

# Stimuleren van MVO binnen MKB

Een kwalitatief onderzoek



Jeffrey Draaisma  
Tomas van der Hoef  
Agnes Verschuren

23 januari 2013

# Stimuleren van MVO binnen MKB

Een kwalitatief onderzoek

Auteurs:

Jeffrey Draaisma

Tomas van der Hoef

Agnes Verschuren

Bedrijf:

Global Goals

Docent:

Edou Hilverda

Begeleider:

Sara de Vries

Datum van verschijning:

23 januari 2013

Plaats van verschijning:

Leeuwarden

# Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat wij, studenten van Stenden Hogeschool Leeuwarden, hebben geschreven in het kader van de onderzoeksmodule die wij gevolgd hebben.

Dit rapport geeft de resultaten weer op de vraag van de Statenfractie ChristenUnie Fryslân hoe de provincie c.q. gemeente het midden- en klein bedrijf in de provincie Friesland kan stimuleren om meer maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Dit rapport wordt gezien als een oriënterend onderzoek. Hierdoor worden er algemene adviezen gegeven aan de provincie over hoe zij het MKB kan stimuleren. Deze keuze is gemaakt doordat het onderwerp erg breed is en vanwege tijdgebrek. Hierover staat meer informatie in de discussie en de aanbevelingen.

Voor een goede leesbaarheid wordt in dit onderzoeksrapport het midden- en klein bedrijf omschreven als het MKB en maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt omschreven als MVO.

Graag willen wij Edou Hilverda, Sara de Vries, Jaap de Vries en alle ondervraagden persoonlijk bedanken voor de begeleiding, feedback en informatie tijdens deze onderzoeksperiode.

Agnes Verschuren  
Jeffrey Draaisma  
Tomas van der Hoef  
08 januari, 2013.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Samenvatting.....	5
1. Inleiding .....	7
1.1 aanleiding van het onderzoek/motivatie onderzoek .....	7
1.2 Doelstelling .....	7
1.3 Probleemstelling en deelvragen.....	7
1.4 Literatuuronderzoek.....	7
1.5 Grenzen en beperkingen van het onderzoek .....	9
1.6 Opbouw rapport.....	9
1.7 Conceptueel model .....	10
2. Onderzoeksmethode .....	12
2.1 Beschrijving van methoden en instrumenten .....	12
2.2 Uitvoering van het onderzoek.....	12
3. Resultaten.....	13
3.1 Wat is MVO en wat is het voordeel van MKB om dit toe te passen? .....	13
3.2 In hoeverre houdt MKB zich nu bezig met MVO? .....	16
3.3 Hoe stimuleert de provincie en de gemeente MKB nu? .....	18
3.4 Hoe maken MKB gebruik van de stimulans van de provincie en de gemeente op het gebied van MVO? .....	21
3.5 Wat zijn voor MKB obstakels of barrières met betrekking tot implementatie van MVO? .....	23
4. Discussie .....	26
5. Conclusie .....	27
6. Aanbevelingen.....	28
Aanbeveling 1 . Platform creëren.....	28
Aanbeveling 2. Voortzetten van bijeenkomsten organiseren.....	28
Aanbeveling 3. Lobbyen in provincie.....	29
Aanbeveling 4. Een werkgroep creëren.....	29
Aanbeveling 5. Opvolgend onderzoek.....	29
7. Bronvermelding .....	30
8. Bijlagen .....	31
8.1 Interviewvragen.....	31
8.2 Uitgewerkte interviews .....	33



# Samenvatting

Doordat de provincie Friesland zich graag wil profileren als duurzame provincie is er vanuit de Statenfractie ChristenUnie Fryslân, door fractievoorzitter mevrouw Anja Haga, een aanvraag voor een onderzoek aangeboden aan het leerbedrijf Global Goals.

Het onderzoek is uitgevoerd door eerst een literatuurstudie uit te voeren die gevolgd is door een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk interviews. Er zijn vijf bedrijven geïnterviewd en daarnaast nog met twee projectadviesbureaus verkennende gesprekken gehouden over het onderwerp.

De conclusies die we hebben getrokken uit de resultaten zijn als volgt:

## Balans tussen people planet & profit

Het is voor het MKB belangrijk dat vooral de profit kant van de people, planet en profit wordt benoemd omdat voor het MKB kostenbesparing voorop staat. De kostenbesparingen die het MKB ondervindt, helpen ook voor de balans bij de planet en people aspecten.

## Voordelen voor MKB om MVO toe te passen

- Kostenbesparing staat bij het MKB voorop.
- De vraag van consumenten naar goederen of diensten die duurzaam zijn geproduceerd of aangeboden worden neemt toe.
- Doordat MVO vanuit het consumentenstandpunt vaker wordt gevraagd is er voor het MKB concurrentievoordeel te behalen op andere MKB bedrijven die geen MVO toepassen.

## Trends

Daarnaast zijn er ook enkele trends geconstateerd op het gebied van MVO.

Deze zijn als volgt:

1. Maatschappelijke verantwoordelijkheid verschuift vanuit de overheid naar de bedrijven toe.
2. Mondiale samenwerkingsverbanden tussen het MKB. Het creëren van een netwerk wordt belangrijk.
3. Meer consumenten en opdrachtgevers vragen om producten of diensten die duurzaam zijn.

## Obstakels

Er is een aantal obstakels geconstateerd die het MKB ondervindt bij het invoeren van MVO beleid.

Deze zijn als volgt:

1. Beperkte financiële middelen en te weinig informatie.
2. Te weinig kennis over het begrip en een lage oriëntatie over hoe MVO te implementeren.
3. De provincie is inconsistent met het beleid, er lopen verschillende projecten met verschillende namen die wel dezelfde essentie voeren.

## Aanbevelingen

Er is een vijftal aanbevelingen geschreven die ingaan op de obstakels, de trends en het onderzoek.

1. Het voortzetten van het platform dat wordt gecreëerd door het koploperproject.
2. MVO bijeenkomsten voortzetten door gemeenten.
3. Lobbyen vanuit de provincie naar gemeenten voor consistent beleid.
4. Creëer een werkgroep die het aanspreekpunt zal zijn betreffende MVO.
5. Kwalitatief vervolg onderzoek op dit verkennend onderzoek.

# 1. Inleiding

## 1.1 aanleiding van het onderzoek/motivatie onderzoek

Vanuit de Statenfractie ChristenUnie Fryslân, fractievoorzitter Anja Haga, is er een vraag voor een onderzoek. Zij wil graag onderzocht hebben in hoeverre het MKB in Friesland aan MVO doet en op welke manier MVO bij het MKB gestimuleerd kan worden door de provinciale overheid. Dit onderzoek is voorgelegd als een opdracht voor Global Goals.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is opkomend en belangrijk voor ondernemers om rekening mee te houden. Friesland wil zich profileren als een duurzame provincie. In de toekomst wil de provincie dat duurzaamheid één van haar Unique Selling Points (USP) wordt. Hiermee kan Friesland meer bedrijven aantrekken en de Friese economie stimuleren. Het bedrijfsleven van Friesland bestaat namelijk voor 99% uit MKB. Daardoor heeft dit een belangrijke rol in het uitdragen van een duurzaam imago.

Naast dat het onderzoek belangrijke informatie geeft voor de provincie is het voor Global Goals belangrijk om meer kennis op te doen over duurzaam ondernemen. Daarnaast is het binnenhalen van opdrachten een bron van opbrengsten.

De uitkomst van het onderzoek kan de provincie helpen het MVO beleid te veranderen en/of de stimulans te verbeteren.

De Statenfractie ChristenUnie Fryslân heeft aangegeven dat het onderzoek een afbeelding moet worden van de bedrijven in de provincie. Daarom is de keuze gemaakt om dit een verkennend onderzoek te noemen. Hierna heeft de provincie de optie om nader onderzoek te verrichten, om een geheel en realistisch beeld van de provincie Friesland weer te geven. Dit wordt nader uitgelegd in het hoofdstuk Discussie.

## 1.2 Doelstelling

Erachter komen op welke manier de gemeente of provincie het MKB kan stimuleren bij het in- en uitvoeren van MVO, zodat het duidelijk wordt of het MVO beleid of de stimulans veranderd moet worden om Friesland te laten profileren als een duurzame provincie.

## 1.3 Probleemstelling en deelvragen

**Probleemstelling:** Hoe kan MVO gestimuleerd worden bij het MKB in Friesland door de provinciale overheid in de komende drie jaar?

### Deelvragen:

1. Wat is MVO en wat is het voordeel van het MKB om dit toe te passen?
2. In hoeverre houdt het MKB zich nu bezig met MVO?
3. Hoe stimuleren de provincie en de gemeente het MKB nu?
4. Hoe maken MKB bedrijven gebruik van de stimulans van de provinciale overheid op het gebied van MVO?
5. Wat zijn voor het MKB obstakels of barrières met betrekking tot implementatie van MVO en op welke manier kunnen deze problemen en barrières verholpen worden door de provinciale overheid?

## **1.4 Literatuuronderzoek**

Voor het onderzoek wordt er zowel primaire als secundaire informatie verzameld. De primaire informatie zal voortkomen uit de gehouden interviews met de MKB bedrijven die bezig zijn met MVO. Het voordeel is dat deze bedrijven al ver zijn in het implementatieproces. Zo is duidelijk in welke fase zij obstakels zijn tegengekomen en waar zij meer stimulans van de provinciale overheid nodig hebben. Het nadeel is dat de bedrijven bepaalde obstakels jaren geleden zijn tegen gekomen. Hierdoor is het mogelijk dat de bedrijven het moeilijk vinden om deze obstakels en situaties te omschrijven.

De secundaire informatie komt vanuit boeken, verslagen en andere rapportages. Hiervoor is de keuze gemaakt om literatuur te gebruiken die een algemeen beeld geeft over het MKB en literatuur waarbij het MVO principe is toegepast op het MKB. Dit geeft een representatief beeld van het literatuur onderzoek.

### **Kwaliteit van het onderzoek**

Omdat dit onderzoek een opdracht is van de Statenfractie ChristenUnie Fryslân en de resultaten toepasbaar zijn voor de provincie Friesland, is dit onderzoek bruikbaar hiervoor. Om de bruikbaarheid van de uitkomst te vergroten worden de interviews mondeling afgenomen. Om de ondervraagden te helpen bij mogelijke problemen in de vragenlijst en om te kunnen doorvragen. Daarbij is het belangrijk dat de interviewers geen woorden in de mond van de geïnterviewden leggen. Hiervoor wordt gezorgd, door semigestructureerde interviews af te nemen.

Daarnaast is het onderzoek ook valide en betrouwbaar aangezien er voornamelijk kwalitatief onderzoek wordt verricht in de vorm van interviews met de gemeente en bedrijven. De meningen van de ondervraagden en het geen antwoord hebben op een vraag beïnvloeden de validiteit en betrouwbaarheid, doordat ze geen realistische weergave geven van het daadwerkelijke antwoord op de vraag.

Om de validiteit te vergroten worden er bedrijven geïnterviewd die bereid zijn om interne informatie te verschaffen over de manieren waarop zij MVO hebben toegepast en wat het resultaat hiervan is geweest. Dit zijn bedrijven die de vragen naar waarheid beantwoorden en graag informatie verstrekken voor een onderzoek.

Daarnaast worden er voor het literatuuronderzoek betrouwbare en valide bronnen gebruikt. Daarbij worden ook academische artikelen geraadpleegd.

Om het onderzoek representatief te maken, worden er net zoveel interviews gehouden, totdat er gemerkt wordt dat antwoorden vaker worden gegeven. Hierbij wordt gelijk rekening gehouden met het beïnvloeden van de interviews door de meningen van de geïnterviewde. Daarnaast is er gekozen voor bedrijven die ver in het implementatieproces zijn, waardoor de antwoorden het gehele proces betreffen.

Om subjectiviteit te beperken wordt er van te voren een vragenlijst met open vragen opgesteld. Daarnaast worden de interviews altijd door twee mensen afgenomen die ervaring hebben met het afnemen van een semigestructureerd interview.



## **1.5 Grenzen en beperkingen van het onderzoek**

Zoals aangegeven is dit een verkennend onderzoek. Dit heeft als voordeel dat er een algemeen beeld wordt gecreëerd op welke manier de provinciale overheid het MKB kan stimuleren. De Statenfractie ChristenUnie Fryslân heeft dan de stimulansen onderzocht die MVO bij het MKB kunnen bevorderen. Het nadeel kan zijn dat er een mogelijkheid is waarin verschillende sectoren in verschillende gemeenten van Friesland op een andere manier gestimuleerd moeten worden. Dit komt niet naar voren in het verkennend onderzoek.

