Fdownload.php%3FitemID%3D437892&ei=Ti3mTp2bC4-eOviQgdYE&usg=AFQjCNHhnxMX3pxSNPOLRKb2oQ55jLcY_g

Moan, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 71-89.

Moir, L. (2001, juni 1). What do we mean by corporate social responsibility. *What do we mean by corporate social responsibility*. Cranfield, Bedford, England: Cranfield University.

Moratis, L. (2012, maart 1). Expert interview. (M. Goeman, Interviewer)

MVO Nederland (I). (z.d.). *Wat is MVO?* Retrieved november 17, 2011 from MVO Nederland: <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/wat-mvo>

MVO Nederland (II). (z.d.). *Duurzaam inkopen door de overheid*. Retrieved november 17, 2011 from MVO Nederland: <http://www.mvonderland.nl/trends-ontwikkelingen/duurzaam-inkopen-door-overheden>

MVO Nederland (III). (z.d.). *Overheidsbeleid voor MVO*. Retrieved november 17, 2011 from MVO Nederland: <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/overheidsbeleid-voor-mvo>

MVO Nederland (IV). (z.d.). *Uw bedrijfstak*. Retrieved februari 17, 2012 from MVO Nederland: <http://www.mvonderland.nl/bedrijfstak>

MVO Nederland (V). (2011, mei 19). *Inkoop en keten*. Retrieved juni 15, 2012 from MVO Nederland: <http://www.mvonderland.nl/inkoop-keten>

MVO platform (I). (2011, juni 21). *Kort verslag debat 'MVO: is de overheid nog nodig?'*. Retrieved december 13, 2011 from MVO platform: <http://mvoplatform.nl/news-nl/kort-verslag-debat-mvo-is-de-overheid-nog-nodig/>

MVO platform (II). (2011, juli 12). *Ruim 73.000 burgers roepen EU op om duidelijkere regels te stellen voor bedrijven*. Retrieved december 13, 2011 from MVO platform: <http://mvoplatform.nl/news-nl/ruim-73-000-burgers-roepen-eu-op-om-duidelijkere-regels-te-stellen-voor-bedrijven/>

MVO Platform (III). (2008, oktober). *Standpunt ketenverantwoordelijkheid*. Retrieved juni 15, 2012 from MVO Platform: http://mvoplatform.nl/publications-nl/Publication_2774-nl

Natrass, B., & Altomore, M. (1999). *The natural step for business: wealth, ecology and the evolutionary corporation*. New Society Publishers.

NEN. (2010, november). NEN-ISO 26.000: Richtlijn voor maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties. Delft, Nederland: Nederlands Normalisatie-instituut.

Passionned Group. (2012). *Plan Do Check Act*. Retrieved april 20, 2012 from PDCA Cyclus: <http://www.pdcacyclus.nl/plan-do-check-act/>

PricewaterhouseCoopers. (2011, februari 4). *Duurzame ondernemer hekelt duurzaamheidsbeleid kabinet*. Retrieved november 17, 2011 from PwC: <http://www.pwc.nl/nl/persbericht/duurzame-ondernemer-hekelt-duurzaamheidsbeleid-kabinet.jhtml>

Projectgroep Duurzame Energie Projectontwikkeling Woningbouw, ECN, TNO, IVAM, Erasmus Universiteit (DRIFT), TU Delft, Hogeschool Zuyd, BuildDesk en Cauberg-Huygen. (z.d.). *Sturingsvormen*. Retrieved maart 27, 2012 from Duurzame gebiedsontwikkeling: <http://www.blogbird.nl/dgo/page/sturingsvormen>

Rijksoverheid (I). (2010, september 29). *Duurzaam ondernemen*. Retrieved november 17, 2011 from Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/duurzaam-ondernemen>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2008). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Scozz, B., Garavelli, C., & Crowston, K. (2006). Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs. *European Journal of Innovation Management* , 120-137.

Skjaereth, J., & Wettestad, J. (2009). A framework for assessing the sustainability impact of CSR. In *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities* (pp. 26-37).

Sociaal-Economische Raad. (2000). *De winst van waarden: advies over maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

Steurer, R. (2006). Mapping Stakeholder Theory Anew: From the 'Stakeholder Theory of the Firm' to Three Perspectives on Business–Society Relations. *Business Strategy and the Environment* , 55–69.

Steurer, R., Langer, M., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics* , 263-281.

Swart, E. d., Bertens, C., & Lap, S. (2011). *Nationale MBO monitor: Bedrijfsleven blijft investeren in samenleving, ondanks crisis!* EIM en MOVISIE.

