AKK-project ACD-04.048

Van wens naar werkelijkheid: MVO in stroomversnelling

EINDRAPPORTAGE

Prof.dr. Jacqueline Cramer en drs. Angela van der Heijden

Universiteit Utrecht
Copernicus Instituut voor Duurzame Ontwikkeling en Innovatie

INHOUD

Samenvatting 3

Hoofdstuk 1. Inleiding 11

1.1 Het belang van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)
1.2 Probleem- en doelstelling
1.3 Aanpak
1.4 Vraagstelling
1.5 Aanpak van het project
1.6 Opzet van dit rapport

Hoofdstuk 2. Wetenschappelijke achtergrond van het project 14

2.1 Procesverloop
2.2 Motieven en verwachtingen
2.3 Belangrijkste lessen

Hoofdstuk 3. Rapportage bedrijfsketens 17

3.1. Case 1 De Hoeve BV: horizontale keten van varkenshouders onder Milieukeur
3.2. Case 2 Streek en Smaak Verbond: horizontale keten van producenten van streekproducten
3.3. Case 3 Rijnvallei: land- en tuinbouwcoöperatie

Hoofdstuk 4. Conclusies en aanbevelingen 37

4.1 Vergelijking tussen de drie cases
4.2 Aanbevelingen
4.3 Praktische hulpmiddelen

Bijlagen 49

Bijlage 1 Overzicht reguliere instrumenten
Bijlage 2 Rijnvallei: prioriteiten voor MVO
Bijlage 3 Diagnosemodel bedrijven
Bijlage 4 Checklist van motieven
Bijlage 5 Stappenplan voor internationale ketenverantwoordelijkheid
Bijlage 6 Hotseat aanpak
Bijlage 7 Samenwerking in horizontale netwerken: vaardigheden van een regisseur

Literatuur 62

SAMENVATTING

Achtergrond en aanleiding
Bedrijven ervaren in toenemende mate een maatschappelijke druk om bij het ondernemen rekening te houden met de ecologische kwaliteit en het welzijn van mensen binnen en buiten de eigen organisatie. Dit veranderende streven wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) genoemd. Voor bedrijven, ook in de Agrofood sector, is daarbij niet alleen de interne organisatie van deze processen van belang, maar ook het vormgeven van de samenwerking in de keten.
Tal van bedrijven in de agrarische sector hebben inmiddels initiatieven ontplooid om MVO in hun keten te stimuleren. Vaak lopen zij echter tegen het probleem aan dat zij hun initiatief wel willen uitbreiden maar niet weten hoe. Zij vinden het moeilijk om hun eigen insteek te bepalen en het initiatief van MVO te versterken in de keten. Zeker waar het gaat om kleinere bedrijven, is hun macht vaak te beperkt om MVO initiatieven in de keten in een stroomversnelling te brengen. Dergelijke bedrijven zoeken daarom naar samenwerking met collega bedrijven die met dezelfde problemen worstelen. Door vorming van horizontale netwerken van bedrijven met een gelijksoortig belang kunnen gezamenlijk initiatieven genomen worden die wel tot een stroomversnelling van MVO in de keten leiden. In zulke gevallen gaan bedrijven met elkaar op zoek naar manieren om MVO 'in de hoofden van mensen' te krijgen, oftewel draagvlak te creëren in de keten.
Hoe bedrijven draagvlak kunnen creëren, hangt sterk samen met de inhoudelijke aanpak die zij ontwikkelen. Inhoud en draagvlak zijn dus twee kanten van dezelfde medaille. De manier waarop bedrijven MVO vormgeven binnen hun organisatie is bepalend voor de wijze van samenwerken in horizontale netwerken en in hun keten. Tot op heden kunnen agrarische bedrijven echter nauwelijks gebruik maken van specifieke hulpmiddelen om dit zoekproces te vergemakkelijken. De hulpmiddelen die bestaan, zijn meestal niet specifiek gericht op de agrofoodsector en/of keteninitiatieven. In de agrofoodsector is wel behoefte aan dergelijke praktische handvatten voor het invoeren van MVO in de keten via samenwerking in horizontale netwerken.

Doelstelling van dit project is om:
(a) inzicht te bieden in de manier waarop bedrijven MVO in de keten in een stroomversnelling kunnen brengen door samenwerking in horizontale netwerken van gelijksoortige bedrijven;
(b) een aantal praktische hulpmiddelen te ontwikkelen voor bedrijven in de agrofoodsector, gericht op het succesvol verankeren van MVO in ketenverband door samenwerking in horizontale netwerken.

Centale vragen
In het onderzoek staan de volgende vraagstukken centraal:
- Welke benaderingswijzen voor MVO hebben bedrijven die samenwerken in horizontale netwerken, gehanteerd?
- Hoe verlopen de implementatieprocessen van MVO in de netwerken?
  - Hoe creëren bedrijven draagvlak voor samenwerking in hun netwerken?
  - Wat doen bedrijven inhoudelijk en organisatorisch met MVO?
  - Op welke manier maken bedrijven gebruik van instrumenten?
- Zijn er patronen te ontdekken in de benaderingswijzen van MVO in de netwerken?
- Welke praktische hulpmiddelen voor de doorontwikkeling van MVO kunnen op grond van bovenstaande analyse worden ontwikkeld?

Werkwijze
In het onderzoek zijn 3 agrofood netwerken betrokken: De Hoeve BV, Streek en Smaak Verbond en Rijnvallei. In het onderzoek zijn 3 agrofood netwerken betrokken: De Hoeve BV, Streek en Smaak Verbond en Rijnvallei.
De Hoeve BV is een horizontaal netwerk van varkenshouders die onder Milieukeur produceren. Hun gemeenschappelijk belang is om hun afzetmarkt naar de Keurslagers te vergroten.
Streek en Smaak Verbond is een horizontaal netwerk van producenten van diverse streekproducten. Hun gemeenschappelijk belang is om additioneel aan de reeds bestaande afzetkanalen van elke individuele producent, ook gezamenlijke afzetkanalen te organiseren, onder meer naar de horecamarkt.
Rijnvallei is één bedrijf met zelfstandige werkmaatschappijen die ieder een eigen product en markt bedienen, zoals diervoeders, op- en overslag grondstoffen, gewasbescherming plantaardige sector,

adviesdienst voor de fruitteelt, Welkoop winkels en bedrijfstechniek voor de huisvesting. De aangesloten werkmaatschappijen vormen samen een horizontaal netwerk met elk hun eigen taakopdracht. Gezamenlijk verzorgen zij de afzet naar hun leden. In tegenstelling tot de twee andere netwerken is hier geen sprake van een directe relatie met de consumentenmarkt maar van een business-to-business markt.
Met hen is een traject ingezet van analyse van het implementatieproces van MVO, interne groepssessies en onderlinge uitwisseling van kennis en ervaringen. De precieze invulling van elke case is afgestemd op de behoeften van de specifieke netwerkpartners en de daarbinnen leidende organisatie(s) en/of personen. Op grond van een vergelijking tussen de ervaringen van deze 3 verschillende agrofood netwerken worden conclusies getrokken en praktische aanbevelingen geformuleerd. Tevens wordt een set hulpmiddelen aangereikt aan ondernemingen in de agrofood sector om MVO in de keten te versterken door samenwerking in horizontale netwerken.

Wetenschappelijke onderbouwing
Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat de invoering van MVO binnen een bedrijf maatwerk is. Elk bedrijf ontwikkelt een eigen aanpak die aansluit bij zijn specifieke lokale context. Ook bij bedrijven die MVO in de keten in een stroomversnelling willen brengen door samenwerking in horizontale netwerken, is sprake van maatwerk. Als een aantal organisaties samenwerkt in een netwerk, wordt binnen dat netwerk een eigen aanpak ontwikkeld. Net als een bedrijf, zoekt een netwerk naar handvatten om de samenwerking inhoudelijk en organisatorisch vorm te geven. Ook zal de groep ernaar streven om draagvlak te creëren voor de veranderingen door aansluiting te zoeken bij hun eigen ‘netwerkcultuur’. Daarbij is het van belang dat de mensen binnen die organisatie bepaalde uitgangspunten en waarden met elkaar gaan delen. Er ontstaat op deze wijze een gemeenschappelijk referentiekader. Betrokkenen gaan geleidelijk aan een zelfde betekenis geven aan het begrip ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ en groeien zodoende inhoudelijk naar elkaar toe.
Als basis voor de theoretische onderbouwing van het concept betekenisverlening (in het Engels: *sense making*) wordt in dit onderzoek aangesloten bij de studies van Karl E. Weick (1979; 1995). Volgens Weick speelt het creëren van betekenis een belangrijke rol bij de inrichting van en de veranderingsprocessen in organisaties. Een proces van betekenisverlening komt met name voor wanneer mensen de werkelijkheid niet meer met bestaande routines en schema’s kunnen begrijpen. Een dergelijke situatie treedt ook op als het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen in een bedrijf of keten wordt geïntroduceerd. Mensen kunnen een nieuw fenomeen (zoals samenwerken aan duurzaamheid binnen een bedrijf of een netwerk) pas interpreteren als ze de inhoud of strekking ervan bepaald hebben. Dit is een subjectief proces: verschillende mensen kunnen hetzelfde fenomeen op verschillende manieren duiden. Het mentale proces dat van belang is bij maatschappelijk verantwoord ondernemen is gericht op het creëren van een gezamenlijke kijk op de waarden en uitgangspunten van MVO. Door met elkaar te communiceren en activiteiten te ontwikkelen groeien persoonlijke voorkeuren en gemeenschappelijke belangen naar elkaar toe. Dit is een zoekproces van vallen en opstaan, dat voor iedere groep op een andere manier zal verlopen. In dialoog ontstaat een gedeelde betekenisgeving en komen processen op gang van handelen, reflecteren en leren (Boonstra 2000).
Ieder proces van betekenisverlening is dus maatwerk en laat de eigen benaderingswijze van het netwerk of bedrijf zien. Deze eigenheid heeft gevolgen voor de manier waarop netwerken zijn vormgegeven (de structuur, inhoud en de organisatie/het leiderschap) en zich ontwikkelen. Ook beïnvloedt de specifieke benaderingswijze de mogelijkheden voor samenwerking met potentiële nieuwe netwerkpartners en met partners in de verticale keten. Ondanks het grillige karakter van dergelijke zoekprocessen, is het wel degelijk mogelijk om patronen hierin te herkennen. Op grond van deze meer algemene patronen kunnen conclusies getrokken worden die ook tot praktisch bruikbare aanbevelingen leiden.