Daarnaast zorgt tijd ook voor een beperking. Dit onderzoek is in acht weken onderzocht en geschreven. Doordat het onderwerp erg breed is en de tijd beperkt, is dit een verkennend onderzoek.

## **1.6 Opbouw rapport**

Hoofdstuk 3, resultaten, is opgedeeld in de verschillende deelvragen.

3.1 – Hierin wordt aangegeven wat MVO inhoudt. Daarnaast wordt de relatie gelegd tussen het MKB en MVO, want MVO wordt op een andere manier geïmplementeerd in het MKB dan bij bijvoorbeeld multinationals. Ook geven de ondervraagden aan wat MVO voor hun bedrijf betekent. Als laatste worden de voordelen van MVO beschreven voor het MKB.

1. Hoe stimuleert de provinciale overheid MVO bij het MKB nu?
2. Hoe maken MKB bedrijven gebruik van de stimulans van de provinciale overheid op het gebied van MVO?
3. Wat zijn voor het MKB obstakels of barrières m.b.t. implementatie van MVO en op welke manier kunnen deze problemen en barrières verholpen worden door de provinciale overheid?

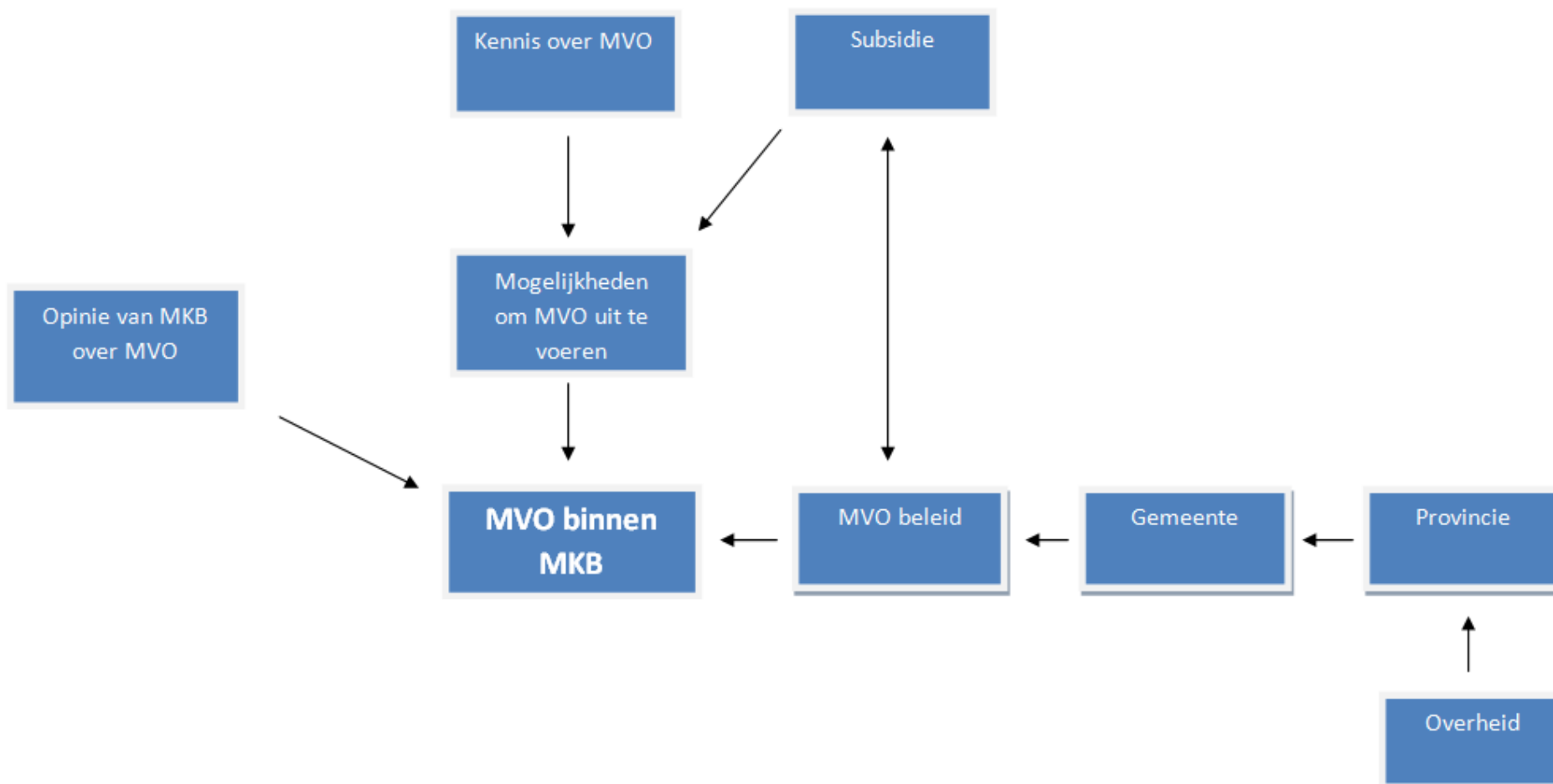
3.2 – Hierin wordt aangegeven in hoeverre en op welke manier het MKB zich nu bezig houdt met MVO. Hier worden keurmerken en projecten genoemd waarbij MKB bedrijven aangesloten zijn en waar zij hun informatie, expertise en netwerken vandaan halen.

3.3 – Hierin wordt aangegeven op welke manier de provinciale overheid nu de MKB stimuleert. Het is algemeen bekend dat dit onder andere wordt gedaan door subsidie, ook is er een projectbureau dat een grote rol speelt in het stimuleren van het MKB. Tevens wordt uitgelegd wat zij doen en wat de resultaten daarvan zijn.

3.4 – Naast te zien op welke manier de provincie het MKB nu stimuleert, is het ook belangrijk om te weten op welke manier het MKB daar gebruik van maakt. Daarnaast wordt er duidelijk welke ondersteuningsbehoefte de bedrijven graag zouden zien van de provinciale overheid. Dit resulteert ook in de uitleg hoe de bedrijven deze ondersteuningsbehoefte niet willen zien.

3.5 – Hierin wordt uitgelegd welke problemen het MKB tegenkomt bij het implementeren van MVO. Hierbij worden drie hoofdproblemen aangewezen.

## 1.7 Conceptueel model



## De definities en de operationalisering van de concepten

Concept	Definitie	Operationalisering (hoe te meten)
Opinie van het MKB over MVO	Hoe kijkt het MKB tegen MVO aan?	Door middel van een open vraag meten hoe MKB ondernemers in Friesland tegen MVO aankijken.
Kennis over MVO	In hoeverre heeft het MKB in Friesland kennis over MVO	Door in gesprek te gaan met MKB bedrijven in Friesland meten of ze daadwerkelijk over de kennis beschikken. Daarnaast vragen of ze weten wat MVO precies is.
Mogelijkheden om MVO uit te voeren	De mogelijkheden met betrekking tot MVO in Friesland	In gesprek gaan met de provincie en achterhalen wat de mogelijkheden vanuit de provincie zijn.
Subsidie	De subsidies die worden vrij gemaakt voor MVO in Nederland	In een interview bij de provincie achterhalen of er subsidies worden gehanteerd en hoeveel geld er vrij is gemaakt voor dit onderwerp.
Overheid	De Nederlandse overheid	Achterhalen wat de insteek van de overheid is. Dit kan gemeten worden door middel van het interview met de Provincie Friesland.
Provincie	De provincie Friesland	Door het interview bij de Provincie achterhalen wat de rol van de provincie is.
Gemeente	Alle gemeenten binnen Friesland	Door de open interviews achterhalen wat de rol van de verschillende gemeenten in Friesland is.
MVO beleid	Het MVO beleid van Friesland	Bij de provincie en gemeenten achterhalen of er een MVO beleid is binnen de provincie en gemeente. Door middel van interviews.

## 2. Onderzoeksmethode

### 2.1 Beschrijving van methoden en instrumenten

Voor dit onderzoek is het niet alleen belangrijk te weten welke belemmeringen MKB bedrijven tegenkomen, maar het is belangrijker waarom zij deze belemmeringen tegenkomen. Missen de bedrijven middelen of kennis of speelt de overheid hier een rol in? Op welke manier kunnen de overheden een rol spelen in het oplossen van de belemmeringen? Omdat deze informatie niet in cijfers uit te drukken is, spreken we van kwalitatieve informatie. Er is door tijdgebrek de keuze gemaakt om geen kwantitatief onderzoek te verrichten.

De manier die gekozen is om kwalitatief onderzoek te houden is via interviews, specifiek open interviews. Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is de beleving van de respondenten erg belangrijk, met betrekking tot zijn of haar visie op het maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Naast dat het een open interview is, is het ook half gestructureerd. Dit houdt in dat er voor het interview wel een vragenlijst wordt vastgesteld, maar dat de onderzoekers zich flexibel opstellen als de respondent met eigen inbreng komt. Echter, er komen in de vragenlijst ook vragen naar voren die gesloten zullen zijn. Daardoor zal het interview ook karaktertrekken van een gestructureerd interview hebben. De vooraf vastgestelde vragenlijst is te vinden in bijlage 1.

Hoewel veel informatie voor dit onderzoek wordt verkregen door middel van fieldresearch, wordt er ook aan deskresearch gedaan. Deze deskresearch betreft het literatuuronderzoek.

### 2.2 Uitvoering van het onderzoek

Voor de uitvoering van het onderzoek is gekozen voor bedrijven uit verschillende sectoren, zodat er representatief onderzoek kan worden gedaan. Naast bedrijven uit verschillende sectoren is ook rekening gehouden met de grootte van het bedrijf en de locatie van het bedrijf in Friesland. Om de kwaliteit van de interviews hoog te houden is er voor gekozen om bij de bedrijven zelf langs te gaan om een beeld te krijgen van het bedrijf en indien toepasbaar bedrijfsprocessen te bezichtigen. Daarnaast is er voor elk interview een ruim uur uitgetrokken om de kwaliteit van de antwoorden op het interview te waarborgen.

## 3. Resultaten

### 3.1 Wat is MVO en wat is het voordeel voor het MKB om dit toe te passen?

#### Wat is MVO?

De Sociaal Economische Raad (2012) hanteert voor MVO de volgende definitie:

*“Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in de drie dimensies people, planet en profit, gecombineerd met de bereidheid de dialoog met de samenleving aan te gaan. MVO behoort tot de core business van ondernemingen.”*

Volgens het literatuur Basisboek MVO van Lars Moratis en Mark van der Veen (2010) is het tegenwoordig een steeds vaker terugkomend onderwerp. Bedrijven kunnen zich onderscheiden en een beter imago creëren door middel van het invoeren van MVO binnen de organisatie. Bij het toepassen van MVO wordt vaak de internationale richtlijn ISO 26000 gebruikt. Hieronder vallen:

1. Behoorlijk bestuur
2. Mensenrechten
3. Arbeidsomstandigheden
4. Het milieu
5. Eerlijke zaken doen
6. Klant/consument aangelegenheden
7. Maatschappelijke betrokkenheid

In beide uitleggen van MVO is duidelijk te zien dat maatschappelijk verantwoord ondernemen, ook wel duurzaam ondernemen genoemd, meer is dan letten op het milieu en welke verantwoording een bedrijf erin heeft. Het gaat om de balans tussen people, planet en profit.

#### 8 kenmerken van MVO in het MKB

MVO wordt in het MKB anders toegepast dan in andere bedrijven of instellingen. Bos-Brouwers en Keijzers (2008) schrijven dat 8 kenmerken gelden voor MKB betreffende MVO. Deze zijn:

##### 1. **Centrale rol van de ondernemer**

Bij het MKB ligt de zeggenschap en eigendom van het bedrijf vaak in handen van één persoon. Dit wordt ook wel een directeur-groootaandeelhouder (dga) genoemd. Daardoor zijn de sociale relaties, netwerken en de persoonlijke overtuiging van de ondernemer erg belangrijk.

##### 2. **Gebrek aan middelen**

Bij het MKB zijn middelen als geld, tijd, kennis en arbeid vaak beperkt. Daardoor kan innovatie veel impact hebben op het bedrijf en risico's met zich meebrengen. Daarnaast ligt er meer druk op succes en is de macht die het bedrijf kan uitoefenen op haar stakeholder ook minder.

