

Bacheloreindverslag

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij een levensmiddelenfabrikant.

De stakeholders benadering

Auteur: F.C. Davelaar
S0071846

Studie: Bachelor Business Administration

Begeleider: Ir. P. Hoffmann
Prof. dr. ir. O. Fisscher

Datum: Enschede, maart 2011

Samenvatting

Bedrijven voelen een steeds grotere druk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dit komt voor een deel uit eigen beweging, maar vaak komt het voort uit eisen die stakeholders aan bedrijven stellen. Vaak willen bedrijven wel een Maatschappelijk Verantwoord-beleid (MV-beleid) ontwerpen, maar is er geen tijd voor of weten zij niet waar ze moeten beginnen. Dit is ook één van de problemen bij het bedrijf. In dit rapport wordt onderzocht hoe het bedrijf een goede invulling aan het MV-beleid kan geven. De doelstelling van dit rapport is:

Inventariseer de stakeholders en de eisen van deze stakeholders voor het bedrijf. Breng in kaart in hoeverre het bedrijf al aan deze eisen voldoet. En ontwikkel op basis van het inzicht in de stakeholders en hun eisen een passend Maatschappelijk Verantwoord beleid en lever een bijdrage aan de operationalisering van dit beleid.”

In dit rapport worden de twee belangrijkste theorieën over maatschappelijk verantwoord ondernemen gebruikt. De eerste theorie is de Triple Bottom Line (TBL) van Elkington (1997). In deze theorie stelt hij dat bedrijven niet alleen voor winst moeten gaan. De TBL bestaat uit drie dimensies namelijk; Profit, People en Planet. De tweede theorie is de Pyramid of Corporate Social Responsibility van Carroll (1991). Volgens de Pyramid of Corporate Social Responsibility (PCSR) theorie bestaan er vier verantwoordelijkheden; Economische verantwoordelijkheid, Legale verantwoordelijkheid, Ethische verantwoordelijkheid en Filantropische verantwoordelijkheid. Door deze verantwoordelijkheden goed in te vullen kunnen bedrijven tot een goed MV-beleid komen.

Om goed te kunnen begrijpen welke stakeholders belangrijk zijn worden drie kenmerken van deze stakeholders onderzocht. Deze kenmerken zijn macht, legitimiteit en urgentie en zijn belangrijk in de stakeholder-manager relatie (Mitchell et al, 1997).

Voor dit rapport zijn de stakeholders van het bedrijf in kaart gebracht en ingedeeld met behulp van het model van Mitchell et al. Daarnaast zijn alle eisen die de stakeholders hebben onderzocht en gebruikt om te kijken hoe ver het bedrijf op dit moment is en wat het bedrijf nog moet doen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Uit deze analyse is gebleken dat het bedrijf alleen maar losse initiatieven heeft, welke niet aansluiten bij de eisen van de stakeholders. Om betere aansluiting te vinden op de eisen van de stakeholders zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd.

De resultaten van dit rapport kunnen het bedrijf goed helpen om een maatschappelijk verantwoorde organisatie te worden. Door het bijhouden van de inventarisatie tabel die in het kader van dit onderzoek is gemaakt kan er goed grip worden gehouden op de vorderingen met betrekking tot MVO. De quick wins en next steps die uit de eisen van de stakeholders naar voren zijn gekomen geven een goed uitgangspunt om het MVO-traject te starten. Een andere belangrijke aanbeveling is het aanpassen van de strategie. Door het implementeren van een nieuwe strategie kan MVO ook daadwerkelijk opgenomen worden in het bedrijfsproces. Dit is een intensief proces omdat het hele personeel hier aan mee moet werken. Daarom is een goede voorbereiding onmisbaar. Dit wordt bereikt door eerst de quick wins en een next step uit te voeren. Hierdoor gaat het meer leven bij het personeel en zullen zij zich er ook meer mee identificeren. En daarnaast kunnen eventuele mogelijkheden of problemen ook meteen worden aangepast in het te voeren beleid. Om voorop te blijven lopen als levensmiddelenproducent zal het bedrijf bij de afwegingen voor de strategie niet altijd voor kosten neutrale projecten kunnen kiezen en is een actieve houding vereist.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Begrippenlijst en afkortingen	7
1. Inleiding	9
1.1. Aanleiding	9
1.2. Probleemstelling en doelstelling.....	9
1.3. Opbouw	10
2. Theoretisch kader	11
2.1. Geschiedenis van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	12
2.2. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	13
2.3. Theorieën over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.....	14
2.4. Stakeholder theorie	18
2.5. Samenvatting	21
3. Methoden van onderzoek	23
4. Stakeholders analyse en huidige situatie	25
4.1. Stakeholders en eisen.....	25
4.2. Inventarisatie tabel.....	31
4.3. Huidige situatie bij het bedrijf	33
5. Conclusie en aanbevelingen	35
5.1. Conclusie	35
5.2. Aanbevelingen	36
Referenties.....	41
Bijlage	43

Begrippenlijst en afkortingen

Corporate citizenship

Corporate Citizenship betekent dat bedrijven een verantwoordelijke houding innemen ten opzichte van de omgeving.

Foodservice

Dit is de afdeling binnen het bedrijf die zich bezig houdt met de zakelijke markt.

Inventarisatie tabel

Overzicht van de grondstoffen van het bedrijf en de eisen van de stakeholders van het bedrijf. Voor elke grondstof wordt in de tabel aangegeven of deze grondstof voldoet aan de verschillende eisen van de stakeholders.

MVO

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

MV-beleid

Maatschappelijk Verantwoord beleid

Next steps

Grote projecten binnen het bedrijf om tot een beter maatschappelijk verantwoord beleid te komen.

NGO (Non-Governmental Organisation)

Organisaties die buiten de overheid werken en proberen om bedrijven maatschappelijk verantwoordelijk te gaan ondernemen.

PCSR (Pyramid of corporate social responsibility)

Model van Carroll (1991) met zijn perspectief op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Quick wins

Kleine projecten binnen het bedrijf die weinig middelen kosten om tot een beter maatschappelijk verantwoord beleid te komen.

Retail

Dit is de afdeling binnen het bedrijf die zich bezig houdt met de supermarkten.

TBL (Triple bottom line)

Model van Elkington (1994) met zijn visie op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

1. Inleiding

In dit rapport wordt verslag gedaan van het onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) bij de het bedrijf. In dit eerste hoofdstuk worden de aanleiding, doelstelling, probleemstelling en de structuur van het onderzoek besproken.

1.1. Aanleiding

Bedrijven voelen een steeds grotere druk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. MVO is begonnen als ideologie van een aantal ondernemingen, maar tegenwoordig willen en moeten veel bedrijven een bijdrage leveren aan een betere samenleving. Dit komt voor een deel uit eigen beweging, maar vaak komt het voort uit eisen die stakeholders aan bedrijven stellen (MVO Nederland). Stakeholders zijn de personen of instellingen die direct of indirect worden beïnvloed door de handelingen van een bedrijf. Voorbeelden van stakeholders zijn: leveranciers, klanten, overheid, consumenten, werknemers en Non-Governmental Organisations (NGO) (www.sustainability.com).

Stakeholders verwachten dat bedrijven niet alleen aan de eisen van de klanten voldoen, maar ook bredere maatschappelijke problemen aanpakken. Door het aanpakken van deze problemen leveren de bedrijven een bijdrage aan een betere samenleving. Bedrijven moeten naast een financieel gezonde eigen onderneming ook zorgen voor een goed beleid voor de samenleving en een goed milieubeleid. Veel bedrijven hebben het idee dat dit alleen kan door het geven van financiële donaties, er zijn echter tal van andere mogelijkheden om tot een goed Maatschappelijk Verantwoord beleid (MV-beleid) te komen (MVO Nederland).

Er is veel wetenschappelijke literatuur verschenen over MVO. Daarnaast bestaat er veel aandacht voor MVO vanuit de samenleving. Toch blijkt het ontwerpen van een goed MV-beleid voor veel bedrijven een obstakel. Vaak willen bedrijven wel een MV-beleid ontwerpen, maar is er geen tijd voor of weten zij niet waar ze moeten beginnen. Er zijn ook bedrijven die wel een MV-beleid hebben maar dit niet goed kunnen uitvoeren. Het gebrek aan een MV-beleid komt bijvoorbeeld door problemen met het concreet invullen van dat beleid of door gebrek aan draagvlak binnen het bedrijf (MVO Nederland). Dit is ook één van de problemen bij het bedrijf.

1.2. Probleemstelling en doelstelling

Uit gesprekken met het management van het bedrijf is gebleken dat zij niet weten waar ze moeten beginnen met MVO. Er zijn wel losse initiatieven binnen het bedrijf, zoals een vergistingstoren voor organisch restmateriaal, maar door het gebrek aan een goed MV-beleid blijft het hier ook bij. Het management heeft aangegeven dat zij wel graag een MV-beleid willen ontwerpen, maar dat tijdgebrek en de grote diversiteit aan betrokken afdelingen grote obstakels zijn. Door gebrek aan een MV-beleid ontbreekt er een duidelijke structuur om het MVO binnen het bedrijf verder vorm te geven. Door gebrek aan structuur wordt MVO niet geïntegreerd in het bedrijfsproces van het bedrijf en loopt het bedrijf achter op de concurrentie met betrekking tot MVO.

Uit gesprekken met de afdeling verkoop is gebleken dat veel afnemers van het bedrijf vragen om een MV-beleid, daarom heeft het management besloten dat er onderzoek gedaan moet worden naar de mogelijkheden voor het bedrijf om een MV-beleid te ontwikkelen. Het doel van dit onderzoek is tweeledig: *Het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van een MV-beleid binnen het bedrijf en aan de operationalisering en uitvoering daarvan.*

1.3. Opbouw

Dit rapport is als volgt gestructureerd.

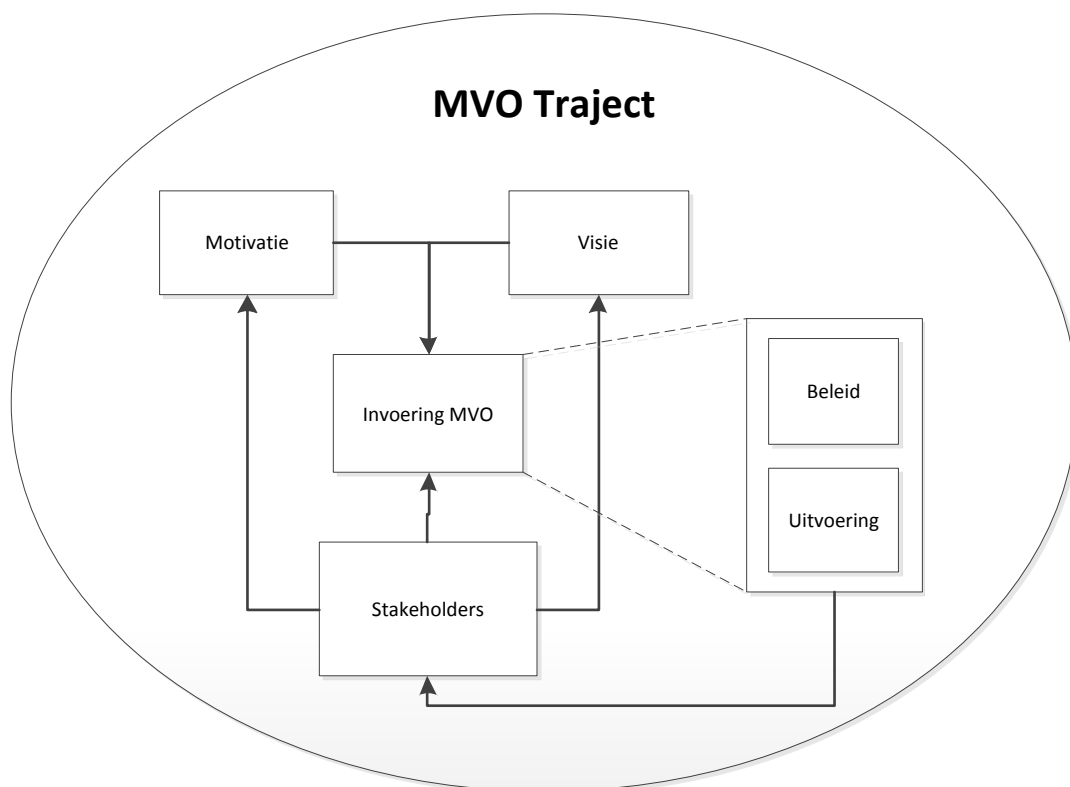
- In het tweede hoofdstuk wordt de geschiedenis van het bedrijf behandeld. Daarna wordt er dieper ingegaan op de huidige organisatie, de markten waarin het bedrijf actief is en de producten die er bij het bedrijf gemaakt worden.
- In het derde hoofdstuk worden een aantal visies op MVO behandeld, gevolgd door een aantal stakeholder theorieën. In dit hoofdstuk wordt een model geïntroduceerd om de verhouding tussen een organisatie en de stakeholders te analyseren. De visies uit dit hoofdstuk zullen worden gebruikt om de vraagstelling in hoofdstuk vier te ondersteunen en om de stakeholder analyse in hoofdstuk vijf te structureren.
- In het vierde hoofdstuk worden de methoden van onderzoek toegelicht. Hier zal ook behandeld worden hoe de visies, theorieën en modellen worden gebruikt om het onderzoek verder uit te voeren. In dit hoofdstuk worden aan de hand van de gevonden visies en theorieën de onderzoeksvragen en wensen van het bedrijf geformuleerd.
- In het vijfde hoofdstuk wordt een uitgebreide stakeholder analyse gemaakt. Dit wordt gedaan aan de hand van de onderzoeksvragen uit hoofdstuk vier en de theorieën uit hoofdstuk drie. De stakeholder analyse wordt gebruikt om de inventarisatie tabel in te vullen en om een rangorde te maken voor de vervolgstappen om tot een goed MV-beleid te komen. Vervolgens wordt een beschrijving van de huidige situatie gemaakt. Dit wordt gedaan aan de hand van een tabel. Voor elke grondstof wordt in de tabel aangegeven wat de status is met betrekking tot de verschillende stakeholder eisen. Met de uitkomst van deze tabel zullen de vervolgstappen en aanbevelingen voor het bedrijf worden geformuleerd.
- In het zesde hoofdstuk worden de vervolgstappen en aanbevelingen geformuleerd. Met deze vervolgstappen en aanbevelingen kan het bedrijf een goed MV-beleid opzetten.

2. Theoretisch kader

In het eerste gedeelte van het theoretisch kader wordt aan de hand van relevante literatuur een beeld gevormd over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Eerst wordt er een korte samenvatting gegeven over het ontstaan van MVO. Daarna wordt er toegelicht wat MVO precies inhoudt en wat de motivatie van bedrijven is om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen. Vervolgens worden er een aantal visies op MVO toegelicht en uitgelegd hoe deze visies gebruikt kunnen worden om maatschappelijke verantwoord te ondernemen. In het tweede deel van het theoretisch kader wordt de stakeholders theorie toegelicht en de hieraan verwante onderwerpen.

Eerst wordt er een model geïntroduceerd over het MVO traject binnen organisaties. Dit model is zelf ontworpen en geeft de visie van de onderzoeker weer op het MVO traject binnen organisaties. Tijdens een MVO traject wordt eerst de motivatie en de visie van het bedrijf ten opzichte van MVO gevormd. Dit gebeurt onder invloed van de stakeholders. De stakeholders zijn eerst geanalyseerd op de eisen en wensen die zij hebben met betrekking tot MVO. Naar aanleiding hiervan worden de stakeholders gecategoriseerd en geprioriteerd. Op basis van de stakeholders en de vorming van de motivatie en de visie wordt er een strategie bedacht voor de invoering van MVO. Uit deze strategie volgt een beleid dat vervolgens wordt uitgevoerd. De resultaten hiervan worden teruggekoppeld naar de stakeholders. Nadat de stakeholders kritiek hebben gegeven begint het proces opnieuw, waardoor MVO een continu proces wordt en het best geborgen is binnen de organisatie.