Conclusies en aanbevelingen
Op basis van de beschrijving van drie cases (De Hoeve, Streek en Smaak Verbond en Rijnvallei) blijkt hoe verschillend elk netwerk is georganiseerd. Daardoor bestaat er geen standaardrecept voor (veranderen naar) maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ieder netwerk moet zijn eigen beslissingen nemen over de onderlinge samenwerking. Als de ontwikkeling van het netwerk succesvol verloopt, worden in de loop van de tijd uitgangspunten en waarden met elkaar gedeeld. Het is daarvoor van belang om met elkaar te communiceren. In de drie cases is duidelijk geworden

dat die communicatie op verschillende manieren verloopt. Bij De Hoeve vindt regelmatig overleg plaats in de groep en tussen leden. Overleg is noodzakelijk, omdat voor de verschillende stappen in het productieproces de acties op elkaar worden afgestemd. Het Streek en Smaakverbond (SSV) overlegt bij voorkeur zo min mogelijk in groepsverband. De leden hebben het druk met hun eigen productieproces en leveren aan SSV als een van hun afzetkanalen. Bij Rijnvallei vindt managersoverleg plaats, en de directie overlegt regelmatig zelf. Bij de drie partijen is een aanvullend type communicatie nodig om tot een goede toekomststrategie te komen.

Een belangrijk aspect dat een rol speelt bij een gerichte strategie is de diversiteit in de groep. Een homogeen netwerk, zoals De Hoeve, heeft gelijksoortige belangen die kunnen leiden tot een passieve houding tegenover veranderingen. De auteurs Weick en Suthcliffe (2001, p.171) bespreken de natuurlijke neiging van individuen om in eenzelfde gewoonte door te gaan: “keep it simple, follow routines, avoid trouble.” Datzelfde kan gelden voor homogene groepen. Een diverse groep daarentegen, zoals het SSV, is meer bewust van specifieke problemen of veranderingen en geneigd om hun uitgangspunten ter discussie te stellen bij het zoeken naar oplossingen (Weick and Suthcliffe 2001, p.172). Een dergelijke diversiteit geldt ook voor Rijnvallei, met zelfstandige werkmaatschappijen. Deze verscheidenheid in werkvelden kan duiden op een alertheid voor het inspelen op veranderingen.
Bij het benaderen van nieuwe deelnemers lijkt De Hoeve een mate van flexibiliteit te missen op twee fronten: binnen de huidige groep en naar kandidaten. De deelnemers van het SSV hebben ieder een ander product en ook hun belangen verschillen. Zij zijn daardoor meer alert op ontwikkeling en mogelijkheden of kansen. Het is voor hen van belang om de positie te definiëren en de aandacht te richten op de communicatie naar kandidaat-partijen. Bij Rijnvallei hebben de managers van de werkmaatschappijen ideeën over MVO en de mogelijkheden en beperkingen van hun activiteiten. Zij hebben echter het gevoel dat zij nog onvoldoende gehoord worden. Er is dus wel diversiteit, maar er leeft ook een wens naar meer flexibiliteit.

We kunnen concluderen dat de ketens aanlopen tegen een terugkerend vraagstuk. Voor succesvolle verandering is een duidelijkere positionering van de eigen identiteit noodzakelijk. Op verschillende manieren zoeken bedrijven naar een effectieve aanpak van de samenwerking; in het netwerk, met andere netwerken en binnen de keten. Daarbij gaat het niet om een statische, eenmalige exercitie, maar om een continu proces en dus een voortdurende communicatie met elkaar en met de omgeving. Er dient een voortdurend proces van afstemming en interactie met de klant plaats te vinden opdat optimaal ingespeeld kan worden op de marktvraag. Steeds meer is sprake van ‘co-creatie’ waarbij producent en klant samen de producteisen en –kwaliteit ontwikkelen (Prahalad en Ramaswamy, 2004). Op basis van dit project kunnen we praktische hulpmiddelen bieden om met die dynamiek resultaatgericht om te gaan. Deze hulpmiddelen bestaan uit een diagnose instrument voor samenwerking in horizontale netwerken en uit tien gouden regels.

Praktische hulpmiddelen

Bij de uitvoering van dit onderzoeksproject is als startpunt gebruik gemaakt van twee instrumenten:
a. een door Cramer en Van der Heijden ontwikkeld diagnosemodel (Cramer en Van der Heijden, 2005B)
b. het stappenplan ‘Internationale ketenverantwoordelijkheid’ (Cramer, 2005)
De vraag is in hoeverre beide instrumenten bruikbaar zijn voor bedrijven die een stroomversnelling op MVO terrein in hun keten willen realiseren door samenwerking in horizontale netwerken.

Stappenplan voor voorwaartse ketensamenwerking tussen producent en klant/consument

Allereerst gaan we in op de bruikbaarheid van het stappenplan ‘internationale ketenverantwoordelijkheid’. Dit stappenplan is gebaseerd op vier variabelen, die bepalen hoe je als bedrijf maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten organiseert. Allereerst maakt het uit hoe complex de keten is waarin je als bedrijf werkt. Op basis van de invloed die je als bedrijf hebt op de keten, kan vastgesteld worden voor welke schakels in de keten ketenverantwoordelijkheid genomen kan worden. Over het algemeen is een agrarische keten minder complex dan een industriële keten. Ten tweede is het ambitieniveau dat je als bedrijf stelt bepalend. Wanneer de lat niet te hoog wordt gelegd, is het gemakkelijker om een grotere groep bedrijven in de keten erbij te betrekken dan wanneer hoge standaarden worden vereist. De afzet van producten met hoge standaarden, zoals Fairtrade-producten, is meestal gericht op een nichemarkt, terwijl producten met minder hoge

standaarden eerder reguliere, mainstream-markten bereiken. Verder speelt de diversiteit van de keten een belangrijke rol, met name het aantal toeleveranciers. En de laatste variabele is de macht die je als bedrijf hebt om het gedrag van andere schakels in de keten te beïnvloeden.
Het in bijlage 5 beschreven stappenplan is samengesteld op basis van initiatieven van bedrijven die verantwoordelijkheid willen nemen van MVO in eerdere schakels in hun keten. De in dit AKK project beschreven cases gaan echter over bedrijven die MVO in een stroomversnelling willen brengen in latere schakels in de keten: de klant/consument. Het gaat hier dus niet om achterwaartse maar om voorwaartse afstemming tussen producent en klant. Co-creatie speelt hierbij een belangrijke rol. In hoeverre brengt dit uitgangspunt veranderingen met zich mee in het in bijlage 5 beschreven stappenplan?
Ook in dit geval spelen de vier hierboven genoemde factoren een rol.
De complexiteit heeft hier vooral betrekking op de mate van complexiteit in de afzetmarkt naar de klant/consument. Wanneer deze complexiteit groot is (zoals in het geval van SSV en Rijnvallei), dient een bedrijf stapsgewijs te werk te gaan. Gezocht moet worden naar ingangen die de meeste kans op succes bieden. Geleidelijkaan kan het initiatief verbreed worden naar meerdere marktpartijen. In het geval de complexiteit beperkter is (zoals bij De Hoeve) kan samenwerking met de klant (hier: Keurslagers) versterkt worden.
Het ambitieniveau bepaalt de wijze waarop de bedrijven zich willen profileren. Wanneer zij producten op de markt willen brengen die zich kwalitatief onderscheiden (zoals De Hoeve en SSV), dan beperkt dat de kring van bedrijven die mee willen doen aan het initiatief. Immers, zij moeten zich wel conformeren aan de gestelde kwaliteits- en andere ingangseisen. Het let in dat geval nauw hoe nieuwe bedrijven betrokken worden (zie hieronder bij diagnosemodel voor samenwerking in horizontale netwerken). Wanneer een set van basiseisen gesteld worden die de gemiddelde producent moet kunnen halen, is het gemakkelijker om een grote groep producenten te betrekken. Een voorbeeld van een dergelijke mainstream benadering is Rijnvallei.
De diversiteit van het productassortiment is eveneens een belangrijke factor. Wanneer de diversiteit groot is, zal gezocht moeten worden naar generiekere kwaliteitseisen dan wanneer de diversiteit beperkt is. Een voorbeeld van een divers productassortiment is SVV en Rijnvallei, terwijl De Hoeve zich richt op één specifiek product: Milieukeur varkensvlees.
Tenslotte is de macht in de keten een cruciale factor. Vaak hebben afzonderlijke agrarische bedrijven vanwege hun omvang onvoldoende macht in de keten om de afzetmarkt te beïnvloeden. Om hun macht te vergroten zijn horizontale netwerken zoals SSV en De Hoeve opgericht. Rijnvallei heeft als middelgroot bedrijf meer macht in zijn keten, maar ook zijn invloed is toch redelijk beperkt. Door een gedeeld belang te formuleren, kan gezamenlijk naar de markt worden opgetreden. Daarbij is de rol van een goede regisseur onontbeerlijk.
Bovenstaande analyse leidt tot een bijstelling van het stappenplan ‘internationale ketenverantwoordelijkheid’, zoals in bijlage 5 beschreven staat. Hieronder wordt op basis van de ervaringen van de drie cases die in deze AKK studie centraal staan, een stappenplan gepresenteerd voor MVO initiatieven gericht op samenwerking tussen producent en klant/consument.

