

Tell it (... and be good)!

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de glastuinbouw

G.M. Splinter
K.J. Kramer
T.A. Vogelzang
A.D. Westerman

LEI, in opdracht van de Provincie Zuid-Holland en Directie Zuidwest van het Ministerie
van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Projectcode 40058

Augustus 2004

Rapport 2.04.06

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- ☐ Wettelijke en dienstverlenende taken
- ☒ Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- ☐ Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- ☐ Ruimte en Economie
- ☐ Ketens
- ☐ Beleid
- ☐ Gamma, instituties, mens en beleving
- ☐ Modellen en Data

Tell it (... and be good)!; Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de glastuinbouw
Splinter, G.M., K.J. Kramer, T.A. Vogelzang, A.D. Westerman
Den Haag, LEI, 2004
Rapport 2.04.06; ISBN 90-5242-927-8; Prijs € 15,50 (inclusief 6% BTW)
65 p., fig., tab., bijl.

Dit rapport beschrijft de ontwikkeling en toepassing van een scan voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in de glastuinbouw (primaire productie). Hierbij is gebruikgemaakt van de door Good Company ontwikkelde systematiek om per bedrijfsonderdeel prestaties in kaart te brengen om deze vervolgens af te zetten tegen percepties en verwachtingen van stakeholders ('eerste schil').

De uitkomsten van veertien MVO-scans en vijftien afzonderlijke, schriftelijke interviews onder stakeholders ('tweede schil') vormen de basis voor een verdere discussie met tuinbouworganisaties vertegenwoordigd in de stuurgroep van dit project. In een workshop zijn belemmeringen en oplossingsrichtingen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de glastuinbouwsector benoemd. Het onderzoek is afgesloten met een actieplan, waarbij rollen voor diverse partijen ten aanzien van het thema MVO zijn vastgesteld. Centraal staat het oprichten van een MVO-platform, die een functie kan vervullen bij het verder inhoudelijk vormgeven van MVO in relatie tot de sector, het communiceren met stakeholders en het bieden van ondersteuning aan ondernemers in de sector.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2004

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- ☒ toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- ☐ niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
1. Inleiding	13
1.1 Aanleiding	13
1.2 Doelstelling en beoogde resultaten	14
1.3 Methode en opzet van het onderzoek	15
2. Achtergronden: MVO-beleid en project	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Beleid Provincie Zuid-Holland	17
2.2.1 Beleid Glastuinbouw	17
2.2.2 Beleid MVO	18
2.3 Beleid Ministerie van LNV	19
2.3.1 Beleid algemeen	19
2.3.2 Beleid MVO	19
2.4 'MVO in de glastuinbouw': organisatie en keuzes	20
2.4.1 Organisatie: samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven	20
2.4.2 MVO-scan: de gemaakte keuzes	20
3. Ontwikkeling van een MVO-scan voor glastuinbouw	22
3.1 Ontwikkeling	22
3.1.1 De basis van de MVO-scan	22
3.1.2 Uitgangspunten voor ontwikkeling	23
3.2 MVO-scan Glastuinbouw	23
3.3 Pre-test	25
3.4 Gebruik en toepassingsmogelijkheden	25
3.4.1 Betrokkenheid bij het thema 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen'	25
3.4.2 Beoordeling organisatie en uitvoering van het project	26
3.4.3 Beoordeling resultaten scan	26
3.4.4 Toepasbaarheid van de scan	27
3.5 Conclusie	27

4. Inzicht in het maatschappelijk verantwoord ondernemersgedrag van glastuinders	28
4.1 Inleiding	28
4.2 Resultaten MVO-scan	28
4.2.1 Stakeholders eerste schil	28
4.2.2 Bedrijfsonderdelen/thema's	29
4.3 Reflectie	32
4.4 Conclusie	33
5. Beleving van andere stakeholders aangaande MVO in de glastuinbouw	34
5.1 Inleiding	34
5.2 Resultaten	34
5.2.1 Beeld van de sector	34
5.2.2 MVO definitie	35
5.2.3 MVO prestatie van de sector	36
5.3 Reflectie	37
5.4 Conclusie	37
6. Verdere ontwikkeling van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de glastuinbouw	39
6.1 Inleiding	39
6.2 Visies op MVO in de glastuinbouw vanuit de betrokken ketenpartijen	39
6.2.1 Visie vanuit de primaire sector	40
6.2.2 Visie vanuit de veilingen	42
6.2.3 Visie vanuit de handel	44
6.3 Belemmeringen en oplossingsrichtingen voor MVO in de glastuinbouw	46
6.3.1 Belemmeringen	46
6.3.2 Oplossingsrichtingen	47
6.4 Aanzet tot een actieplan voor MVO in de glastuinbouw	49
6.5 Conclusie	49
7. Conclusies en aanbevelingen	51
Literatuur	57
Bijlagen	
1 Deelnemers aan de (pre-test) MVO-scan	59
2 Stakeholders 'tweede schil'	60
3 MVO-scan	61
4 Evaluatie MVO-scan met ondernemers (vragenlijst)	62

Woord vooraf

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een veelgehoorde term, waarmee ook bedrijven in de agrarische sector worden geconfronteerd. Maar wat betekent dit nu concreet voor glastuinbouwondernemers en hun periferie? Hoe gaan ze ermee om en welke stimulansen zijn er nodig om de ambities van stakeholders op dit vlak te realiseren?

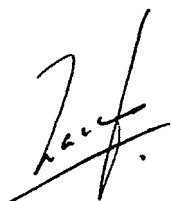
Deze studie is uitgevoerd in opdracht van de Provincie Zuid-Holland en het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (directie Zuidwest): belangrijke stakeholders voor de glastuinbouwsector in de Provincie Zuid-Holland.

Het onderzoek is voorbereid en uitgevoerd door LEI B.V. in samenwerking met Good Company. De projectleiding van het onderzoek was in handen van Gerben Splinter van het LEI. Namens het LEI waren verder betrokken: Nico de Groot, Klaas Jan Kramer, Jan Nienhuis, Theo Vogelzang en Erick Westerman. Bij Good Company was Margot Cooymans intern projectleider en leverden collega's Eleonoor Hintzen en Eduard Stomp tevens bijdragen aan dit onderzoek.

Verder is er in dit project samengewerkt met Praktijkonderzoek Plant en Omgeving (PPO): Carin van der Lans en Abco de Buck.

LEI B.V. bedankt Inge Sloekers van de Provincie Zuid-Holland en Kees van Drunen van LNV, directie Zuidwest voor hun inbreng voorafgaande en tijdens dit onderzoek.

Dank is met name verschuldigd aan de zestien bedrijven en hun directe relaties (leveranciers, medewerkers en afnemers), die hebben deelgenomen aan de MVO-scan. De open houding van deze bedrijven en personen hebben resultaten opgeleverd, die voer waren voor discussie in de Stuurgroep van dit project. Hetzelfde geldt voor de vijftien organisaties uit de directe omgeving van de glastuinbouwbedrijven, die hebben meegewerkt aan het stakeholderonderzoek. De Stuurgroepleden hebben in diverse bijeenkomsten het onderwerp 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de glastuinbouw' aan de orde gehad. De bijeenkomsten zijn daarmee tot een wezenlijk onderdeel van het project geworden met als slotstuk een resultaatgerichte workshop. Dank is verschuldigd aan de stuurgroepleden, te weten: J. Teelen (Flora Holland), B.J. Constandse (VTN/The Greenery), A. van der Linden (VTN/The Greenery), M. Cappendijk (WLTO), M. Mentjox (Productschap Tuinbouw), A. van Altvorst (VGB), Th. Ammerlaan (Themato), L. Heijdra (Provincie Zuid-Holland), P. Smits (Bloemenveiling Aalsmeer), L. van Steekelenburg (Rabobank Midden-Westland), A. van der Knaap (KP Holland) en M. Stallen (LEI).



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse
Algemeen directeur LEI B.V.

Samenvatting

Op initiatief van de Provincie Zuid-Holland zijn de Provincie Zuid-Holland, en het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, met betrokkenheid van partijen uit de sector in 2003 een project gestart om Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen de Zuid-Hollandse glastuinbouwsector te stimuleren.

Het doel van dit project is:

1. te onderzoeken hoe MVO door ondernemers in de glastuinbouwsector in Zuid-Holland en door stakeholders om de sector heen wordt beleefd, opgepakt en gecommuniceerd; én
2. aan te geven welke concrete stimulansen vanuit welke partijen nodig zijn om de ambities van de overheid en maatschappelijke organisaties ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen te realiseren.

De activiteiten die zijn ondernomen om te komen tot inzichten in de beleving van MVO en de stimuleringsmogelijkheden voor MVO in de glastuinbouw zijn onderverdeeld in vier fasen:

1. ontwikkelen van een MVO-scan.
2. uitvoeren van een MVO scan op bedrijven.
3. stakeholderanalyse van de MVO-beleving.
4. stimulering van MVO.

Nadat de MVO-scan voor de tuinbouwsector is ontwikkeld is er bij 14 bedrijven een scan afgenomen. De resultaten van deze scans geven aan dat het MVO-gedrag c.q. de MVO-prestatie van de 14 deelnemers aan de MVO-scan glastuinbouw door de stakeholders in de eerste schil (leveranciers, klanten en werknemers) als 'goed' wordt betiteld. Daarbij wordt sterk gelet op de kwaliteit van het product en op de prijs. De door de bedrijven geleverde productkwaliteit is ook het belangrijkste aangrijpingspunt om de relatie te beoordelen.

De MVO-prestatie van de glastuinbouwsector als geheel wordt echter als 'onvoldoende' getypeerd door de gesproken stakeholders uit de tweede schil (maatschappelijke organisaties, overheden, banken, belangenvertegenwoordigers, enzovoort). Het negatieve imago van de sector wordt grotendeels gecreëerd door veronderstelde ondermaatse prestaties op MVO-aspecten, zonder dat men daarbij een direct zicht heeft op de prestaties van de individuele bedrijven. Genoemd wordt in dit kader:

- voldoen aan wettelijke voorschriften ten aanzien van gestelde milieunormen;
- creëren van een aantrekkelijke werkomgeving;
- inpassing in de omgeving.

Er is een duidelijk financieel spanningsveld tussen bedrijfsconomisch resultaat en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dit wordt het beste geïllustreerd aan de hand van de gestelde prioriteiten van stakeholders eerste schil versus stakeholders tweede schil.

Beiden staan in relatie tot de tuinbouwondernemer, maar hebben een verschillende invalshoek bij het beoordelen van diens prestatie.

Voor de tuinbouwondernemer is het van belang dat beide 'werelden' meer naar elkaar toegroeien. Een groep koplopers pakt dat eigenhandig op, maar de grote middengroep van bedrijven kan hierin worden ondersteund door sectororganisaties en overheden om zodoende haar 'license to produce' te behouden.

Discussie moet er voor zorgen dat ondernemers 'in beweging komen'. De beweging kan worden ondersteund door ondernemers 'te trainen' op MVO-gedrag. Een MVO-scan kan daarin een faciliterende rol vervullen.

Voor de scan in zijn huidige vorm is een adviseur nodig die het gesprek voert met de ondernemer en met de stakeholders van de onderneming. Hierdoor ontstaat een goed beeld van de status van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het desbetreffende bedrijf. Een groot voordeel hiervan is dat er een dialoog plaatsvindt, waarin alle elementen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen de revue passeren. Hierdoor vindt (nieuwe) bewustmaking bij de ondernemer plaats die in veel gevallen leidt tot concrete actie.

Een nadeel is dat de scan hoogdrempelig is. Dit leidt tot de aanbeveling dat naast inzet/aanbieding van het huidige instrument, wellicht een vereenvoudigde versie van het instrument kan worden ontwikkeld, die door een tuinder gemakkelijk zelf ingevuld kan worden. De vereenvoudigde scan zou voor degenen die nog niet zover zijn een eerste kennismaking kunnen zijn met wat MVO concreet inhoudt.

Om er voor te zorgen dat ondernemers ook daadwerkelijk in beweging komen en stappen zullen gaan zetten op de 'duurzaamheidsladder' is het noodzakelijk om hen te stimuleren. In een workshop met diverse stakeholders (lees: de leden van de stuurgroep 'MVO in glastuinbouw') is gezamenlijk bepaald welke acties er nodig zijn om MVO in de sector een stap verder op weg te helpen.

Een van de deelnemers aan de workshop gaf daarbij aan dat het OVO-drieluik binnen de sector de laatste jaren verschoven is van Onderzoek-Voorlichting-Onderwijs naar Ontdekken-Verkennen-Ontwikkelen. Deze laatste driedeling lijkt ook toepasbaar op de ontwikkeling van MVO in de glastuinbouw. Daarbij wordt veel van eigen initiatief en eigen verantwoordelijkheid van de sector zelf verwacht en kan niet meer, zoals vroeger, worden afgewacht en geleund op de overheid.

Daarom zal in een nog te ontwikkelen visie de sectorspecifieke invulling van MVO duidelijk zichtbaar moeten worden gemaakt. Er is tevens behoefte aan een platform in de glastuinbouw dat MVO stimuleert vanuit diezelfde, breed gedragen, visie.

De aanbeveling is, niet een totaal nieuw platform op te richten, maar bestaande initiatieven (overlegplatform MVO sierteeltveilingen + handel) voor dit doel incidenteel uit te breiden met één of enkele partijen uit de 'glasgroente', bijvoorbeeld met leden van de Dutch Produce Association (onder andere The Greenery en ZON). Het Productschap Tuinbouw kan hierbij ondersteunend van dienst zijn.

Op basis van een door het platform ontwikkelde visie, waaruit intenties en het ambitieniveau van de sector blijken, is het zinvol hierover de visie van tweede schil stakeholders te horen. De visie is zowel bruikbaar als richtsnoer voor de achterban evenals een communicatiemiddel richting stakeholders in en om de sector.

Het platform kan daarnaast vanuit de ontwikkelde visie een rol spelen bij het formuleren van een concrete 'MVO-norm'. Er is veel onduidelijkheid in de sector over het al dan niet bovenwettelijke karakter van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

De uitkomsten van de afgenomen MVO-scan, de diverse gevoerde stakeholdergesprekken en de belegde workshop brengen een aantal herkenbare thema's naar voren, die op dit moment bepalend zijn voor het MVO-imago van de sector. Het betreft:

- het kunnen voldoen aan de wettelijke voorschriften ten aanzien van gestelde milieunormen (middelengebruik, energiegebruik en gebruik van meststoffen);
- het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving voor de medewerkers;
- inpassing van het bedrijf in de omgeving (onder andere thema assimilatiebelichting).

Er is echter behoefte aan een norm die houvast biedt, omdat ondernemers (koplopers en volgers), niet (exact) weten waarop men zich moet richten om de MVO-prestatie naar een acceptabel niveau te brengen. Het vertalen van onder andere bovenstaande thema's naar een tastbare normering is hiervan de concrete invulling.

Er moet geen nieuw keurmerk of certificaat komen, maar bestaande keurmerken (bijvoorbeeld Florimark) zouden geleidelijk uitgebouwd kunnen worden met meerdere elementen van MVO, ook voor meerdere schakels in de keten!

Naast een op te richten MVO-platform en een te ontwikkelen sectorvisie is met name door stakeholders uit de tweede schil aangegeven dat de sector beter zal moeten communiceren over haar prestaties. Zowel op ondernemersniveau als op sectorniveau. Daarbij is een mogelijke rol voor het platform weggelegd.

Het platform zou bijvoorbeeld trainingen kunnen aanbieden die ondernemers leert de dialoog met belangrijke stakeholders van het bedrijf te voeren, inclusief de onderwerpen die zij met leveranciers kunnen bespreken om ook die bewuster te maken van de MVO-mogelijkheden.

Op sectorniveau laat de communicatie eveneens te wensen over. Het imago van de sector kan beter. Het belang van de sector en de trots die ondernemers in en voor de sector voelen mag geventileerd worden. Het is belangrijk dat goede prestaties (milieu, arbeid) naar buiten worden gebracht. Niet alleen in het vakblad (= preken voor eigen parochie), maar juist in bijvoorbeeld consumenten- of retailbladen en in media gericht op beleidsmakers.

Omdat de overheid duurzaamheid in de sector blijvend wil stimuleren is er voor haar ook een rol weggelegd. De overheid kan helderder formuleren hoe zij invulling wil geven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De overheid wil stimuleren en faciliteren. Daarin zijn voorzichtig de eerste stappen gezet. Het is zaak om dit proces te continueren. De overheid kan duidelijk maken welke stimulerende, faciliterende, betalende rol in de toekomst van haar verwacht mag worden, en tot welke rol men bereid is. Bijvoorbeeld door een stimulerende website of de ontwikkeling van een digitale MVO-scan op een internetsite te bekostigen.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Steeds meer ondernemingen willen in hun verantwoording naar de samenleving duidelijk maken hoe zij bijdragen aan de duurzaamheid van onze samenleving en dat zij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

MVO bevat drie dimensies: (i) verantwoord en duurzaam produceren voor het milieu, (ii) een verantwoord en sociaal beleid ten aanzien van werknemers (iii) en een gezonde (bedrijfs)economische ontwikkeling van de bedrijven. Deze drie aspecten van MVO worden samengevat onder de termen Planet, People, Profit (Triple-P). Er zijn diverse definities van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in gebruik, soms wordt ook wel gesproken van duurzaam ondernemen.

In dit rapport wordt uitgegaan van de definitie die door het Kabinet gehanteerd wordt in haar reactie op het rapport van de Commissie Wijfels (Van der Schans et. al., 2002):

'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is 'de actieve en vrijwillige - maar niet vrijblijvende - maatschappelijke rol die een bedrijf op zich neemt en die verder gaat dan het in acht nemen van wettelijke voorschriften.'