##### 3. **Niche markten, flexibiliteit**

MKB bedrijven zijn flexibele bedrijven die makkelijk strategische posities in kunnen nemen met veel risico, plekken die grootbedrijven niet snel innemen.

##### 4. **Korte termijn focus**

In het MKB wordt voornamelijk de focus gelegd op de korte termijn, terwijl bij innovatie de nadruk wordt gelegd op een langer termijn. Hierdoor kunnen ze moeilijk het langer termijn perspectief overzien van duurzaam ondernemen. Ze zullen hierdoor het moeilijker vinden een proactieve of controlerende rol aan te nemen en zijn dus kwetsbaarder voor hun concurrenten.

**5. Arbeidsproductiviteit als prestatiebepaling**

Het inkomen van de dga is volledig afhankelijk van de omzet. Daarnaast investeren de dga's veel van hun vermogen in het bedrijf. Hierdoor is het succes van het MKB niet direct af te meten aan de boekhoudkundige winst.

**6. Lokale/regionale gerichtheid**

MKB bedrijven zijn meer verbonden met de regio waarin ze gevestigd zijn dan de grootbedrijven. Vaak is er ook direct contact tussen de afnemers en de klanten. Hierdoor hebben de bedrijven goed inzicht wat de klanten willen. Wanneer een klantenbehoefte innovatie is, kan dit een drijfveer zijn voor het MKB om hieraan te voldoen. Daarnaast is netwerken erg belangrijk voor het ontwikkelen van bedrijfscompetenties.

**7. Voorkomen van veel familiebedrijven**

Ongeveer 56% van alle MKB bedrijven zijn familiebedrijven. Hierdoor hebben ze veel aandacht voor continuïteit van de onderneming, wat positief is voor innovatie. Aan de andere kant, kunnen bemoeienis en familieoverwegingen een remmende werking hebben op het nemen van risico's.

**8. Lage formalisatiegraad**

MKB bedrijven hebben voornamelijk een platte structuur die bureaucratie in de hand kan werken en een aparte afdeling voor strategie en/of plannings. Dit zorgt ervoor dat processen niet gemonitord worden en technologische ontwikkelingen niet in de gaten worden gehouden. Door deze lage formalisatiegraad lopen de communicatie en samenwerking wel vaak goed.

In de literatuur van Lars Moratis en Mark van der Veen (2010) wordt geschreven over de relatie tussen MVO en het MKB. Er wordt aangegeven dat binnen het MKB, maatschappelijk verantwoord ondernemen tegenwoordig niet meer weg te denken is. Ook wordt in dit boek aangegeven dat ruim 99% procent van de Nederlandse bedrijven onder het MKB valt en dat deze groep de motor van de Nederlandse economie is. De conclusie die getrokken kan worden is dat MVO erg belangrijk is en nog belangrijker gaat worden in het MKB.

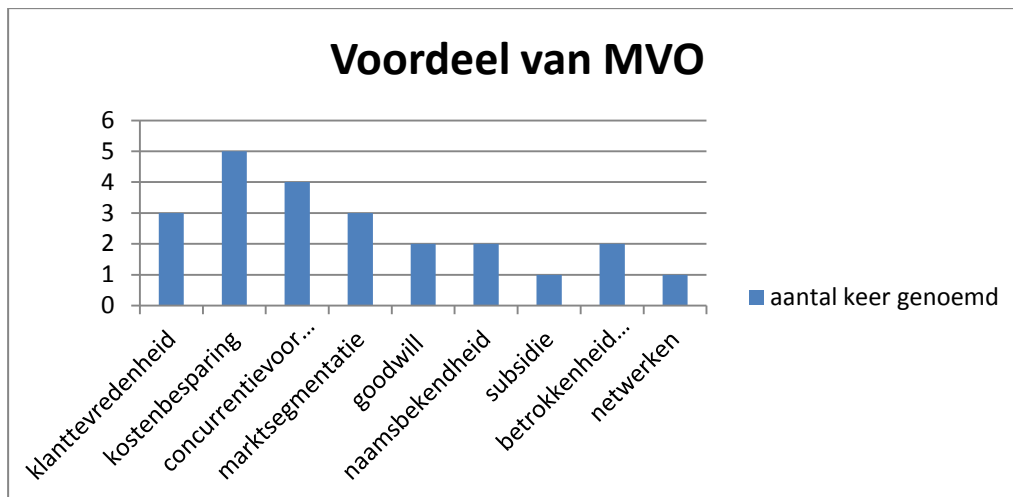
Dit wordt alleen maar bevestigd door de groeiende vraag van de consumenten naar bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze groeiende vraag komt mede door stijgende grondstofprijzen en duurzaam bewustzijn.

(Mortaris, van der Veen, 2012)

**Voordeel MVO binnen het MKB**

Duidelijk is dat het MKB extern wordt beïnvloed om aan MVO te doen. Aangezien klanttevredenheid voor bedrijven belangrijk is, om zo de omzet te behouden of te vergroten, is het ook belangrijk om in hun vraag mee te gaan. Een voordeel dat uit de literatuur dus naar voren komt is klanttevredenheid.

Zo zijn er tijdens de interviews ook voordelen naar voren gekomen. Deze staan weergegeven in de onderstaande grafiek.



MVO wordt in het MKB anders toegepast dan in niet-MKB bedrijven. Het is belangrijk dat de provincie rekening houdt met de 8 kenmerken als MVO bij het MKB gestimuleerd wil worden. Daarnaast kan de provincie inspelen op de voordelen die naar voren zijn gekomen in de bovenstaande grafiek.

Als conclusie kan gesteld worden dat het bij MVO belangrijk is om een balans te hebben tussen people, planet en profit. Wanneer MVO geïmplementeerd wordt, kan gebruik worden gemaakt van de internationale richtlijn ISO 26000.

Daarnaast heeft MVO in het MKB 8 kenmerken. Wanneer de provincie MVO binnen het MKB wil stimuleren is het belangrijk dat de provincie hierop inspelt of hiermee rekening houdt. Ook is het belangrijk om te weten welk voordeel de ondernemers ondervinden wanneer zij MVO implementeren. Hoewel in de theorie klanttevredenheid als nummer 1 staat aangegeven, blijkt in de praktijk kostenbesparing het belangrijkste te zijn.

### 3.2 In hoeverre houdt het MKB zich nu bezig met MVO?

Volgens Jonker, Diepstraten en Kieboom (2011), vindt er de laatste jaren een verschuiving plaats. Waar eerder de maatschappelijke verantwoordelijkheid voornamelijk bij de overheden en de individuen lag, schuift deze nu steeds meer naar de bedrijven toe.

Daarnaast geven Jonker et al. (2011) aan dat er meerdere trends zijn op het gebied van MVO. Een van deze trends is dat er een mondiale samenwerking plaatsvindt, waarbij verschillende partijen hetzelfde duurzaamheidsideaal nastreven. Dit komt tot stand door de toename van de betrokkenheid van bedrijven, waaronder het MKB. Dit wordt in de praktijk bevestigd aangezien de meeste projecten die betrekking hebben op het stimuleren van MVO gericht zijn op het samenbrengen van verschillende partijen en op het delen van kennis.

Tot slot is er nog een laatste trend die ervoor zorgt dat bedrijven, waaronder het MKB, meer aan MVO doen. De trend is dat de consument het steeds belangrijker vindt dat bedrijven, waar zij hun goederen en diensten kopen, aan MVO doen. Maar de kritische consument kijkt niet alleen of het bedrijf aan MVO doet, maar kijkt ook naar de productieketen of supply chain. Hierdoor, maar ook als gevolg van de trend mondiale samenwerking, hierboven uitgelegd, is het niet altijd mogelijk voor een bedrijf om MVO problemen individueel op te lossen. Dit resulteert in de samenwerkingsverbanden tussen de bedrijven op het gebied van duurzaam ondernemen. (Jonker et al. 2011)

Op het moment dat de consument verlangt dat bedrijven en hun productieketens verduurzaamd worden en bedrijven niet met deze trend meegaan, is er een mogelijkheid tot verlies van klanten en dus van inkomsten.

Naast de trends wordt er door de bedrijven, voornamelijk door het MKB, meer duidelijkheid gevraagd naar het begrip MVO. Voor het MKB, heeft MVO een geitenwollensokkenimago en hierdoor is de drempel voor het MKB om aan MVO te doen erg hoog. (Jonker et al. 2011)

Tijdens de interviews kwam naar voren dat veel bedrijven bewust en onbewust al maatschappelijk verantwoord ondernemen in het bedrijfsbeleid toepassen. Enkele voorbeelden hiervan zijn: gescheiden afval, klimaatbeheersingssysteem, duurzame verlichting. Er is een aantal bedrijven waaronder de koploperprojecten, nader uitgelegd in 3.3, die het maatschappelijk verantwoord ondernemen dieper hebben toegepast. Dit komt voornamelijk omdat die bedrijven via de provincie in aanraking zijn gekomen met adviesbureaus zoals het bedrijf DGMR.

Het bedrijf DGMR hanteert de ISO 26000. Dit is een internationale richtlijn die voor bedrijven een hulpmiddel is voor de implementatie van MVO. Zoals het bedrijf DGMR de ISO 26000 hanteert zijn er meer adviesbureaus met verschillende hulpmiddelen. Zo is er ook een bedrijf dat de Prestatieladder Socialer Ondernemen hanteert (PSO). Dit is een meetinstrument en tegelijkertijd een keurmerk. Bij deze meting worden er 33 indicatoren gemeten, hoe meer aspecten van de indicatoren geïmplementeerd zijn hoe hoger het level is waarin de bedrijven worden onderverdeeld. Elk level brengt een apart certificaat met zich mee. Enkele onderdelen van deze prestatieladder zijn het nadenken over het maatschappelijk verantwoord ondernemen en hoe dit toepasbaar is in het bedrijf. Vaak zijn het voor de hand liggende zaken als bijvoorbeeld discriminatie. Geen bedrijf wil of past discriminatie toe in het beleid, de prestatieladder zorgt ervoor dat er een procedure wordt geschreven met betrekking tot discriminatie zodat het bedrijf over elk aspect van maatschappelijk ondernemen heeft nagedacht en dit heeft gedocumenteerd.



Tot slot kwam bij een lokale kledingzaak nog naar voren dat maatschappelijk verantwoord ondernemen ook betrekking kan hebben op de omgeving, waarbij de kledingwinkel projecten ondersteunt voor het goede doel en de lokale sportverenigingen in en rondom het dorp sponsort. Hierbij staat het helpen van de medemens voorop in plaats van economisch gewin of het behalen van een certificaat.

Wat duidelijk naar voren kwam, is dat de awareness groter wordt. Niet alleen zijn meerdere bedrijven de laatste jaren zich pas echt gaan verdiepen in MVO, ook werd duidelijk dat het begrip meer draagkracht krijgt in de bedrijvensector. Waar eerder bedrijven op eigen houtje MVO implementeerden, wordt er nu veelal gecommuniceerd en gediscussieerd over het begrip MVO en de implementatie ervan. Deels komt dit door de netwerkbijeenkomsten die georganiseerd worden door de gemeenten en provincie.

Als conclusie kunnen we stellen dat de MKB bedrijven MVO oppervlakkig toepassen en het bedrijfsbeleid toepassen op de huidige situatie en de situaties die zich voordoen, maar dat de draagkracht wel groter wordt. Wel komt er naar voren dat bedrijven die via de provincie of gemeente, met bijvoorbeeld de koploperprojecten, in contact zijn gekomen met andere ondernemers en adviesbureaus dieper MVO hebben toegepast omdat het bedrijf hier meer over na heeft gedacht en de beschikking heeft gekregen tot meer informatie over bepaalde aspecten. Iets waar MKB bedrijven die niet in contact zijn gekomen met adviesbureaus, gemeenten of provincie niet de juiste middelen voor hebben.

### 3.3 Hoe stimuleert de provincie en de gemeente het MKB nu?

De provincie heeft het bedrijf A7Westergo, een projectadviesbureau, de opdracht gegeven MVO te stimuleren binnen het MKB. Dit initiatief kwam vanuit de Provinciale Staten. Dit bedrijf heeft koploperprojecten opgestart. De term koploper wordt gebruikt omdat deze bedrijven de eerste bedrijven zijn die het MVO beleid volledig hebben geïmplementeerd.