STAPPENPLAN VOOR VOORWAARTSE KETENSAMENWERKING TUSSEN PRODUCENT EN KLANT/CONSUMENT

Stap 1: *Bepaal de mate van complexiteit in de afzetmarkt naar de klant/consument.*
Wanneer deze complexiteit groot is, dient een bedrijf stapsgewijs te werk te gaan. Gezocht moet worden naar één of enkele marktpartijen die de meeste kans op succes bieden. Geleidelijkaan kan het initiatief verbreed worden naar meerdere marktpartijen. In het geval de complexiteit beperkter is, kan samenwerking met de beperkte groep marktpijen gericht versterkt worden.

Stap 2: *Richt u zich in de productketen op:*
a. een nichemarkt
b. een mainstreammarkt

Indien a: Dan dient u zich kwalitatief te onderscheiden met uw product en/of dienst. Dit beperkt wel de kring van bedrijven die willen deelnemen aan het initiatief.
Indien b: Dan kunt u beter beginnen met minder ambitieuze standaarden op milieu en sociaal gebied en die in de loop der tijd aanscherpen. Op deze wijze kunt u een brede groep producenten bij het initiatief betrekken.

Stap 3: *Bepaal de mate van diversiteit van het productassortiment.*

a. Brengt u gezamenlijk een divers productassortiment op de markt? Zoek dan naar generieke kwaliteits- en ingangseisen waarmee u zich op MVO gebied op de markt profileert
b. Brengt u gezamenlijk een specifiek productassortiment op de markt? Stel dan specifieke kwaliteits- en ingangseisen waarmee u zich op MVO gebied op de markt profileert.

Stap 4: *Heeft u als individueel bedrijf de macht om MVO in een stroomversnelling te brengen in uw afzetmarkt?*
a. ja
b. nee

Indien a: Dan kunt u het initiatief nemen om MVO in uw afzetmarkt samen met de klant te organiseren.
Indien b: Zoek dan bij voorkeur aansluiting bij collega-bedrijven uit de sector die MVO voorwaarts in de keten kunnen helpen organiseren. Gebruik daarbij het ' diagnose instrument voor samenwerking in horizontale netwerken'. Indien het niet mogelijk is zo'n horizontaal netwerk te formeren, selecteer dan een beperkt aantal belangrijke toeleveranciers, waarmee u samenwerking opzet op MVO gebied.

Diagnose instrument voor samenwerking in horizontale netwerken

Als basis voor de ontwikkeling van een diagnose instrument voor samenwerking in horizontale netwerken is gebruik gemaakt van een door Cramer en Van der Heijden ontwikkeld diagnosemodel voor verankering van MVO binnen bedrijven (Cramer en Van der Heijden, 2005B). Dit model is afgeleid van de ervaringen die 18 bedrijven hebben opgedaan met de invoering van MVO binnen hun eigen organisatie. De vraag is echter of dit model ook van toepassing is op de verankering van MVO in horizontale netwerken of moet worden bijgesteld. Een antwoord op deze vraag hangt met name af van de verschillen tussen de invoering van MVO binnen het eigen bedrijf en in horizontale netwerken.

Op grond van de ervaringen die zijn opgedaan in het kader van het onderhavige onderzoeksproject met drie horizontale netwerken blijkt dat er duidelijke verschillen bestaan tussen invoering van MVO binnen het eigen bedrijf en in horizontale netwerken. Opvallend zijn met name de volgende punten:

1. MVO in horizontale netwerken komt alleen van de grond als een kerngroep van betrokken bedrijven de noodzaak en/of het belang ervan inziet. De manager(s) van elk aangesloten bedrijf moet zich aan het initiatief committeren en de urgentie van samenwerking met collega-bedrijven erkennen. In het geval van een individueel bedrijf hoeft dit laatste niet persé het geval te zijn. Het MVO initiatief kan ook bottom-up starten en nog geen formele steun van het management hebben.
2. Vanaf de start van een MVO initiatief in horizontale netwerken is de aanwezigheid van een regisseur (of een kernregiegroep) essentieel. Zonder een goede coördinatie en sturende rol van een regisseur is het initiatief tot mislukken gedoemd. Met de leiderschapskwaliteiten van de regisseur staat of valt het initiatief. Ook in het geval van een individueel bedrijf is een regisseur van belang, maar deze taak is verenigd in verschillende personen. De manager van het bedrijf is de hoofdregisseur met daaronder één of meerdere mensen die als coördinator de uitvoering van MVO activiteiten regelen.
3. De regisseur van horizontale netwerken moet over de volgende kwaliteiten beschikken:
   - gezag uitstralen bij de leden en naar de buitenwereld (met name naar marktpartijen)
   - strategisch inzicht hebben
   - innovatief zijn; nieuwe openingen weten te vinden
   - in staat zijn de leden van het horizontale netwerk te binden en te betrekken bij de versterking van het netwerk
   - goede antennes hebben voor hetgeen leeft onder de deelnemers aan het horizontale netwerk
   - de identiteit van het netwerk weten te benoemen en te bewaken
   - goede communicatieve vaardigheden hebben binnen het netwerk en naar marktpartijen
4. In tegenstelling tot invoering van MVO binnen een individueel bedrijf moet de aanpak in horizontale netwerken volgens een redelijk vast stramien verlopen. Er zal bij aanvang een gezamenlijke missie, visie en strategie moeten worden afgesproken onder de leden van het horizontale netwerk. Anders ontbreekt de samenhang en identiteit van de groep. De uitwerking van deze identiteit vindt plaats in de loop van het proces door het uitvoeren van concrete acties en ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal. Maar de hoofdlijnen van de filosofie en aanpak moeten al bij aanvang geformuleerd worden.Vervolgens is het nodig om aan te sluiten

bij kwaliteits- en managementsystemen opdat monitoring en rapportage van resultaten mogelijk wordt. Tenslotte is communicatie over de resultaten binnen het netwerk en daarbuiten van groot belang.
In het geval van een individueel bedrijf kan het proces van visievorming geleidelijker plaatsvinden, afhankelijk van het wel of niet aanwezig zijn van MVO leiderschap bij het management. MVO activiteiten beginnen met name daar waar de beste openingen zijn om te starten. Dit kan zijn door het aanpassen van kwaliteits- en managementsystemen, het opzetten van een communicatieplan of door het in dialoog treden met externe stakeholders. Bij de verankering van MVO in horizontale netwerken verloopt de fasering volgens vastere patronen.

Bovenstaande verschillen tussen invoering van MVO binnen een individueel bedrijf en in horizontale netwerken hebben consequenties voor het gebruik van het diagnosemodel. Wanneer dit model wordt toegepast op horizontale netwerken, is aanpassing noodzakelijk. De fasering vergt slechts beperkte modificatie: met name de versterking en uitbreiding van het oorspronkelijke netwerk vereist extra aandacht. De belangrijkste aanpassing is de redelijk strak vastgelegde volgorde waarin activiteiten in horizontale netwerken dienen te worden uitgevoerd. Dit laatste leidt ook tot bijstelling van de tien gouden regels die eerder waren opgesteld ten aanzien van invoering van MVO in de eigen organisatie.