MVO is dus vrijwillig en bovenwettelijk en krijgt gestalte op basis van een dialoog met belanghebbenden en maatschappelijke omgeving.



Figuur 1.1 'Plaats van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen'

Op initiatief van de Provincie Zuid-Holland zijn de Provincie Zuid-Holland, en het Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit, met betrokkenheid van partijen uit de sector in 2003 een project gestart om Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen de Zuid-Hollandse glastuinbouwsector te stimuleren.

Genoemde partijen willen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de glastuinbouw in Zuid-Holland effectief stimuleren en faciliteren en waar nodig agenderen. Bij het concretiseren van deze rollen komen er vragen op als hoe? Voor wie? In welke mate? Antwoorden hierop zijn verkregen door in de praktijk aan de slag te gaan en tegelijkertijd zicht te krijgen op de wijze waarop en mate waarin de sector reeds invulling geeft aan het begrip MVO. Uitgangspunt van MVO is dat ondernemers zelf invulling geven aan het begrip en zelf zoeken naar activiteiten die aansluiten bij de schaal, aard en omgeving van de eigen onderneming.

1.2 Doelstelling en beoogde resultaten

Het doel van dit project is:

1. te onderzoeken hoe MVO door ondernemers in de glastuinbouwsector in Zuid-Holland en door stakeholders om de sector heen wordt beleefd, opgepakt en gecommuniceerd; én
2. aan te geven welke concrete stimulansen vanuit welke partijen nodig zijn om de ambities van de overheid en maatschappelijke organisaties ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen te realiseren.

Dit project is uitsluitend gericht op MVO in de schakel teelt/productie van het glastuinbouwcluster. Aspecten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in andere schakels van de keten en de screening van de activiteiten van handelsbedrijven, veilingen en andere op duurzaamheid zijn niet direct onderzoeksobject in dit project, maar de bedrijfsactiviteiten op de productiebedrijven worden vanzelfsprekend beschouwd in relatie tot de hele keten.

De beoogde resultaten van dit project zijn:

- een uitwerking van de MVO-scans op bedrijfsniveau (welke aspecten van MVO worden opgepakt en welke niet; hoe wordt er mee gecommuniceerd) en een beschrijving van de opinies van de diverse stakeholders over MVO;
- een beschrijving van de gebruikte MVO-scan en de geschiktheid ervan voor gebruik op glastuinbouwbedrijven, evenals een beschrijving van de mogelijkheden van de MVO-scan om risico- en kansgebieden op deelterreinen van MVO te beschrijven;
- een visie op de ontwikkeling van MVO in de glastuinbouw, inclusief conclusies en aanbevelingen om MVO te stimuleren.

Hiermee wordt inzicht verkregen in:

- welke aspecten van MVO op dit moment worden opgepakt door primaire bedrijven en welke niet;
- hoe Zuid-Hollandse glastuinbouwbedrijven MVO operationaliseren, en hoe dit door hun omgeving wordt ervaren;

- welke partijen welke invloeden uitoefenen op de introductie en het realiseren van MVO in de glastuinbouw;
- welke partijen over MVO communiceren en op welke manier;
- hoe MVO past in de strategie van bedrijven;
- hoe MVO leeft bij glastuinders en wat zij ervan verwachten;
- de mogelijkheden van een aangepaste MVO-scan, zoals gebruikt wordt in diverse niet- agrarische sectoren, om glastuinbouwbedrijven te screenen en te beoordelen op duurzaamheid en overige MVO aspecten;
- welke drempels en welke drijfveren te onderscheiden zijn voor MVO binnen de glastuinbouw;
- risico- en kansgebieden op deelterreinen van MVO voor bedrijven op basis van de MVO-scan; én
- welke stimulansen gegeven kunnen worden en door welke partij om MVO in de glastuinbouw te bevorderen.

1.3 Methode en opzet van het onderzoek

Dit project is uitgevoerd door het LEI tesamen met Good Company. Good Company adviseert bedrijven al tien jaar bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en heeft hiervoor onder meer een scan ontwikkeld, waarin vragen zijn opgenomen met betrekking tot de belangrijkste bedrijfsactiviteiten en -processen, gerelateerd aan duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De specifieke tuinbouwkennis van het LEI ten aanzien van duurzaamheidsthema's en het netwerk in de sector zorgen er voor dat beide organisaties elkaar complementeren in dit onderzoek.

De activiteiten die zijn ondernomen om te komen tot inzichten in de beleving van MVO en de stimuleringsmogelijkheden voor MVO in de glastuinbouw zijn onderverdeeld in vier fasen:

1. *Aanpassen en vaststellen MVO-scan, inclusief een pre-test.*
Een voor de glastuinbouw aangepaste vorm van de scan van Good Company is bij twee glastuinbouwbedrijven getest. In hoofdstuk 3 wordt dieper ingegaan op de totstandkoming van deze MVO-scan en de resultaten van de pre-test.
2. *Uitvoeren MVO scan op bedrijven.*
In deze fase zijn 14 MVO-scans uitgevoerd bij individuele glastuinbouwbedrijven in Zuid Holland, verdeeld over glasgroente-, bloemisterij- en potplantenbedrijven. Als onderdeel van deze scan zijn ook interviews gehouden met stakeholders die een directe relatie met deze teeltbedrijven onderhouden, te weten werknemers, leveranciers en klanten. Deze actoren worden in het vervolg aangeduid als *stakeholders eerste schil*. De resultaten van deze scans geven een kwalitatief beeld van de uiteenlopende manieren waarop er door bedrijven al dan niet invulling wordt gegeven aan MVO en worden besproken in hoofdstuk 4.
3. *Stakeholderanalyse van de MVO-beleving.*
In deze fase zijn maatschappelijke organisaties benaderd die verder van de bedrijven afstaan, maar wel een relatie hebben met (onderdelen van) de glastuinbouwsector. Deze actoren worden in het vervolg aangeduid als *stakeholders tweede schil*. Maxi-

maal 15 stakeholders in de omgeving van de bedrijven zijn benaderd om na te gaan hoe zij aankijken tegen MVO in de glastuinbouw. De resultaten van deze fase worden besproken in hoofdstuk 5.

4. *Stimulering van MVO.*

Aan de hand van de resultaten van fase 2 en 3 is getracht door middel van een interactieve workshop met belanghebbenden in en rondom de glastuinbouw een gezamenlijk actieplan (eerste aanzet) te ontwikkelen voor de mogelijkheden van MVO in de glastuinbouw. Dit heeft geleid tot aanbevelingen over de wijze waarop MVO gestimuleerd kan worden. De rapportage van de activiteiten in deze fase vindt plaats in hoofdstuk 6.

Voorafgaand aan de genoemde hoofdstukken wordt in hoofdstuk 2 de inkadering van dit project in het bestaande beleid van de Provincie Zuid-Holland en het Ministerie van LNV beschreven. Tenslotte worden in hoofdstuk 7 de belangrijkste conclusies en aanbevelingen op een rij gezet.

2. Achtergronden: MVO-beleid en project

2.1 Inleiding

Het project 'MVO in de glastuinbouw' wordt door het LEI uitgevoerd in opdracht van de Provincie Zuid-Holland en het Ministerie van LNV. Voordat in de komende hoofdstukken de resultaten van dit project aan de orde komen worden in dit hoofdstuk de beleidsachtergronden van het beleid ten aanzien van MVO geschetst. Dit verankert het project in een groter geheel. In paragraaf 2.2 wordt het beleid van de Provincie Zuid-Holland met betrekking tot glastuinbouw en MVO beschreven. Hetzelfde gebeurt in paragraaf 2.3 voor LNV. In paragraaf 2.4 worden vervolgens de achtergronden van dit project beschreven, inclusief de uitgangspunten, die voorafgaand aan het onderzoek door de betrokken partijen zijn gesteld.

2.2 Beleid Provincie Zuid-Holland

2.2.1 Beleid Glastuinbouw

De noodzaak om onderzoek te verrichten naar het 'MVO-gedrag' van glastuinders in Zuid-Holland vloeit voort uit de wens van de Provincie Zuid-Holland om beleid te ontwikkelen dat zich richt op het tot stand brengen van een duurzame en hoogwaardige glastuinbouwproductie. De Zuid-Hollandse glastuinbouw is geconcentreerd in de driehoek Gouda - Den Haag - Hoek van Holland.

De Provincie geeft in haar glastuinbouwnota¹ aan dat zij deze duurzame ontwikkeling van het glastuinbouwcomplex wil realiseren conform de Triple-P gedachte. Tot op heden heeft de Provincie een terughoudend beleid gevoerd, dat te typeren is als toelatingsplanologie. Dat beleid beperkt zich tot een streekplan met ruimtelijke randvoorwaarden, waarna de Provincie het initiatief tot daadwerkelijke ontwikkeling van de glastuinbouw aan gemeenten en particulieren overlaat.

Om toekomstig beleid gestalte te geven, heeft de Provincie zich tot taak gesteld een 'totaalkader' voor beleid op te stellen, dat drie zaken met elkaar combineert: beleid, beschrijving van de glastuinbouw en uitvoering. De glastuinbouwnota is daarvan een concreet resultaat.

De kernpunten van het beleid, geformuleerd voor de periode 2002 -2004, zijn:

1. *Realisatie van de Glas-as binnen Zuid-Holland.* Vanuit economisch, sociaal, ruimtelijk en milieuoogpunt verdient concentratie binnen de Glas-as de voorkeur boven versnippering.
2. *Saneren van verspreid glas.* De Provincie wil een actieve rol spelen in het tegengaan van verspreid glas.

¹ *Naar een duurzaam en hoogwaardig glastuinbouwcomplex in Zuid-Holland* (Provincie Zuid-Holland, 2002)

3. *Actief deelnemen aan ontwikkelingen.* De Provincie wil de ontwikkelingen beïnvloeden door 'toelatingsplanologie - het stellen van randvoorwaarden - uit te breiden tot 'realiseringsplanologie'. Op basis van een integraal ontwikkelingsplan (IOP) gaat men actief meesturen in de (gewenste) ontwikkelingen door deel te nemen in regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM) met risicodragend kapitaal.
4. *Duurzaamheid bevorderen.* Op vele terreinen kan binnen de glastuinbouw nog een slag worden gemaakt die zowel voor de bedrijfsvoering als de omgeving winst oplevert.
5. *Coördinatie en afstemming.* De Provincie zal het Programma Management Bureau Glastuinbouw tot einde 2004 continueren om kennis en informatie uitwisseling tussen partijen en de coördinatie en afstemming tussen projecten te bevorderen.

Afgeleid van de bovenstaande vijf kernpunten bestaat het uitvoeringsprogramma uit vier hoofdprojecten:

- realiseringsplanologie;
- glas en omgeving;
- meervoudig ruimtegebruik;
- duurzaam glas.

Elk hoofdproject is verder onderverdeeld in een aantal deelprojecten. In totaal zijn er in augustus 2002 25 deelprojecten geformuleerd. Het deelproject 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de glastuinbouwsector' valt onder het hoofdproject 'Glas en omgeving' en heeft tot doel inzicht te verkrijgen in hoe de sector opereert op de drie dimensies van MVO: profit, people en planet.

2.2.2 Beleid MVO

Naast beleid voor de glastuinbouw voert de Provincie ook generiek beleid op het gebied van duurzaam ondernemen. In 2002 is het programma 'Op weg naar duurzaam ondernemen in Zuid-Holland (2002-2005)' door de Gedeputeerde Staten goedgekeurd. In het bijbehorende uitvoeringsprogramma richt de Provincie zich op samenwerking met belangrijke Zuid-Hollandse branches, waaronder de glastuinbouw, met als doel het bereiken van een vermindering van de milieubelasting en het versterken van de marktpositie van de Zuid-Hollandse bedrijven.

Een van de vier geformuleerde ambities is dat in 2010 tachtig procent van de Zuid-Hollandse bedrijven meerdere stappen voorwaarts heeft gezet op de duurzaamheidsladder. Dit moet leiden tot de volgende resultaten:

- in 2005 is het kennisniveau en de houding van de Zuid-Hollandse bedrijven ten aanzien van duurzaam ondernemen verbeterd. Dit moet tot uiting komen doordat het aantal bedrijven in implementatie en routinizing fase met 25% toegenomen is en nog slechts 5% zich in de non-interesse fase bevindt;
- vanaf 2003 krijgt 10% van de bedrijven die vallen onder de bevoegdheid van Provincie en gemeenten te maken met de verruimde reikwijdte in hun vergunningverlening en handhaving.

In haar uitvoering kiest de Provincie voor meerdere benaderingen om bovenstaande geformuleerde resultaten te verwezenlijken. Een product-ketenbenadering met de overheid als voorbeeldbedrijf; een gebiedsgerichte benadering en tenslotte een branchegerichte benadering.

De branchegerichte benadering maakt het mogelijk om op het thema Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen samenwerking te zoeken met branches, die:

- op korte termijn perspectief bieden op economische en ecologische verbeteringen;
- aanzienlijke milieuwinst kunnen behalen op speerpunten als transport, energie, emissiereductie of grondstofbesparing;
- goed vertegenwoordigd zijn in de provinciale (regionale) economie en kunnen bijdragen aan een oplossing voor specifiek Zuid-Hollandse (regionale) problemen op het gebied van milieu, economie, zorg of ruimtelijke ordening;
- innovatiegerichtheid op het milieu ondersteunen; én
- zoeken naar verbeteringen binnen met name het midden- en kleinbedrijf.

Na een eerste, voorlopige inventarisatie is door de Provincie besloten om zich in eerste instantie te richten op de sectoren glastuinbouw, boomteelt/bollenteelt, toerisme/recreatie en de bouwnijverheid.

Via het branchegerichte spoor werkt de Provincie aan het enthousiasmeren van brancheorganisaties voor duurzaam ondernemen. De Provincie stelt haar ondersteunde rol afhankelijk van de wensen van de brancheorganisaties. Het ondersteunen met MVO-scans is hiervan een voorbeeld. Deze scans geven inzicht in de stappen die bedrijven kunnen oppakken om invulling te geven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

2.3 Beleid Ministerie van LNV

2.3.1 Beleid algemeen

Minder bureaucratie, minder regelzucht, lagere administratieve lasten, concrete beleidsdoelen, een voortvarende aanpak van langsepende problemen en herstel van de verbinding met de samenleving. Dat is de inzet van het kabinet voor de komende regeerperiode. Wat dat voor de beleidsterreinen van LNV betekent, wordt duidelijk gemaakt in het LNV-Beleidsprogramma 2004-2007 en de LNV-Begroting 2004 (www.minlnv.nl) en nader uitgewerkt in de beleidsnota's *Agenda Vitaal Platteland* en *Nota Ruimte* (www.minlnv.nl en min.vrom.nl).

2.3.2 Beleid MVO

LNV wil Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van bedrijven en de communicatie daarover stimuleren en faciliteren en daardoor de concurrentiepositie en duurzaamheid van het Nederlands agrocluster, nationaal en internationaal, versterken. Eveneens wil LNV de verantwoordelijkheidsverdeling tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheid herzien en meer op afstand sturen door het stellen van heldere lange termijn doelen en

het bieden van ruimte voor zelfregulering door het bedrijfsleven. Het beleid van LNV heeft de volgende subdoelstellingen:

- een zo groot mogelijke MVO-participatie van het Nederlands agrocluster, in het bijzonder het MKB. Hieraan wordt uitvoering gegeven door een actief stimulerend en faciliterend beleid gericht op het bij elkaar brengen van partijen en het ontwikkelen en verspreiden van kennis (uitwisselen best practices);
- het bevorderen van de transparantie over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van bedrijven door bijvoorbeeld het ontwikkelen van indicatoren, internationale standaardisatie en verslaglegging;
- het bevorderen van het 'duurzaam' produceren. Daarvoor worden op een aantal beleidsterreinen heldere lange termijn beleidsdoelstellingen geformuleerd en besproken met het bedrijfsleven en andere belanghebbenden. Een voorbeeld hiervan is de 'dialogoog over biotechnologie';
- het op de internationale agenda (blijven) zetten van MVO in al zijn aspecten, om te streven naar een mondiale duurzame ontwikkeling op economisch, ecologisch en sociaal terrein;
- het leidend laten zijn van MVO in de eigen bedrijfsvoering en daarover transparant te zijn naar belanghebbenden en de burger (voorbeeldfunctie).

2.4 'MVO in de glastuinbouw': organisatie en keuzes

2.4.1 Organisatie: samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven

De ideeën van Provincie en LNV met betrekking tot MVO in de glastuinbouw ontmoeten elkaar veelvuldig. Het ligt dan ook voor de hand om gezamenlijk de sector te benaderen met het verzoek tot medewerking aan het project 'MVO in de glastuinbouw'.

Dit project 'MVO in de glastuinbouw' is een resultante van de gedachte om MVO-scans in te zetten (zie paragraaf 2.2). Op initiatief van de Provincie en het Ministerie van LNV is een sectorbrede stuurgroep samengesteld, die geldt als 'bewaker' van het geformuleerde doel: 'MVO binnen de sector bevorderen, onder andere door middel van een branchespecifieke MVO-scan'. In deze stuurgroep van het project hebben de volgende organisaties/bedrijven zitting: Bloemenveiling FloraHolland, Bloemenveiling Aalsmeer, WLTO, The Greenery, Rabobank Midden-Westland, Vereniging van Groothandelsbedrijven in Bloemkwekerijproducten (VGB), Productschap Tuinbouw, KP Holland (vertegenwoordiging sierteelt) en Themato (vertegenwoordiging groenteteelt) en het LEI.