Aan het eind van het theoretisch kader zal dit model aan de hand van de theorieën worden ingevuld voor het bedrijf.



Figuur 4 - MVO Traject

2.1. Geschiedenis van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De geschiedenis van MVO gaat terug tot 1800, toen in Engeland de industriële revolutie al vijftig jaar bezig was. In Nederland begon de industriële revolutie pas in de eerste helft van de 19^e eeuw en daardoor is MVO hier ook pas later ontstaan. Tijdens het begin van de industriële revolutie was het enige doel van een onderneming winst maken voor de eigenaren. Om een zo hoog mogelijke winst te behalen werd uitbuiting van het personeel en kinderarbeid niet geschuwd. Dit was mogelijk omdat er van uit de overheid geen wetten of regels waren. Ook was er een groot aanbod van arbeiders en konden zij door de hoge werkloosheid niet in opstand komen tegen het onrecht dat hen werd aangedaan. Dit duurde tot 1874, toen werd de eerste sociale wet in Nederland aangenomen. Dit was het Kinderwetje van Van Houten. Deze wet verbood bedrijven om kinderen onder de 12 jaar in een fabriek te laten werken. Door gebrek aan controle werd deze wet niet nageleefd, tot er in 1900 een eind aan kwam door invoering van de leerplicht voor kinderen tussen de 6 en 12 jaar (Nijhof et al, 2009).

Rond 1850 begonnen de eerste vakbonden en arbeiderspartijen te ontstaan. Deze zorgden er voor dat de gewone arbeiders betere werkomstandigheden kregen. De meeste van deze regelingen waren om de arbeidstijd in te korten van 16 naar 12 uur. In deze tijd was er wel een paternalistische vorm van MVO. Dit houdt in dat sommige werkgevers voor een aantal basisbehoeftes zorgden, zoals onderwijs, gezondheidszorg en onderdak (Nijhof et al, 2009). Aan het begin van de tweede helft van de 20^{ste} eeuw draaide het bedrijfsleven nog steeds voornamelijk op het idee dat ze alleen bestonden om winst te maken. Er was eigenlijk nog niet echt veel aandacht voor MVO, maar er begon wel steeds meer druk te komen vanuit de samenleving om hier aandacht aan te besteden. In deze tijd ontstond ook een discussie tussen bedrijven, NGO's en de overheid over wie er verantwoordelijk is voor MVO. In de jaren '70 kwam de overheid tot de conclusie dat zij een codificerende taak heeft en geeft alleen bij specifieke zaken richtlijnen. Dit zorgt er voor dat een aantal bedrijven in die periode meer nadruk gaan leggen op MVO. Echter werd het bij veel bedrijven nog niet opgenomen in het beleid, waardoor het geen onderdeel werd van het beleid binnen de onderneming. Na een aantal grote natuurrampen en milieuschandalen in de jaren 90 komt de nadruk op veiligheid en milieu te liggen. De regels van de overheid blijken niet voldoende om de veiligheid en het milieu te waarborgen. Daarom besluiten een aantal bedrijven zelf veiligheidsprotocollen op te zetten (Nijhof et al, 2009).

In deze periode ontstaan steeds meer Non-Governmental Organisations (NGO's). NGO's richten zich op veronderstelde problemen met een maatschappelijk karakter. NGO's zijn geen onderdeel van de overheid. Ze kunnen wel veel invloed uitoefenen op bedrijven, een voorbeeld hiervan is Greenpeace. Zij hebben er voor gezorgd dat Shell een olieopslag en laadplatform voor olietankers in de Noordzee niet heeft laten afzinken, maar heeft laten afbreken in Noorwegen. Het is belangrijk voor bedrijven dat zij in dialoog blijven met de voor het bedrijf belangrijke NGO's zodat zij geen doelwit worden van de acties van deze NGO's. In 1992 hebben 178 landen de "Agenda 21 overeenkomst" van de Verenigde Naties ondertekend (Verenigde Naties). Deze "Agenda 21 overeenkomst" heeft tot doel dat er een beter beleid en strengere regels komen, zodat meer bedrijven maatschappelijk verantwoord gaan ondernemen.

2.2. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Ondernemingen worden gezien als waardecreërende organisaties. Ze creëren waarde voor consumenten door het produceren van goederen of het aanbieden van diensten die een behoefte bevredigen van de consument. Zo zorgen zij voor een maatschappelijke bijdrage en zijn een bron van inkomsten voor ondernemers, werknemers en investeerders. Hierdoor nemen ondernemingen een belangrijke plaats in onze samenleving in.

Tegelijkertijd kan er door de productie van goederen en diensten schade ontstaan aan andere thema's, zoals natuur, milieu en het welzijn van mensen en dieren, deze schade doet afbreuk aan de totale maatschappelijk waarde die ondernemingen creëren door de producten en diensten die zij produceren.

De gedachte achter MVO is dat ondernemingen er op toe zien dat zij tijdens het produceren van goederen of diensten de schade aan natuur, milieu en het welzijn van mensen en dieren tot een minimum beperken. Door het beperken van deze schade kunnen ondernemingen zorgen dat de toekomstige generaties ook voldoende mogelijkheden hebben om zelf welvaart te creëren (SER, 2000).

“MVO is het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in drie dimensies” (SER, 2000). Deze drie dimensies zijn economisch, ecologisch en sociaal. Door het gebruik van deze drie dimensies gaan ondernemingen verder dan alleen winst maken en gaan ze in de richting van Corporate Citizenship (SER, 2000). Corporate Citizenship betekent dat bedrijven een verantwoordelijke houding innemen ten opzichte van de omgeving.

Er bestaan verschillende visies over de inhoud van het te voeren beleid van bedrijven met betrekking tot MVO. De twee meest toonaangevende visies zijn de *Triple bottom line* van Elkington (1997) en de *Pyramid of Corporate Social Responsibility* van Carroll (1991). Deze twee visies zullen in de volgende paragrafen besproken worden en er zal een vergelijking worden gemaakt. Eerst wordt de motivatie van bedrijven om MV te ondernemen besproken.

Motivatie

Er zijn vier soorten motivatie voor bedrijven om in vulling te geven aan een MV-beleid.

- *Idealisme*
Idealisme houdt in dat de eigenaar van een onderneming uit eigen beweging voor een MV-beleid kiest. Vaak vindt hij dat hij dit verplicht is tegenover de omgeving. Deze motivatie komt vaak voor bij kleinere bedrijven, bij deze bedrijven heeft de eigenaar nog veel te zeggen. Een nadeel van deze motivatie is dat als de eigenaar het bedrijf verkoopt het MV-beleid ook gevaar loopt.
- *Kosten van negatieve reacties*
Acties en protesten van uit de samenleving of NGO's kunnen leiden tot hoge kosten door juridische procedures of aanpassingen in het te voeren beleid. De motivatie is gebaseerd op het verminderen van de kosten die de negatieve reacties veroorzaken.
- *Waarde van een goede reputatie*
Steeds meer stakeholders gaan waarde hechten aan de reputatie van de bedrijven waar zij zaken mee doen. Daarom proberen veel bedrijven met behulp van MVO een goede reputatie op te bouwen om zo meer goodwill en vertrouwen te krijgen bij hun stakeholders. Op deze manier willen de bedrijven de afzetmarkt vergroten.
- *Motivatie werknemers*
Medewerkers die bij een bedrijf werken met een goede reputatie zijn hier trots op, werken beter en zijn gemotiveerder. Ook praten zij graag over 'hun' bedrijf, dit helpt bij het werven van nieuw personeel en is geloofwaardiger en effectiever dan wanneer de bedrijven zelf reclame maken.

Bedrijven begrijpen dat maatschappelijke acceptatie een voorwaarde is geworden om te blijven bestaan. Het is dan ook niet verrassend dat van de vier soorten motivatie er drie uit eigenbelang voortkomen. Deze gaan over kosten besparing, groeiende afzet en goede werknemers (SER, 2000).

2.3. Theorieën over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

In deze paragraaf worden de twee belangrijkste theorieën over maatschappelijk verantwoord ondernemen beschreven. Eerst wordt er ingegaan op de Triple Bottom Line van Elkington (1997). Vervolgens wordt de Pyramid of Corporate Social Responsibility van Carroll (1991) besproken.

3.3.1 Triple Bottom Line

De Triple Bottom Line (TBL) is ontworpen door Elkington in 1997. In deze theorie stelt hij dat bedrijven niet alleen voor winst moeten gaan. De TBL bestaat uit drie dimensies namelijk: Profit, People en Planet. Het idee van de TBL is dat bedrijven de drie dimensies als hoofdlijn gebruiken om hun MV-beleid een goede invulling te geven.

De TBL wordt door veel ondernemingen en overheden gebruikt. De Nederlandse overheid gebruikt de TBL ook als hoofdlijn om haar MV-beleid concreet te maken (MVO Nederland). Hieronder worden de drie dimensies besproken.

Profit

Bij de Profit dimensie gaat het om de waarde die wordt gecreëerd door het produceren van goederen en diensten. De opbrengsten van de verkoop van deze goederen en diensten geven de waardering weer, die de afnemers van de producten hebben, voor de inspanningen die de onderneming heeft geleverd om waarde te creëren. Deze opbrengsten vormen voor investeerders een goede maatstaf om de prestaties van de onderneming te meten. Deze toegevoegde waarde door de onderneming heet ook wel de shareholders-value.

Winst moet een goede financiële basis creëren voor een onderneming, ook op de lange termijn. Profit is de belangrijkste van de drie dimensies, omdat deze als randvoorwaarde nodig is: zonder Profit bestaan de andere twee dimensies voor een bedrijf niet (Elkington, 1997; SER, 2000).

Dit is in tegenstelling tot wat Friedman in de jaren 70 schreef. Friedman schreef dat bedrijven die zich met andere doelen bezig houden dan met winst maken voor de shareholders in overtreding van de wet zijn (Friedman, 1970).

People

De tweede dimensie van de TBL is People, welke op het sociale aspect van MVO ingaat. Deze dimensie kent veel verschillende onderwerpen en is op de interne mensen en externe mensen van de organisatie gericht. Interne mensen zijn bijvoorbeeld het personeel en externe mensen zijn bijvoorbeeld de burens.

De interne aspecten zijn gericht op het personeel van de onderneming en beginnen met goede arbeidsverhoudingen. Een belangrijk onderdeel hiervan is het sociale beleid van het bedrijf. In dit beleid moet de inbreng en eigen verantwoordelijkheid van de werknemers centraal staan. Het is belangrijk dat vakmanschap in stand wordt gehouden en werknemers de kans wordt gegeven hun volledige potentie te benutten. Ook moet er voldoende ruimte zijn voor het combineren van verschillende taken. Daarnaast is het belangrijk dat een bedrijf probeert om etnische minderheden te betrekken in het arbeidsproces en zorgt voor een goede binding met, en motivatie van het personeel (Elkington, 1997; SER, 2000).

Het externe aspect van de People dimensie heeft veel invloed op de sociale onderwerpen, zoals leefomstandigheden en mensenrechten. Het externe aspect is in te delen in twee verschillende onderdelen, namelijk de lokale omgeving en de internationale omgeving.

De lokale omgeving van de People dimensie gaat over de omgeving in de buurt van de vestigingsplaats van de onderneming. Een goede invulling door het bedrijf van dit gedeelte van het MV-beleid zorgt dat het bedrijf probeert de leefomstandigheden van de bewoners in de buurt te verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door dat het bedrijf mee werkt aan de creatie van een veilige woon-, werk- en leefomgeving.

Het respecteren van de mensenrechten en arbeidsnormen zijn voor de internationale omgeving belangrijk. Dit is vooral belangrijk in ontwikkelingslanden omdat in deze landen vaak een gebrek is aan mensenrechten en arbeidsnormen.

Er kan gesproken worden over een goed People-beleid, op het moment dat de sociale aspecten meewegen bij beslissingen en er constant gestructureerd door het bedrijf aan gewerkt wordt om deze aspecten te verbeteren (Elkington, 1997, SER, 2000).

Planet

De laatste dimensie van de TBL is de ecologische dimensie. Bij deze dimensie gaat het er om dat de onderneming tijdens het produceren van het product of de dienst op alle mogelijke manieren rekening houdt met de impact die deze productie op het milieu heeft en deze impact probeert te minimaliseren. Dit kan bijvoorbeeld door “end of pipe-technieken”, hierbij wordt er gekeken wat de uitstoot van schadelijke stoffen is tijdens de productie en hoe deze verlaagd kan worden. Een andere manier om de impact op het milieu te verkleinen is door de integratie van milieubesparende stappen in zowel het ontwerp- als het productieproces. Dit kan bijvoorbeeld door afvalstoffen die ontstaan tijdens het productie proces te hergebruiken. Het is ook mogelijk om gebruik te maken van integraal ketenbeheer, waarbij de hele productieketen van wordt onderzocht en verbeterd op het gebied van MVO. Er zijn drie stadia van milieubewust ondernemen. De reactieve fase, waarbij alleen wordt gereageerd op nieuwe wetten en het volgen van bestaande wetten. De actieve fase, waarbij bedrijven er uit zichzelf voor kiezen om aan energie besparing, afvalscheiding en afvalpreventie te doen omdat dit geld oplevert. En als laatste de pro-actieve fase, waarbij bedrijven er voor kiezen om het milieu te sparen omdat zij hier interesse in hebben. De inspanningen die het bedrijf moet doen nemen per fase toe.

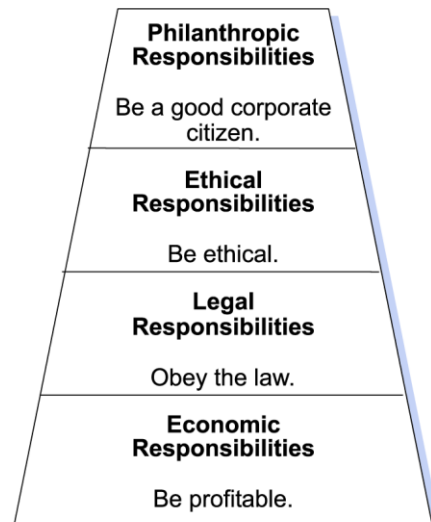
Belangrijke voorwaarden voor het succesvol doorvoeren van verbeteringen door bedrijven zijn externe druk van stakeholders, de financiële middelen om deze veranderingen door te voeren en het marktvoordeel dat er mee te behalen is (Elkington, 1997; SER, 2000).

3.3.2 Pyramid of Corporate Social Responsibility

De Pyramid of Corporate Social Responsibility (PCSR) theorie is in 1991 ontworpen door Carroll en bestaat uit vier verantwoordelijkheden. Door deze verantwoordelijkheden goed in te vullen kunnen bedrijven tot en goed MV-beleid komen. De vier verantwoordelijkheden zijn; Economische verantwoordelijkheid, Legale verantwoordelijkheid, Ethische verantwoordelijkheid en Filantropische verantwoordelijkheid. In figuur 5 staat een afbeelding van de PCSR, welke de vier afzonderlijke lagen laat zien.