Tague, N. R. (2005). *The Quality Toolbox*. Wisconsin: American Society for Quality Press.

Thorton, G. (2011, september 22). *Duurzaamheid blijft ondergeschoven kindje bij mkb-bedrijven*. Retrieved november 17, 2011 from Duurzaam Ondernemen: http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_press.phtml?act_id=10564&username=gast@duurzaam-ondernemen.nl&password=9999&publish=Y

VBZ (I). (2012). *Welkom bij VBZ!* Retrieved februari 24, 2012 from Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie: <http://www.vbz.nl/>

VBZ (II). (2011, mei 26). *26 mei 2011: Barometer Duurzame Bakkerij en Zoetwaren gepubliceerd*. Retrieved februari 24, 2012 from Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie: <http://www.vbz.nl/home.html?OpenDocument&jumpto=http%3A//www.vbz.nl/WEBINABOX/wiab365.nsf/0/0842405BF22FA9C9C125789C003EFC04>

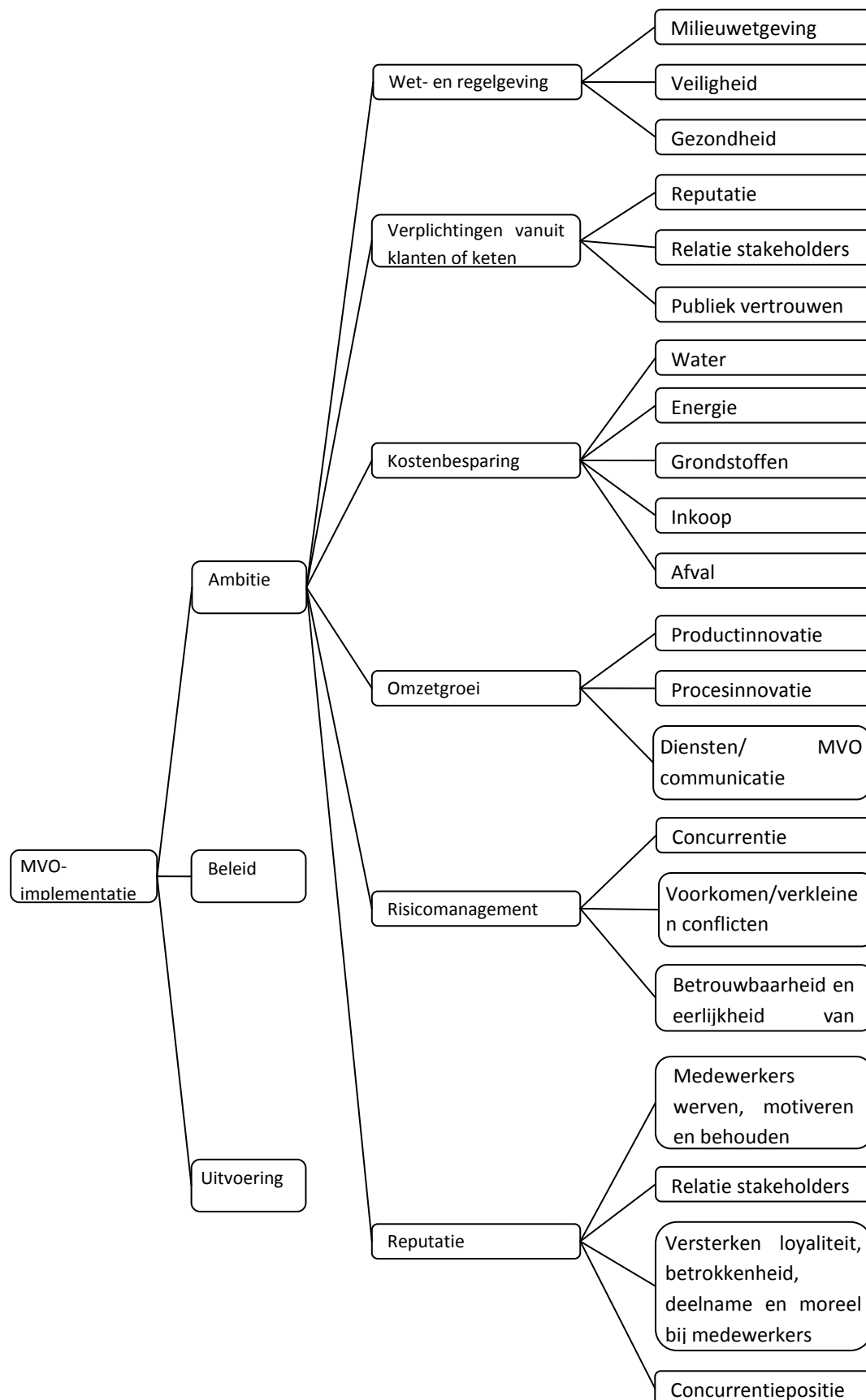
Verbakel-Veldman, Q. (2011, juli 5). *Duurzaam innoveren? Selecteer de beste kansen*. Retrieved februari 17, 2012 from Syntens: <http://www.syntens.nl/Artikelen/Artikel/Duurzaam-innoveren-Selecteer-de-beste-kansen.aspx>