Projectbureau A7Westergo benadert gemeenten om bedrijven te selecteren voor koploper projecten. Bedrijven die meedoen aan een koploperproject kunnen een adviesbureau kiezen die voor het bedrijf een nulmeting uitvoert met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze nulmeting wordt deels gefinancierd door de gemeente. Door deze nulmeting wordt het MVO beleid van het bedrijf in beeld gebracht en kan het adviesbureau het bedrijf adviseren in het verbeteren van het MVO beleid.

Naast deze financiële steun zorgt de gemeente/provincie voor netwerkbijeenkomsten van deze koploperprojecten. Op deze bijeenkomsten kunnen bedrijven laten zien in hoeverre zij maatschappelijk verantwoord bezig zijn voor zowel de verbeteringen die zij hebben ingevoerd, als voor de obstakels die zijn tegen gekomen. Op deze bijeenkomsten worden ook weer nieuwe bedrijven uitgenodigd die een indruk krijgen van een koploperproject en daardoor enthousiast raken en ook mee willen doen.

Tot slot is het de bedoeling dat de provincie en het bedrijf A7Westergo zich terug trekken uit het project en dat dit wordt voortgezet door de ondernemers zelf. Dit houdt in dat de bedrijven zelf het initiatief nemen om aan het project deel te nemen en zelf een adviesbureau inschakelen en de nulmeting financieren. Het adviesbureau wil een platform oprichten waarbij de ondernemers zelf een netwerk creëren en informatie wordt gedeeld.

Naast de stimulans van A7Westergo stimuleert de provincie ook bedrijven via subsidies. Hierbij is het van belang om samen te werken met provincie en andere overheden en moet het gaan over een van de volgende thema's:

- natuur
- landbouw
- kavelruil
- water
- landschap
- bodem
- cultuur historie
- recreatie

### 6 probleemgebieden bij stimuleren van MVO binnen het MKB

Keijzers en Bos-Brouwers (2008) geven aan dat er 6 probleemgebieden zijn waardoor lagere overheden het moeilijk vinden om het MKB te stimuleren aan MVO te doen:

#### 1. Omzetten van doelen in taken

De begrippen duurzaam ondernemen en innoveren zijn moeilijk te vertalen naar concrete processen en projecten door het hoge abstractieniveau van de begrippen. Het overheidsbeleid op dit gebied is erg breed geformuleerd en de beleidsdoelen zijn dan ook moeilijk om eenduidig vast te stellen. Daarnaast worden er ook veel beleidsdoelen niet door wet- en regelgeving ondersteund.

De provincie heeft hier een goede draai aan kunnen geven door het koploperproject te initialiseren.

#### 2. Van handhaving naar stimulering

Doordat de lagere overheden zichzelf in een traditionele rol zetten, voelen zij zich niet verantwoordelijk voor het stimuleren van MVO binnen het MKB. Zij zien zich meer als handhaver in plaats van stimulator. De gemeenten zoeken dan nog het meest naar een nieuwe rol.

### **3. Herdefiniëren taken en samenwerking**

De interne samenwerking tussen verschillende overheidslagen verloopt niet altijd soepel. Dit komt mede doordat te weinig grenzen worden vastgesteld van eigen taken en bevoegdheden.

Dit punt is duidelijk aanwezig, doordat meerdere partijen vanuit de provincie bezig zijn met MVO of duurzaam ondernemen. Doordat er niet één werkgroep is die zich ermee bezig houdt en de handen vouwt, zijn er heel veel projecten die lopen, maar die allemaal in de beginfase zijn waarbij denken over het concept of lobbyen nog centraal staat. Op het moment dat er één werkgroep zal zijn, is het makkelijker om samen te werken en zal er meer van de grond komen.

### **4. Inzet en prioriteit**

Hoewel een draagvlak voor duurzaam innoveren belangrijk is, is dit afhankelijk van de inzet en steun van topambtenaren en bestuurders. Hierbij is het belangrijk dat er een programma opgesteld wordt specifiek over duurzaam ondernemen en dat daar bestuurders voor aangesteld worden. Hier moet ook personele capaciteit voor ingesteld worden. Persoonlijke belangstelling en tijdsdruk hebben ook invloed op de integratie van duurzaam ondernemen. A7Westergo vindt het om deze reden ook erg belangrijk om te lobbyen en de topambtenaren te laten zien hoe belangrijk het is. Aan de andere kant; wanneer Friesland een duurzame provincie wil zijn, zullen de topambtenaren automatisch MVO moeten steunen.

### **5. Uitblijven sneeuwbaaleffect**

Opschaling van innovatieprojecten naar een bredere implementatie gaat niet vanzelf. Bedrijven en lagere overheden gaan na een project vaak over tot de orde van de dag. Hierdoor is het gewenste effect van korte duur geweest. Het nadeel van een stimuleringsbeleid is dat het tijd en geld kost om de bedrijven individueel te benaderen. Andere oorzaken zijn dat projecten te weinig worden geëvalueerd, de positieve resultaten te weinig wordt gecommuniceerd en bedrijven niet altijd het belang van een project inzien.

### **6. Financiële instrumenten en projecten**

De regelingen voor financiële steun zijn vaak te bureaucratisch en niet gebruiksvriendelijk. Daarnaast zijn de meeste regelingen voornamelijk gericht op het ontwikkelen van duurzame innovatie en niet gericht op de toepassing van duurzame processen of technologie, terwijl het MKB juist hier behoefte aan heeft.

Voornamelijk Hartman heeft te maken gehad met aanvragen van subsidie. Ondanks dat dit veel tijd en energie heeft gekost, geeft hij iets anders aan als een probleem. De provincie of gemeente stopt geld in subsidies, waarbij er niet wordt gezorgd voor langdurig profijt. Dit komt doordat de provincie en gemeenten heel erg regel georiënteerd zijn, waardoor een aanvraag de ene dag wordt geaccepteerd en de andere dag niet meer. Deze inconsistentie van de provincie zorgt voor veel onduidelijkheid en slechte investering van geld.

Door bezuinigingen zijn er ook enkele subsidies in de provincie Friesland geschrapt, zoals de subsidie voor duurzame verlichting. Sinds kort is er een nieuwe landelijke subsidie die bedrijven in staat stelt om de beveiliging van hun pand, producten of dienst tot een bedrag van 1000,- euro vergoed te krijgen. (Rijksoverheid, 2012 )

Als conclusie kunnen we stellen dat de provincie de taken vervult in het stimuleren van MVO. Hieronder vallen: het geven van financiële ondersteuning en het bij elkaar brengen van verschillende partijen die elkaar helpen. Dit werpt zijn vruchten af, bij het adviesbureau zijn al verschillende aanvragen van bedrijven binnen gekomen die ook graag een nulmeting uit willen laten voeren en deze zelf willen betalen. Het is wel van essentieel belang, dat wanneer de provincie en het adviesbureau uit het project stappen, er een daadkrachtig platform is gecreëerd waardoor eventuele toekomstige deelnemers worden gestimuleerd.

Daarnaast is het belangrijk dat de provincie ermee rekening houdt dat er vanuit één partij van de provincie MVO geregeld wordt. Een optie zou kunnen zijn hier een werkgroep voor op te zetten. Daarnaast is het ook van belang dat de provincie zorgt voor een gebruiksvriendelijke manier van subsidie aanvragen. Daarbij moet er ook op gelet worden dat het geld goed wordt geïnvesteerd.

### 3.4 Hoe maken MKB bedrijven gebruik van de stimulans van de provincie en de gemeente op het gebied van MVO?

MKB bedrijven die benaderd worden door het projectadviesbureau dat ingeschakeld is door de provincie, worden gevraagd of zij willen meedoen aan het koploperproject. Dit project voorziet in een financiële steun voor de nulmeting en brengt de provincie en het MKB bij elkaar zodat ze gezamenlijk over maatschappelijk verantwoord ondernemen gaan nadenken en samen tot conclusies komen over waar ze in het bedrijfsbeleid nog verbeteringen kunnen toepassen.

Het MKB is enthousiast over deze projecten en steekt daarmee ook weer andere ondernemers aan die bijvoorbeeld voor het eerst op een bijeenkomst komen kijken om ook een nulmeting in hun bedrijf uit te laten voeren. Het projectadviesbureau dat dit project organiseert, A7Westergo, heeft al diverse aanvragen van bedrijven binnengekregen die ook graag willen deelnemen aan het koploperproject. Zelfs zonder financiële steun van de nulmeting. Dat enthousiasme komt ook mede doordat maatschappelijk verantwoord ondernemen vaak kostenbesparing en goede publiciteit oplevert.

Dit effect is ook gewenst door de provincie. Het streven is dat het MKB zelf dit koploperproject gaat voortzetten zonder steun van de provincie of het adviesbureau A7Westergo. Het netwerk gaat dan bestaan uit de huidige bedrijven die al meedoen aan het koploperproject en die daardoor een platform creëren voor bedrijven die ook graag maatschappelijk verantwoord ondernemen toepassen.

Niet elk bedrijf heeft stimulans, op de financiële stimulans na, ondervonden. Deze bedrijven zijn zelf op zoek gegaan naar informatie en netwerken. Zij geven hierbij aan geen ondersteuningsbehoefte te hebben, waarbij Hartman zelfs aangaf de bemoeienis niet te willen. Hoewel zij in het begin op zoek waren naar informatie en netwerken hebben ze geen behoefte gehad aan een top down benadering. Het is daardoor belangrijk dat de provincie bepaalt welke positie zij inneemt in het stimulatieproces.

EIM (2011) heeft ook ondersteuningsbehoefte van het MKB onderzocht. Hieronder is daarover een tabel te vinden.

Ondersteuning	Totaal MKB
Zorgen voor passende financiële regelingen	37%
Zich er vooral niet mee bemoeien	7%
De regie nemen/voeren	5%
Partijen met elkaar verbinden	5%
Een goede en betrouwbare launching customer zijn	3%
Consistent/consequent zijn	4%
Anders, namelijk...	42%
Weet niet/wil niet zeggen	15%

Tabel 1: ondersteuningsbehoefte MKB

Uit de tabel van (EIM, 2011) kan worden geconcludeerd dat MKB bedrijven vooral ondersteuningsbehoefte nodig hebben bij het zorgen voor passende financiële regelingen. Daarnaast vindt een groot percentage dat de overheid duurzaamheidssubsidies moet aanbieden aan het MKB. Slechts enkele percentages vinden dat de overheid zich er helemaal niet mee moet bemoeien of dat ze de wet- en regelgeving moeten aanpassen voor een goede en betrouwbare opstart en consequent en consistent moeten zijn.

In de praktijk kwamen deze voorkeuren ook naar voren, maar doordat het aantal geïnterviewde bedrijven beperkt is, zijn de grote verschillen in percentages niet merkbaar. Wel komen dezelfde meningen naar voren. Zo is er een bedrijf dat helemaal geen bemoeienis wil van de overheid en heeft de meerderheid van de bedrijven aangegeven dat de financiële en bureaucratische regelgeving consequent en passend moet zijn. Daarnaast heeft een klein deel van de bedrijven aangegeven dat zij graag met andere partijen verbonden willen worden om meer informatie ter beschikking te krijgen.

Tot conclusie kunnen we stellen dat het MKB graag de stimulans van de provincie aanpakt, maar dat de stimulans voor alsnog kleinschalig, doch effectief is opgezet. Een kanttekening is wel dat de overheid de wet- en regelgeving daadkrachtig en consequent uit moet voeren. Het is aan het adviesbureau om voor 2014, als zij eruit stapt, een platform te creëren waarbij de ondernemers zelf nieuwe ondernemers betrekken die bedrijven adviseren en informeren over maatschappelijk verantwoord ondernemen en hoe zij dit kunnen toepassen in hun bedrijf. Hierdoor wordt ook de top down benadering ontweken.