Economische verantwoordelijkheid

Historisch gezien werd de onderneming gesticht als economische entiteit om goederen en diensten te leveren aan de samenleving. Ondernemers begonnen met een onderneming omdat ze hiermee verwachtten in hun levensonderhoud te kunnen voorzien. De basis hierbij was dat ze goederen en diensten leverden die de samenleving nodig had. Toen ondernemingen begonnen te groeien en aandeelhouders kregen probeerden zij ook hun winst te maximaliseren. De drie andere verantwoordelijkheden van de PCSR zijn afhankelijk van de winst. Dit komt omdat zonder winst de onderneming niet kan bestaan en de andere verantwoordelijkheden op dat moment vervallen (Carroll, 1991).



Figuur 5 - Pyramid of Corporate Social Responsibility (Carroll 1991)

Legale verantwoordelijkheid

Volgens Carroll heeft de samenleving ondernemingen de opdracht gegeven om winst te maken (Carroll, 1991, p. 41). Van ondernemingen wordt verwacht dat ze dit doen volgens de regels en wetten van de overheid. De legale verantwoordelijkheid geeft het kader weer hoe ondernemingen volgens de regelgevers eerlijk moeten handelen. De legale verantwoordelijkheid is de tweede laag in de PCSR en vormt samen met de economische verantwoordelijkheid de basis voor elke onderneming (Carroll, 1991).

Ethische verantwoordelijkheid

De ethische verantwoordelijkheid bevat de activiteiten die niet in de wet zijn vastgelegd, maar waar stakeholders wel eisen of verwachtingen over hebben. De ethische verantwoordelijkheid bestaat uit de gebruiken, normen, waarden en verwachtingen die de stakeholders hebben. Ethische verantwoordelijkheid is de derde laag in de PCSR en is verbonden met de legale laag. Dit komt omdat veel ethische dilemma's uiteindelijk resulteren in regelgeving (Carroll, 1991).

Filantropische verantwoordelijkheid

De filantropische verantwoordelijkheid verwijst naar het idee dat de samenleving verwacht van bedrijven dat zij goede *corporate citizens* zijn. Een goede *corporate citizen* zijn betekent dat bedrijven geld, tijd of ruimte vrijmaken om maatschappelijke organisaties te helpen. Het verschil met de ethische laag is dat filantropie minder belangrijk wordt gevonden door de samenleving. De samenleving verwacht dat ondernemingen zich ethisch gedragen, maar als bedrijven geen geld hebben voor filantropie worden de bedrijven hier niet op afgerekend door de samenleving. Door deze vrijblijvendheid is de filantropische laag de minst belangrijke van de PCSR (Carroll, 1991).

3.3.3 Uitvoering

Voor het implementeren van MVO in het bedrijfsproces bestaan een aantal strategieën om MVO te benaderen en een aantal methoden om MVO uit te dragen. Eerst wordt er ingegaan op de strategieën en daarna op de methoden.

Strategieën

Er zijn drie verschillende strategieën met betrekking tot de implementatie van MVO (Nijhof et al, 2009).

- Outside-in risico oriëntatie
Bij deze strategie inventariseert een onderneming wat de stakeholders van de onderneming verwachten. Alleen de risico's die kunnen zorgen voor reputatie schade of extra kosten worden in de gaten gehouden. Er wordt niets van uit de onderneming zelf opgezet.
- Inside-out oriëntatie
Deze strategie wordt door de onderneming zelf ingevuld aan de hand van de identiteit van de onderneming. De onderneming probeert door middel van een MV-beleid het gevoel van trots, loyaliteit en toewijding van de werknemers en consumenten ten opzichte van de onderneming te versterken.
- Integrale oriëntatie
Door in dialoog te treden met de stakeholders wordt het MV-beleid vormgegeven. Het MV-beleid wordt opgenomen in het bedrijfsproces zodat het door het hele bedrijf gebruikt wordt. De resultaten worden goed bij gehouden en waar nodig wordt het beleid aangepast.

Deze strategieën zijn onafhankelijk van elkaar. Het is mogelijk dat een onderneming voor verscheidene afdelingen binnen de onderneming uiteenlopende strategieën gebruikt.

Methoden

Er zijn twee verschillende methoden om MVO uit te dragen. Dit zijn *Greenwashing* or *Window dressing* en *Mainstreaming*, tussen deze twee typen bestaan grote verschillen.

Mainstreaming

Bij mainstreaming wordt het MV-beleid geïntegreerd in de dagelijkse beslissingen die de medewerkers van een onderneming maken. Alle beslissingen worden bekeken en de beste optie in het kader van het MV-beleid wordt genomen. Door de integratie van het MV-beleid in de dagelijkse keuzes kunnen de medewerkers van de onderneming niet meer om het MV-beleid heen (Weaver et al, 1999).

Greenwashing or Window dressing

Bij greenwashing of window dressing doet een bedrijf alsof zij maatschappelijk verantwoord zijn terwijl dit niet zo is. De bedrijven gebruiken kleine maatschappelijk verantwoorde projecten om grote vervuilende projecten te verbergen.

Deze methode van MVO is niet goed. Bedrijven doen alsof zij een goed MV-beleid hebben, maar doen hier niets mee. Door het gebrek aan integratie van het MV-beleid in het beslissingsproces wordt het makkelijk losgekoppeld van het beslissingsproces en worden de verkeerde beslissingen genomen (Weaver et al, 1999).

De gewenste methode is 'mainstreaming', om dit te implementeren is 'hard'- en 'softwiring' nodig. Bij 'hardwiring' gaat het om het integreren van MVO in de organisatie systemen, processen en structuren. Bij 'softwiring' gaat het om het integreren van MVO in de organisatie cultuur en de vaardigheden en competenties van de werknemers. Het is duidelijk

dat het invoeren van MV-beleid niet makkelijk en snel kan gebeuren, het is een leerproces met veel uitdagingen (Lenssen et al., 2007).

Voor bedrijven is het belangrijk dat zij, als zij het maximale voordeel willen halen uit MV-beleid, hier duidelijke communicatie middelen voor gebruiken. Dit houdt in dat de bedrijven transparanter moeten gaan handelen, zodat er ook daadwerkelijk een waardeoordeel te vellen is door externe partijen over het beleid dat de bedrijven voeren ten aanzien van hun MVO (SER, 2000). Deze transparantie kan worden bereikt met behulp van ‘mainstreaming’.

Nu duidelijk is wat de motivatie van bedrijven is om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen, op welke manier zij dit kunnen invullen en uitvoeren wordt verder gegaan met de theorie over stakeholders.

2.4. Stakeholder theorie

Één van de eerste definities van een stakeholder komt van Freeman(1984): *“Elke groep of individu die invloed heeft of beïnvloed wordt door het bereiken van de doelen van een organisatie”* (Freeman, 1984, p. 46). Tegenwoordig bestaat er consensus over wie stakeholders zijn. Stakeholders zijn personen, groepen, burens, organisaties, instituten en maatschappijen (Mitchell et al, 1997, p. 855). Het is minder duidelijk wat iemand tot een stakeholder maakt. Wanneer heeft een groep of individu een “stake” of belang dat de groep of individu tot een stakeholder maakt voor een organisatie. Dit is belangrijk, omdat op basis van het belang van de groep of het individu en het belang van de onderneming wordt besloten wie wel en wie niet een belangrijke stakeholder is. Daarnaast is het vaak onduidelijk hoe er besloten wordt wie er een belangrijke stakeholder is (Mitchell et al, 1997).

Jones (1980) stelde hier een aantal belangrijke vragen bij: Wie zijn deze groepen? Hoeveel van deze groepen moeten geholpen worden? Welke belangen van welke groepen zijn het belangrijkste? Hoeveel geld moet een bedrijf uitgeven aan de belangrijkste belangen van de groepen? Het is niet gemakkelijk om op deze vragen een antwoord te vinden (Jones, 1980). De definitie van Freeman is een brede definitie. Dit komt doordat hij in zijn definitie aangeeft dat er twee beïnvloedingsrichtingen zijn. Namelijk vanuit de stakeholder naar de organisatie en vice versa. Deze definitie sluit dus allen de individuen en groepen uit die niet beïnvloed worden door de organisatie of die de organisatie niet kunnen beïnvloeden.

In contrast hiermee staat de definitie van Clarkson (1994) die vrijwillige en onvrijwillige risicodragers gebruikt in zijn definitie van stakeholders: *“Vrijwillige stakeholders dragen een gedeelte van het risico doordat ze iets geïnvesteerd hebben in een vorm van kapitaal, menselijk of financieel, iets van waarde, in de organisatie. Onvrijwillige stakeholders dragen een risico door de activiteiten van de organisatie. Maar zonder het risico element is er geen stake”*(1994, 5). Op deze manier is een stake iets dat je kunt verliezen. Risico wordt gebruikt om stakes te definiëren zodat het aantal stakeholders verkleind kan worden tot de personen die een legitieme claim hebben. Dit is ongeacht hun capaciteiten om de organisatie te beïnvloeden en hun relatie ten opzichte van de organisatie.

Voor zowel de smalle kijk, zoals van Clarkson, en de brede kijk, van Freeman, zijn verschillende argumenten. De smalle kijk op stakeholders is gebaseerd op de praktische realiteit van beperkte middelen, tijd en aandacht van organisaties en het beperkte geduld van managers om zich bezig te houden met externe partijen. De smalle kijk op stakeholders probeert de relevante stakeholders voor een organisatie te definiëren. Dit wordt gedaan op basis van het financiële risico dat de stakeholders hebben voor de organisatie. Dit betekent dat managers kijken wat het een organisatie kost als zij geen rekening houden met deze stakeholders.

De brede kijk op stakeholders is gebaseerd op de empirische realiteit dat organisaties beïnvloed kunnen worden door iedereen en op hun beurt iedereen kunnen beïnvloeden. Deze brede kijk is bijna onmogelijk toe te passen voor managers omdat dit te veel tijd kost. De brede kijk zorgt er wel voor dat managers de mogelijkheid hebben om op alle stakeholders te reageren. Sommige stakeholders zeggen beïnvloed te worden door een organisatie terwijl dit niet zo is. Maar hierdoor beïnvloeden zij wel andere stakeholders die wel een legitieme claim bij de organisatie kunnen neerleggen. De brede kijk helpt deze stakeholders te herkennen en geeft de mogelijkheid om hier op te reageren.

Typologie van Stakeholders

Om goed te kunnen begrijpen welke stakeholders belangrijk zijn worden drie kenmerken van deze stakeholders onderzocht. Deze kenmerken zijn macht, legitimiteit en urgentie en zijn belangrijk in de stakeholder-manager relatie (Mitchell, Agle, Wood, 1997). Waarom zij belangrijk zijn zal per kenmerk worden uitgelegd. Daarna wordt er aan de hand van deze kenmerken een indeling gemaakt in verschillende categorieën.

Kenmerken

Macht

Het is moeilijk om een definitie van macht te geven, terwijl iedereen het herkent. Het is de mogelijkheid om dingen naar je hand te zetten. Voor dit onderzoek wordt de volgende definitie gebruikt: 'De kans dat actor A in een sociale relatie tussen actoren de mogelijkheid heeft om actor B iets te laten doen, zonder tegenwerking, wat hij anders niet had gedaan'. Deze definitie is gebaseerd op Weber (1947), Dahl (1957) en Pfeffer (1981). Dit leidt tot de vraag hoe macht wordt uitgeoefend en wat de basis hier voor is?

Volgens Etzioni (1964) zijn er drie soorten macht:

- Dwingende macht, gebaseerd op kracht, geweld of onderdrukking.
- Utilitaristische macht, gebaseerd op materialistische of financiële bronnen.
- Normatieve macht, gebaseerd op symbolische bronnen. Dit houdt in dat er gebruik wordt gemaakt van sociale symbolen zoals vertrouwen, prestige, liefde en acceptatie.

Macht staat niet vast, maar is overdraagbaar. Macht kan worden verkregen maar ook worden verloren.

Legitimiteit

Legitimiteit wordt door Suchman (1995) beschreven als: "De algemene perceptie of aanname dat de acties van een entiteit gewenst, behoorlijk of passend zijn, binnen een sociaal systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities." Deze acties kunnen worden geanalyseerd op basis van individuele, organisatie of maatschappelijke criteria (Suchman, 1995).

Vaak worden legitimiteit en macht als één kenmerk gezien (Mitchell et al, 1997). In 1947 stelde Weber echter dat legitimiteit en macht twee aparte kenmerken zijn. Samen zorgen legitimiteit en macht voor autoriteit, maar ze kunnen ook onafhankelijk van elkaar voorkomen. Een stakeholder kan een legitieme claim hebben maar dat betekent niet dat hij ook de macht heeft om deze kracht bij te zetten.

Urgentie

De definitie van urgentie is de mate waarin de claim van stakeholders om onmiddellijke attentie vraagt. Er zijn twee typen urgentie: tijd gevoelig en belangrijkheid. Tijd gevoelig is de mate waarin de organisatie het behandelen van de claim kan vertragen zonder dat de relatie met de stakeholder verslechtert. Belangrijkheid is de mate waarin de claim of de relatie met de stakeholder belangrijk is voor de organisatie (Mitchell et al, 1997).

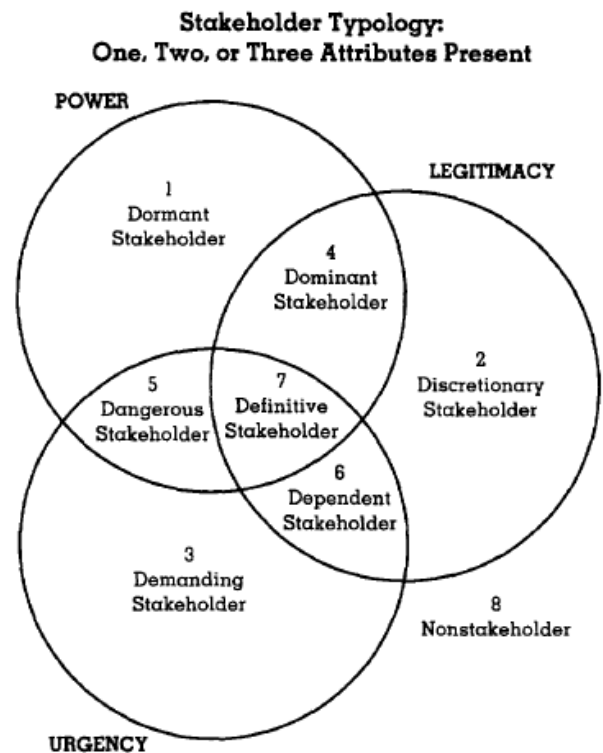
Categorieën

Op basis van de drie kenmerken, macht, legitimiteit en urgentie, ontstaan er acht typen stakeholders. Deze verschillende typen krijgen niet allemaal even veel aandacht, omdat ze niet allemaal even belangrijk zijn. Er bestaat een positieve relatie tussen het aantal kenmerken die een stakeholder bezit en het belang dat een stakeholder heeft voor een organisatie.

De eerste categorie bestaat uit groep één, twee en drie uit figuur 6. Dit zijn de latente stakeholders, zij bezitten maar één kenmerk. Deze stakeholders krijgen vrijwel geen aandacht omdat organisaties beperkte middelen hebben. Soms worden ze niet herkend als stakeholder.

De tweede categorie bestaat uit groep vier, vijf en zes en bezitten twee kenmerken. Dit zijn de verwachtende stakeholders, zij heten zo omdat ze wat verwachten van de organisatie. Deze stakeholders hebben een actievare rol, waar een organisatie ook op reageert.