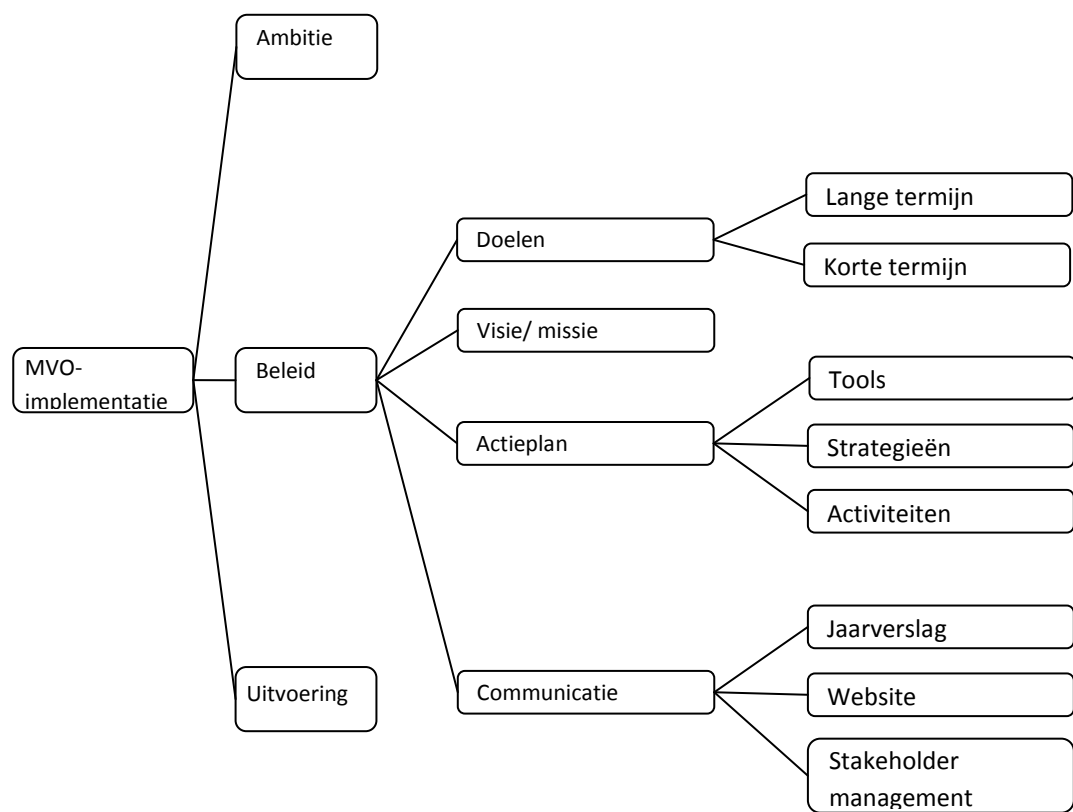
Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: LEMMA.