2.4.2 MVO-scan: de gemaakte keuzes

De bestaande MVO-scan van Good Company door het LEI en Good Company aangepast voor de glastuinbouwsector. In overleg met Good Company heeft het LEI de volgende drie stappen genomen voor deze aanpassing:

1. onderzoekers van het LEI hebben de MVO-aspecten binnen de acht oorspronkelijke hoofdthema's beoordeeld op hun relevantie voor de glastuinbouwsector. Hierbij is

- onder andere gebruikgemaakt van eerder door het LEI uitgevoerde MVO-studies, die binnen de glastuinbouw hebben plaatsgevonden;¹
2. PPO-Naaldwijk is verzocht om input te leveren vanuit de door hen uitgevoerde studie 'MVO in de glastuinbouw'. In dit project is met een selectie van stakeholders gesproken over de thema's die zij van belang achten. Het betreft onder meer Rabobank, Productschap Tuinbouw en Centraal Bureau Levensmiddelen;
 3. de individuele stuurgroepleden van het project 'MVO in glastuinbouw' is gevraagd om uit de acht hoofdthema's de drie belangrijkste te prioriteren. Op die wijze werd duidelijk op welke thema's de nadruk dient te liggen.

In overleg met de stuurgroep zijn bedrijven geselecteerd waar de scan kon worden afgenomen. De wens was om ondernemers uit zowel de bloemen-, planten- als glasgroentesector te selecteren. Daarnaast golden de volgende selectiecriteria:

- de bedrijven moeten open staan voor het onderwerp en de uitvoering van de scan op hun bedrijf;
- de bedrijven kunnen mogelijk nog een stap maken op de 'MVO-ladder'; én
- de bedrijven bevinden zich in de Provincie Zuid-Holland.

Op basis van deze selectiecriteria hebben uiteindelijk 14 bedrijven (4 groente, 6 planten, 4 bloemen) deelgenomen aan de MVO-scan. De relevante gegevens van de betrokken bedrijven staan vermeld in bijlage 1. Samen met de twee bedrijven uit de pre-scan zijn dus in totaliteit 16 bedrijven doorgelicht.

In dit onderzoek worden twee typen van stakeholders gepresenteerd: (1) stakeholders eerste schil en (2) stakeholders tweede schil. De *stakeholders eerste schil*, afnemers, leveranciers en medewerkers, worden direct betrokken bij het afnemen van MVO-scan op een bedrijf. Dit biedt de ondernemer direct inzicht in het belang dat deze stakeholders hechten aan zijn specifieke prestaties, of communicatie daaromtrent, binnen zijn bedrijfsprocessen.

Door het afnemen van de MVO-scan bij ondernemers en stakeholders eerste schil wordt slechts gedeeltelijk voldaan aan de doelstelling om te onderzoeken hoe MVO door ondernemers in de glastuinbouwsector in Zuid-Holland en door stakeholders om de sector heen wordt beleefd, opgepakt en gecommuniceerd. Daarom heeft los van de MVO-scan ook een analyse plaatsgevonden van het bestaande beeld van de MVO-prestatie van de glastuinbouwsector bij zogenaamde *stakeholders tweede schil*. Deze organisaties hebben in veel gevallen geen directe relatie met een individuele tuinbouwondernemer, waardoor het moeilijk is om ze in een één op één scan te betrekken.

¹ *Economische aspecten van MVO* (Verstegen et al., 2003) en *Verkenning van duurzaamheid als concurrentiefactor* (Uffelen et al., 2003).

3. Ontwikkeling van een MVO-scan voor glastuinbouw

3.1 Ontwikkeling

3.1.1 De basis van de MVO-scan

De vragen in de scan zijn afgeleid uit verschillende instrumenten die al bestonden op sociaal, ecologisch en economisch gebied (zoals SA 8000 en scans van duurzame beleggingsfondsen), en uit een aantal richtlijnen (zoals het Global Reporting Initiative en richtlijnen van de OESO, de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling), en andere normen vertaalt naar het midden- en kleinbedrijf. Aan elke vraag komt zo een '3P-label' te hangen. Deze scanmethodiek is ruimschoots getoetst in de detailhandel, horeca, recreatiebedrijven, metaal, transport en logistiek, kunststofindustrie, dienstverlening en grote en kleine bedrijven in andere branches.

Ter sprake komen diverse aspecten/onderwerpen die met MVO te maken hebben binnen de thema's:

- strategie en visie;
- producten;
- processen;
- inkoop (onder andere relatie met leveranciers);
- verkoop (onder andere relatie met afnemers);
- communicatie;
- financieel beleid;
- personeelsbeleid.

Een belangrijk onderdeel van de methodiek is de vergelijking tussen (1) de organisatie en haar prestaties in relatie tot MVO en (2) de perceptie daarvan bij de verschillende stakeholders ('eerste schil').

De prestaties blijken vooral uit de interviews die tijdens de scan in het bedrijf plaatsvinden en uit eventuele informatie, documenten die het bedrijf kan overleggen (financiële-, sociaal, arbo en milieu, gedragscodes, richtlijnen en beleid). Kleine bedrijven documenteren relatief weinig, waardoor het vraaggesprek met de ondernemer de belangrijkste informatiebron is.

De perceptie van de prestatie bij de verschillende stakeholders over diezelfde onderwerpen blijkt uit gesprekken met de verschillende stakeholders (zoals werknemers, klanten, leveranciers en overheden). Het gebruik van 'spinnenwebdiagrammen'(zie bijlage 3) maakt het verschil tussen (1) en (2) snel inzichtelijk.

Een belangrijk resultaat van de methodiek is dat de onderneming helder inzicht krijgt in haar sterkten en zwakten, de bedreigingen en ook de kansen die er liggen op het terrein van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

3.1.2 Uitgangspunten voor ontwikkeling

Tijdens de ontwikkeling van de MVO-scan voor de glastuinbouw is een aantal belangrijke uitgangspunten geformuleerd, namelijk:

1. bij de toegepaste scan draait het niet om de absolute score van bedrijf ten aanzien van de MVO-prestatie. De verschillen met de scores van de geraadpleegde stakeholders zijn veel belangrijker. De discrepantie tussen scores van ondernemer en stakeholder kan door de prestatie van de onderneming komen maar ook door gebrekkige communicatie richting stakeholders. De waarde van de scan is het grootst als de resultaten aanleiding zijn voor het aangaan van een dialoog met de stakeholders. Het gaat dus niet om de getallen, maar om het interpreteren van de verschillen tussen de score van de ondernemer en de score van enkele stakeholders;
2. geraadpleegde stakeholders worden binnen dit onderzoek afgebakend tot leveranciers, afnemers en werknemers van de deelnemende onderneming (stakeholders eerste schil). Deze keuze is gemaakt om de uitvoering van het project in de praktijk beheersbaar te maken. Dit zijn echter tegelijkertijd de stakeholders, die in de meeste gevallen een intensieve relatie met het bedrijf onderhouden en daarmee ook het beste zijn geïnformeerd over de 'prestaties';
3. het gevolg van de in de onder 2 geformuleerde beperking is dat bepaalde stakeholders niet worden betrokken bij de afname van de scan. Dit zijn vooral die stakeholders, die geen specifieke directe relatie met het bedrijf onderhouden. Te denken valt aan: gemeenten, consumentenbond, FNV en banken ('tweede schil'). Omdat 'het geluid' van dergelijke organisaties wel van belang is voor ondernemers, bevat dit onderzoek een separaat traject om hiervan alsnog kennis te nemen. Hierbij wordt gebruikgemaakt van een uitvoerige vragenlijst die ingaat op drie hoofdonderdelen: beeld van de sector, beeld van MVO, beeld van MVO in de sector;
4. om ook te kunnen refereren naar harde cijfers zijn per onderneming verbruikcijfers opgevraagd van energie, gewasbeschermingsmiddelen en meststoffen. Zodoende kon er een vergelijking worden gemaakt met de Glami-norm 2002 en KWIN¹ om een indicatie te krijgen van het verbruik van het desbetreffende bedrijf. Dit in combinatie met de eerder verkregen kwalitatieve informatie uit het vraaggesprek.

3.2 MVO-scan Glastuinbouw

De MVO-scan Glastuinbouw verschilt qua methodiek niet van scans die zijn toegepast in andere sectoren en bestaat uit vier gerelateerde onderdelen:

1. MVO-scan voor ondernemers;
2. Stakeholderanalyse: stakeholders eerste schil;
3. Stakeholderanalyse: stakeholders tweede schil;
4. Relevante data.

¹ KWIN=Kwantitatieve Informatie Glastuinbouw.

MVO-scan voor ondernemers

De MVO-scan glastuinbouw is hoofdzakelijk inhoudelijk gewijzigd ten opzichte van andere typen, oftewel tuinbouwspecifiek gemaakt. Op het onderdeel processen is de scan het meest aangepast. Logisch, gezien het feit dat op dit thema sectoren het meest van elkaar verschillen. Belangrijke toevoegingen betreffen de aspecten afval, watergebruik, energiegebruik, bemesting, gewasbescherming, hinder en hygiëne. Verder hebben binnen elk van de zeven andere thema's kleinere aanpassingen plaatsgevonden.

Tijdens het afnemen van de scan staan steeds de volgende vragen centraal:

- Heeft de ondernemer inzicht in het onderwerp?
- Is op het onderwerp beleid geformuleerd?
- Welke actie wordt ondernomen?
- Wat vinden de stakeholders hiervan?

Op basis van onderzoek onder stakeholders (LEI/PPO) en de korte inventarisatieronde onder de stuurgroepen kwam de volgende prioritering ten aanzien van de diverse thema's naar voren:

1. personeel;
2. processen;
3. communicatie en dialoog;
4. strategie;
5. financieel.

In de behandeling van de uitkomsten van de scan op de afzonderlijke thema's wordt met deze prioritering rekening gehouden.

Per hoofdthema wordt in subvragen steeds vastgesteld hoe men het eigen bedrijf inschat qua prestatie op een dergelijk thema (score van 1 tot 5).

De uitkomsten van deze score op thema's worden gecombineerd met de uitkomsten van de stakeholderanalyse eerste schil. Verschillen tussen het antwoord van de ondernemer en het belang/prestatiecijfer van de stakeholder eerste schil zijn aanleiding voor rapportage en verdere discussie. De ondernemer krijgt per hoofdthema een aantal aandachtspunten die hij in zijn relatie met zijn stakeholders kan verbeteren.

De resultaten worden verwerkt in een korte schriftelijke rapportage, ondersteund door spinnenwebdiagrammen. Het spinnwebdiagram laat visueel zien waar zich de aandachtspunten bevinden

Een verkorte weergave van de ontwikkelde MVO-scan vindt u terug in bijlage 3.

Stakeholderanalyse: stakeholders eerste schil

Stakeholders eerste schil worden op dezelfde hoofdthema's als de ondernemer bevraagd. De gehanteerde vragenlijst is echter een stuk korter, door alleen te vragen naar de meest relevante items per hoofdthema. De vragen richten zich enerzijds op het belang dat men aan een thema toekent en anderzijds op de prestatie van het desbetreffende tuinbouwbedrijf (score 1 tot 5).

Stakeholderanalyse: stakeholders tweede schil

Los van de MVO-scan op bedrijfsniveau is een vragenlijst voor de stakeholders in de tweede schil rond de ondernemer ontwikkeld op basis van een bestaande vragenlijst van Good Company voor de bouwsector. Met twaalf vragen wordt een indruk verkregen van:

- a. het beeld dat een stakeholder heeft van de glastuinbouwsector;
- b. het beeld dat een stakeholder heeft bij het begrip MVO;
- c. het beeld dat de stakeholder heeft van de MVO-prestatie van de glastuinbouwsector.

Relevante data

Door middel van een separaat ontwikkelde vragenlijst wordt aan de ondernemer een aantal vragen voorgelegd, die verband houden met het jaarlijks verbruik ten aanzien van energie, gewasbeschermingsmiddelen en meststoffen. Zodoende kan de kwalitatief gemeten MVO-prestatie ook enigszins worden gespiegeld aan een aantal harde cijfers.

3.3 Pre-test

De voor de glastuinbouw ontwikkelde MVO-scan is in de praktijk getest op zijn bruikbaarheid bij een glasgroente- en een sierteeltbedrijf, respectievelijk bij het trostomatenbedrijf Dukker in Tinte en bij het potplantenbedrijf KP Holland in Naaldwijk. Het laatste bedrijf neemt in de persoon van de heer A. van der Knaap ook deel in de stuurgroep van het project.

De informatie die uit deze pre-test voortvloeide heeft er voor gezorgd dat de scan op enkele onderdelen nog is aangepast alvorens deze daadwerkelijk toe te passen bij de 14 geselecteerde bedrijven in de volgende fase.

3.4 Gebruik en toepassingsmogelijkheden

In de eerste week van februari 2004 is aan de hand van een vragenlijst een telefonische evaluatie uitgevoerd met alle ondernemers (zie bijlage 4). Daarbij is naast de toepasbaarheid van de scan op hun bedrijf zelf ook nadrukkelijk gevraagd naar hun visie op de toepasbaarheid van deze MVO-scan in de glastuinbouw.

3.4.1 Betrokkenheid bij het thema 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen'

Alle ondernemers vinden het thema 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' redelijk tot zeer interessant voor hun eigen bedrijfsvoering. Men constateert dat dit thema steeds belangrijker wordt, bijvoorbeeld voor de uitstraling van het bedrijf naar de omgeving en de relaties met klanten, leveranciers en medewerkers. De ondernemers noemen verschillende redenen voor hun deelname aan dit onderzoek. De scan biedt volgens hen de mogelijkheid om:

- de MVO-prestaties van het bedrijf te bepalen en beoordelen;
- meer informatie te verzamelen over stakeholders, waarbij naar verwachting een derde partij meer informatie los krijgt dan de ondernemers zelf;

- zich te oriënteren op toekomstige ontwikkelingen;
- interactie met stakeholders en opdrachtgevers te bewerkstelligen; én
- een positieve bijdrage te leveren aan de profilering van de sector.

3.4.2 Beoordeling organisatie en uitvoering van het project

Alle ondernemers waarderen de organisatie van het project als goed tot uitstekend. Vooral de deskundigheid en betrokkenheid van de onderzoekers wordt als positief ervaren. Met de vooraf verstrekte informatie konden de meeste ondernemers goed uit de voeten. Twee ondernemers gaven aan dat ze moeite hadden om de verstrekte informatie te begrijpen. De ondernemers hoefden weinig moeite te doen om werknemers, klanten en leveranciers te motiveren om deel te nemen aan de scan.

De ondernemers hebben geen problemen met de tijdsduur van de scan (circa 3 uur op het bedrijf). Twee ondernemers vinden de tijdsduur lang in verhouding tot de meerwaarde die het hen heeft opgeleverd.

Geen van de ondernemers heeft de vraagstelling als moeilijk ervaren. Eén deelnemer heeft behoefte aan meer diepgang in de vraagstelling, zodat er meer aanbevelingen/verbeterpunten naar voren komen. Wel werd opgemerkt dat de scan voor laagopgeleide productiemedewerkers moeilijk is, hetgeen wordt bevestigd door de onderzoekers. Men vindt de rapportage cq. gespreksverslag goed. Twee ondernemers geven nadrukkelijk aan dat ze inhoudelijk meer kritische noten/aanbevelingen hadden verwacht.

3.4.3 Beoordeling resultaten scan

De scan heeft grotendeels aan de doelstellingen van de ondernemers voldaan. Men is tevreden over het beeld dat van hun bedrijf geschetst wordt en ziet het resultaat als een bevestiging van de ingeslagen weg. Door een aantal ondernemers zijn wel kanttekeningen geplaatst, omdat de scan in hun ogen te weinig nieuwe gezichtspunten heeft opgeleverd of toch wat te beperkt (in het aantal interviews) is opgezet.

Op enkele uitzonderingen na heeft de scan voor de meeste ondernemers hun kennis of vaardigheden niet direct vergroot. Zij zien het meer als een bevestiging van de plaats die het bedrijf met betrekking tot MVO heeft. Wel geeft een aantal ondernemers aan dat ze door de scan een beter beeld van de denkwereld van de stakeholders heeft gekregen, aan het denken is gezet of kleine verbeterpunten aangedragen heeft gekregen.

De meeste ondernemers geven aan een vervolg te geven aan het resultaat van de scan. Deze vervolgacties liggen vooral op het terrein van verbetering van de communicatie en informatievoorziening richting klanten en medewerkers, om zodoende de klant- of werknemer tevredenheid te verbeteren óf de prestaties van het bedrijf beter naar voren te brengen.

Verder hebben alle ondernemers aangegeven dat zij graag betrokken willen blijven bij vervolgactiviteiten die mogelijk in het kader van dit project zullen plaatsvinden.

3.4.4 Toepasbaarheid van de scan

De meeste ondernemers zien mogelijkheden voor een bredere toepassing van de MVO-scan, mits deze voldoende diepgang heeft voor de doelgroep en een duidelijk vervolg heeft, dus niet op zichzelf staat. In hun ogen geeft het deelnemende bedrijven een goed beeld van waar ze staan. De scan houdt een spiegel voor en de interactie met de stakeholders ervaren zij als positief. Bovendien kunnen de resultaten gebruikt worden voor een positieve uitstraling van het bedrijf naar de omgeving.