Om inzicht te krijgen in de meest effectieve aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in horizontale netwerken, is het raadzaam om bij aanvang te bepalen wat de groep bindt en waarom men wil samenwerken. Het vaststellen van deze identiteit geeft houvast en saamhorigheid. Via het uitvoeren van concrete activiteiten wordt deze identiteit verder ontwikkeld en begint de groep geleidelijk aan een gezamenlijk referentiekader op te bouwen. Dit proces van gezamenlijke betekenisverlening (*sensemaking*) is essentieel om zowel binnen de groep als naar buiten een duidelijke identiteit en eigenheid te kunnen uitstralen. Op basis hiervan kunnen vervolgactiviteiten worden gepland die mogelijk leiden tot een verbreding van de identiteit of tot versterking van het reeds gevormde netwerk. Uiteindelijk kan het proces van uitbreiding en versterking van het netwerk leiden tot stabilisatie. In veel gevallen zal dit stadium echter niet worden bereikt omdat een horizontaal netwerk voortdurend zal blijven zoeken naar nieuwe openingen om zijn netwerk te verbreden of versterken. De activiteiten die in de loop van dit hele proces uitgevoerd dienen te worden, zijn zeer vergelijkbaar met willekeurig welk continu verbeteringsproces. De invulling van de activiteiten is echter MVO specifiek.
Hieronder wordt een handzaam diagnose instrument gepresenteerd bestaande uit twee onderdelen. Deze onderdelen dienen bij voorkeur door een aantal sleutelpersonen op MVO gebied binnen het horizontale netwerk te worden uitgevoerd. Op basis van de resultaten van hun diagnoses kan *gezamenlijk* bepaald worden (eventueel met assistentie van een externe deskundige) hoe het proces van MVO op de meeste effectieve manier tot ontwikkeling kan worden gebracht.

DIAGNOSE INSTRUMENT
VOOR SAMENWERKING OP MVO GEBIED IN HORIZONTALE NETWERKEN

Diagnose 1: Typeer de aanpak van MVO die bij uw horizontale netwerk past

Maak aan de hand van onderstaande vragen een typering van de identiteit die u als horizontale keten wilt uitstralen.

- Welke motieven heeft u om deel te nemen aan het horizontale netwerk initiatief? Noem de vijf belangrijkste.
- Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van de meerwaarde van het initiatief? Noem de vijf belangrijkste.
- Welke concrete resultaten verwacht u gezamenlijk te behalen in drie jaar? Noem de vijf belangrijkste.
- Welke sterke punten denkt u dat uw samenwerking in een horizontaal netwerk heeft?
- Welke zwakke punten denkt u dat uw samenwerking in een horizontaal netwerk heeft?

Maak een samenvatting van de identiteit die u als horizontaal netwerk gezamenlijk wilt uitstralen.

Deze diagnose 1 kan i.p.v. individueel door tenminste vijf personen ook in een groepsgesprek gemaakt worden.

Diagnose 2: Stel vast wanneer en hoe de bij het initiatief aangesloten bedrijven gezamenlijk de verschillende fasen van ontwikkeling van MVO gaan doorlopen

Gebruik hiervoor de volgende indeling in fasen:

Fase 1: Bewustwording van gemeenschappelijk belang van MVO initiatief in horizontale keten
Er vindt een bewustwording plaats dat het thema MVO van belang kan zijn voor bedrijven in een horizontaal netwerk. Het gemeenschappelijk belang en/of de externe druk wordt gevoeld om gezamenlijk in actie te komen. Er dient zich een regisseur (of kerngroep van regisseurs) aan die het initiatief wil leiden. Deze regisseur dient over een aantal goede vaardigheden te beschikken.

Fase 2: Vorming van het netwerk in horizontale keten
De kerngroep van bedrijven die in een horizontaal netwerk een MVO initiatief willen nemen, formuleert gezamenlijk de identiteit die ze wil uitstralen. De in diagnose 1 aangegeven aanpak kan daarbij behulpzaam zijn. Op grond hiervan stelt de kerngroep een missie en visie op die vastleggen waarom het initiatief van belang is en wat ermee beoogd wordt. Deze missie en visie dienen al in een vroeg stadium getoetst te worden bij relevante externe stakeholders. Dit vergroot het inzicht voor de kerngroep in de meerwaarde van het initiatief en de mate waarin de buitenwereld (met name de afzetmarkt) het belang ervan inziet. De wisselwerking met externe stakeholders dient een continu proces te blijven.

Fase 3: Daadwerkelijk aan de slag: concretiseren van MVO binnen horizontale netwerken
De kerngroep van bedrijven formuleert gezamenlijk de korte en langere termijn strategie en concrete activiteiten die uitgevoerd moeten gaan worden. Ze stelt ook gezamenlijk vast welke activiteiten prioriteit hebben en wie deze gaat uitvoeren. Ze selecteert eerst projecten en activiteiten die een grote kans van slagen hebben. Dat werkt motiverend. Vaak heeft de regisseur hierin een coördinerende rol. Hij/zij functioneert als initiator en katalysator. De regisseur is het cement binnen de kerngroep en neemt de leiding in het opstarten van projecten. Op deze wijze wordt het algemene MVO-denken vertaald in een taal die past bij de organisatie.
Om zichtbare resultaten van de eerste activiteiten te kunnen tonen, is het opzetten van een monitoring- en rapportagesysteem en een kwaliteits-/en management systeem onontbeerlijk.

Fase 4: Versterking en/of uitbreiding van het netwerk in horizontale netwerken
Door concrete activiteiten begint de kerngroep geleidelijk te leren hoe zij MVO kan vormgeven en steeds meer mensen/bedrijven kan betrekken. Communicatie binnen het netwerk en daarbuiten over de behaalde resultaten en de identiteit van het netwerk zijn daarbij cruciaal. Het proces in deze fase is erop gericht om het netwerk te versterken en/of uit te breiden. Aangezien de pioniersfase van het initiatief voorbij is, wordt het noodzakelijker om een aantal procedures en kwaliteitseisen explicieter vast te leggen en te borgen. Tegelijkertijd blijft het essentieel om de identiteit die men als initiatief wil uitstralen, goed te bewaken en eventueel op grond van uitbreiding van de activiteiten bij te stellen. Ook in deze fase is het van belang om het gevoel van saamhorigheid en gemeenschappelijk belang veilig te stellen. De motieven van de bedrijven die zich bij het initiatief willen aansluiten, moeten blijven sporen met de reeds opgebouwde identiteit van de kerngroep. De eigen aanpak en identiteit van het initiatief kunnen op deze wijze een bredere groep bedrijven verenigen en leiden tot een gezamenlijk referentiekader.

Fase 5: Stabilisatie van horizontale keten
Wanneer het horizontale netwerk geen behoefte meer heeft aan versterking of uitbreiding en gedeelde waarden zijn ontstaan ten aanzien van het MVO initiatief, kan men spreken van stabilisatie van het netwerk. Aangezien een horizontaal netwerk meestal gericht is op continue verbetering, zal de fase van stabilisatie hoogstwaarschijnlijk niet snel intreden. Wel zullen geleidelijk aan binnen de groep bedrijven die bij het initiatief is aangesloten, steeds meer gedeelde waarden ontstaan over de huidige en toekomstige maatschappelijke, sociale en financiële positionering. MVO wordt een steeds meer vanzelfsprekende manier van denken en handelen.

Op grond van bovenstaande vijf fasen kan een tijdsplanning en actieplan vastgesteld worden per fase.

Tien gouden regels

Op basis van bovenbeschreven praktijkervaringen kunnen de volgende tien ”gouden regels” worden geformuleerd voor samenwerking op MVO gebied binnen horizontale netwerken:

1. Start het implementatieproces van MVO op een pragmatische, stapsgewijze manier en stel prioriteiten;
2. Kies een aanpak die nauw aansluit bij de identiteit die de kerngroep van het MVO initiatief wil uitstralen en bij hun gemeenschappelijk belang;
3. Stel één of meer competente en sociaal vaardige regisseurs aan die het proces binnen het horizontale netwerk coördineren, mensen in de keten (met name marktpartijen) weten te enthousiasmeren en in staat zijn om het algemene concept van MVO te herformuleren in taal die de deelnemers aan het MVO initiatief begrijpen;
4. Draag er zorg voor dat de missie en visie van het MVO initiatief al in een vroeg stadium met externe stakeholders worden besproken en zo nodig op grond daarvan worden aangepast;
5. Beschouw MVO als een cyclisch, continu verbeteringsproces waarin monitoring en verslaglegging een sleutelrol spelen;
6. Zoek geschikte momenten om nieuwe activiteiten op MVO gebied te introduceren en het netwerk te versterken en/of uit te breiden;
7. Wees alert op mogelijkheden om naast stapsgewijze verbeteringen ook verdergaande vernieuwingen op MVO gebied door te voeren;
8. Zorg ervoor dat het MVO proces inzichtelijk blijft en is afgestemd op de motivatie en ervaring van de deelnemers aan het netwerk;
9. Verzeker je ervan dat de verschillende activiteiten op MVO gebied goed gecoördineerd worden, samenhang vertonen en op strategisch niveau geïntegreerd worden binnen één MVO kader;
10. Versterk de identiteit en de waarden van het netwerk door intern en extern actief te communiceren over de missie, strategie en verkregen resultaten op MVO gebied.

De hier gepresenteerde twee instrumenten bieden, tezamen met de tien gouden regels, aan bedrijven handvatten om al lerende een eigen aanpak te ontwikkelen in het vormgeven van maatschappelijk verantwoord ondernemen voorwaarts in de keten door middel van samenwerking in horizontale netwerken.