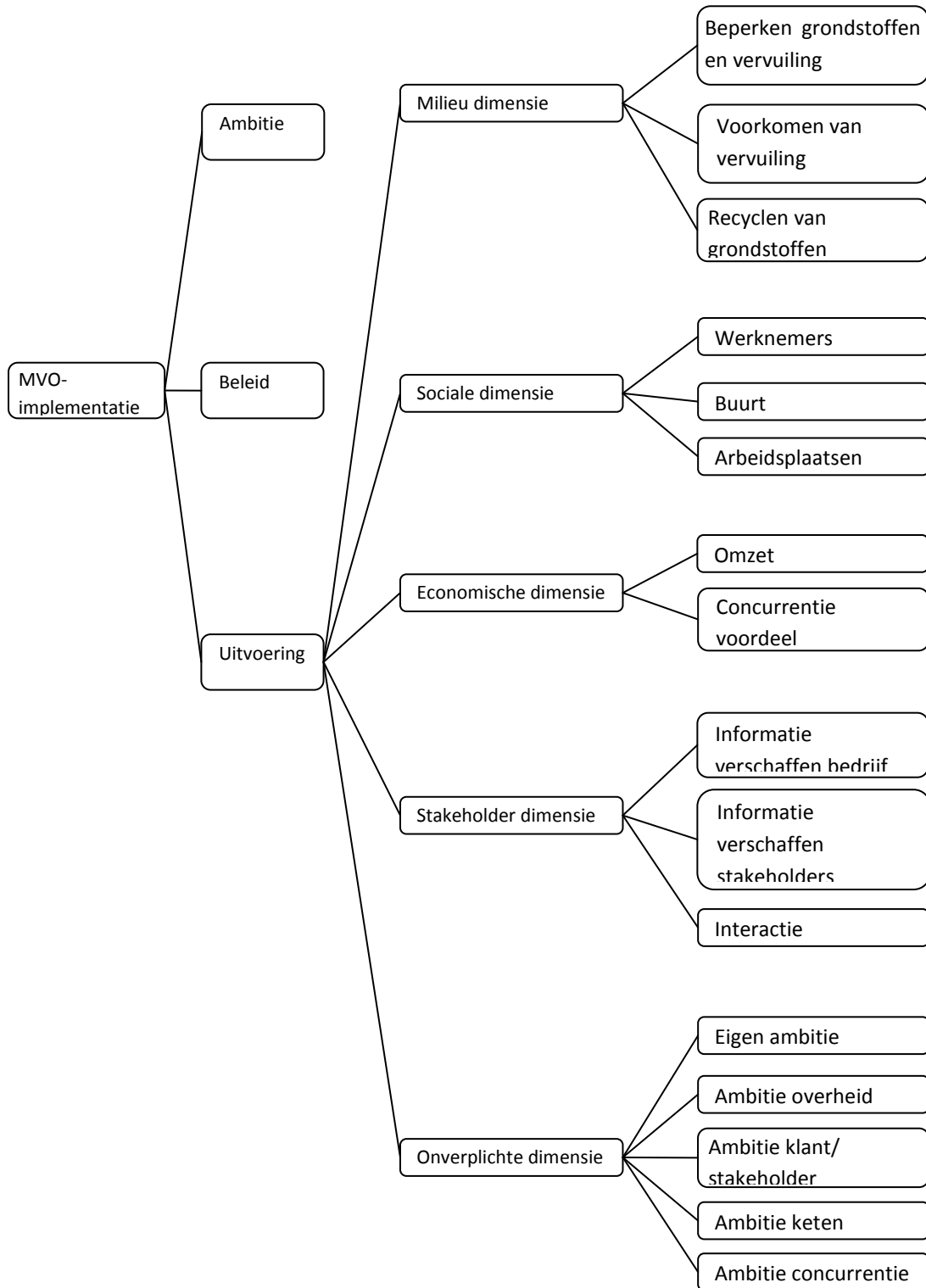
World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Visualisatie operationalisering kernbegrippen







Bijlage 2: Interviewvragen

De onderstaande vragen zijn gesteld tijdens de interviews. Aangezien het om semi-structureerde interviews ging, zijn er hier en daar meer vragen gesteld, afhankelijk van de antwoorden die werden gegeven. De tekst in lichtgrijze kleur zijn vragen die over het algemeen niet direct gesteld zijn, maar een koppeling vormen met de literatuur. Ze zijn in de interviewhandleiding terecht gekomen als geheugensteun tijdens de gesprekken.

Voordat de vragen zijn gestart is het onderzoek min of meer als volgt toegelicht. Het betreft een onderzoek vanuit de Radboud Universiteit in Nijmegen bij de opleiding Milieu-Maatschappijwetenschappen. Het is een onderzoeksstage die ik loop bij CSO adviesbureau die sinds een aantal jaar ook actief zijn in MVO-advisering. Het onderzoek gaat over MVO-implementatie bij het MKB in de bakkerij- en zoetwarenindustrie. Voor deze branche is gekozen omdat er vanuit de maatschappij kritiek is op deze branche vanwege onder andere de suikers. Bij het platform duurzaam ondernemen van het VBZ op 15 maart merkte ik dat de bedrijven echter wel actief zijn op het gebied van MVO. Mijn onderzoek richt zich op de stappen die de bedrijven doorlopen en eventuele stagnaties tijdens het proces. Daarvoor wil ik u een aantal vragen stellen.

1. Wat verstaan jullie onder MVO?

2. Wat speelt er al op het gebied van MVO bij jullie?

Ik heb vier aspecten waarin ik MVO opgedeeld heb, namelijk het milieu aspect, het sociale aspect, het economisch aspect en het stakeholder aspect.

- a. Welke ambities hebben jullie ten aanzien van het milieu, het sociaal, het economisch of stakeholder aspect? Of welke doelen streven jullie na?