Sommige ondernemers geven aan dat de scan voor hun eigen bedrijf niet zoveel meerwaarde heeft gehad. Meer diepgang in de vraagstelling moet leiden tot meer aanbevelingen/verbeterpunten. Ook de interactie met klanten en de directe omgeving van het bedrijf zou een groter gewicht kunnen krijgen in de scan.

Overigens hebben verschillende ondernemers de indruk dat een grote groep collega-tuinders nog heel weinig met MVO doet. Zij betwijfelen of deze groep ondernemers wel voldoende open staat om aan een dergelijk onderzoek deel te nemen. Daarvoor zal eerst het thema MVO beter bekend en geïntegreerd moeten raken in de tuinbouwsector.

3.5 Conclusie

Voor de scan in zijn huidige vorm is een adviseur nodig die het gesprek voert met de ondernemer en met de stakeholders van de onderneming. Hierdoor ontstaat een goed beeld van de status van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het desbetreffende bedrijf. Een groot voordeel hiervan is, dat er een dialoog plaatsvindt, waarin alle elementen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen de revue passeren. Hierdoor vindt (nieuwe) bewustmaking bij de ondernemer plaats die in veel gevallen leidt tot concrete actie.

Een nadeel is, dat de scan hoogdrempelig is. Dit leidt tot de aanbeveling, dat naast inzet/aanbieding van het huidige instrument, wellicht een vereenvoudigde versie van het instrument kan worden ontwikkeld, die door een tuinder gemakkelijk zelf ingevuld kan worden. De vereenvoudigde scan zou voor degenen die nog niet zover zijn een eerste kennismaking kunnen zijn met wat MVO concreet inhoudt.

In deze vorm kan de ondernemer aan zijn directe stakeholders een vragenlijstje voorleggen (iets vereenvoudigd), en de gezamenlijke resultaten moeten dan een beeld opleveren, en wellicht leiden tot specifieke vooraf gecategoriseerde aanbevelingen. Deze vereenvoudigde versie van de scan kan breed, eventueel via het internet, in de sector verspreid worden. Tevens kan worden gevraagd om de resultaten naar een centraal punt te verzenden/faxen, waardoor een breed beeld (op hoofdpunten) kan ontstaan van MVO in de sector. Overigens hebben meerdere deelnemers aangegeven dat zij een derde partij beter in staat achten om informatie van stakeholders los te krijgen dan zichzelf.

4. Inzicht in het maatschappelijk verantwoord ondernemersgedrag van glastuinders

4.1 Inleiding

De MVO-scan maakt het mogelijk om bij glastuinbouwbedrijven ook daadwerkelijk het 'MVO-gedrag' in beeld te brengen.

De scans geven inzicht in de wijze waarop ondernemers het begrip MVO of onderdelen daarvan operationaliseren en hoe zij hiermee communiceren naar de klanten en stakeholders.

In paragraaf 4.3 vindt een korte reflectie van de uitkomsten van de scan plaats, gebaseerd op de MVO-definitie uit paragraaf 1.1. Vervolgens wordt afgesloten met conclusies (paragraaf 4.4).

4.2 Resultaten MVO-scan

Bij alle deelnemende bedrijven (zie bijlage 1) heeft er een gesprek plaatsgevonden met de ondernemer. Over elk van de acht MVO-thema's zijn vragen gesteld. Per bedrijf is er tevens gesproken met een leverancier, een klant en één of twee medewerkers (stakeholders eerste schil), die de ondernemer vooraf zelf had gevraagd deel te nemen aan de scan. Dit gaf de ondernemer de gelegenheid om zelf enigszins te sturen in de uitkomsten van de scan. Kritische stakeholders leveren de meeste aangrijpingspunten voor verbeteringen.

4.2.1 Stakeholders eerste schil

Afgaande op de meningen van deze stakeholders ontstaat het beeld dat de deelnemende bedrijven een groep goed presterende bedrijven vormen. Het oordeel 'goed' komt in de eerste plaats vooral tot stand door de geleverde *product* kwaliteit, een belangrijke reden om juist met deze glastuinbouwondernemers samen te werken.

De MVO componenten 'Planet' en 'People' zijn niet expliciet terug te vinden in de uitgesproken waardering van de geraadpleegde stakeholders over de tuinbouwondernemers. Veelal ontbreekt bij hen zicht op de duurzaamheidsprestatie van een bedrijf. Ten aanzien van de arbeidsorganisatie ('People') bestaat in alle gevallen het beeld dat de tuinbouwbedrijven een prettige werkomgeving bieden, goed personeelsbeleid voeren, enzovoort. Bij de benaderde stakeholders heeft bijvoorbeeld niemand de indruk dat de CAO niet wordt nageleefd.

Ten aanzien van de geleverde milieuprestatie ('Planet') lijkt het alsof leveranciers en klanten minder geïnteresseerd zijn in een predikaat 'MPS', 'Milieukeur', 'Eurep-GAP', enzovoort. Met name Engelse klanten worden genoemd als degenen die dit juist wel heel belangrijk vinden. De stakeholders eerste schil vertrouwen erop dat voldaan wordt aan de voor hen belangrijkste eisen op het gebied van milieu en personeel.

Het is zeker aan te bevelen onderling het gesprek aan te gaan over de eisen waaraan moet worden voldaan en hoe dat wordt gewaardeerd.

4.2.2 Bedrijfsonderdelen/thema's

Onderstaand worden de resultaten met betrekking tot de drie thema's met de hoogste prioriteit, op basis van de inventarisatie onder de stuurgroepleden, (1) Personeel, (2) Processen en (3) Communicatie specifiek toegelicht en besproken.

Personeel

Wat opvalt in de gesprekken met de 14 ondernemers is dat er binnen de geselecteerde groep veel gebruik wordt gemaakt van vaste arbeid. Dit heeft volgens de respondenten als direct voordeel dat personeel goed is ingewerkt en precies weet wat te doen. Losse arbeidskrachten kosten relatief veel tijd van inwerken en vergroten de kans op fouten. Continuïteit in de contacten met afnemers, en het vasthouden van know how spelen daarbij ook een rol.

Wanneer toch losse arbeidskrachten worden ingeschakeld dan zoekt het merendeel van de ondernemers zijn arbeid bij een RIA gecertificeerd uitzendbureau. Het in dienst nemen van illegale krachten is voor de ondernemers die wij spraken taboe. Zij zien hier extra op toe door zelf paspoortchecks uit te voeren, ook bij vast personeel. Ondernemers zoeken naar cohesie onder de personeelsleden en zijn daarom terughoudend met het aantrekken van medewerkers van Marokkaanse en Turkse afkomst, vooral vanwege de cultuurverschillen en taalproblemen.

Vast personeel is zeer te spreken over de werkgever. Overal wordt gewerkt volgens de CAO en ARBO-richtlijnen. Er is voorzover we hebben kunnen vaststellen overwegend sprake van een goede sfeer. De werknemers hebben weinig problemen met het gegeven dat werken in de glastuinbouw soms wat eentonig of zwaar is. De werkgevers proberen zo veel mogelijk om taken te rouleren, wat echter niet altijd eenvoudig is op een tuinbouwbedrijf.

Verbeteringen zijn mogelijk in het personeelsbeleid, zoals regelmatig en volgens een vaste structuur functioneringsgesprekken voeren, nadenken over ontwikkelingsplannen van medewerkers en toepassen en inwerkprocedures voor nieuwe medewerkers formuleren en uitvoeren.

Processen

Op glastuinbouwbedrijven leveren een groot aantal primaire processen een bijdrage aan de totstandkoming van het eindproduct. Veel ondernemers richten zich op een verregaande specialisatie door middel van monocultuur. Ondanks de voordelen zijn hier ook nadelen en risico's aan verbonden, zoals veranderende smaken en voorkeuren van consumenten en weinig afwisseling in het werk voor de medewerkers.

Ondernemers hebben in het algemeen goede contacten met de veiling en de afnemers (groothandel, exporteurs), maar hebben geen band met, of veel interesse voor hun finale consument. Dit is niet vreemd, omdat producten veelal via de veiling of een andere distribuerende tussenschakel zoals The Greenery worden verkocht.

Over procesinnovaties zijn de bevindingen per bedrijf erg verschillend: Soms betreft het arbeidsautomatisering, soms klimaatbeheersing, soms weer andere. Het verdient aan-

beveling deze mee te nemen in het totaalplaatje met betrekking tot MVO, omdat het rendement ('profit') van een bedrijf hierdoor kan verbeteren, en tegelijkertijd medewerkers kan ontzien (bijvoorbeeld 'Walking plant system') of milieubesparing kan opleveren (weerberichtafhankelijke klimaatbeheersing).

Binnen de diverse primaire processen (watergift, gewasbescherming, gewasverzorging, oogst, klimaatbeheersing, verwerking, enzovoort) is er sprake van raakvlakken met MVO-thema's als:

- energiegebruik;
- belasting van het milieu door schadelijke stoffen;
- afvalbeperking;
- watergebruik;
- hinder/overlast.

Uit de MVO-scans komt naar voren dat de meeste ondernemers goed presteren door binnen hun bedrijfsprocessen rekening te houden met deze thema's en daarvoor geldende wettelijke normeringen. Dit wordt bevestigd door de verbruikscijfers, die door de telers zijn aangeleverd (zie tabel 4.1). De verbruikscijfers zijn vergeleken met de GLAMI-normering 2002. Dit is echter een norm die momenteel ter discussie staat en op bepaalde punten kan worden gewijzigd. Daarom moet de onderstaande tabel met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden.

Tabel 4.1 Verbruikscijfers ten opzichte van Glami-normen in 2002

	Energie	Gewasbescherming	Bemesting
4 Snijbloementelers	3 bedrijven <i>slechter</i> dan norm 1 bedrijf <i>beter</i> dan norm	3 bedrijven <i>beter</i> dan norm 1 bedrijf onbekend	3 bedrijven <i>slechter</i> dan norm 1 bedrijf onbekend
6 Potplantentelers	4 bedrijven <i>beter</i> dan norm 2 bedrijven <i>slechter</i> dan norm	4 bedrijven <i>beter</i> dan norm 1 bedrijf <i>slechter</i> dan norm 1 bedrijf onbekend	4 bedrijven <i>beter</i> dan norm 1 bedrijf <i>slechter</i> dan norm 1 bedrijf onbekend
4 Glasgroentetelers	4 bedrijven <i>beter</i> dan norm	3 bedrijven <i>beter</i> dan norm 1 bedrijf gebruikt geen middelen	3 bedrijven <i>beter</i> dan norm 1 bedrijf gebruikt geen meststoffen

De snijbloemenbedrijven komen qua energie en bemesting niet zo goed uit de bus. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat in de snijbloemeteelt relatief veel wordt belicht.

Ook het gebruik van bepaalde 'keurmerken', met een relatie naar milieu aspecten, laat zien dat de gesproken ondernemers een goede prestatie neerzetten. De meeste gangbare keurmerken, zoals MPS, Florimark, Eurep-GAP zijn aangetroffen. In onderstaande tabel wordt dat geïllustreerd.

Tabel 4.2 'Keurmerken'

	MPS	Milieu- Keur	Eurep- GAP	EKO	UK standard	Florimark
4 Snijbloemen- telers	1x MPS-A, 1xMPS-B, 2x MPS-C	-----	-----	-----	-----	1x Florimark
6 Potplanten- telers	4x MPS-A	2x MK	-----	-----	-----	1x Florimark
4 Glasgroente- telers	----	1x MK	3x Eurep- GAP	1x EKO	1x UK standard	-----

Bij alle bedrijven wordt geconstateerd dat kwaliteit van het product boven de kwaliteit van het proces gaat. De aandacht voor het milieu binnen bedrijfsprocessen mag niet leiden tot een mindere productkwaliteit of tot veel hogere kosten. Alleen als de klant het vraagt worden bovenmatige milieuprestaties geleverd en wordt soms ook een meerprijs tot stand gebracht voor de geleverde prestatie. Dit laatste is lang niet altijd een vast gegeven. Als de afnemer er niet om vraagt zal de ondernemer bijvoorbeeld niet snel zelf kiezen voor de productie onder het Milieukeur certificaat, met onder andere als gevolg de implementatie van een aantal striktere regels ten aanzien van het middelengebruik.

In een aantal gevallen wordt gebruikgemaakt van restwarmte van andere industrieën (zoals van ROKA in Rotterdam). In andere gevallen bestaat die mogelijkheid, maar wordt er geen gebruik van gemaakt.

Communicatie

Uit de gesprekken met de ondernemer zelf, zijn personeelsleden en de leverancier is gebleken dat de tuinbouwondernemers actiever kunnen communiceren over de eigen (harde) prestaties. Dit betreft vooral het aspect 'milieuprestatie' (zie ook onder Processen). Bewuste communicatie over deze prestaties kan zorgdragen voor een verbetering van het imago en daarmee indirect het bestaansrecht.

Vreemd genoeg heeft de gemiddelde afnemer niet direct behoefte aan meer communicatie op dit punt. Hieruit blijkt eens te meer dat het de betrokken afnemers in eerste instantie vooral om de productkwaliteit is te doen. De redenatie, dat afnemers vanuit de markt steeds meer vraag krijgen naar aanvullende (milieu)informatie over het product, wordt in dit onderzoek niet bevestigd. Wel bleek (zie overige thema's) dat afnemers in bredere zin meer behoefte hebben aan contact met de teler.

Voor zover het imago van de sector bij de buitenwacht nog negatief is, betreft dat (volgens ondernemers zelf) het beeld van 'gifmengers', 'te werk stellers van illegalen', 'energieverslinders' en 'ruimtevreter'. Prestatieverbetering en vooral communicatie binnen de sector en naar buiten (stakeholders) toe zou zich derhalve vooral moeten richten op die aspecten. Daarbij geldt wel: 'Eerst presteren en dan pas communiceren.'

Het vermeende slechte imago van de branche is wellicht mede ontstaan door de interne focus en een beperkte toekomstoriëntatie in het verleden. Om te zorgen voor een

positief imago in de toekomst en daarmee voor een bestaansrecht op langere termijn zijn meer aandacht voor de lokale omgeving, contact met media (niet alleen vakbladen), politieke betrokkenheid en overleg met andere stakeholders (milieuverenigingen, opleidingen, overheden en dergelijke) belangrijke aandachtspunten voor iedere ondernemer in deze sector.

Veel ondernemers bezitten van nature niet de communicatieve vaardigheden richting diverse stakeholders. Naast verbetering van de individuele communicatieve vaardigheden van ondernemers ligt er een rol voor de sector om deze als geheel beter en positiever op de kaart te zetten. Men is bijvoorbeeld jaloers op De Rotterdamse Haven die daarin juist bijzonder goed slaagt. Hier kan de tuinbouw nog veel van leren vinden de geïnterviewde ondernemers.

Overige thema's

De overige besproken thema's, te weten strategie & visie, producten, inkoop, verkoop en financieel beleid leverden minder aangrijpingspunten voor verbeteringen op dan de hiervoor besproken thema's. Ten aanzien van verkoop kwam naar voren dat een aantal telers nog marktgerichter kan gaan werken.

Verder is gebleken dat de tuinbouwondernemers weinig eisen stellen aan hun eigen inkoop. Er wordt weinig gelet op de arbeidsomstandigheden en/of de milieuprestaties bij het toeleverende bedrijf en hier valt nog wel een slag te maken (bewustwording).

Een groot deel van de 'topbedrijven' in de glastuinbouwsector kampt met het negatieve sectorimago. Dat negatieve imago heeft een effect op de eigen strategie en visie en men dient daar dus rekening mee te houden. Verbeterde prestaties van achterblijvers hebben dus indirect effect op het bestaansrecht van anderen.

4.3 Reflectie

In het algemeen kan worden gesteld dat de deelnemers een sterke interne oriëntatie hebben met de nadruk op de kwaliteit van de gewassen en de beheersing van kosten. Dit zijn ook belangrijke zaken (productkwaliteit en prijs) waarop de handel let.

De bedrijven worden gekenmerkt door nauwgezet handelen, een zorgvuldige aansturing van het personeel en uniformiteit van bedrijfsprocessen. Vanwege de professionele aanpak is de kwaliteit van de producten hoog. Dit wordt met name geëist door de handel. Deze accepteert geen enkele afwijking of beschadiging aan het product. Feitelijk is het produceren van de beste kwaliteit ook de enige mogelijkheid die veel tuinders hebben om de prijsstelling te beïnvloeden.

Kostenbeheersing is een belangrijke drijfveer voor ondernemers in de glastuinbouw. Dit betekent dat men binnen de wettelijke kaders zoveel mogelijk kiest voor procedures of productiemiddelen met een zo hoog mogelijk rendement. Natuurlijk brengen deze procedures en middelen vaak ook milieuvoordelen met zich mee, maar dat is zelden de primaire gebruiksreden. Vermindering van milieubelasting in de glastuinbouw is vaak een bijkomend effect van efficiënt telen.

Kortom, in het algemeen geldt dat ondernemers in de glastuinbouw worden gedreven door een winstmaximalisatie op korte termijn. Dit is overigens niet anders dan in veel an-

dere branches waarin veel MKB bedrijven opereren. Dit zal pas veranderen, wanneer de consument, en als afgeleide daarvan de handel, anders gaat inkopen en bereid is een meerprijs te betalen voor een product dat hoog scoort op de MVO-ladder.