### 3.5 Wat zijn voor het MKB obstakels of barrières met betrekking tot implementatie van MVO?

Keijzers en Bos-Brouwers (2008) geven aan dat er 4 interne en 5 externe belemmeringen zijn. De interne belemmeringen zijn:

- **Beperkte omvang en middelen**  
MKB heeft tekort aan middelen zoals tijd, geld en kennis om zich bezig te houden met innovatieve veranderingen als MVO. Dit komt doordat 82% van het Nederlandse MKB tussen de 1 en 10 werknemers heeft.  
Dit is tevens een van de belangrijkste obstakels die de geïnterviewden aangeven. Ze hebben in het begin weinig kennis over MVO en ze voelden een drempel om naar provinciale adviesbureaus te gaan of inlichtingen in te winnen bij de gemeente. Hierdoor werd duidelijk dat ze voornamelijk zelf op zoek gingen naar de mogelijkheden of benaderd werden door adviesbureaus.
- **Korte termijn focus**  
Vaak hebben bedrijven niet een langetermijnvisie. Daarbij denken ze dat innovatieprocessen in korte tijd geïmplementeerd kunnen worden, terwijl dit niet het geval is.
- **De organisatie als zwakke schakel**  
Een kenmerk van een MKB, in hoofdstuk 3.1 aangegeven, is dat een individuele ondernemer, vaak een directeur, een belangrijke rol speelt in de manier waarop een organisatie zich ontwikkelt. Wanneer deze individuele ondernemer zorgt voor een gesloten en inefficiënte overlegcultuur, zal de onderneming niet op innovatie gericht zijn.
- **Lage oriëntatie op duurzaamheid.**  
In de praktijk blijkt dat het MKB moeite heeft om duurzaam innoveren te vertalen in concrete acties en plannen. Daar komt bij dat bedrijven het gevoel hebben dat een individuele bijdrage bij het oplossen van duurzaamheidsproblemen, niet veel zal helpen. Hierdoor beseffen ze niet wat hun bijdrage precies kan zijn, want vaak is deze groter dan gedacht.  
Dit is ook een zeer belangrijk obstakel. Doordat ze een lage oriëntatie hebben op duurzaamheid en niet weten welke voordelen de implementatie van duurzaamheid kunnen hebben, is de beeldvorming van bedrijven over duurzaamheid negatief. Naar voren is gekomen dat ze niet begrepen in hoeverre het ook commercieel gezien een voordeel voor het bedrijf kan zijn. Doordat de bedrijven aan MVO hebben gedaan is deze beeldvorming veranderd. In sommige gevallen doordat ze zijn benaderd door adviesbureaus en in andere gevallen doordat de bedrijven zelf op zoek zijn gegaan naar de rol van MVO voor het MKB.

De externe belemmeringen zijn:

- **Beperkte toegang tot financiering**  
MKB bedrijven krijgen moeilijk krediet van de bank. Dit komt mede doordat de bank niet veel risico wil nemen. Daarbij zijn de subsidiemogelijkheden niet makkelijk toegankelijk en brengt het veel administratieve lasten met zich mee.  
In de praktijk vinden er door de economische crisis veel veranderingen plaats op het gebied van MVO. Een onderdeel hiervan is dat er subsidies zijn geschrapt zoals aangegeven in 3.3.
- **De markt vraagt niet om duurzame innovatie**  
In theorie vraagt de consument niet om duurzame innovatie waardoor bedrijven geen noodzaak voelen om hieraan mee te werken.  
In de praktijk is gebleken dat het tegendeel waar is. Panelen Holland, Hartman B.V. en installatiebedrijf Hoekstra hebben zelfs aangegeven dat de consument er wel naar heeft gevraagd en dat zij hebben ingespeeld op deze behoefte van de consument.

- **Wetgeving en regelingen zijn niet altijd gunstig voor het MKB**

MKB bedrijven hebben veel last van tegenstrijdige regelgeving en veel administratieve lasten. Hoewel dit de grootste problemen zijn die ze tegen komen, hebben zij nog last van meer problemen. Hieronder vallen inconsistentie van het beleid en weinig experimenteer ruimte voor technologische innovaties. Als laatste wordt er opgemerkt dat veel regelgeving gericht is op afzonderlijke bedrijven, terwijl er een trend is dat bedrijven samenwerken om MVO toe te passen.

Dit is mogelijk het belangrijkste obstakel voor het implementeren van MVO. Doordat op landelijk, provinciaal en gemeentelijk niveau wet- en regelgeving verschillend is en er veel verschillende personen betrokken zijn bij het verstrekken van informatie, werpt dat soms de blokkade op van bureaucratie omdat de ondernemer verschillende antwoorden van verschillende partijen krijgt.

Deze inconsistentie komt voornamelijk doordat de interne communicatie in de provincie langs elkaar heen loopt. A7Westergo heeft daarom de keuze gemaakt om veel in het Provinciehuis te lobbyen. Hierdoor creëren ze een draagvlak en is iedereen op de hoogte van de projecten en de resultaten ervan. Daarnaast gaf A7Westergo ook aan dat de ambtenaren volgens de regels werken. Aangezien de regels van de één op de andere dag kunnen veranderen, kunnen er in korte tijd tegenstrijdige berichten gegeven worden.

- **Beperkte toegang tot kennis en informatie**

De overheden verstrekken onvoldoende informatie om het MKB te motiveren om aan MVO te doen. Maar aangezien het MKB erg divers is, is het ook moeilijk om gepaste informatie te verstrekken. Ook blijkt de drempel hoog om bij de overheidsinstellingen en kennisinstellingen aan te kloppen.

Er zijn verschillende instellingen die vanuit de provincie of gemeente werken en bedrijven stimuleren om aan MVO te doen. Deze zijn:

- MVO Nederland

MVO Nederland is in 2004 opgezet door het ministerie van Economische Zaken. Het is een nationale kennis- en netwerkorganisatie voor MVO. Zij verstrekken informatie en zorgen dat bedrijven met elkaar in contact worden gebracht.

- A7Westergo

Dit is een adviesbureau opgezet vanuit provincie Friesland. Zij hebben hetzelfde doel als MVO Nederland, alleen pakken zij dit op een andere manier aan. Hun grootste project is het koploperproject. Hierover is eerder meer informatie gegeven.

- Gemeente

Dit is niet een instelling specifiek gericht op MVO, maar ook gemeenten hebben een rol in het stimuleren van MVO. Hoewel elke gemeente een eigen beleid heeft wat betreft duurzaam ondernemen, speelt de gemeente ook een rol in het koploperproject.

Hoewel er dus vanuit elke laag van de overheid informatie gehaald kan worden, is de vraag in hoeverre dit ook gedaan wordt. Zoals eerder is aangegeven, zijn bijna alle ondervraagde bedrijven zelf op zoek gegaan naar informatie en hebben ze daarbij geen hulp gezocht bij deze instellingen. Het is dus van belang dat de overheden heel proactief zijn in het verzorgen van informatie.



- **Samenwerking komt moeizaam van de grond**

Samenwerkingen verlopen moeizaam doordat bedrijven wantrouwend zijn tegenover elkaar. Hierdoor willen bedrijven geen kennis delen.

EIM (2011) heeft ook onderzocht wat de uitdagingen voor het MKB zijn betreffende het op de markt brengen van duurzame vernieuwingen.

Uitdaging	Totaal MKB
Marketing	18%
Opschalen	9%
Demonstratie	4%
Medefinanciering	3%
Kapitaalverschaffing door derden	3%
Wet- en regelgeving	4%
Concurrentie	4%
Anders, namelijk...	50%
Weet niet/wil niet zeggen	20%

Tabel: 2

In de categorie anders worden de volgende dingen benoemd:

1. Uitdagingen rondom communicatie en bewustwording
2. Uitdagingen rondom samenwerken en netwerken vormen.
3. Energiegerelateerde uitdagingen
4. Uitdagingen rondom kosten of prijzen van duurzame vernieuwingen

De conclusie die getrokken kan worden is dat er verschillende belemmeringen en obstakels zijn. De belangrijkste zijn:

- MKB bedrijven hebben beperkte financiële middelen en te weinig kennis. Deze kennis is ook moeilijk te vergaren doordat de meeste bedrijven geen werknemers hebben die ingezet kunnen worden.
- MKB bedrijven hebben een lage oriëntatie op duurzaamheid. Vaak weten ze niet wat ze met het begrip MVO aan moeten en op welke manier zij het kunnen implementeren.
- De provincie is erg inconsistent in het beleid en de wet- en regelgeving. Dit komt voornamelijk doordat de interne communicatie langs elkaar heen loopt en doordat de mentaliteit van de ambtenaren 'alles volgens de regels en het boekje doen' is. Dit laatste is ook naar voren gekomen in het vorige hoofdstuk. Deze inconsistentie zorgt er deels voor dat bedrijven geen bemoeienis van de provincie willen hebben.

Uit onderzoek met het EIM (2011) blijkt dat het MKB de meeste uitdagingen tegenkomt in bewustwording en communicatie, samenwerken en netwerken vormen en marketing van MVO.

## 4. Discussie

Er zijn verschillende discussiepunten die invloed hebben gehad op de resultaten. Deze zijn:

1. Er is gekozen voor een breed onderwerp aangezien de Statenfractie ChristenUnie Fryslân het belangrijk vindt een algemeen beeld te krijgen van volledig Friesland. Toch heeft dit er wel toe geleid dat er heel veel informatie wordt gegeven die interessant is om dieper te onderzoeken. Toch is er te weinig tijd geweest om hier dieper op in te gaan. Daarnaast is er dan ook een mogelijkheid dat er van het onderwerp afgedwaald wordt. Daarom is gekozen om in dit onderzoek het algemene beeld te schetsen.
2. Dit punt heeft te maken met het eerste punt. Naast dat het onderwerp heel breed is, is er ook weinig tijd geweest om heel diep op het onderwerp in te gaan. Hierdoor is ervoor gekozen de basisliteratuur te pakken en veel interviews af te nemen. Door tekort aan tijd is er ook gekozen om alleen kwalitatief onderzoek te doen en geen kwantitatief onderzoek te plegen. Ook dit heeft als resultaat dat dit slechts een verkennend onderzoek is.
3. Dit punt heeft te maken met het tweede punt. Doordat we veel praktische voorbeelden wilden hebben en daarin ook de belangrijkste informatie zagen, heeft de visie en mening van de ondervraagden veel invloed op de resultaten en daardoor dus ook op de conclusie en aanbevelingen. De vraag is in hoeverre de resultaten zouden veranderen als er 6 andere interviews gehouden zou worden. Hoewel er veelal dezelfde antwoorden werden gegeven waarop ook de conclusie en aanbevelingen gebaseerd zijn, is het wel van belang dit te benoemen.

## 5. Conclusie

Bij MVO is de balans tussen people, planet en profit het belangrijkste. De implementatie van MVO binnen het MKB verschilt met de implementatie in andere bedrijven zoals grootbedrijven. De belangrijkste kenmerken van MVO binnen het MKB zijn het gebrek aan middelen en de grote invloed van een persoon en diens netwerken en eigen mening in het bedrijf. Het is belangrijk dat de provincie hier rekening mee houdt bij het stimuleren van MVO.

De drie belangrijkste voordelen van MVO voor het MKB zijn: kostenbesparing, klanttevredenheid en concurrentievoordeel. Om bedrijven zo ver te krijgen aan MVO te doen is het belangrijk juist deze voordelen te benoemen.

Er zijn drie belangrijkste trends gaande. Als eerste verschuift de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de overheden en individuen naar de bedrijven. Dit geeft weer hoe belangrijk het is dat de provincie en gemeente de bedrijven stimuleren. De tweede trend is een mondiale samenwerking binnen bedrijven. Het creëren van netwerken is hierin erg belangrijk. De laatste trend is dat de consument vraagt om MVO. Dat heeft tot gevolg dat bedrijven dit oppikken en dat klanttevredenheid een van de belangrijkste voordelen van MVO is.

De provincie stimuleert op verschillende manieren het MKB. Het belangrijkste project dat loopt is het koploperproject dat door het projectadviesbureau A7Westergo wordt geïnitieerd. De hoofddoelen voor dit project zijn verstrekken van informatie en netwerken creëren.

De bedrijven die aan dit project meedoen, implementeren MVO vollediger dan bedrijven die niet aan dit project meedoen. Dit komt doordat het MKB in contact komt met adviesbureaus waardoor bedrijven meer informatie tot hun beschikking hebben. Daarnaast werkt de bottom-up benadering erg goed en heeft de provincie hier meer een informatieve rol die verschillende partijen bij elkaar brengt in plaats van een hele actieve rol waarbij meer de top down benadering van toepassing is.

Uit onderzoek van het EIM (2011) is duidelijk naar voren gekomen dat MKB voornamelijk ondersteuningsbehoefte nodig heeft bij het zorgen van financiële regelingen. In de praktijk is ook naar voren gekomen dat bedrijven geen stimulans van de provincie behoeven door inconsistentie en inconsequentie van de provincie.