De derde categorie bestaat uit groep zeven. Dit zijn de definitieve stakeholders die de meeste aandacht krijgen omdat zij alle kenmerken bezitten. De laatste categorie zijn de non-stakeholders. Zij krijgen geen aandacht van de organisatie, omdat zij geen van de drie kenmerken bevatten.



Latente stakeholders

Dit zijn de stakeholders met één kenmerk.

- Slapende stakeholders, deze stakeholders hebben wel macht maar geen legitieme of urgente claim bij de onderneming, ze gebruiken hun macht dus niet.
- Discrete stakeholders, deze stakeholders hebben wel een legitieme claim, maar hebben geen macht over de onderneming en geen urgente claim. Door het gebrek aan urgentie en macht is er geen enkele reden voor een organisatie om te luisteren naar deze stakeholders.
- Eisende stakeholders, deze stakeholders hebben alleen een urgente claim, maar geen mogelijkheden om deze claim kracht bij te zetten.

Verwachtende stakeholders

Dit zijn de stakeholders met twee kenmerken.

- Dominante stakeholders hebben macht en legitieme claims en zijn daarom belangrijk voor de organisatie. Vaak worden deze stakeholders actief betrokken bij de onderneming, omdat zij de macht hebben om hun claims kracht bij te zetten.
- Afhankelijke stakeholders, deze stakeholders hebben geen macht maar wel urgente en legitieme claims. Ze zijn echter afhankelijk van anderen of er ook wat mee wordt gedaan omdat ze geen macht hebben om de claim kracht bij te zetten.
- Gevaarlijke stakeholders, deze stakeholders hebben macht en een urgente claim maar geen legitimiteit. Daardoor is de macht die ze hebben dwingend en gevaarlijk. Vaak gaan ze ver om hun zin te krijgen.

Definitieve stakeholders

Dit zijn de stakeholders met drie kenmerken.

- Deze stakeholders hebben alle kenmerken en zijn erg belangrijk, want zij hebben urgentie, legitieme claims en de macht om deze kracht bij te zetten.

Non-stakeholders

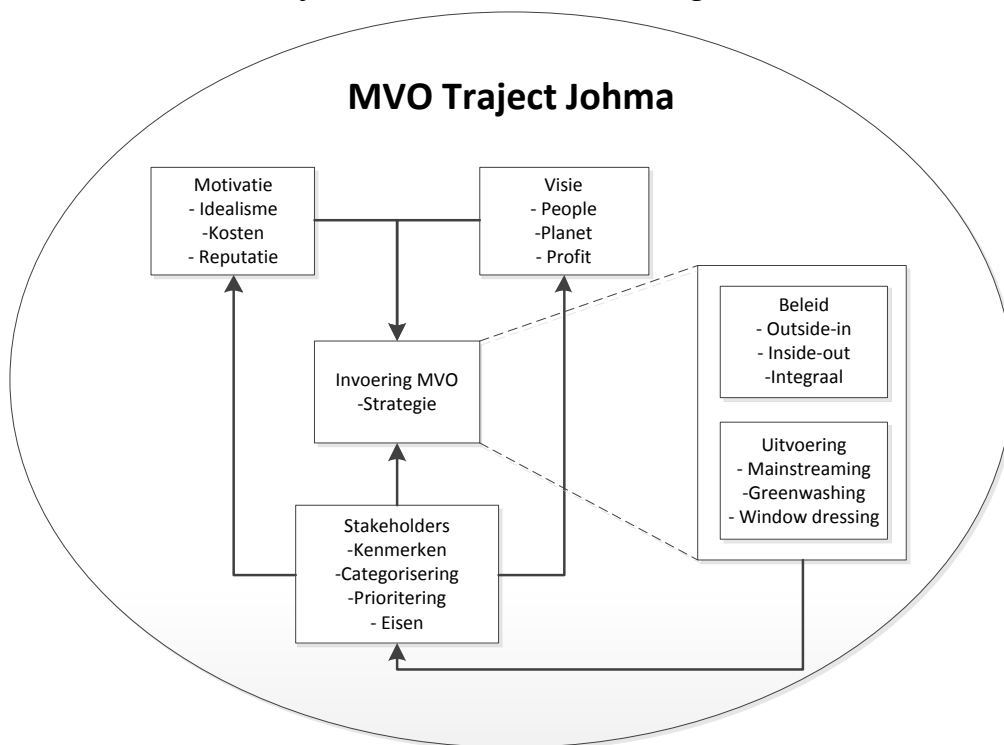
Deze stakeholders hebben geen van de drie kenmerken en zijn daarom geen stakeholder.

2.5. Samenvatting

Voor het vervolg van het onderzoek wordt het model van Elkington (1994) leidend. Hier is voor gekozen omdat dit model het best van toepassing is op het bedrijf. Het model geeft drie gebieden aan waarop het bedrijf haar MV-beleid kan richten. Daarnaast is het mogelijk om deze drie gebieden te gebruiken als meetlat voor de vorderingen van het MVO. Het model van Carroll (1991) wordt gebruikt als perspectief. Een bedrijf moet aan de eerste twee lagen, economische en legale verantwoordelijkheid, van zijn piramide voldoen om bestaansrecht te hebben. Het model van Elkington (1994) geeft een concrete invulling van de derde laag, de ethische verantwoordelijkheid. De vierde laag, de filantropische verantwoordelijkheid, is niet van toepassing op het bedrijf omdat zij op dit moment niet de financiële middelen heeft om hier invulling aan te geven.

Voor de inventarisatie van de stakeholders wordt gebruik gemaakt van het model van Mitchell et al (1997) omdat dit model een goed oordeel kan geven over welke stakeholders het belangrijkste zijn voor het bedrijf. Voor het beleid en de uitvoering van de strategie wordt gebruik gemaakt van de modellen van Weaver et al (1999) en Nijhof et al (2009).

Dit is ingevuld in het model van het MVO traject dat aan het begin van het hoofdstuk werd geïntroduceerd. Voor het bedrijf ziet het model er uit als in figuur 7.



Figuur 7 - MVO Traject het bedrijf

In het volgende hoofdstuk wordt de methode van onderzoek toegelicht. Daarna wordt in hoofdstuk 5 de stakeholder analyse uitgevoerd.

3. Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek besproken. Het begint met de doelstelling en de daaruit afgeleide deelvragen van het rapport. Hierna wordt ingegaan op de manier waarop het rapport is ingedeeld en op welke manier de vragen beantwoord worden. Er is ook een planning bijgevoegd in de bijlage.

Inleiding

Uit gesprekken met het management van het bedrijf is gebleken dat zij niet weten waar ze moeten beginnen. Er zijn wel losse initiatieven binnen het bedrijf, zoals een vergistingstoren voor organisch restmateriaal, maar door het gebrek aan een goed MV-beleid blijft het hier ook bij. Het management heeft aangegeven dat zij wel graag een MV-beleid willen ontwerpen, maar dat tijdgebrek en de grote diversiteit aan betrokken afdelingen grote obstakels zijn. Door gebrek aan een MV-beleid ontbreekt er een duidelijke structuur om het MVO binnen het bedrijf verder uit te breiden. Het gevolg hiervan is dat MVO niet wordt geïntegreerd in het bedrijfsproces van het bedrijf. Hierdoor loopt het bedrijf achter op de concurrentie op het gebied van MVO.

Uit gesprekken met de afdeling verkoop is gebleken dat veel afnemers van het bedrijf vragen om een MV-beleid. Daarom heeft het management besloten dat er onderzoek gedaan moet worden naar de mogelijkheden voor het bedrijf om een MV-beleid te ontwikkelen. Het doel van dit onderzoek is tweeledig: *Het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van een MV-beleid binnen het bedrijf en aan de operationalisering en uitvoering daarvan.*

Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

“Inventariseer de stakeholders en de eisen van deze stakeholders met betrekking tot MVO voor het bedrijf en breng in kaart in hoeverre het bedrijf al aan deze eisen voldoet. Ontwikkel op basis van het inzicht in de stakeholders en hun eisen een passend Maatschappelijk Verantwoord beleid en lever een bijdrage aan de operationalisering van dit beleid.”

Deelvragen

Om invulling te geven aan het onderzoek worden een aantal onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Wie zijn de belangrijkste stakeholders van het bedrijf, welke eisen hebben zij en aan de hand van welke criteria kunnen zij worden geprioriteerd?
2. Wat is de status van Het bedrijf haar grondstoffen en processtappen op de verschillende eisen van de stakeholders?
3. Wat is de huidige MVO situatie binnen het bedrijf en wat moet er nog gedaan worden om tegemoet te komen aan de eisen van de stakeholders?

Theoretisch kader

Aan het begin van dit rapport is een theoretisch kader ontworpen, dit is gedaan aan de hand van deskresearch. Tijdens deze deskresearch is er gezocht naar relevante literatuur over MVO en stakeholders. Het doel van het theoretisch kader is om te zorgen voor een onderbouwing en definitie van MVO om dit verslag en het beleid bij het bedrijf vorm te geven. Ook is er gezocht naar theorie over de stakeholders, zodat deze ook goed in kaart kunnen worden gebracht. Deze theorie wordt gebruikt om een duidelijke prioriteit aan te kunnen geven met betrekking tot de stakeholders.

Stakeholders

Na de behandeling van de theorie over zowel het MVO en de stakeholders zijn de stakeholders in kaart gebracht. Dit is gedaan met behulp van de afdeling Sales, omdat zij kunnen vertellen welke afnemers de grootste zijn. De afdeling Inkoop is gebruikt om inzicht te krijgen in het gebruik van de verschillende grondstoffen. Op deze manier kan er gekeken worden welke leveranciers belangrijk zijn, maar ook welke stakeholders belangrijk zijn omdat zij zich vaak richten op een specifieke grondstof. Het internet is gebruikt om overige stakeholders te identificeren, dit is gedaan door middel van zoekmachines en de website van het voedingscentrum. Met behulp van de theorie is de indeling van de stakeholders gemaakt, waarbij rekening is gehouden met het belang dat zij hebben voor het bedrijf. Van deze stakeholders zijn de verschillende behoeften geïnventariseerd, zodat deze gebruikt kunnen worden in de inventarisatietabel.

Grondstoffen en processen

Aan de hand van het productieproces en de afdeling Inkoop worden de verschillende grondstoffen en processen binnen het bedrijf geïnventariseerd. Deze inventarisatie is gebruikt om de belangrijkste grondstoffen te identificeren. De belangrijkste grondstoffen zijn geselecteerd op basis van de hoeveelheid die het bedrijf gebruikt en hoe groot Het bedrijf haar aandeel is in de complete markt. het bedrijf gebruikt bijvoorbeeld tien procent van de eieren in Nederland waardoor dit een belangrijke grondstof is met betrekking tot MVO. De inventarisatie van de grondstoffen is gebruikt om de inventarisatietabel op te bouwen.

Inventarisatietabel

Nadat de stakeholders, eisen, grondstoffen en processen zijn geïnventariseerd is hier een tabel van gemaakt. Voor elke grondstof wordt in de tabel aangegeven wat de status is met betrekking tot de verschillende eisen van de stakeholders. Deze tabel zal leidend zijn voor de vervolgstappen binnen dit rapport en het beleid ten opzichte van MVO binnen het bedrijf.

Vervolgstappen

Met de gevonden resultaten in de tabel zullen drie belangrijke documenten worden gemaakt. De huidige status van de grondstoffen, de quick wins en de next steps. Het document met de huidige status zal zowel voor interne als externe communicatie worden gebruikt om de verschillende stakeholders op de hoogte te brengen van de status van de grondstoffen. Het tweede document zal de quick wins gaan bevatten. Dit zijn de acties die ondernomen kunnen worden zonder dat hier veel moeite ingestoken wordt terwijl het wel significant voordeel oplevert voor het MV-beleid van het bedrijf. Het next step document is een overzicht van de onderwerpen waaraan het bedrijf aandacht moet besteden om een goed MV-beleid op te zetten. Ook is het de bedoeling dat in dit document een gegronde redenering komt waarom er aan bepaalde aandachtspunten wel aandacht wordt besteed, terwijl een ander aandachtspunt nog niet wordt aangepakt.

Planning

Om grip op het onderzoek te houden is een globale planning per week gemaakt. Op deze manier is goed bij te houden of er op schema wordt gewerkt. De planning is als bijlage 1 toegevoegd.

4. Stakeholders analyse en huidige situatie

In dit hoofdstuk worden alle stakeholders van het bedrijf behandeld. Eerst wordt een overzicht gegeven van de stakeholders. Daarna worden zij aan de hand van het model van Mitchell et al (1997) ingedeeld. Vervolgens worden de eisen van de verschillende stakeholders samengevat, waarna een overzicht wordt gegeven van de huidige situatie. Als laatste wordt de inventarisatie tabel gemaakt en besproken.

4.1. Stakeholders en eisen

5.1.1. Overzicht van de stakeholders en eisen

In onderstaande tabel zijn alle stakeholders en certificaten weergegeven die voor het bedrijf belangrijk kunnen zijn. Voor een complete beschrijving van de stakeholders en certificaten wordt verwezen naar bijlage 2. Deze lijst is opgesteld met behulp van zoekmachines op het internet en de website van het voedingscentrum. Alle voor het bedrijf relevante stakeholders en certificaten staan er in. Het is echter verstandig om dit met regelmaat te controleren omdat de stakeholders en certificaten kunnen veranderen. In figuur 8 staat het overzicht van de stakeholders en in figuur 9 het overzicht van de certificaten.

Stakeholders	
Leveranciers	
Klanten	Supermarkten
	Cateraars
	Grossiers
NGO	Fair Food
	Wereld Natuur Fonds
	Stichting Milieukeur
	Marine Steward Council
	Stichting Gras Keurmerk
	Fair Trade
	Stichting Wakker Dier
	Greenpeace
	Milieuconvenant
	Nederlandse Sojacoalitie
Werknemers	
Concurrenten	
Overheid	
Aandeelhouders	

Figuur 8 – Overzicht stakeholders het bedrijf

Eisen met betrekking tot	Certificaten
Gezondheid	Ik kies bewust - Terugdringen van suiker, zout, transvet en verzadigd vet in voedsel
	Klavertje van AH - Geeft gezonde of bewuste keuze weer
	Energie Logo - Hoeveelheid calorieën per portie
	Dagelijkse voedingsrichtlijn - Extra informatie over voedingsstoffen
Dierenwelzijn	WNF viswijzer - Verantwoord gevangen vis
	Milieukeurmerk - Verminderen bestrijdingsmiddelen en kunstmest
	MSC Keurmerk - Duurzame visserij
	PROduCERT - Scharrelvlees
	CPE - Scharreleieren en vrije-uitloop eieren
	Demeter - Biologisch-dynamische landbouw
	Graskeurmerk - Ruimere stallen en minder gebruik van kunstmest
Duurzaamheid	Dolfijn vriendelijke gevangen tonijn - Vermijden van dolfijnen
	EKO - Biologische groenten en vlees
	Integraal Keten Beheer - Uitgebreide controle op productie, transport en verwerking van grondstoffen
	ISO 14000 - Betere waste controle
Voedsel veiligheid	GlobalGAP - Voedselveiligheid, duurzaamheid en kwaliteit
	HACCP - Kritische analyse over gevaren voor voedselveiligheid
	BRC - Kwaliteitssysteem
	IFS - Uniforme controle op de veiligheid van levensmiddelen
Mensenrechten	GMP+ - Kwaliteitsnorm
	Fair Food - Bestrijd armoede en honger
Beleid	Fair Trade - Eerlijke handel
	ISO 26000 - Richtlijnen om MVO te integreren in het beleid

Figuur 9 – Overzicht certificaten

5.1.2. Prioriteiten

Per type stakeholder wordt besproken welke prioriteit zij hebben. Dit wordt gedaan aan de hand van het model van Mitchell et al (1997). Aan het eind wordt een overzicht gegeven van de meest belangrijke stakeholders.