1. INLEIDING

1.1 Het belang van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

De laatste jaren is steeds duidelijker geworden dat bedrijven bij hun activiteiten niet alleen rekening moeten houden met hetgeen de overheid voorschrijft maar ook met maatschappelijke wensen en eisen. Dit geldt voor allerlei sectoren van de Nederlandse economie, maar zeker ook voor de Nederlandse agrofood sector. Bedrijven binnen deze sector worden steeds nadrukkelijker geconfronteerd met eisen van hun afnemers verderop in de keten tot en met de eindconsument, bijvoorbeeld op het gebied van marktgerichtheid en voedselveiligheid. Ondernemers moeten daarnaast inspelen op de toenemende publieke belangstelling voor zaken als milieubelasting, hinder, dierenwelzijn, biotechnologie, landschappelijke inpassing, transparantie, etc. Door ontwikkelingen in de (vaak internationale) markt worden bedrijven in het agro-bedrijfsleven evenwel gedwongen te produceren tegen concurrerende kostprijzen. Om adequaat op deze uitdagingen te kunnen inspelen moeten ondernemers innovatief zijn en in staat zijn om betrokkenen binnen het eigen bedrijf en in zijn keten te motiveren voor andere manieren van ondernemen.
Het inspelen op al deze wensen en eisen vraagt een specifieke en afgewogen benadering. Het vergt het zoeken naar een verantwoorde balans tussen de zorg voor economische welvaart (‘Profit’), ecologische kwaliteit (‘Planet’) en welzijn van mensen (‘People’). Dit wordt ook wel maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) genoemd. Een toenemend aantal ondernemers in de Nederlandse agrofood sector is zich ervan bewust dat MVO van belang kan zijn voor de gewenste maatschappelijke en economische positionering van het bedrijf en dat het zelfs het voortbestaan van het bedrijf mede kan bepalen. Tegelijkertijd heeft ook de maatschappij er belang bij dat bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zonder actieve deelname van bedrijven kunnen ook verschillende maatschappelijke doelen niet bereikt worden.

1.2 Probleem- en doelstelling

Tal van bedrijven in de agrarische sector hebben inmiddels initiatieven ontplooid om MVO in hun keten te stimuleren. Vaak lopen zij echter tegen het probleem aan dat zij hun initiatief wel willen uitbreiden maar niet weten hoe. Zij vinden het moeilijk om hun eigen insteek te bepalen en het initiatief van MVO te versterken in de keten. Zeker waar het gaat om kleinere bedrijven, is hun macht vaak te beperkt om MVO initiatieven in de keten in een stroomversnelling te brengen. Dergelijke bedrijven zoeken daarom naar samenwerking met collega bedrijven die met dezelfde problemen worstelen. Door vorming van horizontale netwerken van bedrijven met een gelijksoortig belang kunnen gezamenlijk initiatieven genomen worden die wel tot een stroomversnelling van MVO in de keten leiden. In zulke gevallen gaan bedrijven met elkaar op zoek naar manieren om MVO ‘in de hoofden van mensen’ te krijgen, oftewel draagvlak te creëren in de keten.
Hoe bedrijven draagvlak kunnen creëren, hangt sterk samen met de inhoudelijke aanpak die zij ontwikkelen. Inhoud en draagvlak zijn dus twee kanten van dezelfde medaille. Inhoudelijke keuzes hebben te maken met de bedrijfs- en/of ketenspecifieke invulling van MVO die men nastreeft (wat speelt er, waar zijn we goed in, waar willen wij ons als bedrijf c.q. als keten mee profileren naar markt en maatschappij?). Draagvlak is van belang om ervoor te zorgen dat alle betrokkenen zowel binnen als buiten de eigen onderneming met de gemaakte keuzes uit de voeten kunnen. Succesvolle doorvertaling van MVO in het bedrijfsproces vergt vaak ook een andere manier van samenwerken in de keten (meer transparantie, betere afstemming van activiteiten, andere manier van positionering in de markt). Bedrijven die samenwerken in ketenverband, handelen vanuit hun bedrijfsspecifieke benadering van MVO. In de samenwerking met ketenpartners speelt opnieuw een proces van onderlinge afstemming op inhoud en draagvlak een rol.

Bedrijven in de agrosector geven aan dat zij behoefte hebben aan praktijkgerichte handvatten om grip te krijgen op de invoering van MVO in de keten. Er is reeds een groot aantal instrumenten in de praktijk beschikbaar om bedrijven bij hun implementatieproces van MVO te ondersteunen. De inhoud en vorm van deze instrumenten variëren sterk. De hulpmiddelen kunnen onder meer een nulmeting en stappenplan bevatten, maar er zijn ook normen en/of richtlijnen voor management en verslaglegging. In bijlage 1 wordt een overzicht gegeven van de instrumenten die regelmatig worden gebruikt.
De meeste instrumenten zijn echter niet specifiek voor een sector ontwikkeld en worden daarom door de gebruikers aangepast aan hun eigen situatie. Bovendien zijn de instrumenten vaak behulpzaam

bij het inhoudelijk vorm geven aan MVO, maar zijn ze niet altijd bruikbaar om bedrijven te ondersteunen in het proces van het creëren van draagvlak voor MVO in de keten. Bovendien is een groot deel van de instrumenten ontwikkeld voor gebruik binnen een organisatie en is (nog) niet ketenspecifiek. Eén van de uitzonderingen hierop vormt het 'Stappenplan voor internationale ketenverantwoordelijkheid' dat ontwikkeld is in het kader van het programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context' van MVO Nederland (Cramer, 2005) (zie bijlage 5).

Doelstelling van dit project is om:
(a) inzicht te bieden in de manier waarop bedrijven MVO in de keten in een stroomversnelling kunnen brengen door samenwerking in horizontale netwerken van gelijksoortige bedrijven;
(b) een aantal praktische hulpmiddelen te ontwikkelen voor bedrijven in de agrofoodsector, gericht op het succesvol verankeren van MVO in ketenverband door samenwerking in horizontale netwerken.

1.3 Aanpak

Bij de uitvoering van het project is als startpunt gebruik gemaakt van een door Cramer en van der Heijden ontwikkeld diagnosemodel (Cramer en van der Heijden, 2005B) (zie bijlage 3). Dit model bevat de bouwstenen waarmee bedrijven grip kunnen krijgen op de inhoud en verankering van MVO in hun eigen organisatie. Het is gebaseerd op de resultaten van het onderzoek 'Balanceren tussen denken en doen', dat in het kader van het MVO onderzoeksprogramma van het Ministerie van Economische Zaken is uitgevoerd. Op grond van 18 onderzochte bedrijven blijkt dat bedrijven MVO elk op hun eigen wijze vorm en inhoud geven. Ze doen dit door het ontplooien van activiteiten en het operationaliseren van het abstracte begrip MVO in eigen bedrijfsterminologie. Het implementatieproces verloopt succesvol als de gekozen benadering aansluit bij de waarden en cultuur van het bedrijf. Het door Cramer en van der Heijden ontwikkelde diagnosemodel is van toepassing op het niveau van het individuele bedrijf.
In hoeverre is dit diagnosemodel ook bruikbaar is voor MVO initiatieven in ketenverband door samenwerking in horizontale netwerken is nog niet getoetst. Te verwachten is dat in succesvolle ketensamenwerking de waarden en de cultuur van ieder bedrijf eveneens een rol zullen spelen en dus op elkaar afgestemd moeten worden. Daarom zal het reeds ontwikkelde diagnosemodel in het kader van het onderhavige project als basis gebruikt worden, en vervolgens op grond van de bevindingen zo nodig worden bijgesteld. Daarnaast zal geput worden uit beschikbare informatie over het implementatieproces van MVO en het gebruik van instrumenten. Met name zal worden bekeken in hoeverre het 'Stappenplan voor internationale ketenverantwoordelijkheid' (zie bijlage 5) ook hier bruikbaar is.
Het uiteindelijk resultaat dient te zijn een ondersteunende set hulpmiddelen, die bedrijven uit de agrofood sector tijdens het implementatieproces van MVO in ketenverband kunnen inzetten. De verwachting is dat deze set de volgende onderdelen zal bevatten:
1. Inzicht in het **procesverloop**
2. Keuze van een te volgen **benaderingswijze** die aansluit op de bedrijfscultuur
4. **Wijze lessen** uit de praktijk cases: hoe om te gaan met huidige en toekomstige vraagstukken

1.4 Vraagstelling

Op grond van bovenstaande achtergrond staan in deze studie de volgende vier vragen centraal:
- Welke benaderingswijzen voor MVO hebben bedrijven die samenwerken in horizontale netwerken, gehanteerd?
- Hoe verlopen de implementatieprocessen van MVO in de netwerken?
  - Hoe creëren bedrijven draagvlak voor samenwerking in hun netwerken?
  - Wat doen bedrijven inhoudelijk en organisatorisch met MVO?
  - Op welke manier maken bedrijven gebruik van instrumenten?
- Zijn er patronen te ontdekken in de benaderingswijzen van MVO in de netwerken?
- Welke praktische hulpmiddelen voor de doorontwikkeling van MVO kunnen op grond van bovenstaande analyse worden ontwikkeld?