In de interviews zijn drie belangrijkste obstakels genoemd. Deze zijn:

- MKB bedrijven hebben beperkte financiële middelen en te weinig kennis. Deze kennis is ook moeilijk te vergaren doordat de meeste bedrijven geen werknemers hebben die ingezet kunnen worden.
- MKB bedrijven hebben lage oriëntatie op duurzaamheid. Vaak weten ze niet wat ze met het begrip MVO aan moeten en op welke manier zij het kunnen implementeren.
- De provincie is inconsistent in het beleid en wet- en regelgeving. Dit komt voornamelijk doordat de interne communicatie langs elkaar heen loopt en doordat de mentaliteit van de ambtenaren 'alles volgens de regels en het boekje doen' is.

Dit komt overeen met of is een logische oorzaak van de belangrijkste uitdagingen die EIM (2011) heeft gevonden, namelijk bewustwording en communicatie, samenwerken en netwerken vormen en marketing.

## 6. Aanbevelingen

Er zijn verschillende onderwerpen die centraal staan in de aanbevelingen. Deze zijn:

- Bottom up benadering
- Zorgen voor consistentie en consequentie
- Informatieve en organisatorische rol in plaats van actieve rol. Hierdoor doen de ondernemers het werk zelf.

### **Aanbeveling 1 . Platform creëren**

Het projectbureau A7Westergo organiseert nu nog in opdracht van de provincie de koploper projecten en contactmomenten voor de invoering van MVO in het MKB. Deze opdracht loopt tot 2014 en daarna zullen de provincie en het projectbureau A7Westergo zich terugtrekken uit deze projecten.

Het is dan van belang dat er een platform is opgezet door middel van een website, waarbij een projectbureau zich kan aanmelden bij de provincie om dit platform te onderhouden met een verdienmodel. Deze website biedt informatie aan het MKB over het invoeren van MVO beleid. Naast informatie worden er ook contactmomenten aangegeven waarbij nieuwe bedrijven zich kunnen aanmelden voor het platform en de bijeenkomst. De bijeenkomsten worden dan geleid door de bedrijven die nu in het koploperproject zitten en MVO beleid al hebben toegepast in de bedrijfsvoering en die bereid zijn om de wereld en de bedrijven te helpen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Hierdoor worden de ondernemers met elkaar in contact gebracht en worden er netwerken gecreëerd. Door deze bottom-up benadering zien nieuwe bedrijven gelijk het resultaat; de besparing van kosten, concurrentievoordeel en klanttevredenheid. De trend dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid verschuift naar bedrijven in plaats van overheden, past hier ook goed bij.

### **Aanbeveling 2. Voortzetten van bijeenkomsten organiseren**

Het organiseren van netwerkbijeenkomsten kan door de gemeenten worden voortgezet zonder de financiering van de nulmetingen. Huidige koplopers kunnen worden uitgenodigd om nieuw aangemelde bedrijven te informeren over de voordelen die het MKB met MVO kan behalen. Deze aanbeveling kan hand in hand gaan met aanbeveling 1, maar zal ook op zichzelf een effectieve aanbeveling zijn, doordat het platform een verlengstuk kan zijn van deze bijeenkomsten.

Het organiseren door de gemeenten geeft deze bijeenkomst een extra dimensie, doordat direct een contactpersoon van de gemeente betrokken is. Bedrijven die MVO willen implementeren en daarbij denken de gemeente nodig te hebben zijn dan al in contact met een contactpersoon van de gemeente wiens specialiteit gericht is op het invoeren en implementeren van MVO.

Het voortzetten en aantrekken van nieuwe bedrijven die geïnteresseerd zijn in MVO is omdat het duidelijk voor de bedrijven moet zijn dat er nog veel winst valt te behalen bij het invoeren van MVO.

### **Aanbeveling 3. Lobbyen in de provincie**

Naar voren is gekomen dat er verschillende aspecten van MVO bij verschillende projecten uitstaan bij de provincie. Zo zijn er naast MVO nog de Millenniumdoelen als wel de Fair Trade projecten. Bij deze projecten is de essentie hetzelfde. Mensen en bedrijven bewust maken van MVO en te zorgen dat zij dit implementeren zodat Friesland de vooruitstrevende provincie wordt in het MVO.

Dit kan gedaan worden door vanuit de provincie een werkgroep te creëren en deze werkgroep naar de gemeenten te sturen om hun plannen te promoten en van daaruit weer connecties te leggen met mensen in de gemeente die dan die plannen weer verder uitdragen naar de bedrijven in de gemeente. In de werkgroep is het van belang dat de neuzen dezelfde kant opstaan en dat deze gedachte over alle gemeenten wordt verspreid. Zodat alle gemeenten op één lijn zitten met hun beleid. Deze aanbeveling komt tot stand door de reacties van inconsistent beleid en de dubbele essentie achter verschillende projecten.

### **Aanbeveling 4. Een werkgroep creëren**

Het is belangrijk om inconsistentie te voorkomen, een werkgroep te hebben wat het aanspreekpunt zal zijn betreft MVO. Deze werkgroep kan aanvragen ontvangen uit verschillende hoeken van de gemeenten en provincie, waarna zij projecten kan gaan opstellen. Doordat er maar één werkgroep zal zijn, zal de interne communicatie soepeler verlopen in de provincie. Het is hierbij wel belangrijk om ook aanbeveling 3 toe te passen en te lobbyen in de provincie.

### **Aanbeveling 5. Opvolgend onderzoek**

Zoals eerder vermeld, is dit een verkennend onderzoek. Het doel is de Statenfractie ChristenUnie Fryslân een algemeen beeld te geven hoe de stimulans in geheel Friesland zou kunnen zijn en welke ontwikkelingen er in de provincie hierover plaatsvinden. Alleen zijn er nu interviews afgenomen. Hierdoor is er geen kwantitatieve informatie verzameld waarbij precies wordt gekeken hoeveel bedrijven gemiddeld aan MVO doen of andere kwantitatieve informatie die ook belangrijk is om een geheel beeld te geven.

Vandaar is de laatste aanbeveling dat er verder onderzoek gepleegd moet worden. Het advies is hierbij zowel een onderzoek te plegen waarbij kwantitatieve informatie wordt verzameld, maar ook een onderzoek te plegen waarbij diepte informatie wordt verzameld. Hierbij kan bijvoorbeeld gekeken worden hoe het in bepaalde gemeenten is en of het mogelijk is het onderzoek te baseren op een bepaalde sector.

## 7. Bronvermelding

EIM. (2011). *Duurzame innovaties in het MKB*. Opgehaald op 10 december 2012 van [http://www.ondernemerschap.nl/sys/cftags/assetnow/design/widgets/site/ctm\\_getFile.cfm?file=M201117.pdf&perId=624](http://www.ondernemerschap.nl/sys/cftags/assetnow/design/widgets/site/ctm_getFile.cfm?file=M201117.pdf&perId=624)

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

Moratis, L. & van der Veen, M. (2010). *Basisboek MVO: maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Rijksoverheid. (2012). *Subsidies voor landelijk gebied*. Opgehaald op 15 januari 2013 van [www.antwoordvoorbedrijven.nl/subsidie](http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/subsidie)

A7Westergo. (2012). *Duurzaam ondernemen in de A7-zone*. Heerenveen: Projectbureau A7Westergo.

# 8. Bijlagen

## 8.1 – Interviewvragen

Naam:

Bedrijf:

1. **Wat voor product/dienst biedt jullie bedrijf aan?**
2. **Wat is jullie standpunt als bedrijf over MVO?**
3. **Op welke manier past jullie bedrijf MVO toe?**
4. **Hoelang past uw onderneming maatschappelijk verantwoord ondernemen toe?**
5. **Hoelang heeft het proces geduurd om maatschappelijk verantwoord ondernemen te implementeren?**
6. **Welk(e) thema(s) worden door uw bedrijf toegepast in het maatschappelijk verantwoord ondernemen proces?**
  - Base of the pyramid
  - Biodiversiteit
  - Consumentenrechten
  - Corruptie
  - Cradle to cradle
  - Dierenwelzijn
  - Diversiteit en arbeidsparticipatie
  - Eerlijke handel
  - Energie en klimaat
  - Grondstofschaarste
  - Innovatie
  - Integriteit en corporate governance
  - Ketenverantwoordelijkheid
  - Kinderarbeid
  - Maatschappelijk betrokken ondernemen
  - Mensenrechten en internationale arbeidsomstandigheden
  - Milieu
  - stakeholderdialoog
7. **Welke voordeel geeft MVO uw organisatie?**
8. **Waren er knelpunten om MVO toe te passen binnen uw organisatie?**
  - Ja
  - Nee
9. **Welke knelpunten waren dat? Op welke manier uit dit zich?**
  - Financiën
  - Regel en wetgeving
  - Proces verandering
  - Machinale verandering
  - Communicatie
  - Tijd
  - Kennis
10. **Hebben jullie het idee dat jullie door de gemeente/provincie gestimuleerd worden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen? Zo ja, op welke manier?**
  - Ja
  - Nee

**11. Op welke manier zouden jullie graag door de gemeente, provincie of overheid gestimuleerd worden? (denk hierbij aan financieel, verandering van regels of wetten of kennis)**



## 8.2 Uitgewerkte interviews

### Interview 1

Naam: Tammo Hunting

Bedrijf: Panelen Holland

**1. Wat voor product/dienst biedt jullie bedrijf aan?**

Wij, als Panelen Holland, behoren tot de marktleiders van custom-made sandwichpanelen. Dit is onze core business. Daarnaast maken wij ook nog andere panelen op maat.

**2. Wat is jullie standpunt als bedrijf over MVO?**

Wij zien MVO nu als een marketing tool voor ons bedrijf. Wij denken dat over 10 jaar elk bedrijf aan MVO moet doen volgens de wet. Wij willen nu zo aan MVO doen dat wij er geld mee kunnen verdienen en zo een voorloper op de rest kunnen zijn. Zo denken wij dat we een half miljoen aan orders hebben binnengekregen alleen maar doordat onze klanten weten dat we aan MVO doen. Natuurlijk is het moeilijk te zeggen of dit echt alleen door MVO komt, maar het is wel opvallend dat we zelfs met de crisis meer zijn gaan verdienen. Daarbij komt dat een aantal klanten ook veel waarde hechten aan MVO. Wij vinden het daarom ook raar te zien dat veel bedrijven hier geen proactieve houding in hebben.

**3. Op welke manier past jullie bedrijf MVO toe?**

Wij hanteren de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO). Dit is een meetinstrument en gelijk een keurmerk. Het bestaat uit vier levels, waarbij je bij het behalen van elk level een certificaat kan krijgen. Het eerste level houdt zich voornamelijk bezig met het bepalen en meten hoe het bedrijf nu aan MVO doet. We zijn nu op het tweede level en willen over enkele maanden naar level 3. Dan hebben we alle 33 indicatoren duurzaam toegepast op het bedrijf en hebben we ook gekeken naar onze ketenverantwoordelijkheid. Een groot onderdeel van de toepassing van MVO was nadenken over bepaalde onderwerpen waarover je in eerste instantie niet nagedacht had, zoals discriminatie, en om daar dan procedures voor te schrijven.

**4. Hoelang past uw onderneming maatschappelijk verantwoord ondernemen toe?**

2 jaar

**5. Hoelang heeft het proces geduurd om maatschappelijk verantwoord ondernemen te implementeren?**

Het is een doorlopend proces waar geen eind aan is. Zoals ik al eerder aangaf, willen we niveau drie gaan halen en dan kijken in hoeverre niveau vier voor ons haalbaar is.

**6. Welk(e) thema(s) worden door uw bedrijf toegepast in het maatschappelijk verantwoord ondernemen proces?**

- Base of the pyramid
- Biodiversiteit
- Consumentenrechten
- Corruptie
- Cradle to Cradle
- Dierenwelzijn
- Diversiteit en arbeidsparticipatie
- Eerlijke handel
- Energie en klimaat
- Grondstoffenschaarste
- Innovatie
- Integriteit & Corporate Governance
- Ketenverantwoordelijkheid
- Kinderarbeid
- Maatschappelijk betrokken ondernemen
- Mensenrechten en internationale arbeidsomstandigheden
- Milieu

- **Stakeholder dialoog**

**7. Welke voordeel geeft MVO uw organisatie?**

De reden waarom wij voor MVO hebben gekozen is omdat wij een commerciële organisatie zijn en zien dat we meer inkomsten genereren en minder kosten maken nu we aan MVO doen. Zo is ons ziekteverzuim gehalveerd en door zoiets simpels als afvalscheiding, maken we veel minder kosten en door metaal en ijzer in te leveren, krijgen we zelfs geld.