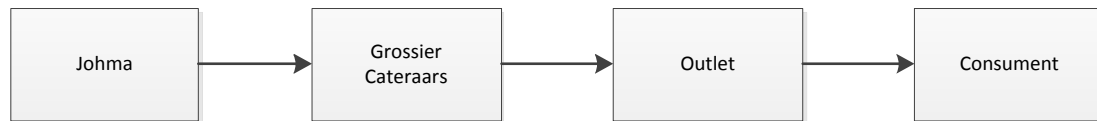
Leveranciers

De leveranciers van het bedrijf stellen geen eisen betreffende MVO. Echter, een aantal leveranciers hebben wel macht over het bedrijf omdat zij de enige leveranciers zijn van een bepaald ingrediënt of omdat het heel lastig is om van leverancier te wisselen. het bedrijf wil wel eisen gaan stellen aan een aantal leveranciers, zodat het bedrijf een aantal certificeringen kan verkrijgen met betrekking tot ketenbeheer. Hierdoor zijn een aantal leveranciers van het type *slapende stakeholders*. Ze hebben wel macht omdat het bedrijf afhankelijk is van deze leveranciers voor het verkrijgen van grondstoffen maar deze leveranciers hebben geen intentie om iets met deze macht te doen. De rest van de leveranciers zijn op dit moment geen stakeholder en binnen het model van Mitchell et al (1997) zijn deze leveranciers het achtste type stakeholder.

Klanten

De klanten van het bedrijf zijn te verdelen in twee verschillende groepen, namelijk supermarkten en cateraars/grossiers. De eerste groep, de supermarkten, vallen binnen het bedrijf onder de afdeling Sales. De afdeling Sales verzorgt al het contact met deze klanten en krijgt vanuit de supermarkten ook de vragen of eisen omtrent certificaten of keurmerken op MVO gebied. De tweede groep klanten zijn de cateraars en grossiers, deze vallen onder de afdeling Foodservice. Het bedrijf doet alleen maar aan indirecte distributie, dit betekent dat alle volumes via de 150 grossiers en cateraars lopen. Van deze 150 grossiers en cateraars zijn er zes die 91% van de volumes kopen.

De grossiers en cateraars leveren de producten van het bedrijf aan de eindverbruikers dit zijn vestigingen van bedrijven, instellingen en de horeca. Van deze eindverbruikers zijn er ongeveer 30.000, daarom zullen de zeven grootste grossiers en cateraars worden behandelen, deze zeven beslaan ongeveer 55 % van de afzet van Foodservice. Omdat de grossiers tussenpersonen zijn en daarom ook geen specifieke eisen stellen zullen zij verder buiten beschouwing worden gelaten.



De belangrijkste supermarkten voor het bedrijf zijn: Superunie, Ahold, Lidl, TSN (Schuitema/C1000), Jumbo en de Aldi. De verschillende supermarkten stellen een aantal eisen aan het bedrijf of gaan dit binnenkort doen. Dit komt doordat de supermarkten zelf ook met MVO bezig zijn. Lidl ondersteunt eerlijke handel door hun eigen kwaliteitsmerk Fairglobe. Daarnaast heeft de Lidl ook een assortiment van Fairtrade-producten om fabrikanten in ontwikkelingslanden te ondersteunen bij de verbetering van hun leef- en werkomstandigheden. De Lidl was ook één van de eerste supermarkten met MSC-gecertificeerde vis en bereid dit assortiment nog steeds uit.

De C1000 heeft een uitgebreid MV-beleid, de belangrijkste punten zijn: Ik kies bewust, het verminderen van het gebruik van bestrijdingsmiddelen, energie besparen, duurzame vis, biologische producten, verdoofd castreren, Fairtrade producten, C1000 UTZ Kapeh koffie en lokale betrokkenheid.

Doordat Jumbo supermarkten de Super de Boer heeft overgenomen is dit één van de grootste klanten van het bedrijf geworden. Bij Jumbo is MVO een belangrijk punt in de bedrijfsvoering.

Jumbo maakt gebruik van een projectgerichte aanpak omdat duurzaam ondernemen complex is. Jumbo werkt samen met Stichting Milieukeur, de Dierenbescherming en Stichting Agro Keten Kennis.

Aldi vindt MVO erg belangrijk en stelt hier ook veel eisen aan bij hun leveranciers. Zo vragen zij om MSC gecertificeerde vis en zijn ze op dit moment bezig om te zorgen dat zij geen producten verkopen die met kinderarbeid in verband kunnen worden gebracht.

De belangrijkste cateraars van het bedrijf zijn: Sodexo, Compass, Avenance, Prorest, Paresto, SAB en Vermaat. De verschillende cateraars stellen een aantal eisen aan het bedrijf of gaan dit binnenkort doen. Dit komt doordat de cateraars zelf met MVO bezig zijn of aan de overheid leveren en binnen afzienbare tijd aan strengere eisen van de overheid moeten voldoen.

Sodexo is een wereldwijd bedrijf dat actief is in cateringservices en facilitaire dienstverlening. Sodexo is werkzaam op verschillende plekken, zoals op universiteiten, bedrijfskantines, ziekenhuizen en verzorgingstehuizen. Ze vinden duurzaamheid belangrijk in relatie met hun klanten, consumenten, medewerkers en aandeelhouders.

Compass, Avenance en Prorest zijn werkzaam bij bedrijven, ziekenhuizen, horecagelegenheden, scholen en (overheids)organisaties. Paresto is de cateraar van het ministerie van Defensie, zij doen dit in de bedrijfsrestaurants, kantines en bars van het ministerie van Defensie. Naast deze catering zorgen ze ook voor de catering voor militairen op uitzending en oefening, en doen ze de partycatering. SAB catering doet voornamelijk aan catering bij bedrijven. Vermaat is cateraar in ziekenhuizen en andere zorginstellingen.

Supermarkten en cateraars zijn definitieve stakeholders, want zij hebben urgente en legitieme claims en ook de macht om deze kracht bij te zetten. Zij verwachten dat het bedrijf binnen korte tijd gaat voldoen aan een aantal eisen. Zij kunnen deze eisen kracht bij zetten door te dreigen over te stappen naar een andere leverancier. De supermarkten eisen MSC keurmerken en de cateraars eisen een door de overheid goed gekeurd keurmerk. Om de mogelijkheid te houden om aan de cateraars te blijven leveren moet het bedrijf dus voldoen aan de eisen van de overheid. De eisen van de overheid worden later besproken omdat de overheid ook een stakeholder van het bedrijf is.

NGO

De NGO's zijn in twee groepen in te delen. De eerste groep ontwikkelt keurmerken en verstrekt deze aan bedrijven. Zij hebben alleen een controlerende functie waarin zij eisen stellen aan producten en dit controleren. Deze eerste groep NGO's zijn afhankelijke stakeholders, omdat zij legitieme en urgente claims hebben in de vorm van de gestelde eisen voor hun keurmerk. Zij hebben geen macht om de keurmerken af te dwingen, ze zijn afhankelijk van de bedrijven die de keurmerken proberen te bemachtigen.

In deze groep zitten Fair Food, het Wereld Natuurfonds, de Marine Stewardship Council, Stichting Milieukeurmerk, Graskeurmerk, Fair Trade en CPE. Fair Food en Fair Trade richten zich op het verbeteren van de leefomstandigheden van de boeren in derde wereld landen. Bedrijven die deze keurmerken mogen gebruiken leveren een bijdrage aan de bestrijding van de wereldwijde honger en armoede en betalen een eerlijke prijs voor de grondstoffen die de bedrijven gebruiken. Het Wereld Natuur Fonds (WNF) probeert mensen in harmonie te laten leven met de natuur. Dit doet het WNF bijvoorbeeld door jaarlijks een viswijzer uit te geven waar in staat waar de vissen gevangen worden en op welke manier. Ook de Marine Stewardship Council richt zich op duurzame visserij. Visproducten met het MSC-keurmerk maken gebruik van vissen die gevangen zijn met het oog op duurzaam beheer van de visstanden en zo minmogelijk schade aan het zeeleven. Stichting Milieukeurmerk en het Graskeurmerk richten zich op het verminderen van bestrijdingsmiddelen en kunstmest. Daarnaast let het Graskeurmerk ook op de leefomstandigheden van dieren. Het laatste keurmerk is het CPE-keurmerk. Dit keurmerk wordt toegekend aan scharreleieren en vrije-uitloopeieren. Het Controlebureau voor Pluimvee, Eieren en Eiproducten kent dit keurmerk toe.

De tweede groep NGO's bestaan uit de actiegroepen zoals Stichting Wakker Dier. Zij zijn volgens het model van Mitchell et al (1997) gevaarlijke stakeholders. Deze stakeholders hebben macht en een urgente claim maar geen legitimiteit. De macht die zij hebben komt bij hun aanhangers vandaan en de acties die zij opzetten. Deze acties kunnen gevaarlijk zijn voor bedrijven. Legitimiteit ontbreekt omdat niet iedereen het eens is met de manier waarop zij druk uitoefenen en het niet door de overheid ondersteund is. De belangrijkste actiegroepen voor het bedrijf zijn Stichting Wakker Dier, Greenpeace, Milieuconvenant en de Nederlandse Sojacoalitie. Stichting Wakker Dier probeert het dierenwelzijn in Nederland te verbeteren, zij hebben er voor gezorgd dat het bedrijf alleen nog maar scharreleieren gebruikt. Greenpeace heeft als hoofdpunten door duurzaam beheer van oceanen, zeeën en rivieren, duurzame visserij en het stoppen van genetisch gemanipuleerde gewassen. Milieuconvenant probeert bedrijven energiezuiniger te maken en bewust om te laten gaan met afval en verpakkingsmaterialen. De Nederlandse Sojacoalitie probeert om bedrijven verantwoordelijk om te laten gaan met soja. Ze richten zich op problemen met de productie, het transport, de verwerking en de consumptie van soja.

Werknemers

De werknemers zijn dominante stakeholders, omdat zij wel macht en legitimiteit hebben, echter hebben ze op dit moment geen urgente claims. Dit betekent dat als ze die wel krijgen dat ze definitieve stakeholders worden. Door het ontbreken van deze claims zullen eerst de externe stakeholders worden behandeld en zal er in de loop van de tijd een onderzoek worden gedaan onder de werknemers wat zij belangrijk vinden bij het MV-beleid.

Overheid

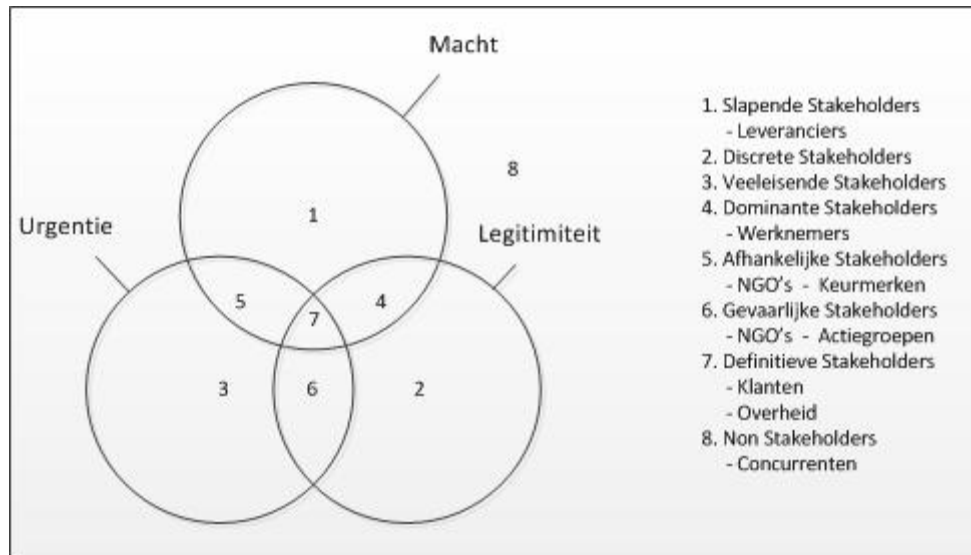
De overheid is een definitieve stakeholder, omdat de overheid macht heeft, zowel omdat de overheid klant is alsmede omdat zij wetten maakt. Daardoor heeft de overheid ook legitieme en urgente claims. Deze claims zijn dat de overheid duurzaam wil gaan inkopen. Dit heeft grote gevolgen voor de cateraars van de overheid. Zij moeten binnenkort 40% biologische producten of producten die aan een keurmerk voldoen in het assortiment hebben. Daarom is hun belangrijkste eis dat er aan één van de door de overheid goed gekeurde keurmerken wordt voldaan. Deze keurmerken zijn:

- EKO keurmerk
- Demeter keurmerk
- BIONaturland keurmerk
- Soil Association keurmerk
- Graskeurmerk
- Vrije-uitloop/ CPE keurmerk
- Erkend streekproduct
- Milieukeur
- Marine Stewardship council (MSC),
- Groene of gele kleur op WNF-viswijzer

Omdat de overheid haar eisen per jaar bekijkt is het verstandig om de website <http://www.pianoo.nl/dossiers/duurzaam-inkopen> goed in de gaten te houden.

5.1.3. Conclusie

De belangrijkste stakeholders van het bedrijf zijn de klanten en de overheid, zij zijn de definitieve stakeholders. De eisen die zij stellen zijn de belangrijkste voor het bedrijf omdat zonder de inkoop van de klanten en de overheid niet verder kan bestaan. Daarom moet het bedrijf voldoen aan de eis van de overheid om biologische producten of producten met een keurmerk te leveren. De supermarkten hebben als enige eis dat het bedrijf MSC-gecertificeerde vis gaat gebruiken.



Figuur 10 - Stakeholders in het model van Mitchell et al (1997)

4.2. Inventarisatie tabel

Afbakening van grondstoffen

Om de tabel te kunnen ontwerpen moeten eerst de grondstoffen worden geïnventariseerd. Voor dat deze inventarisatie kan beginnen moet er eerst een afbakening worden gemaakt welke producten er wel en niet bij horen. Dit is belangrijk omdat een gedeelte van het assortiment niet door het bedrijf wordt gemaakt en het dus moeilijker is om hier toezicht op te houden. Ook moet er de keus gemaakt worden of het alleen om Het bedrijf haar eigen merk gaat of dat ook de private label producten worden meegenomen in de duurzaamheidslag. Er is gekozen om alleen de grondstoffen te behandelen die door de locatie in Nederland worden ingekocht. Deze keuze is gemaakt omdat het onmogelijk wordt geacht om invloed uit te oefenen op de andere productie locaties. De private label producten worden dus wel mee genomen. Dit is omdat er voor deze producten dezelfde ingrediënten worden gebruikt en omdat er vanuit de supermarkten ook vraag is naar private label producten die gecertificeerd zijn.

MVO-Tabel

De analyse van de grondstoffen en stakeholders worden samengevoegd in een tabel. Het overzicht van de grondstoffen is gebaseerd op van den Broeke (2010). De grondstoffen staan in de rijen en de certificaten en keurmerken in de kolommen. Er is gekozen om de certificaten en keurmerken te gebruiken omdat stakeholders deze gebruiken als criteria.

Hierdoor is de tabel snel en makkelijk opgebouwd. Door de tabel structuur is er goed te zien welke grondstoffen aandacht krijgen van de verschillende stakeholders. Op deze manier kan er dus ook worden ingespeeld op de behoefte van deze stakeholders.