Heeft u dat vastgelegd in een visie, missie en doelen?

Zo ja, zou u mij dat kunnen toesturen of meegeven?

- b. Hoe gaan jullie die ambities bereiken? Staat dat in jullie beleid? Is er een actieplan?

Hebben jullie een strategisch plan, zoals een actieplan of strategieën?

- c. Zijn jullie er ook mee aan de gang gegaan? Hoe ver zijn jullie met de uitvoering?

3. Waarom zijn of willen jullie met MVO aan de slag?

Voelen jullie druk of verplichtingen vanuit de klanten, keten of de overheid?

Helpt MVO jullie om de reputatie te verbeteren?

Helpt MVO jullie om kosten te besparen?

Zorgt MVO ervoor dat uw omzet groeit?

Heeft MVO voornamelijk te maken met uw risico management?

4. Hoe heeft MVO bij jullie vorm gekregen? Hoe zijn jullie tot ambitie, tot beleid en tot uitvoering gekomen? Welke stappen zijn er doorlopen?

- 1. *Hoe is de bewustwording ontstaan in de organisatie?*

2. *Welke visie hebben jullie geformuleerd?*
3. *Hebben jullie de belangrijkste stakeholders geïdentificeerd? Zijn hun verwachtingen ook meegenomen in jullie MVO visie?*
4. *Wat is jullie positie ten opzichte van jullie concurrenten?*
5. *Hebben jullie een strategisch plan opgesteld?*
6. *Zijn jullie met dat plan aan de slag gegaan?*
7. *Hebben jullie over het MVO proces, veranderingen en eventuele onduidelijkheden gecommuniceerd naar jullie medewerkers? Hebben jullie het MVO programma van het bedrijf gepubliceerd of gedemonstreerd?*
8. *Hebben jullie het proces geëvalueerd?*
9. *Is MVO opgenomen in jullie bedrijfscultuur, lange termijn strategieën en wordt het meegenomen bij het nemen van beslissingen?*
 - a. Wat ging en gaat er wel goed? Hoe kwam en komt dat?
 - b. Wat ging en gaat er niet goed? Wat zou er moeten gebeuren om het wel goed te laten verlopen?
 1. *Toegang tot kennis en informatie (Mensen, structuur)*
 2. *Technologie onzekerheid (Technologie)*
 3. *Tekort aan geld, tijd en/of kennis (Mensen, structuur, strategie en technologie)*
 4. *Geen sterke milieucultuur (Cultuur)*
 5. *Wet- en regelgeving (Strategie)*
 6. *Bedreiging van stabiliteit (Structuur)*
 7. *Angst voor verandering (Cultuur)*
 8. *MVO is niet geschikt voor het bedrijf (Cultuur, mensen, strategie)*
 9. *Door MVO verliest het bedrijf de kernwaarden uit het oog (Cultuur)*
5. Is MVO een vast onderdeel van jullie bedrijfsaansturing geworden?
 - a. Wie is bij jullie verantwoordelijk voor de MVO aansturing? Of houdt zich daarmee bezig?
 - b. Hebben jullie een jaarplan?
 - c. Wordt het MVO proces gemonitord? Ofwel wordt er gekeken of de doelen zijn behaald?
 - d. Hebben jullie een jaarverslag waarin de monitoring opgeschreven wordt?
 - e. Wordt het proces ook geëvalueerd?
6. Waarmee helpt het VBZ jullie? Wat verwachten jullie van het VBZ?
7. Hoe ziet jullie toekomst eruit?
 - a. Hoe zien jullie het bedrijf over 10 of 15 jaar? Wat voor een betekenis heeft MVO dan binnen jullie bedrijf?
 - b. Hoe willen jullie daartoe komen?

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Hieronder zijn de personen te zien die geïnterviewd zijn voor dit onderzoek. Bij de verzameling van de data bij bedrijven zijn in de meeste gevallen één persoon gesproken. Bij één bedrijf zijn er drie personen gesproken.

- Hilke Bos-Brouwers, MVO-expert werkzaam als projectleider sustainability bij de Wageningen Universiteit en Onderzoekscentrum
- Lars Moratis, MVO-expert, werkzaam als Hoofd MVO Nederland Academie en als MVO-expert bij MVO Nederland
- Vier kwaliteitsmanagers bij MKB-bedrijven
- Eén productmanager communicatie en marketing bij MKB-bedrijven
- Eén MVO-coördinator bij MKB-bedrijven
- Eén supply chain manager bij MKB-bedrijven
- Vijf directeuren bij MKB-bedrijven