De deelnemers laten aspecten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wel degelijk meespelen bij het bepalen van het beleid van de onderneming. Dit zien we terug in de ondernomen acties op het gebied van personeel en milieu. Echter naar de markt toe worden de aspecten van MVO niet expliciet gebruikt om een strategie naar afnemers te ontwikkelen. De afnemers nemen deze MVO-aspecten namelijk niet specifiek mee in hun aankoopbeslissingen. In het verkochte product komt uiteraard de belangrijkste waardetoe-kening van zijn ondernemerschap tot uiting. Feit is echter dat de ondernemer deel uitmaakt van een bredere omgeving, waarin ook andere actoren dan alleen zijn afnemers een positie innemen. Ervaring in andere branches leert bovendien, dat afnemers geleidelijk aan de milieu-inspanningen (binnen de eisen van goede kwaliteit en prijs) gaan waarderen wanneer de ondernemer deze zou meenemen in de gesprekken. Het versterkt het gevoel van betrouwbaarheid van de leverancier bij de afnemer en de onderlinge relatie.

4.4 Conclusie

Het MVO-gedrag c.q. -prestatie van de 14 deelnemers aan de MVO-scan glastuinbouw wordt door de stakeholders in de eerste schil als 'goed' betiteld. Daarbij wordt sterk gelet op de kwaliteit van het product en op de prijs.

De door de bedrijven geleverde productkwaliteit is ook het belangrijkste aangrijpingspunt om de relatie te beoordelen. Milieu- en arbeidsprestaties heeft men slechts gedeeltelijk in beeld en maken het moeilijk om een allesomvattend MVO-oordeel te geven.

Anderzijds ontbreekt het aan een referentiekader (duurzaamheidnorm), die weergeeft hoe tuinbouwbedrijven dienen te presteren op aspecten van 'people' en 'planet' (hoeveel meer dan wettelijk?).

Er ligt dan ook een taak voor sectororganisaties om een gezamenlijke visie op MVO te ontwikkelen en te communiceren richting alle belanghebbenden. Zo'n sectorvisie dient een meerledig doel:

- professionele bedrijven kunnen zich hieraan optrekken, en het geeft ze een streef-waarde;
- een visie kan dienen als handvat in de discussie met achterblijvers;
- met een sectorvisie kan de MVO-implementatie zich verder verbreden naar de andere schakels in de keten.

5. Beleving van andere stakeholders aangaande MVO in de glastuinbouw

5.1 Inleiding

De resultaten van de MVO-scan op de veertien tuinbouwbedrijven heeft een beeld geschetst over hoe de ondernemers - en de stakeholders (eerste schil) - MVO beleven en oppakken. Omdat een tuinbouwondernemer deel uit maakt van een grotere omgeving dan alleen zijn directe relaties en afnemers is het van belang om ook de beleving van stakeholders uit de omgeving van de tuinbouwondernemer te bepalen.

Een complicerende factor hierbij is dat dergelijke stakeholders (tweede schil) veelal niet een één op één relatie met individuele telers hebben. Men heeft over het algemeen een sectorbeeld en geen specifiek beeld van een individuele ondernemer.

In overleg met de stuurgroep zijn 15 stakeholders tweede schil geselecteerd. Er is getracht om in de selectie enige variatie aan te brengen. Dit is gedaan door beleidsmakers, branche organisaties, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven te selecteren.

In bijlage 2 staan de betreffende organisaties en hun contactpersonen vermeld.

In hoofdstuk 3 is reeds kort stilgestaan bij de wijze waarop de geselecteerde stakeholders tweede schil zijn benaderd met een korte vragenlijst. Zij zijn allen benaderd met de vraag of men aan dit onderzoek wilde deelnemen en daarvoor de meest geschikte perso(o)n(en) binnen de eigen organisatie te noemen. Vervolgens is door PPO de vragenlijst per e-mail aan hen voorgelegd met het verzoek om schriftelijk te reageren. Vervolgens heeft er op basis van de verstrekte antwoorden nog een kort telefonisch gesprek plaatsgevonden ter verdieping/verduidelijking van de gegeven antwoorden.

In paragraaf 5.3 wordt over de uitkomsten van de beleving van stakeholders in de tweede schil een korte reflectie weergegeven uitgaande van de MVO-definitie uit paragraaf 1.1. Besloten wordt met een korte conclusie (paragraaf 5.4).

5.2 Resultaten

5.2.1 Beeld van de sector

De vraag om een algemeen beeld te schetsen van de huidige tuinbouwsector levert verschillende inzichten op. Het merendeel van de - hoofdzakelijk economisch aan de sector gerelateerde - stakeholders typeert de sector als hardwerkend, innovatief, marktgericht en renderend. De glastuinbouwsector levert een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse economie (derde 'mainport' na Rotterdam en Schiphol) en is niet afhankelijk van subsidies, zoals sommige andere agrarische sectoren. Kenmerkend is de open kennisuitwisseling die de sector groot heeft gemaakt. De groeiende kloof tussen koplopers en achterblijvers valt de laatste jaren steeds meer op. Koplopers vinden steeds meer op eigen kracht de benodigde informatie en opereren individueler. Achterblijvers zijn in veel gevallen

verantwoordelijk voor het negatieve beeld dat de sector hier en daar oproept. Dit maakt de sector als geheel kwetsbaar. Het imago van de sector wordt dan bepaald door onder meer de grote afhankelijkheid van energie en het slecht omgaan met arbeids (onder andere illegaliteit). De positieve voorbeelden weet men als sector echter niet goed te verkopen, werd opgemerkt.

De Zuid-Hollandse Milieufederatie schetst onder andere dit negatieve beeld van de sector. Een aantal stakeholders, waaronder onder andere de Consumentenbond en EVO, was niet in staat om een beeld te schetsen.

Het merendeel van de geraadpleegde stakeholders heeft geen kijk op de individuele bedrijfsprestaties. Men kan weinig voorbeelden van bedrijven noemen, die het 'goed' of 'slecht' doen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Bedrijfsnamen, die worden geassocieerd met goede prestaties zijn onder meer: KP Holland, Rijnplant, Anthura, RijkZwaan, Bunnik Plants, Holsteijn Flowers en Beekenkamp. Samengevat voldoet een 'goed' tuinbouwbedrijf volgens de stakeholders aan de volgende eisen:

- levert een kwaliteitsproduct;
- heeft een langetermijnvisie;
- is mens- en milieuvriendelijk;
- veroorzaakt geen schadelijke neveneffecten voor de omgeving;
- levert vernieuwende producten.

5.2.2 MVO definitie

Gevraagd naar een definitie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen valt elke stakeholder in zijn eigen bewoordingen terug op de bekende 'driepoot' van People, Planet en Profit. Daarbij valt op dat het merendeel van de stakeholders met name verwijst naar de eerste twee P's. De brug met Profit wordt niet altijd gemaakt. Het belang van de omgeving van de ondernemer wordt wel nadrukkelijk aangehaald.

Vanuit de gegeven definitie spreekt men de glastuinbouwsector aan op het voldoen aan de wettelijke normen en waarden, die worden gesteld. Met het voldoen aan die wettelijke normen presteert de sector zodanig om 'het stempel' maatschappelijk verantwoord te verkrijgen, volgens de geïnterviewden.

Het vizier is vooral gericht op de kwaliteit van het proces. Dit in tegenstelling tot wat we eerder constateerden bij de stakeholders eerste schil, waarbij productkwaliteit en prijs voorop staan. Concreet betekent Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen volgens de stakeholders tweede schil dat een glastuinbouwbedrijf bijvoorbeeld:

- geen illegalen in dienst heeft;
- alleen gewasbeschermingsmiddelen gebruikt die wettelijk zijn toegestaan;
- een aantrekkelijke werkomgeving biedt (ARBO-richtlijnen);
- geen overlast veroorzaakt.

5.2.3 MVO prestatie van de sector

De aandachtspunten die de geraadpleegde stakeholders relateren aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen geven in feite thema's weer waarvan de stakeholders het beeld hebben dat de sector minder presteert dan de omgeving verwacht. Het gaat dan om de volgende zaken:

1. Het voldoen aan de wettelijke voorschriften ten aanzien van de gestelde milieunormen per gewas (GLAMI), wat betreft het gebruik van energie, gewasbeschermingsmiddelen en meststoffen. Volgens de stakeholders voldoen momenteel niet alle bedrijven aan deze normen.

'De glastuinbouwsector is in veel gevallen nog te veel gericht op het behalen van alleen economische voordelen. Het kiezen van de goedkoopste oplossing ligt te veel voor de hand. Bijvoorbeeld minder dure, maar meer milieubelastende bestrijdingsmiddelen worden gekozen boven duurdere milieuvriendelijke. Een aantal tuinders is echter wel milieubewust bezig.' (Provincie Z-H)

2. Het bieden van een aantrekkelijke werkomgeving in de breedste zin van het woord. Het komt volgens sommige stakeholders nog steeds voor dat ondernemers gebruikmaken van illegale werknemers, geen veilige werkplek (ARBO) bieden en onvoldoende aandacht schenken aan de ontwikkeling van werknemers.

'Investeer in het personeelsbeleid: zorg er voor dat de specialisten die je al in dienst hebt, worden verwend en verder worden opgeleid en houd je voor wat betreft de overige medewerkers (circa 80%) netjes aan de regels, zodat deze groep de sector niet zal verlaten.' (FNV bondgenoten)

3. Het aangaan van de dialoog met organisaties uit de directe en indirecte omgeving, zowel individueel als op sectorniveau (brancheorganisaties). Op basis van een gezamenlijk ontwikkelde sectorvisie MVO kan, in dialoog met stakeholders, verder worden gebouwd aan het bestaansrecht van de sector. Door een open houding is de sector in staat om beter in te spelen op wensen/verwachtingen van stakeholders.

'Het majeure dilemma in de komende tijd is de relatie tussen de glastuinbouw en de omgeving. Hoe verbeteren we die relatie?' (VNO-NCW)

4. Meer aandacht geven aan de inpassing van tuinbouwbedrijven in de omgeving (genoemd door klein aantal stakeholders). Met name maatschappelijke organisaties vinden het van belang dat er geen lichthinder is en dat tuinbouwgebieden zo efficiënt mogelijk worden ingericht (ruimtebeslag).

'Neem een voorbeeld aan een bedrijf als Rijnplant. De wijze waarop de nieuwe productie locatie tot stand is gekomen, in samenwerking met gemeente Naaldwijk, en de bijbehorende uitstraling is uniek.' (gemeente Naaldwijk)

Als een rode draad door deze aandachtspunten heen fungeert het thema sectorimago. Het merendeel van de geraadpleegde stakeholders haalt dit punt aan in relatie tot de MVO-prestatie van de sector.

'Een zwakke eigenschap van de glastuinbouwsector is het onvermogen om als totale sector een positief beeld uit te dragen. Voor veel mensen is het nog steeds onduidelijk wat er in de kassen gebeurt.' (Westlandse Courant)

De benedenmaatse prestatie volgens deze stakeholders op bovenstaande punten draagt bij aan een negatief imago. Dat terwijl er ook zoveel pluspunten aanwezig zijn waarmee de sector zich goed kan profileren, zoals innoverend karakter, productvernieuwingen en werkgelegenheid. Het aangaan van de dialoog, ook om te laten zien wat er nu werkelijk gebeurt, is van cruciaal belang.

5.3 Reflectie

De stakeholders tweede schil presenteren in dit onderzoek een (generalistisch) sectorbeeld dat in de meeste gevallen niet overeen komt met het beeld van de bedrijven die aan dit onderzoek hebben deelgenomen. Daarbij dient opgemerkt te worden dat de prestaties van deze individuele bedrijven voor stakeholders in de tweede schil niet zichtbaar zijn, omdat:

1. men zelf niet in staat is om af te zakken tot op het niveau van de individuele ondernemer en/of;
2. de ondernemer onvoldoende communiceert over zijn MVO-prestaties.

De geïnterviewde stakeholders (tweede schil) hebben echter wel een oordeel over de MVO-prestatie van de sectoren. Vanuit dat (beperkte) blikveld onderneemt men acties en communiceert men. Dit raakt elke ondernemer. Ook degenen die beter presteren op de MVO-ladder.

5.4 Conclusie

De MVO-prestatie van de *glastuinbouwsector als geheel* wordt als 'onvoldoende' getypeerd door de gesproken stakeholders uit de tweede schil. Het negatieve imago van de sector wordt grotendeels gecreëerd door veronderstelde ondermaatse prestaties op MVO-aspecten, zonder dat men daarbij een goed zicht heeft op de prestaties van de individuele bedrijven. Genoemd wordt in dit kader:

- voldoen aan wettelijke voorschriften ten aanzien van gestelde milieunormen;
- creëren van een aantrekkelijke werkomgeving;
- inpassing in de omgeving.

Opvallend is dat stakeholders in de tweede schil een invulling aan de MVO-definitie geven, die veelal niet verder gaat dan de wettelijk gestelde eisen.

Tegelijkertijd geeft men aan dat de sector zelf energie moet stoppen in het formuleren van het eigen MVO-beleid, dat in overleg met de diverse stakeholders moet worden ontwikkeld. Daarnaast is het van belang om te communiceren over ondernemers die in de praktijk reeds goed scoren op de MVO-ladder.

6. Verdere ontwikkeling van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de glastuinbouw

6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk richt zich op de rollen en activiteiten die de diverse stakeholders in de glastuinbouw op zich kunnen nemen om MVO in de sector verder vorm te geven.

Om inzicht te krijgen in die mogelijke rollen is in het kader van dit onderzoek een workshop georganiseerd met de stakeholders uit de eerste en tweede schil rond de glastuinbouw die in de stuurgroep voor het onderzoek vertegenwoordigd waren. Concreet waren in deze stuurgroep vertegenwoordigd de verschillende schakels van de glastuinbouwketen zelf (teelt, veilingen en handel), de overheid (het Ministerie van LNV en de Provincie Zuid-Holland), WLTO, Rabobank Midden-Westland, Productschap Tuinbouw, Good Company en het Landbouw Economisch Instituut. Met deze stakeholders is in de workshop gewerkt aan voorstellen voor de verdere invulling van MVO in en rond de glastuinbouwketen in ons land.

Voor die workshop zijn 3 vertegenwoordigers van de verschillende schakels in de glastuinbouwketen gevraagd om een inleiding te houden over hun visie op MVO in de sector en hun eigen rol in dat geheel. Basis voor hun bijdrage vormde de informatie uit de MVO-scans, zoals die in de voorgaande hoofdstukken beschreven zijn.

In dit hoofdstuk wordt in eerste instantie ingegaan op de visie van de stakeholders uit de keten zelf op MVO in de glastuinbouw. Op basis van die visies is in de workshop een uitgebreide discussie gevoerd over belemmeringen en oplossingsrichtingen voor MVO in de glastuinbouw. Daarvan wordt in paragraaf 6.3 verslag gedaan. Vervolgens wordt in paragraaf 6.4 ingegaan op de mogelijke verschillende rollen en taken van de stakeholders (actie!) die betrokken zijn bij MVO in de glastuinbouw. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de belangrijkste conclusies.

6.2 Visies op MVO in de glastuinbouw vanuit de betrokken ketenpartijen

Ten behoeve van de eerder genoemde workshop hebben een drietal stuurgroepleden namens hun bedrijf of organisatie als inleiding een presentatie verzorgd. Uitgangspunt voor deze presentaties waren de volgende vraagstukken:

1. Welke visie heeft uw bedrijf/organisatie op MVO (People, Planet & Profit) in de glastuinbouw in Nederland? Wat is het belang van MVO voor uw bedrijf/organisatie en uw stakeholders?
2. Hoe kan vanuit deze visie een relatie worden gelegd naar de belangrijkste ontwikkelingen in de glastuinbouw in de komende 5-10 jaar en hoe gaat u daarop anticiperen?
3. Kunt u aangeven aan welke MVO-thema's u momenteel werkt in uw bedrijf/organisatie? Hoe gaat uw bedrijf/organisatie concreet om met MVO en hoe

geeft u er invulling aan? Is het mogelijk om met MVO actief (markt) kansen te genereren voor uw bedrijf/organisatie?

4. Kunt u per MVO-thema aangeven vanuit welke motivatie u hieraan werkt:
 - a. vanuit de eigen bedrijfsstrategie, omdat u dit als belangrijke waarde beschouwt, of;
 - b. gedreven door hetgeen ketenpartners/zakenpartners (eerste schil) u aanreiken of opleggen, of;
 - c. gedreven door hetgeen beleidsmakers en maatschappelijke organisaties (tweede schil) u aanreiken of opleggen.
5. Kunt u tevens per MVO-thema aangeven welke acties u onderneemt bij:
 - a. uw eigen bedrijf/organisatie;
 - b. ketenpartners/zakenpartners (eerste schil);
 - c. beleidsmakers/maatschappelijke organisaties (tweede schil);

6.2.1 Visie vanuit de primaire sector

Inhoudelijk

Vanuit de primaire sector werd tijdens de workshop de volgende visie op MVO naar voren gebracht.

- Milieu minder belasten onder andere met betrekking tot energie en gewasbescherming. Mogelijkheden voor recirculatie of toepassing van biologische teelt passen ook hierin
Het principe van de 'gesloten kas', die nu bijvoorbeeld wordt gebouwd op een bedrijf in Berkel en Rodenrijs (biologisch telen, lager energieverbruik, verbetering waterkringloop), integreert bovenstaande aspecten.
- Aantrekkelijk maken van de werkplek. Een ondernemer moet in principe een duurzame relatie met zijn medewerkers opbouwen. Indicator daarvoor is bijvoorbeeld de personele wisselingen op het bedrijf in de laatste 10 jaar. Een dergelijk uitgangspunt leidt tot betere prestaties van de werknemers en dat is ook goed voor het rendement van het bedrijf ('Profit-component').
Daarbij zijn de volgende aandachtspunten van belang:
 - stel de mens centraal;
 - probeer de betrokkenheid van medewerkers bij het bedrijf zoveel mogelijk te vergroten;
 - zorg dat mensen trots zijn op hun bedrijf.
- Aandacht voor de samenleving om het bedrijf heen. Dit uit zich bijvoorbeeld in de volgende aandachtspunten:
 - Netheid: het uiterlijk van bedrijf is vaak nog teveel een sluitpost;
 - Sponsoring: hierbij gaat het bijvoorbeeld om het ondersteunen van verkeersveiligheidsprojecten voor kinderen in de buurt of het sponsoren van bijvoorbeeld sportverenigingen.