Het invullen van de tabel wordt deels gedaan met behulp van de bestaande kennis binnen het bedrijf. Daarnaast worden er vragenlijsten gestuurd naar de verschillende leveranciers, om uit te kunnen zoeken hoe ver zij zijn met maatschappelijk verantwoord ondernemen. De vragenlijst is in twee onderdelen opgedeeld. Eerst zijn worden een aantal algemene vragen gesteld die voor elke leverancier van toepassing zijn. Daarna worden een aantal product specifieke vragen gesteld over welke keurmerken een product bezit en verdiepingsvragen over het geleverde product. De vragenlijsten zijn samen met het management van het bedrijf opgesteld. In bijlage drie is de vragenlijst over kippenvlees toegevoegd.

Eindresultaat

Het eindresultaat van de ontworpen tabel is een overzicht van alle ingrediënten van het bedrijf en hun status op het gebied van MVO. Echter is deze grote tabel onoverzichtelijk als er iets opgezocht moet worden. Daarom is er per productgroep een subtabel gemaakt waar een beter overzicht door ontstaat. Helaas is de tabel nog niet helemaal ingevuld. Dit komt doordat het lastig bleek te zijn om de betrokken personen op één lijn te krijgen. De vragenlijsten zijn ondertussen wel verstuurd en de tabel wordt verder ingevuld door een werknemer van het bedrijf. Hieronder is een stuk van de tabel te zien. De rode vakjes betekenen dat een ingrediënt nog niet aan het keurmerk voldoet. Een groen vakje betekent dat het ingrediënt wel aan het keurmerk voldoet. Een oranje vakje houdt in dat het niet bekend is wat de status op dit moment is en de witte vakjes betekenen dat het vakje niet van toepassing is, dit is bijvoorbeeld zo als een ingrediënt aan een beter keurmerk voldoet.

Conclusie

Voor het bedrijf is nu duidelijk wie op dit moment de stakeholders zijn en wat zij willen. Ook is er een goed overzicht van de grondstoffen en processen en welke hiervan het belangrijkste zijn. Echter is er een groot gebrek aan informatie van uit de leveranciers. Er is van bijna geen enkele grondstof bekend wat de herkomst is en hoe het geëwerkt of behandeld is. Hierdoor is het op dit moment moeilijk om de tabel goed in te vullen. Uit gesprekken met de interne kwaliteitscontrole van het bedrijf bleek dat zij hier wel veel interesse in hebben en dit nu ook beter bijhouden en actief de leveranciers benaderen. Zij willen de tabel dan ook gaan gebruiken om jaarlijks te kijken hoe zij er voor staan en wat zij het afgelopen jaar bereikt hebben.

4.3. Huidige situatie bij het bedrijf

het bedrijf doet op een aantal terreinen al aan MVO. Hieronder staat een lijst met de activiteiten waarmee het bedrijf op dit moment bezig is. Dit is gebaseerd op de uitkomst van de inventarisatie tabel. Deze zijn ingedeeld op basis van de Triple bottom line van Elkington (1994).

Profit

Omdat het bedrijf onlangs over is genomen door Een ander bedrijf is het moeilijk te zeggen wat er op dit gebied gaat gebeuren. Het is wel bekend dat er een reorganisatie aan komt om te zorgen dat er weer een financieel gezonde organisatie voor de toekomst ontstaat.

People

Op dit gebied zijn er twee kanten, namelijk de werknemers en de consumenten. Voor de werknemers komt er een moeilijke tijd aan door de reorganisatie, want er zullen gedwongen ontslagen vallen. Het is belangrijk dat het bedrijf hier goed mee om gaat en er alternatieven worden gezocht voor de gedwongen ontslagen.

Voor de consumenten doet het bedrijf twee dingen dit zijn:

- *Ik Kies Bewust*
Het bedrijf vindt gezondheid en verantwoord leven belangrijk. Daarom heeft het bedrijf steeds meer producten voorzien van het IKB-keurmerk.
- *Voedselbank*
Eindproducten die voedingstechnisch in orde zijn, maar die bijvoorbeeld in een verkeerde verpakking terecht zijn gekomen of zijn voorzien van een onjuiste sticker, gaan naar de voedselbank.

Planet

De inspanningen van het bedrijf op dit gebied zijn in te delen in twee categorieën; dierenwelzijn en milieu.

Dierenwelzijn

- *Scharrelei*
Het bedrijf gaat verantwoord om met kippen en gebruikt scharreleieren in haar producten.
- *Dolfijnvriendelijk gevangen tonijn*
het bedrijf neemt ook op het gebied van vissen haar verantwoordelijkheid en gebruikt dolfijnvriendelijk gevangen tonijn.

Milieu

- *Waterzuivering*
Om de milieubelasting te verlagen heeft het bedrijf haar eigen waterzuiveringsinstallatie en houdt hiermee de omgeving schoon.
- *Verwarming*
De kantoren van het bedrijf worden in de winter verwarmd met warmte die vrijkomt uit de fabriek.
- *Hergebruik afvalstoffen*
Zetmeel dat vrijkomt bij de bereiding van aardappelproducten wordt gebruikt als smeermiddel voor boren op boortorens, in de zoutindustrie, etc. Organisch materiaal wordt in een eigen fabriek vergist en de gassen die daarbij vrijkomen worden als energie aangewend.

- *Milieuvriendelijke verpakking*
het bedrijf is bezig met het onderzoeken van mogelijkheden om milieuvriendelijke verpakkingen te gebruiken.
- *Energieverbruik*
het bedrijf is bezig om het energieverbruik te verlagen met 8% in de komende 4 jaar, dit doen zij in samenwerking met de energiemaatschappij.
- *Afval scheiding*
het bedrijf scheidt op dit moment 89% van haar afval en is continu bezig om te kijken waar dit eventueel nog verbeterd kan worden.
- *Global GAP*
het bedrijf gebruikt alleen maar aardappels met het Global GAP certificaat, zodat ze er zeker van zijn dat deze op een verantwoorde manier zijn geteeld.

Conclusie

Het bedrijf heeft al veel losse initiatieven op het gebied van MVO. Er mist echter een structuur of strategie. Daarnaast leveren alle initiatieven een kostenbesparing op voor het bedrijf, het lijkt er op dat de maatschappelijk verantwoorde initiatieven dus vooral gebaseerd zijn op eigen belang. Ook sluiten veel initiatieven niet aan bij de eisen van de stakeholders. Er wordt geen MSC-gecertificeerde vis gebruikt terwijl dit door alle supermarkten wordt verwacht. Er worden wel scharreleieren gebruikt, hier is echter geen keurmerk voor aangevraagd. Hierdoor voldoet dit ook niet aan de eisen van de overheid. Daarnaast is er ook geen duidelijke communicatie over de initiatieven die het bedrijf wel heeft, er wordt bijvoorbeeld nergens op de site duidelijk vermeld dat de meeste producten van het bedrijf voldoen aan de richtlijnen van het Ik Kies Bewust logo. Verder schenkt het bedrijf ook nog weinig tot geen aandacht aan kinderarbeid, soja gebruik en dierenwelzijn terwijl dit de belangrijkste eisen van de stakeholders van het bedrijf zijn.

5. Conclusie en aanbevelingen

In hoofdstuk vier zijn drie onderzoeksvragen geformuleerd om te voldoen aan de doelstelling van dit rapport. Deze vragen zijn:

1. Wie zijn de belangrijkste stakeholders van het bedrijf, welke eisen hebben zij en aan de hand van welke criteria kunnen zij worden geprioriteerd?
2. Wat is de status van Het bedrijf haar grondstoffen en processtappen op de verschillende eisen van de stakeholders?
3. Wat is de huidige MVO situatie binnen het bedrijf en wat moet er nog gedaan worden om tegemoet te komen aan de eisen van de stakeholders?

In hoofdstuk 6.1 worden de eerste twee vragen beantwoord en het eerste deel van vraag drie. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 6.2 antwoord gegeven op wat het bedrijf nog moet doen doormiddel van een aantal aanbevelingen.

5.1. Conclusie

De belangrijkste stakeholders van het bedrijf zijn de klanten en de overheid, zij zijn de definitieve stakeholders. De eisen die zij stellen zijn de belangrijkste voor het bedrijf omdat zonder de inkoop van de klanten en de overheid niet verder kan bestaan. Daarom moet het bedrijf voldoen aan de eis van de overheid om biologische producten of producten met een keurmerk te leveren. De supermarkten hebben als enige eis dat het bedrijf MSC-gecertificeerde vis gaat gebruiken. De stakeholders zijn goed te prioriteren door middel van het model van Mitchell et al (1997). De criteria die voor deze prioritering gebruikt worden zijn: macht, legitimiteit en urgentie.

Voor het bedrijf is nu duidelijk wie op dit moment de stakeholders zijn en wat zij willen. Ook is er een goed overzicht van de grondstoffen en processen (van den Broeke, 2010) en welke hiervan het belangrijkste zijn. Echter is er een groot gebrek aan informatie van uit de leveranciers. Er is van bijna geen enkele grondstof bekend wat de herkomst is en hoe het geweekt of behandeld is. Hierdoor is het op dit moment moeilijk om te zeggen wat de precieze status van de grondstoffen en processtappen is ten opzichte van de eisen van de stakeholders. Uit gesprekken met de interne kwaliteitscontrole van het bedrijf bleek dat zij hier wel veel interesse in hebben en dit nu ook beter bijhouden en actief de leveranciers benaderen. Zij willen de tabel dan ook gaan gebruiken om jaarlijks te kijken hoe zij er voor staan en wat zij het afgelopen jaar bereikt hebben.

het bedrijf heeft al veel losse initiatieven op het gebied van MVO. Er mist echter een structuur of strategie. Daarnaast leveren alle initiatieven een kostenbesparing op voor het bedrijf, het lijkt er op dat de maatschappelijk verantwoorde initiatieven dus vooral gebaseerd zijn op eigen belang. Ook sluiten veel initiatieven niet aan bij de eisen van de stakeholders. Er wordt geen MSC-gecertificeerde vis gebruikt terwijl dit door alle supermarkten wordt verwacht. Er worden wel scharreleieren gebruikt, hier is echter geen keurmerk voor aangevraagd. Hierdoor voldoet dit ook niet aan de eisen van de overheid. Daarnaast is er ook geen duidelijke communicatie over de initiatieven die het bedrijf wel heeft, er wordt bijvoorbeeld nergens op de site duidelijk vermeld dat de meeste producten van het bedrijf voldoen aan de richtlijnen van het Ik Kies Bewust logo. Verder schenkt het bedrijf ook nog weinig tot geen aandacht aan kinderarbeid, soja gebruik en dierenwelzijn terwijl dit de belangrijkste eisen van de stakeholders van het bedrijf zijn.

Uit bovenstaande blijkt dat het bedrijf al een aantal projecten heeft op het gebied van MVO. Deze projecten zijn echter allemaal gebaseerd op kostenbesparing en worden alleen om deze reden uitgevoerd. Dit betekent dat op deze manier niet wordt bijgedragen aan een goed MV-

beleid. De huidige projecten zijn wel goed, maar spelen op dit moment niet in op de eisen die door de stakeholders worden gesteld.

Om dit te verbeteren worden in het volgende deel een aantal aanbevelingen gedaan om tot een goed MV-beleid te komen en aan de eisen van de stakeholders te voldoen.

5.2. Aanbevelingen

Er worden drie aanbevelingen gedaan. Eerste worden een aantal quick wins geformuleerd waar het bedrijf snel mee kan starten en zo een goed begin kan maken. Vervolgens worden een aantal next steps geïntroduceerd om richting te geven aan de nieuwe strategie en het MV-beleid. Als laatste worden een aantal richtlijnen gegeven waar de nieuwe strategie en missie aan moeten voldoen.

6.2.1. Quick wins

Quick wins zijn aandachtspunten binnen het bedrijf die met relatief weinig inspanning veel resultaat opleveren. De quick wins voor het bedrijf zullen hier onder per verschillende groep worden besproken. Deze quick wins zijn gebaseerd op gesprekken met verschillende werknemers binnen het bedrijf. Daarnaast is er rekening gehouden met de eisen van andere stakeholders zoals de overheid.

Communicatie

Goede communicatie over MVO is erg belangrijk. Bij het bedrijf vindt op dit moment nog geen of weinig communicatie plaats op het gebied van MVO, hier kan dus vooruitgang worden geboekt. Dit is belangrijk, omdat ze op die manier stakeholders kunnen informeren over de huidige situatie waardoor het positieve beeld over het bedrijf versterkt wordt. Foodservice is op hun site verder dan dat de consumenten site is. Bij foodservice is namelijk een gedeelte van de site gewijd aan de MVO onderwerpen waar zij mee bezig zijn.

Ik Kies Bewust

het bedrijf heeft op de meeste producten een Ik Kies Bewust logo staan. Dit houdt in dat deze producten in hun productcategorie de meest bewuste en gezonde keuze zijn. Dit wordt niet duidelijk vermeld op de site. Het is verstandig om dat wel te doen want hiermee kan het bedrijf zich onderscheiden van de verschillende Private label producten.

CPE

Om te mogen blijven leveren aan de overheid moeten de klanten van Foodservice 40% duurzame producten in het assortiment hebben, dit kan bijvoorbeeld door het CPE keurmerk te dragen. Alle eieren die het bedrijf gebruikt zijn minimaal scharreleieren, daarom kan het bedrijf heel makkelijk dit keurmerk aanvragen, om zo verzekerd te zijn van een blijvende afname door de cateraars die aan de overheid leveren.

6.2.2. Next steps

De next steps zijn grotere projecten binnen het bedrijf, die meer tijd in beslag nemen. Deze next steps zijn de basis voor het te vormen beleid. Het behalen van deze next steps is belangrijk omdat ze uit onderwerpen bestaan die veel aandacht krijgen van de stakeholders. Het is daarom belangrijk om deze onderwerpen zo snel mogelijk te laten voldoen aan de eisen van de stakeholders.

Vis

Het belangrijkste voor het bedrijf is om de vis die zij gebruiken gecertificeerd te krijgen. Dit kan voor de wild gevangen vis met het MSC-keurmerk en voor de kweekvissen die ze gebruiken kunnen ze vis gebruiken die op de WNF-viswijzer vermeld staan.

Kinderarbeid

Steeds meer klanten van het bedrijf vragen of er grondstoffen voor de producten worden gebruikt die worden geproduceerd met behulp van kinderarbeid. Om deze reden is het belangrijk voor het bedrijf om uit te zoeken of de grondstoffen die zij gebruiken en uit de risicogebieden van de derde wereld komen worden geproduceerd door kinderen. Hierbij is het verstandig om de vraag bij de leverancier van het bedrijf neer te leggen, omdat het voor het bedrijf zelf onmogelijk is om de plantage aan de andere kant van de wereld te bereiken en te controleren.

Soja

Veel soja komt uit landen waar grote problemen bestaan omtrent het regenwoud of andere natuurgebieden. Deze problemen ontstaan omdat veel westerse bedrijven grote hoeveelheden goedkope grondstoffen willen hebben. De lokale bevolking brandt dan grote oppervlakten van het regenwoud plat om hier de soja op te verbouwen. Om dit te voorkomen kan het bedrijf zorgen dat de soja die zij gebruikt duurzaam wordt verbouwd. Verder kan zij haar leveranciers van dierlijke producten er op aanspreken dat er geen soja gebruikt mag worden om de dieren te voederen, of dat het alleen duurzame soja mag zijn.