**8. Waren er knelpunten om MVO toe te passen binnen uw organisatie?**

- Ja
- Nee

**9. Welke knelpunten waren dat? Op welke manier uit dit zich?**

- Financiën
- Regel en wetgeving
- **Proces verandering**
- Machinale verandering
- Communicatie
- Tijd
- **Kennis**

We merkten, zeker toen we dieper en dieper in de stof gingen, dat we over bepaalde onderwerpen moesten nadenken, waar we helemaal niet bij stil hebben gestaan. Zoals ik al eerder genoemd heb, discriminatie. Wij gingen er gewoon van uit, wij doen er niet aan dus wat valt er over na te denken. Maar toch is het mogelijk dat onze werknemers zich soms gediscrimineerd voelen en daarbij is het wel belangrijk dat we daar een procedure voor hebben en zorgen dat elke neus de zelfde kant op staat.

**10. Hebben jullie het idee dat jullie door de gemeente/provincie gestimuleerd worden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen? Zo ja, op welke manier?**

- **Ja**
- **Nee**

Ik vind het belangrijk dat je als bedrijf zijnde, zelf het initiatief neemt om aan MVO te doen en dat een bedrijf niet eerst gaat kijken waar ze subsidie vandaan kunnen halen en dat als motivatie gebruiken om MVO te doen. Daarom zou de lagere overheid zich er juist niet mee moeten bemoeien.

Aan de andere kant, wij hebben een bedrijfsacademie waarbij wij elke werknemer tijdens workshops bekend maken met bepaalde onderwerpen en hun gelijk leren hoe wij als bedrijf er tegenover staan. Dit wordt deels gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Dit is voor ons als bedrijf een klap geld en wij zijn blij met deze financiële ondersteuning.

**11. Op welke manier zouden jullie graag door de gemeente, provincie of overheid gestimuleerd worden? (denk hierbij aan financieel, verandering van regels of wetten of kennis)**

Elke commerciële organisatie zou blij zijn met subsidie of een andere financiële bijdrage. Ik vind alleen niet dat dit de motivatie moet zijn om aan MVO te doen. Daarom is mijn antwoord op deze vraag dat wij als bedrijf geen stimulans willen hebben met de overheden.

## Interviewvragen

Bedrijf: Hartman BV  
Naam: Jeroen Hartman  
Functie: Directeur

### 1. Wat voor product/dienst biedt uw bedrijf aan?

Hartman is een glastuinbouw bedrijf gevestigd in Sexbierum. Het bedrijf teelt komkommers, paprika, cherrytomaatjes, pepers en aubergines. Ze zijn hofleverancier van Albert Heijn en hebben bijna 100 hectare grond in Nederland en Spanje. In 2011 zijn ze het duurzaamste bedrijf geworden.

### 2. Wat is jullie standpunt als bedrijf over MVO?

Duurzaam ondernemen staat bij ons hoog in het vaandel aangezien bij ons klanttevredenheid erg belangrijk is. Dit is wat de klant van ons wil. Daarnaast zorgt duurzaam ondernemen voor kostenbesparing.

### 3. Op welke manier past het bedrijf MVO toe?

- Met motoren wekken we energie en warmte op. De energie wordt gebruikt voor het net en de warmte wordt gebruikt voor fotosynthese. Als deze warmte niet nodig is, wordt het opgeslagen in tanks. De uitlaatgassen worden schoongemaakt waardoor veel schone CO2 overblijft. Dit wordt weer vrijgelaten in de kas, zodat de planten het weer kunnen gebruiken voor fotosynthese. Het is een circulaire beweging.
- Wij hebben ons aangesloten bij het Europees Trainings System.
- We hebben een Eco Protecta opgericht. Hierbij worden er ecologisch verantwoorde, natuurlijke en pure producten zonder chemische of synthetische additieven geproduceerd. Producten die geproduceerd worden bij Hartman, worden als basisproducten gebruikt bij Eco Protecta.
- Wij hebben geïnvesteerd in een vergistinginstallatie. Deze maakt van aardappelafval, gist.
- We scheiden afval.
- We gebruiken duurzame verlichting.
- We werken met mensen van Caparis, Empatec, gehandicapten en fase 3 klanten (mensen die lange tijd werkloos zijn geweest en onder begeleiding weer in de maatschappij gaan werken).

### 4. Hoelang past uw onderneming maatschappelijk verantwoord ondernemen toe?

Wij zijn al 30 jaar bezig, maar het gaat stapje voor stapje.

### 5. Hoelang heeft het proces geduurd om maatschappelijk verantwoord ondernemen te implementeren?

Wij proberen altijd geld te verdienen en onze klant tevreden te houden. Het is een proces wat door blijft gaan. We zijn met dit proces nooit klaar.

**6. Welk(e) thema(s) worden door uw bedrijf toegepast in het maatschappelijk verantwoord ondernemen proces?**

- Base of the pyramid
- **Biodiversiteit**
- **Consumentenrechten**
- **Corruptie**
- **Cradle to Cradle**
- **Dierenwelzijn**
- **Diversiteit en arbeidsparticipatie**
- Eerlijke handel
- **Energie en klimaat**
- **Grondstoffenschaarste**
- **Innovatie**
- **Integriteit & Corporate Governance**
- Ketenverantwoordelijkheid
- Kinderarbeid
- **Maatschappelijk betrokken ondernemen**
- Mensenrechten en internationale arbeidsomstandigheden
- **Milieu**
- **Stakeholder dialoog**

**7. Welke voordeel geeft MVO uw organisatie?**

Zoals al eerder is vernoemd zorgt MVO voor klanttevredenheid en winst.

**8. Waren er knelpunten om MVO toe te passen binnen uw organisatie?**

ja

**9. Welke knelpunten waren dat? Op welke manier uit dit zich?**

- Wet- en regelgeving: De verhouding tussen de regels zitten scheef. Er zijn door Hartman veel goede initiatieven genomen, waarbij veel projecten weer stil liggen. Voorbeelden:
  - a. Ik word tegen gehouden door de bureaucratie om eigen initiatieven te volbrengen.
  - b. Het project voor de motoren is stil gelegd aangezien de regering mij ziet als een vervuiler aangezien ik motoren aanheb. Terwijl in Polen met kolen energie wordt gemaakt zonder filter die in Nederland als groene energie wordt verkocht.
  - c. Als er iets biologisch gemaakt moet worden, moet het product in Nederland in de grond zitten, anders mag het niet als biologisch verkocht worden. Het product mag dus niet uit een potje komen, maar moet uit de grond komen. Terwijl als je een bedrijf in België start het wel mag.

**10. Hebben jullie het idee dat jullie door de gemeente/provincie gestimuleerd worden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen? Zo ja, op welke manier?**

Ja, we krijgen heel veel subsidie en dat is wel heel prettig. Maar doordat de wet- en regelgeving zo krom in elkaar zit, word ik ook weer heel erg tegengehouden.

**11. Op welke manier zouden jullie graag door de gemeente, provincie of overheid gestimuleerd worden? (denk hierbij aan financieel, verandering van regels of wetten of kennis)**

De wet- en regelgeving moet eigenlijk in heel Europa gelijk zijn. Als er energie op die manier uit Polen gehaald kan worden, waarom kan ik dan niet op deze manier energie maken en de CO2 nog hergebruiken ook!

Er moet meer gekeken worden naar de afzonderlijke projecten en bedrijven stimuleren om zelf initiatieven te nemen. Daarbij is het belangrijk om subsidie te geven. Maar om eerlijk te zijn heb ik liever geen subsidie maar goede regelgeving, dan een slechte regelgeving maar veel subsidie. Op deze manier wordt overal geld ingepompt, maar komt er niets van terecht.

## Interviewvragen

Bedrijf: Elzinga BV  
Naam: Karin Langhout Elzinga  
Functie: Algemeen directeur

### 1. Wat voor product/dienst biedt uw bedrijf aan?

Elzinga is een bedrijf dat zich bezighoudt met kleuren, herstellen en beschermen. Het bedrijf is gevestigd in Jirnsom en houdt zich bezig met de volgende werkzaamheden: industrieel spuitwerk, carrosserieonderhoud, stralen & coaten, defensie, jachtcoating, schadeherstel, schilderwerken en belettering.

### 2. Wat is jullie standpunt als bedrijf over MVO?

De geïmplementeerde elementen gericht op MVO binnen ons bedrijf zijn gericht op kostenbesparing en ziekteverzuim. De kosten en het ziekteverzuim zijn daarom in positieve zin gedaald. Daarnaast is maatschappelijk verantwoord ondernemen tegenwoordig heel belangrijk en aangezien wij veel werken met milieuvriendelijke producten proberen wij dit op de juiste manier toe te passen om ook ons steentje bij te dragen aan People, Planet en Profit.

### 3. Op welke manier past het bedrijf MVO toe?

- High solid en watergedragen lakken worden gebruikt
- Bedrijfsfysiotherapeut
- Afvalscheiding
- Groene stroom
- Interne opleiding voor bewustwording afvalscheiding
- Poedercoating
- Deelname aan de koploperprojecten van A7Westergo en DGMR
- Het opstellen van een milieujaarverslag

### 4. Hoelang past uw onderneming maatschappelijk verantwoord ondernemen toe?

Al voordat de term MVO bestond was Elzinga al bewust bezig met elementen toe te passen die goed zijn voor het milieu, dit omdat zij veel werken met chemische producten.

### 5. Hoelang heeft het proces geduurd om maatschappelijk verantwoord ondernemen te implementeren?

Het MVO proces binnen ons bedrijf is een proces dat voortdurend doorgaat, wij proberen altijd te kijken hoe we de processen binnen ons bedrijf kunnen optimaliseren gericht op People, Planet en Profit. In december hebben we besloten deel te nemen aan het koploperproject van A7Westergo en DGMR. Aan de hand daarvan kunnen wij MVO binnen ons bedrijf doorontwikkelen en onderscheidingen verdienen met het bedrijf.

**6. Welk(e) thema(s) worden door uw bedrijf toegepast in het maatschappelijk verantwoord ondernemen proces?**

- Base of the pyramid
- Biodiversiteit
- Consumentenrechten
- Corruptie
- Cradle to Cradle
- Dierenwelzijn
- **Diversiteit en arbeidsparticipatie**
- Eerlijke handel
- **Energie en klimaat**
- Grondstoffenschaarste
- **Innovatie**
- Integriteit & Corporate Governance
- Ketenverantwoordelijkheid
- Kinderarbeid
- **Maatschappelijk betrokken ondernemen**
- Mensenrechten en internationale arbeidsomstandigheden
- **Milieu**
- Stakeholder dialoog

**7. Welke voordeel geeft MVO uw organisatie?**

Een mooi voorbeeld dat eerder is genoemd, is de bedrijfsfysiotherapeut. In 2004 zijn we een samenwerking begonnen met de fysiotherapeut uit Jirnsom. Vanaf die periode konden we concluderen dat het ziekteverzuim en het uitvallen van werknemers zichtbaar gedaald was. Dit zorgt er voor dat wij minder kosten hebben aan eventuele personeelsleden die in de ziektewet zitten. Daarnaast brengen de andere MVO elementen ons kostenbesparing en concurrentievoordeel op.

**8. Waren er knelpunten om MVO toe te passen binnen uw organisatie?**

Ja

**9. Welke knelpunten waren dat? Op welke manier uit dit zich?**

- Wet- en regelgeving: Waan van de dag. De ene dag of de ene periode is dit een hot onderwerp en de andere keer zijn andere elementen weer belangrijk.

**10. Hebben jullie het idee dat jullie door de gemeente/provincie gestimuleerd worden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen? Zo ja, op welke manier?**

Omdat wij al veel eerder bezig waren met MVO in ons bedrijf hadden wij in eerste instantie die stimulans niet nodig. Nu krijgen we wel steeds meer bevestigingen dat we goed bezig zijn. En door middel van de koploperprojecten merken we o.a. dat we gestimuleerd worden.

**11. Op welke manier zouden jullie graag door de gemeente, provincie of overheid gestimuleerd worden? (denk hierbij aan financieel, verandering van regels of wetten of kennis)**

n.v.t.

Naam: Age knol  
Bedrijf: A7Westergo

### **1. Wat is het voor bedrijf?**

Het is een projectadviesbureau dat een koppeling maakt tussen de provincie en de ondernemers. Een van de belangrijkste projecten is het koploperproject. Dit is tevens ons grootste project.