De belangrijkste boodschap is: 'laat financieel rendement samenlopen met MVO'.
Geen people en planet zonder profit.

Procesmatig

In dat kader is het ook van belang dat ondernemers in ketenverband onderzoeken hoe Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) het beste 'vermarkt' kan worden. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van het in de markt zetten van een kwaliteitsproduct met een MVO-stempel, wat dan een meerprijs in de markt zou moeten opleveren.

Aanvullend werd tijdens de workshop opgemerkt dat onder MVO in de glastuinbouw vooral verstaan moet worden dat je als ondernemer op een zodanige manier met je bedrijf bezig bent dat je maatschappelijk draagvlak creëert. Wanneer dat vertaald wordt naar het productiegerichte deel van MVO (het duurzaam ondernemen), dan komt dit grotendeels terug in de eerder genoemde inhoudelijke componenten. Hetzelfde geldt voor het mensgerichte deel van MVO (met als uitgangspunt 'medewerkers worden meedenkers').

De vraag werd gesteld waarom er in de sector nog maar zo weinig aan MVO gedaan wordt. Dat zou kunnen liggen aan de volgende oorzaken:

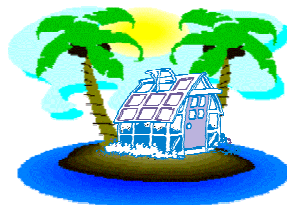
- inspanningen op het gebied van MVO kosten geld, waar geen meerprijs tegenover staat;
- MVO vraagt een langetermijnvisie die niet bij alle ondernemers in de sector aanwezig is;
- MVO is een bewustwordingsproces dat nu eenmaal tijd kost.

MVO vond men echter wel hard nodig om een antwoord te bieden op:

- een gebrek aan maatschappelijk draagvlak voor de sector;
- een gebrek aan politiek draagvlak voor de sector;
- een fysiek ruimtegebrek voor de sector;
- een relatief slechte infrastructuur;
- te uitgebreide regelgeving, die bovendien teveel ondernemersonvriendelijk is (neem als voorbeeld de milieuregelgeving);
- teveel ontmoedigingsbeleid van de overheid (zie bijvoorbeeld de nieuwe Gaswet).

Voor de sector ligt er nu de opdracht om maatschappelijk draagvlak te creëren om deze bedreigingen om te zetten in kansen. Investeren in maatschappelijk en politiek draagvlak is in de praktijk synoniem aan investeren in continuïteit.

***Tuinbouw hoort niet
op een eiland !***



Figuur 6.1 Uit Stuurgroeprepresentatie primaire sector: 'investeren in maatschappelijk en politiek draagvlak'

Alleen op die manier kan er uiteindelijk een 'licence to produce' voor de sector verworven worden. Voor de ondernemer zelf ligt er op dat vlak een taak om te investeren in met name de eerder inhoudelijk genoemde punten.. Daarnaast is het dus ook van belang om met collega's de discussie over MVO aan te gaan, gedoseerd de publiciteit te zoeken ('be good and tell it'), positief de aandacht te trekken en niet defensief, maar offensief te werk gaan. Op die manier kan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen winst opleveren voor het bedrijf en de omgeving.

6.2.2 Visie vanuit de veilingen

Het uitgangspunt van de veilingen voor MVO in de glastuinbouw is duurzaam ondernemen. Dat houdt in de praktijk de volgende elementen in:

- politieke acceptatie van de sector;
- winstgevende business;
- respect voor de omgeving;
- sociaal verantwoord ondernemen;
- technologisch vooraanstaand ondernemen.

Een voorbeeld is het Milieu Programma Sierteelt (MPS) waar momenteel al 5.000 ondernemers in een groot aantal landen aan mee doen. MPS beoogt door het maken van kleine stappen op milieugebied bij grote groepen ondernemers in totaal veel milieuwinst te realiseren. Een ander uitgangspunt is dat onderlinge competitie de prestatie van ondernemers verhoogt. Vandaar de indeling van MPS in 3 categorieën. MPS heeft zich de afgelopen jaren ook gericht op het ontwikkelen van een internationale standaard en deelmodules op het gebied van bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden en Eurep-GAP.

Daarnaast heeft de sector recent samen met de handel het initiatief genomen om een MVO-keurmerk te ontwikkelen: 'Florimark' (zie visie vanuit de handel voor definitie). Daarbij gaat het om een branchegerichte erkenningsregeling en een ketengericht zorgsysteem. Ondernemers krijgen op basis daarvan een bedrijfscertificaat, waarmee ze zich naar buiten toe als 'MVO-ondernemer' kunnen profileren. Aan dit certificaat kunnen ook deelcertificaten gekoppeld worden, bijvoorbeeld op het gebied van het inlenen van arbeid. Het Florimark-initiatief bevindt zich momenteel nog in de ontwikkelingsfase.

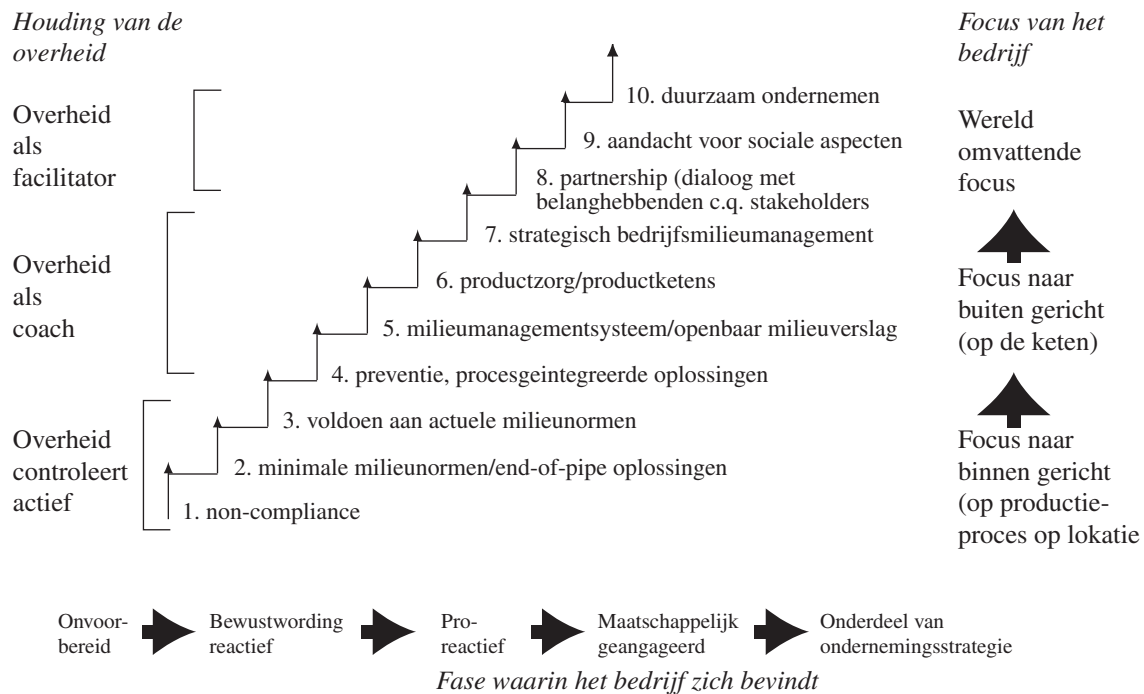
Vanuit de handel is recent het initiatief genomen om samen met de veilingen het keurmerk Fair Flowers & Plants (FFP) te ontwikkelen. Dat is een internationaal consumenten- en retail- keurmerk, wat samen met maatschappelijke organisaties ontwikkeld is, met Union Fleurs (de internationale handelsorganisatie voor de Bloemisterij) als trekker.

Bij de discussie over MVO in de glastuinbouw zien de veilingen voor zichzelf de volgende rollen:

- oppakken en vertalen van markt- en omgevingssignalen;
- vormen van een intermediair tussen markt, maatschappij en ondernemers;
- stimulator en katalysator (ook financieel);
- voorbeeldfunctie naar ondernemers toe.

Met het vervullen van deze ondersteunende en faciliterende rol vertoont de veiling overeenkomsten met de overheid. Afhankelijk van de fase en focus van het bedrijfsleven

vervult de overheid tegenwoordig een faciliterende rol in plaats van een controlerende rol. Dit werd tijdens de presentatie van Bloemenveiling Flora Holland geïllustreerd aan de hand van figuur 6.2. De veilingen zien zichzelf in veel gevallen dan ook als intermediair tussen overheid en bedrijfsleven, die meegaan in dit omschakelproces op de ladder van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.



Figuur 6.2 Uit Stuurgroeprepresentatie Veilingen: 'rollen in MVO'

Vertaald naar concrete acties zien de veilingen de volgende actiepunten voor zichzelf weggelegd:

- opzetten van een Stuurgroep MVO Siereteelt;
- innovatieprogramma's, zoals bijvoorbeeld het Glaskasteel, de Gesloten Kas en de Kas als Energiebron;
- lobbyplatform 'Greenport';
- doorzetten van de reconstructie van de glastuinbouw;
- verder vormgeven van de integrale ontwikkelingsplannen voor verschillende gebieden.

In deze discussie dient onderscheid te worden gemaakt tussen de siereteelt en de voedingstuinbouw. De siereteelt bedient alle marktsegmenten en heeft te maken met meer collectiviteit. De voedingstuinbouw richt zich met name op het supermarktkanaal.

Vanuit het concept duurzaam ondernemen is er sectorbreed veel aandacht voor keurmerken c.q. kwaliteitszorg met systemen als MPS, Florimark en FPP. Binnen deze keurmerken is er veel aandacht voor MVO, ook al levert dit de sector in financiële zin voorlopig niets op. Investeren in MVO is volgens de veilingen vooral nodig om op langere

termijn als sector de 'licence to produce' te behouden. Binnen de keten vindt daarover afstemming plaats tussen veilingen en handel binnen het Platform Florimark.

De veilingen spelen een belangrijke rol bij het organiseren van deze zaken binnen de sierteeltsector (onder andere de recent opgerichte Stuurgroep MVO sierteelt) en het samen met overheden uitvoeren van de reconstructie van de glastuinbouw. Ook dragen de veilingen bij aan eerder genoemde technologische innovaties (GlasKasteel, waterberging onder kassen, gesloten kas en dergelijke)

6.2.3 Visie vanuit de handel

Vanuit de handel werd tijdens de workshop een inleiding verzorgd door de Vereniging van Groothandelaren in Bloemisterijproducten (VGB).

In de keten stellen supermarkten steeds meer eisen aan de handel, met name voor wat betreft kwaliteitszorgsystemen als Florimark. Dit, in verband met de vraag naar zekerheid over kwaliteit en uniformiteit van producten. Landen als Groot-Brittannië, Zwitserland en Oostenrijk vragen ook steeds meer aandacht voor sociale c.q. ethische aspecten.

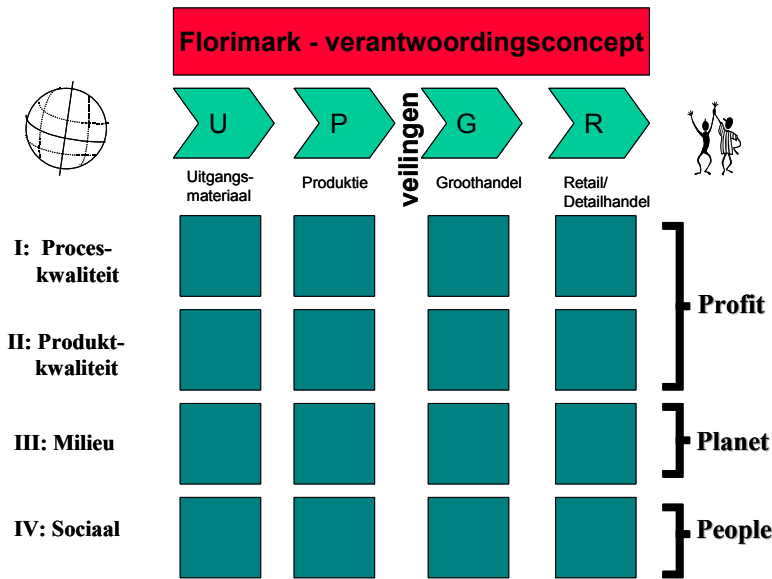
Uitgangspunten van de VGB bij de discussie over MVO in de glastuinbouw zijn dat het tastbaar, motiverend en concreet moet zijn, dat er sprake moet zijn van een combinatie van harde en zachte punten (duurzaamheid, met name ook op sociaal en milieugebied) en dat Florimark verder uitgerold moet worden als MVO-concept met aandacht voor zowel people, planet en profit.

Florimark is een bestaand bedrijfscertificaat voor leveranciers van bloemen en planten. Florimark gecertificeerde leveranciers garanderen hun afnemers de juiste kwaliteit en maximale betrouwbaarheid van geleverde producten en diensten. Daarnaast laten Florimarkleveranciers de steeds kritischer wordende maatschappij zien dat zij op een verantwoorde wijze ondernemen. Florimark borgt zowel kwaliteits-, milieu- en sociale aspecten. Verder is het een ketenbrede kwaliteitsregeling, die momenteel bestaat uit twee op elkaar aansluitende regelingen: Florimark Handel en Florimark Productie.

In 1999 is het kwaliteitszorgsysteem Florimark voor de handel gestart (beslaat nu ca. 30% van de omzet) en de VGB wil Florimark handel de komende tijd uitbouwen tot MVO-concept.

De VGB hanteert bij het 'uitrollen' van Florimark als MVO-concept het volgende plan van aanpak:

- vaststellen van relevante duurzaamheidsonderwerpen en sociale onderwerpen;
- ontwikkelen van een milieu- en sociale/ethische formule in Florimark;
- opbouwen van consensus tussen de VGB en haar stakeholders in de vorm van het opbouwen van een (inter-)nationale dialoog met de teelt, met de maatschappelijke organisaties (NGO's), milieugroeperingen en vakbonden en met andere keurmerken als MPS, Eurep-GAP en Fair Flowers & Plants;
- het ontwikkelen van een extern communicatieprogramma.



Figuur 6.3 Uit stuurgroeprepresentatie VGB: 'Florimark-verantwoordingsconcept'

Voor wat betreft MVO hanteert de VGB de volgende indicatoren voor de handelsbedrijven:

- People:
 - aantrekkelijke en veilige werkomgeving;
 - aandacht voor arbeidsvoorwaarden, opleiding, CAO en arbeid;
 - aandacht voor het Ethical Trade Initiative.
- Planet:
 - afval;
 - transport;
 - energie.
- Profit
 - het verder ontwikkelen van Florimark;
 - tracking and tracing;
 - ketensamenwerking;
 - productkwaliteit.

Deze indicatoren worden momenteel uitgewerkt door het Platform Florimark. Aandachtspunten hierbij zijn:

- ontwikkelen van een eenduidig sierteeltbeleid dat wordt gedragen door alle partijen;
- ontwikkelen van een centrale normstelling op het gebied van kwaliteit (product en proces), milieu en sociale verantwoording;
- ontwikkelen van een normenset voor alle modules;
- aansluiten op MVO-behoefte vanuit de markt;
- zoveel mogelijk integratie van bestaande regelingen en systemen.

Volgens de VGB zouden de MVO-activiteiten van de sector in de markt op de volgende wijzen tot uitdrukking kunnen komen:

- op basis van de ontwikkelde Florimark-normenset kan de glastuinbouw een goede gesprekspartner zijn voor diverse partijen en ketens;
- de Nederlandse glastuinbouw kan met haar keurmerken Florimark, MPS en FFP een centraal schakelpunt zijn voor MVO, vooral door het organiseren van een internationaal sierteeltoverleg over ketenbeheersing en kwaliteitszorg;
- de Nederlandse glastuinbouw kan op basis van de voorgaande activiteiten met interne en externe stakeholders een goed MVO-dossier opbouwen wat binnen en buiten de markt een meerwaarde op kan leveren.

6.3 Belemmeringen en oplossingsrichtingen voor MVO in de glastuinbouw

Na de presentatie van de verschillende visies van de ketenpartijen op MVO werd tijdens de workshop in groepen ingegaan op de belemmeringen en oplossingsrichtingen voor MVO in de glastuinbouw.

6.3.1 Belemmeringen

Uit de discussie kwam de volgende belemmeringen voor MVO in de glastuinbouw naar voren:

People

- De beschikbaarheid van voldoende legale en geschoolde werknemers en de gehanteerde normen en waarden (= omgang met mensen) bij het inzetten van mensen door ondernemers.

Planet

- Gebrek aan Europese harmonisatie van regelgeving (met name gewasbeschermingsmiddelen).
- De sector is 'versnipperd' en heeft geen eenduidige meetlat voor wat duurzaam is. Er is sprake van een wildgroei aan keurmerken, wat de herkenbaarheid niet ten goede komt.
- De sector heeft nog een duurzaamheidslag te maken op het gebied van omgevingseffecten (assimilatiebelichting, overlast door transport, landschappelijke inpassing).