Rundvlees

Bij rundvlees zijn er een aantal problemen welke aangepakt kunnen worden. Het eerste probleem is het gebruik van soja. Door de hoge voedingswaarden van soja is het een ideaal voedingsmiddel voor runderen. Soja wordt vaak op een verkeerde manier verbouwd die erg slecht is voor het milieu. Een ander probleem met rundvlees is de behandeling van de runderen. Vaak leven deze in kleine hokken en komen maar weinig buiten. Een oplossing hier voor is het gebruik van biologisch vlees.

Varkensvlees

Varkensvlees heeft ongeveer dezelfde problemen als rundvlees. Hier wordt namelijk ook gebruik gemaakt van soja als voeding. Daarnaast leven de varkens vaak ook op een klein vloeroppervlak en zien zij weinig daglicht. Een oplossing hiervoor is het gebruik van scharrel- of biologisch vlees.

Kippenvlees

Kippenvlees heeft dezelfde problemen als de andere soorten vlees die het bedrijf gebruikt. De kippen krijgen voor een deel soja als voer en ze leven met veel kippen per vierkante meter. Een oplossing hiervoor is het gebruik van scharrel- of biologisch vlees.

Palmolie

Veel palmolie komt uit landen waar grote problemen bestaan omtrent het regenwoud of andere natuurgebieden. Deze problemen ontstaan omdat veel westerse bedrijven grote hoeveelheden goedkope grondstoffen willen hebben. De lokale bevolking brandt dan grote oppervlakten van het regenwoud plat om hier de palmen op te verbouwen. Om dit te voorkomen kan het bedrijf zorgen dat de palmolie die zij gebruikt duurzaam wordt verbouwd. Verder kan zij haar leveranciers van dierlijke producten er op aanspreken dat er geen palmpitten gebruikt mogen worden om de dieren te voederen, of dat het alleen duurzame palmpitten mogen zijn.

6.2.3. Uitwerking Next steps

Om er voor te zorgen dat na de afsluiting van dit rapport het MVO traject wel opgepakt kan worden binnen het bedrijf zijn de next steps uitgewerkt in specifieke documenten

Voor dit verslag zijn de volgende next steps uitgewerkt:

- Vis
- Kinderarbeid
- Soja
- Rundvlees
- Varkensvlees
- Kippenvlees
- Palmolie

De next steps zijn voor de duidelijkheid allemaal in dezelfde structuur opgebouwd. Deze structuur ziet er als volgt uit:

- *Inleiding*
In dit gedeelte wordt een inleiding op het document gegeven.
- *Relevantie*
Bij dit punt staan de verschillende stakeholders met de relevante punten waarom het betreffende onderwerp verduurzaamd moet worden.
- *Aandachtspunten*
Bij de aandachtspunten worden de verschillende knelpunten aangestipt die er omtrent het onderwerp zijn.
- *Producten en grondstoffen*
Hierbij wordt, waar toepasselijk, een overzicht gegeven van de producten binnen het bedrijf waar de desbetreffende grondstof in zit.
- *Grondstoffen en toeleveranciers*
Hier wordt een overzicht gegeven per grondstof wie de leverancier is.
- *Keurmerken*
Bij dit punt worden de relevante keurmerken gegeven.
- *Aanbevelingen*
De aanbevelingen zijn de concrete vervolgstappen die genomen dienen te worden om tot een verduurzaming van de grondstof te komen.
- *Verdere informatie*
Bij verdere informatie worden de bronnen weer gegeven evenals interessante websites en documenten.

Als voorbeeld is de next step voor vis opgenomen in bijlage 4.

6.2.4. Strategie

Eerst worden de missie en de visie van het bedrijf gegeven, waarna een aantal randvoorwaarden voor de te ontwikkelen strategie worden gegeven. De huidige missie van het bedrijf wordt herhaald om het vertrekpunt aan te geven. Daarna wordt een nieuwe visie geïntroduceerd, om aan te geven waar het bedrijf naar zou moeten streven.

Missie

het bedrijf is de producent van koelverse, kwalitatief hoogwaardige levensmiddelen. het bedrijf heeft de leidende positie in koelverse producten en streeft ernaar deze te behouden en haar positie in overige koelverse marktsegmenten te versterken. Zij streeft een voorkeur voor de het bedrijf merken na bij de consument en doet dit door een innovatief beleid, waarin gemak voor en smaak van de consument centraal staan.

Nieuwe visie

Maatschappelijk verantwoorde producten maken

Om een goed MV-beleid te kunnen ontwikkelen zal het bedrijf of de missie moeten aanpassen zodat MVO hierin terugkomt of zullen ze de visie als randvoorwaarde bij de huidige missie moeten gaan gebruiken. Het beste is om de missie aan te passen, omdat MVO dan beter in het beleid is toe te passen.

Strategie ontwikkeling

Voor het ontwikkelen van de strategie moet het bedrijf een aantal afwegingen maken. Deze afwegingen kunnen alleen zijn maken dus hier zullen ze toegelicht worden samen met eventuele voor- en nadelen.

- *Kosten neutraal*

Een voorwaarde die van uit het bedrijf wordt gesteld is dat het MVO-traject kosten neutraal moet zijn op de middel lange termijn, dit is drie tot vijf jaar.

Eerst zal het bedrijf moeten bepalen wat zij als kosten neutraal beschouwen. Is dit een absoluut getal of is het een percentage van de marge. Daarnaast is de kans groot dat er meer verkocht wordt doordat producten maatschappelijk verantwoord zijn, wordt dit ook mee gerekend ten aanzien van het kosten neutraal houden.

Daarnaast is er nog de kosten allocatie; gaat dit per product gebeuren of wordt het een aparte post op de begroting.

- *Reactief versus Actief*

Een andere afweging voor het bedrijf is of zij voorop willen lopen in de markt en dus een actieve houding gaan hebben. Ze kunnen ook voor een reactieve houding kiezen. Hierbij reageren ze op wat de markt vraagt. Het nadeel hiervan is dat de kans groot is dat ze achter gaan lopen op de concurrentie.

- *Verzoeken worden minimale eisen*

Er bestaat een grote kans dat de verzoeken die klanten nu hebben binnen korte tijd eisen worden. Op dat moment is de kans groot dat het MVO-traject niet meer kosten neutraal kan zijn. Daarnaast is het op dat moment handig als het bedrijf een actieve houding heeft omdat ze dan al voorop lopen en geen problemen zullen hebben met deze eisen.

- *Prioriteiten*

Een andere afweging voor het bedrijf zijn de prioriteiten. Gaan ze eerst de goedkope delen van het MVO-traject doen of gaan ze in op de vragen van de markt. Maar als

deze niet kosten neutraal zijn, wie gaat dat dan betalen. Een andere optie is om eerst de makkelijke onderwerpen aan te pakken.

- *Voordelen*

Aan het invoeren van een goed MVO-traject zitten veel voordelen voor het bedrijf. Zo zal het imago van het bedrijf sterk verbeteren en is de kans groot dat de omzet zal stijgen. Daarnaast zal het een verhoging van de motivatie van de werknemers tot gevolg hebben en kunnen ze toonaangevend blijven in het productchap.

Doelen

De doelen die het bedrijf nu voor zich zelf moet stellen zijn het uitvoeren van de quick wins. Daarnaast moeten ze aan een goede strategie gaan werken zodat ze de next steps ook goed kunnen gaan uitvoeren.

De resultaten van dit rapport kunnen het bedrijf goed helpen om een maatschappelijk verantwoorde organisatie te worden. Door het bijhouden van de inventarisatie tabel die in het kader van dit onderzoek is gemaakt kan er goed grip worden gehouden op de vorderingen met betrekking tot MVO. De quick wins en next steps die uit de eisen van de stakeholders naar voren zijn gekomen geven een goed uitgangspunt om het MVO-traject te starten. Een andere belangrijke aanbeveling is het aanpassen van de strategie. Door het implementeren van een nieuwe strategie kan MVO ook daadwerkelijk opgenomen worden in het bedrijfsproces. Dit is een intensief proces omdat het hele personeel hier aan mee moet werken. Daarom is een goede voorbereiding onmisbaar. Dit wordt bereikt door eerst de quick wins en een next step uit te voeren. Hierdoor gaat het meer leven bij het personeel en zullen zij zich er ook meer mee identificeren. En daarnaast kunnen eventuele mogelijkheden of problemen ook meteen worden aangepast in het te voeren beleid. Om voorop te blijven lopen als producent zal het bedrijf bij de afwegingen voor de strategie niet altijd voor kosten neutrale projecten kunnen kiezen en is een actieve houding vereist. Als het MV-beleid goed wordt geïmplementeerd zullen de voordelen zeker opwegen tegen de gemaakte kosten.

Referenties

- Bergers, I.E., Cunningham, P.H., & Drumwright, M.E. (2007), Mainstreaming corporate social responsibility Developing markets for virtue. *California Management Review*, 49(4), 132-157.
- Broeke, G.J. van den, (2010). Maatschappelijk verantwoord ondernemen bij het bedrijf. *Universiteit Twente*.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2: 201-215
- Elkington, J. 1997, *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing, Oxford.
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970
- Jones, T.M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*. 22(2) 59-67
- [www. het bedrijf.nl](http://www.hetbedrijf.nl)
- Kaptein, M. (1998). *Ethics Management; Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*, Kluwer Academic Publishers: Dordrecht.
- Karssing, E. (2000). *Morele competentie in organisaties*, Van Gorcum: Assen.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Moratis, L., Van der Veen, M. (red.) (2006). *Basisboek MVO*. Assen, Van Gorcum
- www.mvonederland.nl
- Nijhof, A., De Bruijn, T., Fisscher, O., Jonker, J., Karssing, E., & Schoemaker, M. (2005). Learning to be responsible: developing competencies for organisationwide CSR. In J. Jonker & J. Cramer (Eds). *Making a difference: The Dutch National Research Program on Corporate Social Responsibility* (57-84), Ministry of Economic Affairs: Den Haag.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA. Pitman
- Smith, N.C., & Lenssen, G. (2009) *Mainstreaming corporate responsibility*. Hoboken, NJ : Wiley.
- Sociaal-Economische Raad, (2000). *De winst van waarden*

Suchman, M.C. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. 20 p 571-610

www.sustainability.com

www.un.org

Weaver, G.R., L.K. Trevino & P.L. Cochran (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethic practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press

Bijlage

Bijlage 1 – Planning

Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7 - Week 12
9-nov-2009	16-nov-2009	23-nov-2009	30-nov-2009	7-dec-2009	14-dec-2009	21 dec-2009 - 25 jan-2010

<i>Aandachtspunten stakeholders</i>	<i>Prioriteiten stakeholders</i>	<i>Invullen helpt inventarisatie tabel</i>	<i>Quick wins en next steps</i>	<i>Huidige status</i>	<i>Uitwerken next step</i>
-------------------------------------	----------------------------------	--	---------------------------------	-----------------------	----------------------------

Bijlage 2 – Overzicht Certificeringen

Ik Kies Bewust

Het Ik Kies Bewust-logo is bedoeld om consumenten te helpen bij het maken van een bewuste keuze voor gezond eten. De nadruk bij producten met het logo ligt op het terugdringen van suiker, zout, transvet en verzadigd vet (Voedingscentrum, 2009).

Klavertje van AH

Albert Heijn heeft in 2005 het Gezonde Keuze Klavertje geïntroduceerd om te helpen een gezonde keuze te maken. Een Gezonde keuze is te herkennen aan een Keuze Klavertje met een groene ring en de Bewuste keuze is te herkennen aan een Keuze Klavertje met een oranje ring. Het gezonde keuze klavertje staat op producten die onder de categorie basisproducten vallen en het Bewuste keuze klavertje staat op verantwoorde tussendoortjes.

Energie logo

Het Energielogo van de Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI) laat in één oogopslag zien hoe veel calorieën een product bevat. Nu wordt het aantal calorieën op producten veelal nog standaard per 100 gram aangegeven, maar bij het energielogo van de FNLI gebeurt dit zo veel mogelijk per portie (Voedingscentrum, 2009).

Dagelijkse voedingsrichtlijn

De Voedingsrichtlijn is eigenlijk geen keurmerk, maar een vrijwillige aanvulling van fabrikanten op de verplichte informatie op het etiket. Het is een initiatief van de Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI). De Dagelijkse Voedingsrichtlijn geeft informatie over de voedingsstoffen waarbij het advies ‘Niet te veel’ extra geldt: suiker, zout en verzadigd vet. Ook de totale hoeveelheid vet en het aantal calorieën staan erop. Deze informatie kan op de voorkant van de verpakking geplaatst worden of op de achterkant (Voedingscentrum, 2009).

Fair Food

Fairfood International is een campagne- en lobbyorganisatie zonder winstoogmerk, die de voedingsmiddelenindustrie aanspoort haar producten te verduurzamen. Zo wil Fairfood een bijdrage leveren aan de bestrijding van wereldwijde honger en armoede.

WNF viswijzer

Om de consument te wijzen op de verantwoord gevangen vissoorten, heeft het WNF de VISwijzer ontwikkeld. Deze VISwijzer geeft u informatie over welke vis u vanuit het oogpunt van duurzaamheid het beste kunt kopen. Hoewel nog niet op grote schaal, is hier en daar ook al vis te koop met een speciaal keurmerk, het zogenaamde MSC-keurmerk. Vis met het MSC-keurmerk is gegarandeerd verantwoord gevangen vis (Voedingscentrum, 2009).

Milieukeurmerk

Het Milieukeurmerk wordt toegekend aan producten die met oog op milieu zijn geteeld door minder bestrijdingsmiddelen en kunstmest te gebruiken. De milieu- en kwaliteitseisen waaraan de producten moeten voldoen, zijn opgesteld door SMK, voorheen de Stichting Milieukeur. Dit is een onafhankelijke stichting waarin de overheid en consumenten-, producenten-, detailhandel- en milieuorganisaties zijn vertegenwoordigd (Voedingscentrum, 2009).

MSC keurmerk

Het Marine Stewardship Council (MSC) is een onafhankelijke, internationale organisatie die keurmerken toekent aan producten uit de duurzame visserij. Het keurmerk staat garant voor een duurzaam beheer van de visstanden en zo min mogelijk schade aan het zeeleven. Het MSC-keurmerk zie je op sommige visproducten in viswinkels en supermarkten (Voedingscentrum, 2009).

PROduCERT

Het PROduCERT keurmerk, dat kan staan op varkensvlees, rundvlees en kippenvlees, geeft aan dat het vlees scharrelvlees is. Het keurmerk geeft aan dat het dier waarvan het vlees afkomstig is, onder scharrelomstandigheden is gehouden (Voedingscentrum, 2009).

EKO (Biologische keurmerk)

Het EKO-keurmerk geeft aan dat het voedingsmiddel een product is van de biologische landbouw. Biologische boeren gebruiken geen chemische bestrijdingsmiddelen en kunstmest. Door gebruik te maken van biologische gewasbescherming en natuurlijke bemesting wordt het milieu minder belast. Biologische veehouders geven hun dieren biologisch voer, hebben een diervriendelijke werkwijze en geven de dieren volop de ruimte (Voedingscentrum, 2009).

Graskeurmerk

Stichting Gras Keurmerk verstrekt het Gras Keurmerk aan bedrijven die dierlijke en plantaardige producten maken die zijn geproduceerd volgens de Normering Grasdier Landbouw. In de grasdierlandbouw houdt men dieren zoals varkens, kalveren, koeien en biggen in ruimere stallen dan gebruikelijk en kunnen ze dagelijks naar buiten. Landbouwproducten (aardappelen, uien, sla etc.) worden geteeld zonder kunstmest en het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen is zeer beperkt. Het Gras Keurmerk komt in de praktijk vooral voor op eieren (Voedingscentrum, 2009).