1.5 Aanpak van het project

In het onderzoek zijn 3 agrofood netwerken betrokken: De Hoeve BV, Streek en Smaak Verbond en Rijnvallei.
De Hoeve BV is een horizontaal netwerk van varkenshouders die onder Milieukeur produceren. Hun gemeenschappelijk belang is om hun afzetmarkt naar de Keurslagers te vergroten.
Streek en Smaak Verbond is een horizontaal netwerk van producenten van diverse streekproducten. Hun gemeenschappelijk belang is om additioneel aan de reeds bestaande afzetkanalen van elke individuele producent, ook gezamenlijke afzetkanalen te organiseren, onder meer naar de horecamarkt.
Rijnvallei is één bedrijf met zelfstandige werkmaatschappijen die ieder een eigen product en markt bedienen, zoals diervoeders, op- en overslag grondstoffen, gewasbescherming plantaardigesector, adviesdienst voor de fruitteelt, Welkoop winkels en bedrijfstechniek voor de huisvesting. De aangesloten werkmaatschappijen vormen samen een horizontaal netwerk met elk hun eigen taakopdracht. Gezamenlijk verzorgen zij de afzet naar hun leden. In tegenstelling tot de twee andere netwerken is hier geen sprake van een directe relatie met de consumentenmarkt maar van een business-to-business markt.
Met bovengenoemde drie agrofood netwerken is een traject ingezet van analyse van het implementatieproces van MVO, interne groepssessies en onderlinge uitwisseling van kennis en ervaringen. De precieze invulling van elke case is afgestemd op de behoeften van de specifieke netwerkpartners en de daarbinnen leidende organisatie(s) en/of personen. Op grond van een vergelijking tussen de ervaringen van deze 3 verschillende agrofood netwerken worden conclusies getrokken en praktische aanbevelingen geformuleerd. Tevens wordt een set hulpmiddelen aangereikt aan ondernemingen in de agrofood sector om MVO in de keten te versterken door samenwerking in horizontale netwerken.

1.6 Opzet van dit rapport

Allereerst zal in hoofdstuk 2 een nadere toelichting worden gegeven op de wetenschappelijke achtergrond van dit project. Vervolgens zal in hoofdstuk 3 een analyse worden gemaakt van de drie onderzochte bedrijfsnetwerken. Tenslotte worden in hoofdstuk 4 conclusies en aanbevelingen geformuleerd, en tevens zal een set hulpmiddelen worden aangereikt aan het MKB in de agrofood sector die handvatten biedt bij implementatie van MVO in de keten.

2. WETENSCHAPPELIJKE ACHTERGROND VAN HET PROJECT

In dit onderzoek staat centraal hoe bedrijven in de agrofood sector hun positie kunnen versterken door samenwerking in horizontale netwerken rond het thema 'maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)'. De betrokken bedrijven adresseren hun werkzaamheden niet altijd specifiek met de term maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar streven in algemene zin naar samenwerking op het terrein van duurzaam produceren. Het onderzoek richt zich op het geven van inzicht in de wijze waarop bedrijven MVO in de keten in een stroomversnelling kunnen brengen door samenwerking in horizontale netwerken van gelijksoortige bedrijven en hoe draagvlak hiervoor is verkregen.

Bestudering van het proces van draagvlakcreatie is toegespitst op de volgende drie aspecten:

2.1 Het procesverloop: Manieren waarop bedrijven samenwerken in netwerken

2.2 Motieven en verwachtingen vanuit de bedrijfs- en netwerkspecifieke benaderingswijze: Manieren waarop draagvlak voor samenwerking in netwerken gecreëerd wordt, op basis van de benaderingswijze die kenmerkend is voor ieder netwerk

2.3 Belangrijkste lessen: *Best practices* over de wijzen waarop bedrijven en andere betrokkenen het proces van draagvlakcreatie en –verbreding kunnen verbeteren

Hieronder worden bovenstaande drie aspecten nader toegelicht.

2.1 Het procesverloop

In de literatuur over netwerken en ketens in de landbouwsector wordt in toenemende mate aandacht besteed aan de opkomst van horizontale samenwerkingsverbanden tussen bedrijven (bijvoorbeeld Oerlemans en Assouline 2004; Van Baalen, Bloemhof en Van Heck 2005). Binnen dergelijke agrarische samenwerkingsverbanden speelt het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen een steeds belangrijker rol. Aandacht voor dit thema vloeit voort uit de maatschappelijke druk die boeren ervaren om op sociaal en ecologisch verantwoorde wijze te produceren. Als gevolg hiervan richt een groeiende groep boeren zich op duurzaam en/of regionaal geproduceerde producten. Door krachten te bundelen hopen deze groep boeren hun marktpositie te versterken en de afzet van duurzaam en/of regionaal geproduceerde producten te vergroten. Ter ondersteuning van dergelijke netwerkinitiatieven worden regelmatig organisaties of individuen ingeschakeld die optreden als coördinator of facilitator van het proces.
Een netwerk is in deze benadering gericht op horizontale samenwerking van (vaak kleine) bedrijven die een gelijksoortig belang met elkaar delen. Gezamenlijk vervullen deze bedrijven ook een rol in een verticale keten. Door gezamenlijk op te trekken kunnen zij beter inspelen op de vraag van klanten, consumenten en andere stakeholders.

In dit AKK Project zijn het Streek en Smaakverbond en Milieukeur-De Hoeve voorbeelden van dergelijke horizontale netwerken. De deelnemende bedrijven zoeken daarbij naar samenwerkingsvormen, waarin zij via de netwerken "van en met elkaar leren, optreden als onderhandelingspartner, collectief investeren en samenwerken met relevante partners (onderzoekers, adviseurs)" (Oerlemans en Assouline 2004, p. 471). Ook het cooperatief bedrijf Rijnvallei karakteriseert zich als een netwerk, waarin de werkmaatschappijen met elkaar samenwerken.
Van Baalen et al. (2005) laten in hun onderzoek zien dat er twee voorwaarden zijn voor het ontstaan van zo'n *praktijknetwerk*. In de eerste plaats leeft er een besef van urgentie: men moet de noodzaak inzien van communicatie en samenwerking met anderen. "Zonder een vorm van urgentie zullen mensen geen strategie volgen van 'out of the box' denken" (Van Baalen et al. 2005, p. 14). Ten tweede bestaat er een algemeen bewustzijn of verwachting dat via samenwerking een oplossing gevonden kan worden voor problemen waarmee individuele deelnemers worstelen. Er ontstaat met andere woorden een "diffuse ontvankelijkheid" om zaken anders aan te pakken dan voorheen (Cramer en Van der Heijden, 2005A).

Een derde aspect dat van belang is in een netwerk, is de rol van de 'kennismakelaar' (Van Baalen et al. 2005). Partijen die bij het netwerk betrokken zijn als coördinator en/of organisator treden vaak op als aanjager van het netwerk. Ook binnen bedrijven hebben één of meerdere personen vaak de rol van 'veranderaar' en functioneren als initiator en katalysator (Cramer en Van der Heijden, 2005A). De kennismakelaar of veranderaar start projecten op en zet activiteiten in gang. Daardoor gaat het netwerk of het bedrijf geleidelijk een eigen betekenis geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en een eigen benaderingswijze ontwikkelen.

Naast onderzoeken die specifiek gericht zijn op de landbouwsector, wordt ook in de algemene literatuur over ketenmanagement enige aandacht besteed aan het netwerkperspectief (Nassimbeni 2004). Maar de kennis over de vormen en regulerende principes van netwerken is nog beperkt.
Er is geen vastomlijnde definitie van een netwerk. Over het algemeen is het uitgangspunt in de literatuur dat "interorganisatorische netwerkrelaties worden gekenmerkt door continuïteit, informaliteit en sociale inbedding" (Nassimbeni, 2004, p.44). In benaderingen zoals de 'sociale netwerk analyse', is het bestaan van een netwerk niet verbonden aan een formele overeenkomst tussen organisaties. Centraal kenmerk van een netwerk is de aanwezigheid van *interactie* tussen organisaties.
In dit AKK project gaat het om een type netwerk waarin bedrijven *allianties* vormen. De analyse van de verschillende cases is gericht op de organisatorische oftewel procesmatige aspecten van netwerken. Het netwerk wordt beschouwd als een manier om relaties tussen actoren te reguleren. Het begrip 'netwerken' omvat zowel het proces dat plaats vindt binnen de groep, tussen de leden, als het proces van het betrekken van andere actoren en het aangaan van relaties met de buitenwereld (Oerlemans en Assouline 2004). Dit proces is bestudeerd bij twee netwerken (De Hoeve en Streek en Smaak Verbond) en binnen een bedrijf met diverse werkmaatschappijen (Rijnvallei).
In het kader van dit AKK project zijn de drie betrokken netwerken vooral geïnteresseerd in het zoeken naar mogelijkheden om het eigen (horizontale) samenwerkingsverband te versterken. De benadering en de uitbreidingsmogelijkheden van het netwerk hangen (in meer of mindere mate) samen met de activiteiten van de andere organisaties in de verticale keten. De literatuur over ketenmanagement is vooral gericht op de keten en niet zozeer op horizontale netwerkvorming. Ketenmanagement wordt in de literatuur over het algemeen in verband gebracht met het management van zaken die organisatorische grenzen overschrijden (Giannakis, Croom et al. 2004). Nassimbeni (2004) onderscheidt horizontale netwerken van verticale ketens op een aantal kenmerken, waarvan de volgende voor dit project van toepassing zijn:

Horizontale netwerken	**Verticale ketens**[1]
Horizontale relaties tussen organisaties	Verticale relaties tussen organisaties
Gelijksoortige activiteiten, dus in dezelfde fase van de "value chain"	Activiteiten in verschillende fases van de "value chain"
Sociaal-zakelijke, informele verbintenis	Zakelijke, formele verbintenis
Gericht oo gelijkwaardigheid in samenwerking	Meestal hierarchisch karakter en structuur

Dit AKK Project is gericht op horizontale netwerken en de mogelijkheden voor effectieve uitbreiding van deze samenwerkingsverbanden. Een netwerk opereert daarbij in de context van de verticale keten. De horizontale netwerksamenwerking heeft een verticale uitwerking. De aard daarvan hangt samen met de positie en de rol in de keten. Daarom zal ook de invloed van de keten aan bod komen bij de karakterisering van ieder netwerk.
Het verband tussen het netwerk en de verticale keten heeft invloed op de mogelijkheden voor uitbreiding van de horizontale samenwerking. Dat geldt vooral voor de synergie tussen de ketenpartijen. Meer specifiek zijn daarbij de volgende aspecten van belang (op basis van Giannakis, Croom et al. 2004):

a. Strategisch rendement van de samenwerking
b. Relatie koper-verkoper
c. Economische waarde
d. Reactievermogen op gedrag van klanten en leveranciers

[1] Nassimbeni (2004) spreekt over "supply networks"

Voor de analyse van het procesverloop bij deze drie cases is het van belang om inzicht te krijgen in de ontwikkeling (fasering) van het netwerk. Welke activiteiten heeft het netwerk/bedrijf opgezet in de loop der tijd en waarom? Daarbij spelen telkens drie aspecten een rol (Nassimbeni 2004, p.46-50):

Procesverloop:
- Structuur: wie *(*dus welke partijen) zijn in het netwerk betrokken en hoe zijn ze met elkaar verbonden. Is er sprake van een besef van urgentie en een diffuse ontvankelijkheid voor duurzame samenwerking. Welke plaats en rol neemt het netwerk in binnen de verticale keten (synergie-aspecten).
- Inhoud: wat wordt uitgewisseld binnen het netwerk (producten of diensten / communicatie over informatie en ideeën / sociale banden)
- Organisatie: hoe is het netwerk georganiseerd (wat betreft verplichtingen en rechten, formele en informele overeenkomsten en coördinatie en begrenzing van het netwerk) en zijn (of waren) er trekkers die de rol van kennismakelaars/veranderaars vervullen.

2.2 Motieven en verwachtingen vanuit de bedrijfs- en netwerkspecifieke benaderingswijze

De invoering van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) blijkt binnen bedrijven een zoek- en keuzeproces te zijn, waarbij iedere organisatie een eigen benaderingswijze ontwikkelt (Cramer en Van der Heijden, 2005A). Bedrijven geven vorm aan MVO door tegelijkertijd te werken aan de inhoud en organisatie ervan als ook aan het creëren van draagvlak in de eigen organisatie en daarbuiten. Dit proces verloopt succesvol als de gekozen benadering aansluit bij de waarden en de cultuur van het bedrijf. Om meer vat te krijgen op de verankering van MVO in hun organisatie en keten hebben bedrijven behoefte aan *handvatten* (Cramer 2002). Voor de invoering van MVO binnen bedrijven zelf is al een aanzet gedaan tot het ontwikkelen van dergelijke handvatten (Cramer en Van der Heijden, 2005B). Maar voor de invoering ervan in horizontale netwerken van bedrijven ontbreken deze nog. Om tot een succesvolle (keten)samenwerking *tussen* bedrijven te komen spelen de aanpak en de cultuur van de groep bedrijven eveneens een rol. Voor een succesvol verloop van de samenwerking zal de aanpak dus afgestemd moeten worden op de eigenheid of cultuur van de groep.
Het opzetten en uitvoeren van een dergelijk samenwerkingsverband is maatwerk. Als een aantal organisaties samenwerkt in een netwerk, wordt binnen dat netwerk een eigen aanpak ontwikkeld. Net als een bedrijf, zoekt een netwerk naar handvatten om de samenwerking inhoudelijk en organisatorisch vorm te geven. Ook zal de groep ernaar streven om draagvlak te creëren voor de veranderingen door aansluiting te zoeken bij hun eigen ‘netwerkcultuur’. Daarbij is het van belang dat de mensen binnen die organisatie bepaalde uitgangspunten en waarden met elkaar gaan delen. Er ontstaat op deze wijze een gemeenschappelijk referentiekader. Betrokkenen gaan geleidelijk aan een zelfde betekenis geven aan het begrip ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ en groeien zodoende inhoudelijk naar elkaar toe. Door dit bewustwordingsproces creëert het netwerk of bedrijf draagvlak voor samenwerking op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
Als basis voor de theoretische onderbouwing van het concept betekenisverlening (in het Engels: *sense making*) wordt in dit onderzoek aangesloten bij de studies van Karl E. Weick (1979; 1995). Volgens Weick speelt het creëren van betekenis een belangrijke rol bij de inrichting van en de veranderingsprocessen in organisaties. Een proces van betekenisverlening komt met name voor wanneer mensen de werkelijkheid niet meer met bestaande routines en schema’s kunnen begrijpen. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer mensen verward raken door een teveel aan informatie en daardoor een fenomeen op verschillende manieren kunnen interpreteren. Ook gebrek aan kennis of onwetendheid kan een reden zijn voor het zoeken naar betekenis. Mensen voelen zich niet meer in staat om het verloop en de consequenties van activiteiten in te schatten. Door betekenisverlening vergroten zij hun kennis en daarmee hun inschattingsvermogen over hun handelen. (Weick 1995). Een dergelijke situatie treedt ook op als het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen in een bedrijf of keten wordt geïntroduceerd. Mensen kunnen een nieuw fenomeen (zoals samenwerken aan duurzaamheid binnen een bedrijf of een netwerk) pas interpreteren als ze de inhoud of strekking ervan bepaald hebben. Dit is een subjectief proces: verschillende mensen kunnen hetzelfde fenomeen op verschillende manieren duiden. Als zij gebeurtenissen of ervaringen proberen te doorgronden, leggen zij de betekenissen erin die ze willen zien: ze geven aan voorwerpen, uitspraken, acties etc. een subjectieve inhoud, die de wereld begrijpelijker maakt voor henzelf. Het mentale proces dat van belang is bij maatschappelijk verantwoord ondernemen is gericht op het creëren van een gezamenlijke kijk op de waarden en uitgangspunten van MVO. Door

met elkaar te communiceren en activiteiten te ontwikkelen groeien persoonlijke voorkeuren en gemeenschappelijke belangen naar elkaar toe. Dit is een zoekproces van vallen en opstaan, dat voor iedere groep op een andere manier zal verlopen. In dialoog ontstaat een gedeelde betekenisgeving en komen processen op gang van handelen, reflecteren en leren (Boonstra 2000).

Ieder proces van betekenisverlening is dus maatwerk en laat de eigen benaderingswijze van het netwerk of bedrijf zien. Deze eigenheid heeft gevolgen voor de manier waarop netwerken zijn vormgegeven (de structuur, inhoud en de organisatie/het leiderschap) en zich ontwikkelen. Ook beïnvloedt de specifieke benaderingswijze de mogelijkheden voor samenwerking met potentiële nieuwe netwerkpartners.
Op grond van bovenstaande zullen in dit onderzoek de volgende vragen behandeld worden:

- Wat is de eigen benaderingswijze van de deelnemende netwerken De Hoeve en Streek en Smaak Verbond en van het deelnemende bedrijf Rijnvallei met haar werkmaatschappijen?
- Welke gevolgen heeft die eigenheid voor het management en (in het geval van de netwerken) voor de uitbreiding van hun groep?

Om die vragen te beantwoorden zijn bij de drie cases de gegevens in kaart gebracht over:

Motieven en verwachtingen:
- Motieven en verwachtingen van de betrokkene en de mate waarin die uitgangspunten gedeeld worden.
- Mate waarin de gestelde verwachtingen zijn uitgekomen.
- Wensen, verwachtingen en ideeën van de potentiële, nieuwe partners voor de uitbreiding van de netwerken De Hoeve en Streek en Smaakverbond.