Profit

- MVO betekent vaak extra kosten voor bedrijven en een economische prikkel hiervoor ontbreekt. Dit kan de overheid stimuleren door middel van stimuleringsprogramma's.
- Er is onvoldoende vraag vanuit de markt c.q. de klant, MVO heeft geen toegevoegde waarde voor de klant.
- Er is (nog) geen marktwerking die productie volgens MVO-richtlijnen direct en financieel voor de ondernemer renderend maakt. De burger is als consument niet

bereid te betalen voor MVO. Het blijft dus de vraag of producten die maatschappelijk verantwoord geproduceerd zijn, als ze als zodanig herkenbaar zouden zijn, een grotere marktwaarde opleveren. Een meerprijs is voor ondernemers de meest directe stimulans om met MVO aan de slag te gaan.

Proces

- Er is een wisselende beeldvorming omtrent het verwachtingspatroon van de overheid inzake regelgeving (Wat wil men?).
- De overheid c.q. de politiek geeft de sector geen eenduidig beleid dan wel duidelijkheid ten aanzien van onder andere milieubeleid/normering en ruimte voor duurzame ruimtelijke ontwikkeling.
- Een grote groep 'non-compliers' ontmoedigt diegenen die vooruit willen op de 'MVO-ladder' en bepalen zo het negatieve sectorbeeld.
- Incidenten/calamiteiten en publiciteit rondom 'non-compliers' schaden het imago van de sector.
- Er is sprake van een versnippering van verschillende MVO initiatieven binnen de sector. Een bundeling van initiatieven is nodig om de boodschap richting maatschappelijke organisaties te verhelderen (= verbeteren van de dialoog).
- MVO zit nog niet tussen de oren. Er is nog veel onwennigheid rond het begrip zelf en de invulling daarvan.
- Er is (letterlijk en figuurlijk) te weinig ruimte voor innovatieve ondernemers.
- De sector doet nog teveel aan 'window-dressing': zaken worden mooier voorgespiegeld dan ze zijn.
- Het beeld/imago van de sector bij 'het publiek' in z'n algemeenheid is nog niet optimaal. De sector heeft daardoor de neiging om zich maatschappelijk in zichzelf te keren in plaats van de dialoog met de maatschappij op allerlei niveaus (met NGO's, milieuorganisaties, maar ook lokaal met bewonersgroepen) aan te gaan.

MVO in de keten

- Er is te weinig transparantie in de keten; de sector moet zich in ketenverband beter organiseren.
- De machtsverhoudingen in de keten zijn niet optimaal om MVO te stimuleren. Gevreesd moet worden dat de 'ruimte' voor MVO zal gaan verdwijnen als gevolg van de prijzenslag in de supermarkten.
- Er ontbreekt nog een goede samenwerking en een sterke sectorregie met een duidelijk doel. Nog te veel wordt het beeld bepaald door oude sfeer en tradities c.q. door een aantal achterblijvers.

6.3.2 Oplossingsrichtingen

Als oplossingsrichtingen voor de hiervoor genoemde belemmeringen werden de volgende suggesties in de workshop genoemd:

- de consument direct beïnvloeden is lastig, maar de retail beïnvloeden en daarmee MVO-afspraken maken kan wel. De sector zou daarbij ook samen met andere sectoren kunnen optrekken. Belangrijk is om MVO te blijven zien als een lange termijn

investering (om de 'licence to produce' voor de sector ook op termijn te behouden) en als een lifestyle van de sector zelf, die ook als zodanig naar buiten toe gecommuniceerd moet worden;

- de sector zou zelf een MVO-meetlat op moeten stellen, waarbij het streven gericht is op samen collectieve eisen te formuleren. De sector moet niet inzetten op nieuwe MVO-keurmerken, maar juist op integratie van MVO in bestaande keurmerken;
- de sector zou een MVO (keten-)platform kunnen instellen. Dit platform zou de regierol voor MVO in de glastuinbouw op zich moeten nemen, waaronder het formuleren van visie, een missie die concreet gemaakt wordt door het benoemen van speerpunten en acties, die MVO ook voor de individuele glastuinbouwonderneming tastbaar maken. Netwerken zal een belangrijke taak van het platform zijn om realiseerbare speerpunten en acties te formuleren om vervolgens ook werkafspraken daarover te maken;
- een dialoog van de sector met maatschappelijke organisaties lijkt erg wenselijk. Het eerder genoemde ketenplatform zou ook hierin een belangrijke rol kunnen spelen. Het debat moet zowel met de 1^e als met de tweede schil stakeholders gevoerd worden
 - en op verschillende niveaus, niet alleen landelijk maar ook regionaal. De sector moet laten zien wat ze doet; bijvoorbeeld door discussies en bedrijfsbezoeken te combineren;
- aandachtspunten voor de sector c.q. het MVO-ketenplatform zijn:
 - laat je niet sturen, maar zorg dat je zelf aan het roer blijft staan. Dat betekent onder andere dat je in de discussie open en duidelijk bent over wat de sector kan en wat ze niet kan;
 - bedenk als sector een strategie hoe om te gaan met achterblijvers. Hoe voorkom je dat achterblijvers de beeldvorming bepalen in plaats van de goede initiatieven en acties en hoe ga je daar in voorkomende gevallen mee om?
- het platform kan tevens deel uitmaken van de lobby van de sector richting beleid en politiek. Die zou erop gericht moeten zijn om MVO in te bedden in het (sector-)beleid. Door visieontwikkeling kan het platform zelf in belangrijke mate de agenda bepalen;
- 'Be good and tell it.' Laat zien dat de grote massa goed bezig is. Laat goede voorbeelden zien en wees transparant richting overheid en consument. Dit is niet alleen een verantwoordelijkheid van de sector als geheel, maar ook van de individuele teler;
- voer een harder sanctiebeleid voor 'non-compliers'. De overheid, maar ook het bedrijfsleven zelf, hebben hierin een belangrijke rol;
- start als sector een MVO-communicatiecampagne, bijvoorbeeld rondom het thema 'arbeid'. Communiceer richting de buitenwereld wat de sector hieraan doet en hoe ze op dit vlak ook omgaat met maatschappelijke vraagstukken als het gebruik van illegale arbeid.

6.4 Aanzet tot een actieplan voor MVO in de glastuinbouw

In de derde stap van de workshop, waarin de oplossingsrichtingen vertaald werden in een actieplan voor de betrokken stakeholders, kwamen de volgende actiepunten naar voren voor de vier onderscheiden actoren:

Overheid

- Ondersteunen/faciliteren van MVO-platform sector.
- Sector op basis van concrete afspraken over het resultaat meer beleidsvrijheid geven voor realisering daarvan.

Bedrijfsleven

- Ketenplatform oprichten. Discussiepunt daarbij is nog wie daarin aan tafel moeten zitten en waarom. Bij de sierteeltpartijen gaan de gedachten vooral uit naar een sierteelt-MVO-platform, terwijl binnen de voedingstuinbouw de opvatting is dat sierteelt en voedingstuinbouw hierin ook heel goed samen op kunnen trekken. Er kan van elkaar geleerd worden en de beide deelsectoren staan samen sterker. Het Productschap Tuinbouw kan hierin faciliteren/ondersteunen.
- Het platform kan een MVO-visie voor de sector opstellen en concretiseren.
- MVO-producten in de markt zetten binnen de voedingstuinbouw.
- Voorbeeldbedrijven inschakelen om de ondernemers sectorbreed in MVO-beweging te krijgen. Het beproefde studieclub-model (open informatie uitwisseling van telers onderling op product- of themaniveau) kan hierbij goede diensten bewijzen.

Maatschappelijke organisaties

- Dialoog met de sector en met name met het MVO-sectorplatform.
- Eventuele communicatie naar publiek en achterban over MVO-activiteiten en prestaties van de sector op basis van informatie uit eerste hand (afkomstig van sectororganisaties).

Onderzoek- en kennisinstellingen

- Bevorderen van MVO-bewustzijn bij ondernemers
- MVO-scan toegankelijk maken voor de hele sector
- MVO-scan koppelen aan keurmerken

Een volgende stap zou kunnen zijn dat het hierboven geschetste concept verder wordt uitgewerkt door het eerder genoemde MVO-platform in de sierteelt. Daarbij zou ook afstemming gezocht kunnen worden met de voedingstuinbouw. Zie ook hoofdstuk 7: conclusies en aanbevelingen.

6.5 Conclusie

Eén van de deelnemers aan de workshop gaf aan dat het OVO-drieluik binnen de sector de laatste jaren verschoven is van Onderzoek-Voorlichting-Onderwijs naar Ontdekken-

Verkennen-Ontwikkelen. Deze laatste driedeling lijkt ook toepasbaar op de ontwikkeling van MVO in de glastuinbouw. Daarbij wordt veel van eigen initiatief en eigen verantwoordelijkheid van de sector zelf verwacht en kan niet meer, zoals vroeger, worden afgewacht en geleund op de overheid. Het blijkt dat in de sector de overtuiging leeft dat MVO niet loont. Daarom moet in de te ontwikkelen sectorvisie de meerwaarde van MVO duidelijk zichtbaar worden. Het gaat wel om de toekomst van de sector en de 'license to deliver' voor de komende 10-20 jaar. Uit de workshop bleek ook dat het belang van het glastuinbouw-complex niet voldoende aandacht heeft bij de overheid (onder andere door middel van de vergelijking met de Rotterdamse haven). Dit komt doordat de sector teveel intern gericht is. MVO kan ook inhouden dat je als sector laat zien dat je een belangrijke sector bent in vergelijking tot andere sectoren (benchmark). Tenslotte moet er veel meer gebeuren op het gebied van communicatie.

7. Conclusies en aanbevelingen

Naar aanleiding van de uitgevoerde MVO-scan, de stakeholdergesprekken en de workshop met diverse vertegenwoordigers uit de glastuinbouwsector kunnen een aantal conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen speelt momenteel hoofdzakelijk in de relatie die ondernemers in de glastuinbouwsector onderhouden met zogenoemde stakeholders in de tweede schil. Afnemers, leveranciers en medewerkers zijn nog steeds meer gericht op de voortgebrachte productkwaliteit. Dat betekent dat bij een grote midden-groep van ondernemers MVO laag op de agenda staat. Gezien de soms tegenstrijdige belangen tussen stakeholders (eerste en tweede schil) is het relevant dat het aanwezige spanningsveld zal worden verkleind om zodoende de 'license to produce' voor de glastuinbouwsector te behouden. Sectororganisaties en overheden kunnen hierin faciliteren. Zo zou het collectieve bedrijfsleven onder meer heldere normen voor MVO kunnen formuleren (vanuit een platform en in dialoog met de omgeving) en heeft het een rol in de communicatie over de collectieve prestaties. Het is aan de bedrijven zelf om die prestaties dan ook uiteindelijk wel te leveren! Overheden kunnen met name zorgdragen voor (financiële) prikkels, die ondernemers helpen bij de ontwikkeling of invoering van een bepaald proces om MVO daarin mee te nemen.

Deze algemeen geldende conclusies en aanbevelingen zijn nader uitgewerkt onder de kopjes:

- spanningsvelden rond MVO verkleinen;
- de MVO-scan als instrument;
- MVO-platform in dialoog met omgeving;
- communiceer prestaties;
- MVO-keurmerk geeft houvast;
- relevantie van MVO voor de overheid.

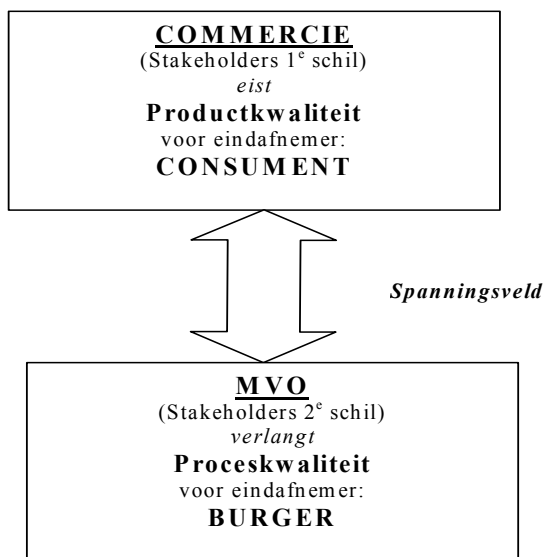
1. *Spanningsvelden rond MVO verkleinen*

Er is een duidelijk financieel spanningsveld tussen bedrijfseconomisch resultaat en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dit wordt het beste geïllustreerd aan de hand van de gestelde prioriteiten van stakeholders eerste schil versus stakeholders tweede schil. Beiden staan in relatie tot de tuinbouwondernemer, maar hebben een verschillende invalshoek bij het beoordelen van diens prestatie.

Stakeholders eerste schil hebben veelal een (directe) commerciële relatie met de tuinbouwondernemer en zijn vooral gebaat bij een goede productkwaliteit en een scherpe prijs om daarmee de consument te bedienen. Zij beoordelen de prestatie van de 14 deelgenomen bedrijven als goed.

Stakeholders tweede schil hebben veelal een indirecte relatie met de tuinbouwondernemers en wensen dat ondernemers maatschappelijk verantwoord produceren door in al hun processen rekening te houden met omgeving in de breedste zin van het woord. Vanuit

die optiek valt er nog het een en ander te verbeteren bij de gemiddelde tuinbouwondernemer.



Figuur 7.1 Spanningsvelden rondom Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Tuinbouwondernemers worden dus geconfronteerd met verschillende belangen. Daarbij zal de commerciële wens van de consument vertaald moeten worden in een kwalitatief goed, maar betaalbaar product. Aan de andere kant van de lijn verlangt de burger een 'acceptabel' product, dat is geproduceerd onder verantwoorde omstandigheden (m.n. milieu en arbeid spelen daarbij een belangrijke rol).

Voor de tuinbouwondernemer is het van belang dat beide 'werelden' meer naar elkaar toegroeien. Een groep koplopers pakt dat eigenhandig op, maar de grote middengroep van bedrijven kan hierin worden ondersteund door sectororganisaties en overheden om zodoende haar 'license to produce' te behouden. De MVO-discussie zal daarom actief moeten worden gevoerd met deze middengroep en hun stakeholders (eerste en tweede schil!). Koplopers, bijvoorbeeld de deelnemers aan dit project, kunnen, daarbij een voorbeeldfunctie vervullen. De discussie moet er voor zorgen dat ondernemers 'in beweging komen'. De beweging kan worden ondersteund door ondernemers 'te trainen' op MVO-gedrag. Een MVO-scan kan daarin een faciliterende rol vervullen. Een restgroep van ondernemers, die niet meegaat in een dergelijk traject, zal uiteindelijk afvallen.

2. De MVO-scan als instrument

Voor de scan in zijn huidige vorm is een adviseur nodig die het gesprek voert met de ondernemer. Die vult de scan in tijdens het gesprek met de ondernemer. Hierdoor ontstaat een goed beeld van de status van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het desbetreffende bedrijf. De adviseur voert ook de gesprekken met stakeholders van de onderneming. Hierdoor ontstaat een beeld over tevredenheid, verwachtingen en wellicht achterblijvende prestaties of gebrek aan communicatie met de stakeholders.

Een groot voordeel hiervan is, dat er een dialoog plaatsvindt, waarin alle elementen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen de revue passeren. Hierdoor vindt (nieuwe) bewustmaking bij de ondernemer plaats die in veel gevallen leidt tot concrete actie. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van een nieuwe verpakking bij bloeiende potplanten naar aanleiding van de vraag of ook zonder plastic hoezen afgeleverd zou kunnen worden. In deze bespreking wordt ook duidelijk dat MVO in een aantal gevallen zeker bedrijfseconomisch rendabel is.

Een nadeel is, dat de scan hoogdrempelig is. Immers, het kost de ondernemer een paar uur, en het kost geld, omdat de adviseur betaald moet worden.

Dit leidt tot de aanbeveling, dat naast inzet/aanbieding van het huidige instrument, wellicht een vereenvoudigde versie van het instrument kan worden ontwikkeld, die door een tuinder gemakkelijk zelf ingevuld kan worden. Een verkorte vragenlijst waarop de ondernemer zich - door antwoordcategorieën op een schaal van bijvoorbeeld 1 tot en met 5 - gemakkelijk een beeld vormt van waar hij staat op de ladder van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Aan de antwoorden kan wellicht zelfs een eerste aanbeveling worden gekoppeld voor de tuinder in kwestie.

De scan met adviseur zou voor degenen die wat dieper willen gaan, kunnen worden ingezet.

De vereenvoudigde scan zou voor degenen die nog niet zover zijn een eerste kennisgeving kunnen zijn met wat MVO concreet inhoudt.

Het onder 3 genoemde platform kan de 'uitgever' en stimulator zijn van beide scans.

3. *MVO-Platform in dialoog met omgeving*

Er is behoefte aan een platform dat MVO in de glastuinbouw stimuleert vanuit een breed gedragen sectorvisie.

Onze aanbeveling is, niet een totaal nieuw platform op te richten, maar bestaande initiatieven (overlegplatform MVO sierteelteveilingen + handel) voor dit doel incidenteel uit te breiden met leden van de Dutch Produce Association (onder andere The Greenery en ZON). Het Productschap Tuinbouw kan hierbij ondersteunend van dienst zijn.

Gezamenlijk kan vervolgens een sectorvisie op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de tuinbouw worden ontwikkeld.

Op basis van een dergelijk concept, waaruit intenties en het ambitieniveau van de sector blijken is het zinvol hierover de visie van tweede schil stakeholders te horen. Na een jaar ervaring met de gestelde MVO-doelen kan opnieuw met partijen gesproken worden en de behaalde voortgang worden geëvalueerd.