In het koploperproject worden ondernemers gestimuleerd om duurzaam te ondernemen. In de praktijk stimuleren wij de gemeente om hieraan mee te doen. De gemeente zorgt voor de acquisitie van deelnemers en daarnaast betaalt de gemeente een nulmeting voor de ISO 26000. Veel nulmetingen worden gedaan door DGMR. De deelnemers komen na de nulmeting bij elkaar en bespreken de problemen en bedenken daarbij de oplossingen. Na een jaar komen ze weer bij elkaar om de voortgang, de resultaten en de toekomst te bespreken.

We zijn nu bezig om een virtueel platform te maken waarbij bedrijven kunnen netwerken. Alle informatie die tot nu toe is vergaard door de bedrijven worden op dit platform met elkaar gedeeld en bediscussieerd. Maar aangezien het opzetten van dit platform geld gaat kosten, moeten we eerst nog permissie krijgen van de ambtenaren en burgemeester.

Het mooie aan dit concept is dat de deelnemers niet alleen geld kunnen besparen of nieuwe klanten kunnen winnen, maar de ondernemers kunnen ook onderlinge contacten sluiten.

### **2. Hoe zijn jullie op dit initiatief gekomen?**

Vanuit de Provinciale Staten is een aantal jaar geleden maatschappelijk verantwoord ondernemen naar voren gekomen. Hier is gestalte aan gegeven in de vorm van A7Westergo. Door bezuinigingen zal er vanaf 2014 een andere vorm aan A7Westergo gegeven worden. Wat dit zal zijn, is nog niet bekend.

### **3. Hoe verloopt de communicatie vanuit de provincie naar het MKB?**

De communicatie verloopt hoofdzakelijk via dit projectbureau in verband met de koploperprojecten. Over het algemeen zit er geen duidelijke structuur in de communicatie van de provincie naar de bedrijven toe. Zo kan het zijn dat er op gemeentelijk niveau verschillende projecten met dezelfde essentie worden georganiseerd. Doordat verschillende projecten dezelfde achterliggende gedachten hebben, wordt er dubbel gecommuniceerd over dezelfde boodschap. We zouden er meer één lijn van moeten maken.

### **4. Welke ambities hebben jullie nog voor de toekomst?**

Onze belangrijkste ambitie is dat de we door willen gaan op dezelfde manier als we nu doen. Door de economische crisis blijven er veranderingen plaatsvinden. Natuurlijk onder andere op de manier waarop subsidie wordt gegeven. Zo zie je bijvoorbeeld dat er geen subsidie voor LED-verlichting gegeven wordt en dat procedures constant veranderen.

Ook verandert de manier van hoe wij als provincie het MKB kunnen stimuleren. Het is nog maar de vraag in hoeverre we kunnen blijven bestaan, zoals ik al eerder aan heb gegeven.

## Interviewvragen

Bedrijf: Rinsma Fashion Gorredijk  
Naam: Mieke Vos  
Functie: PR manager

### 1. Wat voor dienst biedt uw bedrijf aan?

Rinsma Fashion is een dameskledingzaak gevestigd in Gorredijk. De winkel biedt een uitgebreide damescollectie aan en geeft tevens op elke afdeling in de winkel deskundig advies. Het bedrijf heeft 110 werknemers.

### 2. Wat is jullie standpunt als bedrijf over MVO?

Rinsma vindt het erg belangrijk om goed te kijken naar de elementen die horen bij MVO. Ons standpunt op dat gebied is dat wij vinden dat je niet voor jezelf leeft, maar voor de maatschappij. Daarom doen wij graag wat voor een ander en houden we ons daar veel mee bezig.

### 3. Op welke manier past het bedrijf MVO toe?

- Sponsoring bij de plaatselijke korfbal, voetbal, volleybal en hockeyvereniging.
- Rinsma Nepal foundation
- Stichting de Opkikker
- Klimaatsysteem
- Warmte terug win systeem
- Rinsma rules, respectvol omgaan onderling binnen het bedrijf
- Afvalscheiding
- Papieren tassen
- Recycling

### 4. Hoelang past uw onderneming maatschappelijk verantwoord ondernemen toe?

Onbewust zijn we al een lange periode bezig met MVO. Wij weten niet precies hoelang we er mee bezig zijn. Het is van ons van groot belang dat we met de relevante ontwikkelingen meegaan.

### 5. Hoelang heeft het proces geduurd om maatschappelijk verantwoord ondernemen te implementeren?

Bij ons bedrijf is er geen tijdpad aan verbonden. Van groot belang is dat we innovatief blijven en aan de wensen van onze klanten voldoen. Daarnaast willen wij ons graag blijven ontwikkelen en willen we een steentje bijdragen aan de maatschappij.

### 6. Welk(e) thema(s) worden door uw bedrijf toegepast in het maatschappelijk verantwoord ondernemen proces?

- |                                                          |                                                                             |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Base of the pyramid                | <input type="radio"/> <b>Innovatie</b>                                      |
| <input type="radio"/> Biodiversiteit                     | <input type="radio"/> Integriteit & Corporate Governance                    |
| <input type="radio"/> <b>Consumentenrechten</b>          | <input type="radio"/> Ketenverantwoordelijkheid                             |
| <input type="radio"/> Corruptie                          | <input type="radio"/> Kinderarbeid                                          |
| <input type="radio"/> Cradle to Cradle                   | <input type="radio"/> <b>Maatschappelijk betrokken ondernemen</b>           |
| <input type="radio"/> Dierenwelzijn                      | <input type="radio"/> Mensenrechten en internationale arbeidsomstandigheden |
| <input type="radio"/> Diversiteit en arbeidsparticipatie | <input type="radio"/> <b>Milieu</b>                                         |
| <input type="radio"/> Eerlijke handel                    |                                                                             |
| <input type="radio"/> <b>Energie en klimaat</b>          |                                                                             |
| <input type="radio"/> <b>Grondstoffenschaarste</b>       |                                                                             |



- Stakeholder dialoog

**7. Welke voordeel geeft MVO uw organisatie?**

Omdat wij graag wat doen voor andere mensen in de maatschappij, sponsoren wij graag de plaatselijke sportverenigingen. Deze sponsoring biedt ons de kans om ons imago te vergroten, dit levert ons naamsbekendheid op. Op de lange duur zal dit ook commercieel gezien aantrekkelijk zijn. Een ander punt is dat (potentiële) klanten zien dat wij graag wat doen voor de maatschappij zowel in Nederland als in Nepal. Daarom willen ze ook graag bij ons winkelen. De andere elementen, bijvoorbeeld het klimaatbeheersingsysteem levert ons kostenbesparing op.

**8. Waren er knelpunten om MVO toe te passen binnen uw organisatie?**

Ja

**9. Welke knelpunten waren dat? Op welke manier uit dit zich?**

De gemeente is op de hoogte van de ontwikkelingen gericht op MVO. Het is jammer dat er vanuit de gemeente weinig tot geen initiatieven uit voortvloeien.

**10. Hebben jullie het idee dat jullie door de gemeente/provincie gestimuleerd worden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen? Zo ja, op welke manier?**

Op dit moment denken wij dat het onderwerp vanuit onze gemeente weinig gestimuleerd wordt. Het is van groot belang dat er bewustwording over het onderwerp wordt gecreëerd binnen deze regio.

**11. Op welke manier zouden jullie graag door de gemeente, provincie of overheid gestimuleerd worden? (denk hierbij aan financieel, verandering van regels of wetten of kennis)**

Bewustwording moet gecreëerd worden, dit kan eventueel door middel van bijeenkomsten.

## Interviewvragen

Bedrijf: Installatiebedrijf Hoekstra  
Naam: Douwe Hut  
Functie: Directeur

### 1. Wat voor product/dienst biedt uw bedrijf aan?

Installatiebedrijf Hoekstra is een totaal installateur. Het bedrijf is gevestigd in Heerenveen en Drachten met een totaal van 40 werknemers. Het bedrijf installeert en levert producten op gebied van water, gas, verwarming, elektra, luchtbehandeling, airconditioning, beveiliginginstallaties en sanitair. Daarnaast biedt het bedrijf duurzame technieken aan, zoals zonnepanelen en warmtepompen.

### 2. Wat is jullie standpunt als bedrijf over MVO?

Duurzaam is in de loop der jaren bij ons bedrijf de core business geworden. Wij waren al bekend met de term MVO, maar door de koploperprojecten zijn wij hier nog meer bewust mee gaan werken. Onze klanten vragen veel op het gebied van duurzaamheid en ook zijn onze toeleveranciers er actief mee bezig.

### 3. Op welke manier past het bedrijf MVO toe?

- Duurzaam innovatief aanbod
- Personeelbeleid
- Klimaatbeheersysteem
- Zonnepanelen
- Zuiniger rijden (onnodige ballast niet meenemen in de bedrijfsauto's)
- Schonere dieselmotoren

### 4. Hoelang past uw onderneming maatschappelijk verantwoord ondernemen toe?

Ons bedrijf is al een lange tijd bezig met duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is in onze ogen een on going project, daarom zijn we constant actief bezig met het onderwerp. Het koploperproject heeft ons een jaar geleden tevens nieuwe inzichten gegeven.

### 5. Hoelang heeft het proces geduurd om maatschappelijk verantwoord ondernemen te implementeren?

Het is in onze ogen een on going project en zal zich door blijven ontwikkelen.

### 6. Welk(e) thema(s) worden door uw bedrijf toegepast in het maatschappelijk verantwoord ondernemen proces?

- |                                                                 |                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Base of the pyramid                       | <input type="radio"/> Integriteit & Corporate Governance                           |
| <input type="radio"/> Biodiversiteit                            | <input type="radio"/> <b>Ketenverantwoordelijkheid</b>                             |
| <input type="radio"/> Consumentenrechten                        | <input type="radio"/> Kinderarbeid                                                 |
| <input type="radio"/> Corruptie                                 | <input type="radio"/> <b>Maatschappelijk betrokken ondernemen</b>                  |
| <input type="radio"/> Cradle to Cradle                          | <input type="radio"/> <b>Mensenrechten en internationale arbeidsomstandigheden</b> |
| <input type="radio"/> Dierenwelzijn                             | <input type="radio"/> <b>Milieu</b>                                                |
| <input type="radio"/> <b>Diversiteit en arbeidsparticipatie</b> | <input type="radio"/> Stakeholder dialoog                                          |
| <input type="radio"/> Eerlijke handel                           |                                                                                    |
| <input type="radio"/> <b>Energie en klimaat</b>                 |                                                                                    |
| <input type="radio"/> <b>Grondstoffenschaarste</b>              |                                                                                    |
| <input type="radio"/> <b>Innovatie</b>                          |                                                                                    |

**7. Welke voordeel geeft MVO uw organisatie?**

We hebben op dit moment ongeveer 5000 klantrelaties. Door middel van het toepassen van MVO kunnen we deze relaties behouden en stabiliseren. Als we MVO en duurzaamheid niet hadden toegepast, was de consequentie dat er markt verloren ging.

Het koploperproject liet ons in contact komen met andere ondernemers en zo werd er kennis gedeeld. De organisatie van het project nam een nulmeting bij ons af en we konden al snel conclusies trekken. Een voorbeeld was dat de ladders op alle bedrijfsauto's niet elke keer vervoerd hoefden te worden, indien niet nodig. Dit leverde al snel kostenbesparing op. Daarnaast gaf het netwerk van het project nieuwe kansen om in contact te komen met potentiële klanten, hier zijn ook klantencontacten uit voort gevloeid en ons netwerk werd verbreed.

Het personeelsbeleid is ook aangescherpt en tevens laten we ons personeel meedenken over eventuele innovatie ideeën. Ons personeelsbeleid draagt er toe bij dat het ziekteverzuim de laatste jaren omlaag is gegaan.

**8. Waren er knelpunten om MVO toe te passen binnen uw organisatie?**

Wij waren al bekend met MVO en duurzaamheid. Het koploperproject heeft ons extra inzichten gegeven. De organisatie heeft ons altijd goed advies kunnen geven, daarom zagen wij geen knelpunten in het traject

**9. Welke knelpunten waren dat? Op welke manier uit dit zich?**

N.v.t.

**10. Hebben jullie het idee dat jullie door de gemeente/provincie gestimuleerd worden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen? Zo ja, op welke manier?**

Het koploperproject heeft ons enorm gestimuleerd. De organisatie heeft veel deuren voor ons geopend.

**11. Op welke manier zouden jullie graag door de gemeente, provincie of overheid gestimuleerd worden? (denk hierbij aan financieel, verandering van regels of wetten of kennis)**

- De bouw moet door de overheid gestimuleerd worden
- Promoten koploperproject
- Ondernemers informeren en betrekken
- Adviesbureaus betrekken