Integraal Keten Beheer

Het IKB keurmerk is er voor zowel rundvlees, varkensvlees als kip (IKB-rund, IKB-varken en IKB-kip). Het geeft aan dat er bij de productie, transport en verwerking uitgebreide controles plaatsvinden op alle onderdelen van deze keten. Er worden geen extra eisen gesteld die zijn gericht op het milieu of het dierenwelzijn. Het IKB keurmerk heette voorheen het PVE/IKB keurmerk. Inmiddels is negentig procent van het Nederlandse rundvlees voorzien van het keurmerk IKB (Voedingscentrum, 2009).

Fair trade

Fairtrade bevordert eerlijke handel omdat een groter deel van de opbrengst naar de boeren in ontwikkelingslanden zelf gaat. De meeste Fairtrade-producten zijn in Nederland te koop onder het Max Havelaar-Keurmerk.

De voorwaarden waaraan een product moet voldoen om het Fairtrade-keurmerk te mogen voeren, staan in de zogeheten Fairtrade Standards. Op naleving wordt toegezien door de Fairtrade Labelling Organizations International (Voedingscentrum, 2009).

CPE (eieren)

Voor eieren is er het CPE-keurmerk. Dit keurmerk wordt toegekend aan twee soorten ei: het scharrelei en het vrije-uitloopei. Het keurmerk geeft aan om welke soort het gaat. Het Controlebureau voor Pluimvee, Eieren en Eiproducten, CPE, kent deze keurmerken toe. Het CPE is een onafhankelijk bureau dat onder toezicht staat van de overheid (Voedingscentrum, 2009).

Demeter

Als het keurmerk van Demeter op de verpakking staat, is het product afkomstig van de biologisch-dynamische landbouw. Demeter-producten voldoen aan de EU-Verordening voor biologische landbouw en verwerking. Ze worden geteeld zonder kunstmest en chemisch-synthetische bestrijdingsmiddelen en mogen daarom ook het EKO-keurmerk dragen (Voedingscentrum, 2009).

Dolfijn vriendelijke gevangen tonijn

Dit logo wordt gebruikt in de visserij en is te vinden op tonijnproducten. Van dit logo zijn verschillende varianten in kleur en formaat. Het logo geeft aan dat vissers bij de vangst vermijden dat dolfijnen in de netten terechtkomen. De kans dat dolfijnen in de netten komen is groot, aangezien tonijn en dolfijn vaak samen zwemmen.

Er zijn twee soorten ingeblikte tonijn, de Geelvin en de Skipjack. De Skipjack zwemt los van de dolfijnen, en de vangst hiervan levert dan ook geen extra gevaren op voor de dolfijnen. De Skipjack is dus in principe altijd ‘dolfijnvriendelijk gevangen’.

Geen keurmerk

Het moet worden benadrukt dat het hier niet om een keurmerk gaat, maar om een logo. Er vindt namelijk geen controle plaats op het gebruik. Producenten mogen zelf bepalen of zij het logo wel of niet op hun producten plaatsen. Dit logo is dan ook geen betrouwbare garantie dat de tonijn ook daadwerkelijk dolfijnvriendelijk gevangen is (Voedingscentrum, 2009).

ISO normen

Er zijn een aantal verschillende ISO normeringen van toepassing op het bedrijf. De meest relevante worden hier besproken.

ISO 14000

De ISO 14000 norm wordt wereldwijd toegepast om milieumanagementsysteem op te zetten en te beoordelen voor certificering. Deze is bedoeld om het milieu te sparen en te zorgen voor betere waste controle.

ISO 26000

De ISO 26000 norm wordt de ISO norm over Maatschappelijke Verantwoordheid van ondernemingen. Hier komen richtlijnen in te staan om MVO beter te integreren in het beleid voor het hele bedrijf. De ISO 26000 norm wordt in het laatste kwartaal van 2010 verwacht.

GlobalGAP

In GlobalGap zijn eisen opgenomen die wereldwijd aan boeren en tuinders worden gesteld aangaande voedselveiligheid, duurzaamheid en kwaliteit. Uiteindelijk moet GlobalGap een overkoepelende norm worden voor voedselveiligheid in de primaire sector.

HACCP

HACCP staat voor Hazard Analysis Critical Control Points. Vrij vertaald: een analyse van kritische punten waarop extra goed gelet moet worden. Bij HACCP wordt het hele productieproces nagelopen op mogelijke gevaren voor de voedselveiligheid. Die gevaren worden in HACCP benoemd en de daaraan verbonden risico's worden beheerst (VWA.NL)

BRC

De British Retail Consortium (BRC) is een inspectieprotocol gebruikt door Britse supermarkten en omvat eisen waaraan leveranciers moeten voldoen.

De BRC vereist dat een kwaliteitssysteem aanwezig is, dat HACCP toegepast wordt en dat omgeving, product, proces en personeel in dit systeem opgenomen zijn (Goede Hygiëne Praktijk vereisten) (<http://www.food-info.net/nl/qual/brc.htm>)

IFS

De IFS standaard is bedoeld als uniforme controle op de veiligheid van levensmiddelen en het kwaliteitsniveau van producenten. De standaard wordt toegepast voor alle productioniveaus, die op welke manier dan ook verband houden met landbouwproducten, die in levensmiddelen worden „verwerkt“. Tegenwoordig vallen alle levensmiddelenproducenten, die de detail- en groothandel voorzien van handelsmerken, onder een auditering conform de IFS. De IFS kan worden toegepast voor de gehele levensmiddelenketen, uitgezonderd de primaire productie.

GMP+

Good Manufacturing Practice (GMP) is een productie gerelateerde kwaliteitszorgbenadering. Deze wordt vooral toegepast in de voedingsmiddelen-, farmaceutische en gezondheidsmiddelenindustrie. De nadruk ligt hier op hygiëne in de productiefase. De normen stellen veelal concrete eisen aan bedrijfsinrichting en werkwijzen. Er zijn diverse GMP-normen, die worden uitgegeven door verschillende (branche-)organisaties. Deze zijn vooral opgesteld voor producenten in de primaire sector, zoals akkerbouw en de diervoedersector. De GMP+ certificering die het bedrijf heeft houdt in dat ze de aardappelschillen die zij overhouden ook kunnen doorverkopen als voedsel voor dieren.

Bijlage 3 – Voorbeeld vragenlijst

De volgende vragenlijst gaat over kippenvlees en is bedoeld om de benodigde data met betrekking tot MVO te verkrijgen van de leverancier van het product. Op deze manier is er voor iedere productsoort een lijst gemaakt.

Algemene vragen

Wordt er door u op kinderarbeid gecontroleerd in de keten en wordt dit aangepakt?

.... Ja, namelijk.....

.... Nee, want.....

Wordt er door u op gedwongen arbeid gecontroleerd in de keten en wordt dit aangepakt?

.... Ja, namelijk.....

.... Nee, want.....

Uit welk land komen de kippen?

.....

Product specifieke vragen

Keurmerken

Hier onder staan een aantal vragen over de voor u relevante keurmerken.

Soja/Voeding

Voldoet uw product aan één van de volgende keurmerken?

.... Basil criteria Non-GMO Integraal Keten Beheer

.... Anders, namelijk.....

Indien er aan de Basil criteria wordt voldaan kunnen de vragen over Soja/Voeding worden overgeslagen.

Biologisch/Behandeling

Voldoet uw product aan één van de volgende keurmerken?

.... Demeter EKO Graskeurmerk Milieukeurmerk

.... ProduCert Anders, namelijk.....

Indien er aan één van de Biologische/Behandeling keurmerken wordt voldaan kunnen de vragen over Biologisch/Behandeling worden overgeslagen.

Verdiepingsvragen

Hier onder staan een aantal specifieke vragen over de voor u relevante onderwerpen.

Soja/Voeding

Wordt er soja gebruikt in de voeding voor de kippen?

.... Ja Nee Niet bekend

Indien ja, uit welk land en wat voor soort landbouw komt de soja vandaan?

Land:

.... Regenwoud Gewone landbouw Biologische landbouw ... Niet bekend

Indien uit het regenwoud, wordt er op een verantwoorde wijze omgegaan met het regenwoud?

.... Ja Nee Ja, met keurmerk Niet bekend

Is de soja genetisch gemodificeerd?

.... Ja Nee Niet bekend

Biologisch/Behandeling

Krijgen de kippen graan als voer?

.... Ja, < 50% Ja, 70 % (plantaardig) Ja, 80 % (plantaardig)
.... Ja, 65 % (biologisch) Nee

Hoeveel kippen leven er per vierkante meter?

.... >21 kippen 18 – 21 kippen ≤ 13 kippen ≤ 10 kippen

Beschikken de hokken over de volgende kenmerken? (meerdere antwoorden mogelijk)

.... Stro Vrije uitloop Zaagsel
.... Zand Dichte vloer

Indien er een vrije uitloop is, hoe groot is deze per kip?

.... 0,3 m² (overdekt) 1 m².... 2 m².... 4 m²

Worden er vleeskuikens, dit zijn kuikens die in 6 weken worden vetgemest, gebruikt?

.... Ja Nee, namelijk.....

Wordt er gebruik gemaakt van vang methoden, zoals automatisch, die minder stress en pijn veroorzaken?

.... Ja, namelijk..... Nee

Divers

Zitten er ergens in de productieketen grond- of voedingsstoffen die genetisch gemodificeerd zijn?

.... Ja NeeNiet bekend

Heeft het product enig ander bijzondere eigenschap op het gebied van duurzaamheid of sociale omstandigheden?

Positief

.....
.....

Negatief

.....
.....

Neutraal

.....
.....

Bijlage 4 – Next Step Vis

Next Step Vis

Inleiding.

In dit document wordt uiteengezet hoe het bedrijf ‘duurzame vis’ kan integreren in het huidige bedrijfsproces. Eerst wordt er kort ingegaan waarom het belangrijk is vis te gebruiken die op een duurzame manier gevangen of gekweekt is. Na een samenvatting van de aandachtspunten en een overzicht van de betreffende vis worden een aantal opties gegeven om de gebruikte vis te verduurzamen.

Relevantie

Er zijn een aantal redenen waarom het verduurzamen van vis belangrijk is.

- **Overheid/Cateraars**
De overheid wil het goede voorbeeld geven. Daarom willen zij vanaf januari 2010 honderd procent duurzaam inkopen. Dit houdt in dat de cateraars die aan de overheid leveren veertig procent duurzame producten in hun assortiment moeten hebben. Dit betekent niet dat het hele product duurzaam moet zijn, vaak hoeft maar één ingrediënt gecertificeerd te zijn. Daarom vragen de cateraars om duurzame vis zodat zij aan de overheid kunnen blijven leveren.
- **Supermarkten**
Supermarkten proberen een concurrentie voordeel te halen via MVO. Daarom vragen zij voornamelijk voor hun private label om duurzame vis. Daarom is het belangrijk dat er aan deze wens wordt voldaan, om alle private label contracten te kunnen behouden.
- **Consumenten**
Consumenten vinden het leegvissen van de oceanen heel belangrijk, 78 procent van de Nederlanders zegt in het duurzaamheidscompas 2009 zich hier zorgen over te maken. Hiermee staat het onderwerp op de derde plaats.

Aandachtspunten

het bedrijf gebruikt twee typen vis, wildgevangen en kweekvissen. Deze twee typen vis hebben verschillende soorten aandachtspunten en zullen daarom apart behandeld worden.

Wildgevangen vis

- **Vismethoden**
De methoden die gebruikt worden om vis te vangen hebben een grote impact op de natuur. De hele onderwatercultuur wordt verstoord door het vangen van de vis.
- **Bijvangst**
Bijvangst is een groot probleem, want behalve de vis waar op gevist wordt, worden er ook veel andere zeedieren gevangen.
- **Overbevissing**
Door ontwikkelingen in de visserij en de stijgende vraag naar vis is overbevissing een groot probleem geworden. Zeventig procent van alle populaire vissoorten hebben last van overbevissing.

Kweekvissen

- **Voer**

Als voer voor kweekvissen wordt vaak wildgevangen vis gebruikt. Deze wordt op onverantwoorde wijze gevangen waardoor de natuur hier onder lijdt. Daarnaast wordt er soja, vismeel en visolie gebruikt om de vissen te voeren. Dit zijn ook allemaal grondstoffen die vaak een zware druk leggen op het milieu. Dit komt omdat voor de soja vaak regenwoud wordt gekapt en om het vismeel en de visolie te produceren worden wildgevangen vissen gebruikt. Echter is het wel zo dat de vissen die hiervoor gebruikt worden vaak minder of niet geschikt zijn voor menselijke consumptie.

- **Leefomgeving**

Veel kweekvis wordt met te veel vissen per kubieke meter gehouden, dit is niet goed voor het welzijn van de vissen.

- **Natuur**

De aquaculturen waar de kweekvissen in leven zijn belastend voor het milieu. Ze gebruiken veel water en zijn energie intensief, daarnaast wordt het water vervuild door de afvalstoffen van de vissen..

Producten en grondstoffen

De producten van het bedrijf bevatten vaak verschillende soorten vis. Hieronder wordt per vis product aangegeven welke soorten er in zitten.

Grondstoffen en toeleveranciers.

In de onderstaande tabel worden de verschillende soorten vis weergegeven, met de totale massa en de leverancier.

Keurmerken

Bij het inkopen van de vis kan er op een aantal keurmerken gelet worden.

Wildgevangen vissen

- **MSC**

Het MSC-keurmerk is er alleen voor wildgevangen vis. Om te voldoen aan dit keurmerk moeten de vissers goede vismethoden gebruiken, waarbij ook op bijvangst wordt gelet. Daarnaast zorgen ze er voor dat er geen overbevissing plaats vindt waardoor het vispeil op stand blijft.

Wildgevangen en Kweekvissen

- **WNF Viswijzer**

De WNF-viswijzer heeft drie verschillende gradaties, namelijk prima keus, tweede keuze en liever niet, met respectievelijk de kleuren groen, oranje en rood. Dit keurmerk wordt zowel voor kweek als wildgevangen vis gebruikt.

Kweekvissen

- **ASC**

Het ASC-keurmerk is op dit moment nog in volle ontwikkeling. Dit wordt net als het MSC-keurmerk, alleen dan voor kweekvissen. De verwachting is dat het rond 2011 operationeel is.

Aanbevelingen

Wildgevangen vis

Het belangrijkste keurmerk voor wildgevangen vis is het MSC-keurmerk. Alle afnemers van visproducten vragen hier dan ook om. Een enkeling vraagt ook naar het WNF-viswijzer keurmerk. Daarom is het belangrijk om zoveel mogelijk wildgevangen vis gecertificeerd te krijgen. Het is ook belangrijk om eerst de wildgevangen vis te certificeren, omdat deze het grootste deel van het visgebruik binnen het bedrijf zijn.

Kweekvissen

Voor gekweekte vis is er op dit moment alleen de WNF-viswijzer. Deze is wel goed bekend maar wordt minder waarde aangehecht, daarom hebben ze tegenwoordig ook de MSC-gecertificeerde vis er op gezet. Daarnaast missen ze nog veel soorten vis die het bedrijf gebruikt en geven ze alleen maar globale gebieden aan en er is veel verschil per kwekerij. Daarom is het verstandig om te wachten tot het ASC keurmerk klaar is zodat deze gebruikt kan worden als aanvulling op het MSC keurmerk.

Verdere informatie

Duzaamheidscompas 2009, Marketresponse

www.msc.org

www.wnf.nl

www.senternovum.nl