De voorgestelde dialoog beperkt het risico, dat goede bedoelingen van de sector of van ondernemers worden weerlegd door kritiek over het uitblijven van resultaten.

4. *Communiceer prestaties*

Ondernemers zijn individueel niet gewend te communiceren over hun prestaties op gebied van milieu of arbeid, of maatschappelijke betrokkenheid. Hierbij zouden zij geholpen kunnen worden. Het platform zou bijvoorbeeld trainingen kunnen aanbieden die hen leert de dialoog met belangrijke stakeholders van het bedrijf te voeren, inclusief de onderwerpen die zij met leveranciers kunnen bespreken om ook die bewuster te maken van de MVO-mogelijkheden.

Op sectorniveau laat de communicatie eveneens te wensen over. Het imago van de sector kan beter vinden met name de stakeholders uit de tweede schil. Het belang van de sector en de trots die ondernemers in en voor de sector voelen mag geventileerd worden. Het is belangrijk dat goede prestaties (milieu, arbeid) naar buiten worden gebracht. Niet alleen in het vakblad (= preken voor eigen parochie), maar juist in bijvoorbeeld consumenten- of retailbladen en in media gericht op beleidsmakers. Innovaties als de gesloten kas, het glaskasteel en winterberging onder kassen kunnen daarbij als 'eyecatcher' fungeren. Het MVO-platform is het aangewezen gremium om dit op te pakken.

Het zou zinvol zijn een openbare website op te zetten (door het MVO-platform). Hierop kunnen ondernemers algemene ontwikkelingen en goede voorbeelden zien staan. Ook zou de eenvoudige scan in digitale vorm in te vullen kunnen zijn. Aan een digitale 'quick scan' kun je gemakkelijk score's koppelen en directe adviezen.

Op beurzen en dergelijke waar veel tuinders komen kan MVO goed onder de aandacht gebracht worden. Hier zou ook de vereenvoudigde digitale scan beschikbaar kunnen worden gesteld en ter plekke ingevuld. Ter stimulering kan daar zelfs een presentje aan gekoppeld worden, of, wanneer zij het beste MVO-idee aanleveren, een prijsvraag? Dit laatste kan aangegrepen worden om het onderwerp MVO breed bekend te maken en communicatie omheen te bouwen.

5. *MVO-keurmerk geeft houvast*

Er is nog niet duidelijk vastgesteld wat MVO in de glastuinbouw is. Er is behoefte aan een 'norm' (als concrete afgeleide van de nog te ontwikkelen sectorvisie op MVO): Waar moet/kan de tuinder naar streven op welke thema's? Er is veel onduidelijkheid in de sector over het al dan niet bovenwettelijke karakter van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

De uitkomsten van de afgenomen MVO-scan, de diverse gevoerde stakeholdergesprekken en de belegde workshop brengen een aantal herkenbare thema's naar voren, die op dit moment bepalend zijn voor het MVO-imago van de sector. Het betreft:

- het kunnen voldoen aan de wettelijke voorschriften ten aanzien van gestelde milieunormen (middelengebruik, energiegebruik en gebruik van meststoffen);
- het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving voor de medewerkers;
- inpassing van het bedrijf in de omgeving (onder andere thema assimilatiebelichting).

Op deze punten kan door een brede groep van ondernemers nog voortgang worden geboekt, waar een beperkte groep van koplopers reeds werk van heeft gemaakt. Zij voldoen waarschijnlijk al aan een groot deel van de (nog) te stellen eisen. Er is echter behoefte aan een norm die houvast biedt, omdat ondernemers (koplopers en volgers), niet (exact) weten waarop men zich moet richten om de MVO-prestatie naar een acceptabel niveau te brengen. Het vertalen van onder andere bovenstaande thema's naar een tastbare normering is hiervan de concrete invulling.

Er moet geen nieuw keurmerk of certificaat komen, maar bestaande keurmerken (bijvoorbeeld Florimark) zouden geleidelijk uitgebouwd kunnen worden met meerdere elementen van MVO, ook voor meerdere schakels in de keten! De in dit project toegepaste MVO-scan biedt inhoudelijk handvatten voor die uitbreiding.

6. *Relevantie van MVO voor de overheid*

De overheid wil duurzaamheid in de sector stimuleren. Omdat - niet anders dan in andere sectoren - blijkt, dat MVO niet de prioriteit is van tuinders in het algemeen, moet de overheid het belang hiervan nog duidelijker communiceren. Dit lijkt een open deur, maar voor een flink aantal ondernemers is deze vraag nog niet beantwoord. Zij houden zich immers aan de wet, waarom zou men vrijwillig een stap verder gaan? De handel vraagt er toch niet om, en de consument evenmin? De eerste schil stakeholders vindt kwaliteit van het product en de prijs doorslaggevend en de tweede schil vindt dat de sector het goed zou doen wanneer zij zich aan de wet zou houden.

De overheid kan helderder formuleren hoe zij invulling wil geven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De overheid wil stimuleren en faciliteren. Daarin zijn voorzichtig de eerste stappen gezet. Het is zaak om dit proces te continueren. De overheid kan duidelijk maken welke stimulerende, faciliterende, betalende rol in de toekomst van haar verwacht mag worden, en tot welke rol men bereid is. Men kan dit concreet maken door bijvoorbeeld een stimulerende website of de ontwikkeling van een digitale MVO-scan op een internetsite te bekostigen. Prikkel ondernemers bij de ontwikkeling of invoering van een bepaald proces om MVO daarin expliciet mee te nemen. De overheid kan ook een dialoog met andere partijen op structurele basis faciliteren. Kortom, ook voor de overheid geldt, dat men moet nadenken over haar rol en hierover te communiceren naar de omgeving.

Literatuur

Op weg naar duurzaam ondernemen in Zuid-Holland; ontwerp Provinciaal programma 2002-2005, 2002, Provincie Zuid-Holland, Den Haag.

Uitvoeringsprogramma Duurzaam ondernemen, 2004, Provincie Zuid-Holland, Den Haag.

Buck, A.J. de, *MVO in de Glastuinbouw; een inventarisatie naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Glastuinbouw* (nog uit te brengen), 2004, Praktijkonderzoek Plant en Omgeving; Businessunit Glastuinbouw, Naaldwijk.

Meeusen, M.J.G. en E. ten Pierick, E., *Meten van duurzaamheid: Naar een instrument voor agroketens*, 2002, LEI, Den Haag.

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, *Plan van aanpak Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, 2003, Den Haag.

Nienhuis, J., *persoonlijke communicatie*.

Programmabureau Glastuinbouw, *Nota; Naar een duurzaam en hoogwaardig glastuinbouwcomplex in Zuid-Holland*, 2002, Provincie Zuid-Holland, Den Haag.

Schans, J.W. van der, T.A. Vogelzang, J.J. de Vlieger, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Agrofood Keten; in het bijzonder de zuivelsector*, 2002, LEI, Den Haag.

Stuurgroep Glastuinbouw en Milieu, *Handboek Milieumaatregelen Glastuinbouw*, 2000, Projectbureau Glastuinbouw en Milieu, Utrecht.

Uffelen, R.L.M. van, S.D. Deneux, K.J. Kramer, *Verkenning van duurzaamheid als concurrentiefactor; concept voor een duurzame rozenketen*, 2002, LEI, Den Haag.

Verstegen, J.A.A.M. en C.J.M. van der Lans, *Wordt goed gedrag beloond?; Economische aspecten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de agroketen, in het bijzonder in de varkens-, vlees- en glasgroenteketen*, 2003, LEI, Den Haag.

www.akk.nl ,*Duurzaamheidchecklist*.

www.minlnv.nl, *Vitaal en Samen; LNV-Beleidsprogramma 2004 - 2007*.

Bijlage 1 Deelnemers aan de (pre-test) MVO-scan

Deelnemers pre-test MVO-scan

1. KP Holland, Aad van der Knaap (diverse potplanten)
2. Dukker, Ruud Dukker (trostomaten)

Deelnemers MVO-scan

1. Arnold van de Berg (paprika)
2. Bijl, Aad Jonker (biologische sla en radijs)
3. Jack Groenewegen (trostomaat)
4. Arkse kwekerij, Corne Zwinkels (trostomaat)
5. Arthur v/d Voort (spathiphyllum)
6. Kwekerij Fachjan, Kees Jansen (diverse groene, tropische planten)
7. Potplantenkwekerij Wilgenlei, Ed van der Knaap (diverse groene planten)
8. Hydrocultuur Ammerlaan, Leon Ammerlaan (diverse groene, tropische planten)
9. Leo vd Harg (potrozen)
10. Kwekerij Mariënoord, Harry van der Knaap (Saintpaulia)
11. Nico Groenewegen (Chrysant)
12. Lennert Sonneveld (Gerbera)
13. Fedor van Veen (Alstroemeria)
14. Theo van der Knaap (Rozen)

Bijlage 2 Stakeholders 'tweede schil'

Stakeholders 'tweede schil'

1. Gemeente Naaldwijk (Jan van den Bos, wethouder)
2. Consumentenbond (Annemiek van der Laan, beleidsmedewerker)
3. Kamer van Koophandel Haaglanden (Marius Varekamp, secretaris)
4. Zuid-Hollandse Milieufederatie (Arno Steekelenburg, werkveldcoördinator integrale projecten)
5. Passage (Jannie van Geest- van Dijk, bestuurslid Passage Zuid-Holland)
6. EVO (Danielle Gevers-Deynoot, beleidsadviseur milieu)
7. Westlandsche Courant (Rene Bouwmeester, verslaggever)
8. Provincie Zuid-Holland (Marsya van Raalten, senior beleidsmedewerker Milieu)
9. VNO NCW West (Nel van Dijk-Koffeman, voorzitter)
10. CBL (Marc Jansen, Hoofd Consument en kwaliteit)
11. Westland Energie (Gert Hagevoort, hoofddirecteur)
12. FNV bondgenoten (Annejan de Graaf, onderhandelaar CAO glastuinbouw)
13. Rabobank Midden-Westland (Martijn Spijk, directeur bedrijven)
14. Hoofdbedrijfschap Detailhandel (Gerben Huisman, secretaris commissie bloemen en planten)
15. Hoogheemraadschap Delfland (Pieter Baeten, afd. communicatie)

Bijlage 3 MVO-scan

LEI

WAGENINGEN 

MVO-scan

Wat wil je meten?

- De werkelijkheid
- Percepties van stakeholders
- Verwachtingen van stakeholders

Good Company

1

The diagram illustrates the MVO-scan process flow. It begins with a box labeled 'MVO-scan' which leads to a box labeled 'Beleidsuitgangspunten / gedragscodes'. From there, the flow goes to 'Zicht op marktontwikkelingen', then to 'Maatschappelijke ontwikkelingen', then to 'Partnerships', then to 'Lobby', and finally to 'Lokale activiteiten'. A feedback loop arrow connects 'Lokale activiteiten' back to 'Beleidsuitgangspunten / gedragscodes'. The entire process is contained within a larger box labeled 'MVO-scan'.

```
graph TD; A[MVO-scan] --> B[Beleidsuitgangspunten / gedragscodes]; B --> C[Zicht op marktontwikkelingen]; C --> D[Maatschappelijke ontwikkelingen]; D --> E[Partnerships]; E --> F[Lobby]; F --> G[Lokale activiteiten]; G --> B;
```

LEI

WAGENINGEN UR

MVO-scan

Uitvoering scan

- Vragenlijsten voor de interne organisatie (bij de modules)
- Vragenlijsten voor de stakeholders

Good Company

4

[illegible]

WAGENINGEN UR

MVO-scan, score

- Per aandachtsgebied, of
- Per module:

Score per module (vb)

MVO-score per module

Module	Score
Finance	100%
Professie	85%
Verkoop	75%
Strategie	70%
HRM	65%
Communicatie	60%
Finance	55%

7,2

Good Company

[illegible]

LEI

WAGeningen

MVO-scan, uitkomsten

Vergelijkingsmogelijkheden

The radar chart compares three scenarios across eight business areas. The radial axis represents a score from 0 to 100. The legend indicates: Score_klant (blue solid line), Score_scan (green solid line), and Belang_klant (red dashed line).

Business Area	Score_klant	Score_scan	Belang_klant
Inkoop	75	90	85
Strategie en visie	70	85	80
Processen	65	80	75
Verkoop / marketing en distributie	60	75	70
Financieel-economisch	55	70	65
Personeelsbeleid	50	65	60
Communicatie en dialoog	45	60	55
Producten	40	55	50

Legend:

- Score_klant (blue solid line)
- Score_scan (green solid line)
- Belang_klant (red dashed line)

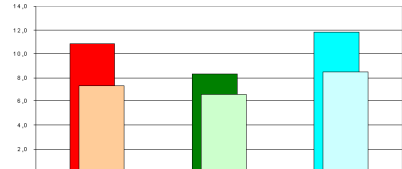
Source: Goed Company




MVO-scan, uitkomsten

De score op people, planet en profit (vb)

Gezondheid score: Maximaal mogelijk



Categorie	Score 1 (Donker)	Score 2 (Licht)
Mens	10.5	7.0
Milieu	8.0	6.5
Marge	12.0	8.5



11

Bijlage 4 Evaluatie MVO-scan met ondernemers (vragenlijst)

Evaluatie MVO-scan met ondernemers

De ondernemer wordt gebeld met twee gedachten:

1. U heeft begin december van ons de rapportage middels de MVO-scan ontvangen. In de meegestuurde brief werd aangegeven dat een inhoudelijke bespreking in de eerste 2 weken van januari kon plaatsvinden **door zelf contact te zoeken**. U heeft geen contact gezocht. Betekent dat ook dat u verder geen op- of aanmerkingen heeft? Zo ja, dan staan we daar in onderdeel C van de evaluatie nog even kort bij stil. Zo nee, dan willen we graag van de gelegenheid gebruikmaken om.....
2. U te bevragen over uw **totaalbeleving** aangaande de uitgevoerde scan. Daarvoor willen we u telefonisch een aantal verschillende vragen voorleggen. Dit zal ongeveer twintig minuten in beslag gaan nemen. Wilt u hieraan meewerken en zo ja op welk moment?

Toelichting:

De ondernemer wordt bevraagd op de volgende onderdelen:

- A. Voorbereiding
- B. Uitvoering
- C. Rapportage
- D. Nazorg
- E. Algemeen

Naam bedrijf:

Naam ondernemer:

Datum:

A. Voorbereiding

1. Wat was voor u de reden om medewerking aan deze scan toe te zeggen?
.....
.....
.....

2. In hoeverre was u in staat om het verzoek tot medewerking aan stakeholders (afnemer, leverancier, personeel) inhoudelijk goed toe te lichten c.q. te motiveren?

Slecht	Matig	Gemiddeld	Goed	Uitstekend
--------	-------	-----------	------	------------

B. Uitvoering

1. Was de doelstelling van de MVO-scan duidelijk?

Slecht	Matig	Gemiddeld	Goed	Uitstekend
--------	-------	-----------	------	------------

2. Hoe interessant vindt u het onderwerp MVO voor u zelf/bedrijfsvoering?

Niet	Redelijk	Zeer
------	----------	------

3. Hoe beoordeelt u de begeleiding tijdens het gesprek van u en uw medewerkers?

Slecht	Matig	Gemiddeld	Goed	Uitstekend
--------	-------	-----------	------	------------

4. Hoe beoordeelt u de tijdsduur van ca. drie uur voor deze scan?

Slecht	Matig	Gemiddeld	Goed	Uitstekend
--------	-------	-----------	------	------------

5. Hoe was de moeilijkheidsgraad?

Zeer lastig	Moeilijk	Wisselend	Uitvoerbaar	Makkelijk
-------------	----------	-----------	-------------	-----------

6. Heeft de scan aan de doelstelling voldaan? Zo nee, waarom niet?

.....

C. Rapportage

1. Wat vindt u van het inhoudelijk resultaat?

Slecht	Matig	Gemiddeld	Goed	Uitstekend
--------	-------	-----------	------	------------

2. Kon u zich vinden in de analyse en belangrijkste aanbevelingen?
 Zo ja, wat waren voor u de belangrijkste conclusies en waarom?
 Zo nee, waarom niet?

.....

3. Heeft het uw kennis/inzicht of vaardigheden vergroot? Zo ja, op welk vlak?

.....
.....
.....
.....

4. Wat gaat u doen met het resultaat van de MVO-scan (vraag naar acties)?

.....
.....
.....

5. Heeft u behoefte aan meer van dit soort interacties tussen u en uw omgeving?
Zo ja, welke thema's (w.o. dus MVO) vindt u het meest van belang?

.....
.....

D. Nazorg

1. Wat vond u van de aanpak om zelf te reageren op het door ons verstuurd rapport (eigen initiatief ontplooiën n.a.v. gepresenteerde analyse)

Slecht	Matig	Gemiddeld	Goed	Uitstekend
--------	-------	-----------	------	------------

2. Aan welke specifieke nazorg heeft u behoefte na het afnemen van een MVO-scan of iets soortgelijks?

.....
.....
.....

E. Algemeen

1. Wat vond u van de organisatie in zijn geheel rondom dit project ?

Slecht	Matig	Gemiddeld	Goed	Uitstekend
--------	-------	-----------	------	------------

2. Kunt u de MVO-scan (of een bewerkte vorm daarvan) aanbevelen bij collega tuin-
ders?

Zo nee, waarom niet?

.....

Zo ja, welke argumenten/pluspunten draagt u dan aan?

.....

HARTELIJK DANK VOOR UW MEDEWERKING!!!