2.3 Belangrijkste lessen over procesverloop en benaderingswijze

Tot slot worden in het hoofdstuk conclusies en aanbevelingen de belangrijkste lessen over het procesverloop en de benaderingswijze geformuleerd. Centraal daarbij staat de vraag hoe bedrijven en andere betrokkenen het proces van draagvlak creatie en –verbreding kunnen verbeteren. Bij het formuleren van deze conclusies en aanbevelingen wordt gebruikt gemaakt van specifieke kennis over succesvol ondernemerschap. Bedrijven die succesvol ondernemen, leren omgaan met onzekerheden. Zij ontwikkelen een visie op hun omgeving (binnen en buiten de organisatie) en zijn in staat om die visie met anderen te delen. In diverse studies van bedrijfsprestaties worden die vaardigheden onderbouwd als een proces van betekenisverlening in drie stappen: **verkenning** (“scanning”), **interpretatie** en **actie** (Forbes 1999, Weick 1995, Hill and Levenhagen 1995, Thomas, Clark and Gioia 1993).
In de stap van verkenning is van belang hoe het bedrijf omgaat met informatie. Welke informatie verzamel je zelf, welke informatie vind je als groep van belang en welke informatie wil je aan anderen overdragen? Het gaat ook om strategisch denken: inspelen op de omgeving, op de markt en op mogelijke klanten en netwerkpartners, via formele en informele informatiebronnen.
Vervolgens wordt de informatie geïnterpreteerd door elk individu afzonderlijk. Het is echter ook van belang dat die interpretatie gedeeld wordt met meerdere mensen. Het kan gaan over missie en doelstellingen, over definities van duurzaamheid, maar ook over het benaderen van nieuwe partnerorganisaties. Interpretatie is het begrijpen van de betekenis van informatie. Het management is vaak belangrijk voor het structureren en prioriteren van de informatie. Leiderschap geeft richting aan de keuze van strategische actiepunten.
De actie die volgt is vaak een (kleine of grotere) verandering in de gebruikelijke gang van zaken. Uit een goede verkenning en interpretatie volgt effectieve actie. Het gaat hier om een continu proces. De handelingen leiden tot zichtbare resultaten en informatie, wat gedeeltelijk weer opnieuw wordt gebruikt om te verkennen en te interpreteren.
Op grond van bovenstaand denkmodel worden de belangrijkste lessen geformuleerd over het verloop van de processen van draagvlakcreatie binnen horizontale netwerken.

Belangrijkste lessen:
Leermomenten over het verloop van de processen van draagvlakcreatie binnen horizontale netwerken

3. RAPPORTAGE BEDRIJFSKETENS

3.1 Case 1 De Hoeve BV: horizontale keten van varkenshouders onder Milieukeur



Achtergrond en aanleiding

Een verantwoorde manier van varkens houden koppelen aan een ambachtelijk geproduceerd stukje vlees. Dat is de doelstelling van De Hoeve BV. Deze initiatiefnemer brengt alle schakels in de varkensvleesketen die met die gedachte werken bij elkaar. Dat zijn voerproducenten, varkenshouders, slachterijen, grossiers en Keurslagers, Door de schakels nauw op elkaar aan te laten sluiten, is alles optimaal controleerbaar en loopt elke aparte schakel ook veel minder risico's. De Hoeve BV. ondersteunt de deelnemende partijen met faciliteiten en kennis. Daarnaast werkt deze organisatie mee aan het vermarkten van dit kwaliteitsvlees, dat onder Milieukeur wordt geproduceerd.
Momenteel neemt een elftal varkenshouders deel aan dit initiatief. De doelstelling is dit aantal te verveelvoudigen. Hiertoe is in samenwerking met een aantal ketenpartijen een intensief opschalingtraject ingezet. Varkenshouders die belangstelling tonen doorlopen een introductieprogramma (3 bijeenkomsten), waarin aan de orde komt in hoeverre het bedrijf past bij de De Hoeve Milieukeur - Keurslager productieketen. Uit het opschalingtraject is gebleken dat er bij belangstellende varkenshouders behoefte is aan inzicht in de kosten en baten die overstap richting Milieukeur met zich mee brengt. Tevens leeft de vraag in hoeverre het mogelijk is Milieukeur varkens die niet aan de specifieke Keurslager wensen voldoen (qua vleespercentage) via derden (bijvoorbeeld via de cateraar Sodexho) af te zetten.

In het onderzoek stond de volgende vraag centraal:
Op welke manier kan de keten van Milieukeur-varkenshouders worden verbreed, vanuit De Hoeve BV. Oftewel: hoe kunnen meer varkenshouders worden aangetrokken?

Om op bovenstaande vraag een antwoord te geven is een groepsgesprek gehouden met vijf varkenshouders en een directielid van De Hoeve BV. Ook is de informatie verwerkt die door andere varkenshouders uit de groep is verstrekt per email en via de profielen op de website van De Hoeve BV.
De aan het groepsgesprek deelnemende varkenshouders waren H. Verhoeven, E. van Helvoort, A. van der Linden, M. Hendriks en I. Gijsbers. M. van den Eijnden vertegenwoordigde de coördinerende organisatie De Hoeve BV. Met hen is gesproken over het procesverloop, hun motieven voor deelname en hun oorspronkelijke verwachtingen. Bovendien is geëvalueerd in hoeverre hun verwachtingen zijn gerealiseerd. Daarnaast zijn individuele gesprekken gevoerd met zeven potentieel geïnteresseerde varkenshouders over hun verwachtingen. Op grond van de verzamelde informatie zijn conclusies getrokken over de wijze waarop het keteninitiatief kan worden versterkt en verbreed.

Procesverloop

Varkenshouder Hans Verhoeven en adviseur Mark van den Eijnden zijn in 1998 begonnen met het initiatief voor Milieukeur varkenshouderij. Ook Iwan Gijsbers was vanaf het begin betrokken; zijn bedrijf is na Verhoeven als tweede in 1999 gecertificeerd. Uitgangspunt was een business-to-

business concept dat zich richtte op directe samenwerking met grossiers en slagerijen. Daarmee werd de tussenhandel uitgeschakeld. De inhoudelijke kwaliteit werd gegarandeerd door onder Milieukeur te produceren. Externe partijen gaven de onderbouwing, borging (certificering) en tracing & tracking van het product. Om dit alles tot stand te brengen was samenwerking tussen varkenshouders nodig. Zij verenigden zich in de producentenvereniging De Hoeve BV.. De initiatiefnemers benaderden andere varkenshouders om zich ook aan te sluiten. Op deze wijze heeft de groep zich - "met vallen en opstaan" - langzaam uitgebreid. In 2005 waren 11 van de aangesloten varkenshouders gecertificeerd. (Vrijwel) alle boeren die zich eenmaal hebben aangesloten, zijn tot nu toe bij Milieukeur gebleven. De directie en coördinatie van de groep Milieukeur varkenshouders worden vanuit De Hoeve BV gevoerd door Mark van den Eijnden en tot voor kort ook door Alex Bikker.
In de loop van de jaren is de nadruk steeds meer komen te liggen op "het creëren van een win-win situatie door uit te gaan van een vraaggestuurde markt in plaats van een aanbodmarkt". Het doel is om de regie van zowel de varkenshouderij als de afzet in handen van de producentenvereniging te brengen. De Keurslager is een belangrijke afnemer geworden, met een duidelijke vraag naar kwaliteitsvlees. De slacht, het transport van karkassen, de verkoop van Keurslager waardige varkens, en de financiële afhandeling zijn in handen van De Hoeve BV. Op vrijwillige basis worden aanvullende verbanden opgezet, zoals gezamenlijke inkoop, waardoor een groepsvoordeel behaald kon worden.
Er werd een systeem opgezet met een 5-weeks gemiddelde prijs voor de financiële verrekening (in plaats van een prijs per week). Dit bood de mogelijkheid om flexibiliteit te creëren in de aanvoer en te sturen op de prijs. De verwachting was dat door deelname aan de producentenvereniging – ook financiële – meerwaarde gecreëerd kon worden door zich te richten op een markt met toegevoegde waarde.
Voor sommige, individuele bedrijven betekende de overstap naar De Hoeve ook:

- Het aanpassen van de rassenkeuze en/of het fokmateriaal.
- Investeren in mineralenreductie en energiebesparing (vaak al bij nieuwbouw volgens wettelijke maatregelen).
- Het verbreken van de (vaak langlopende) relatie met de handelaar die voorheen hun varkens opkocht

Positie en rol in de keten

a. Strategisch rendement van de samenwerking:

De varkenshouders werken in het netwerk op een intensieve en exclusieve manier met elkaar samen. Zij hebben enkele schakels in de keten overgenomen door zelf de rol van de handelaar op zich te nemen. De grondreden om het netwerk op te richten is ontevredenheid met de gebruikelijke gang van zaken in de verticale keten.

b. Relatie koper-verkoper:

Wat betreft de synergie in de keten, vinden de varkenshouders dat enkele spelers (handelaren en slachterijen) te veel invloed hebben in de keten. De boeren konden nauwelijks invloed uitoefenen op de planning, volumes en opbrensten van de varkens. Nu kunnen zij meer sturen op die aspecten.

c. Economische waarde:

Door samen te werken, nemen ze de regie in de hand en krijgen ze ook een meerprijs voor hun product.

d. Reactievermogen op gedrag van klanten en leveranciers:

De varkenshouders leveren kwaliteitsvlees aan de Keurslagers. Momenteel is de vraag van de Keurslagers aanzienlijk groter dan de capaciteit van De Hoeve (landelijk versus regionaal Noord-Brabant). Het aanbod is eenvormig: dezelfde producten met een zo gelijk mogelijke kwaliteit. Dat betekent continuiteit in de kwaliteit, maar ook weinig flexibiliteit van het product. Momenteel is de vraag vooral gericht op kwaliteit.

Sterke en zwakke punten

De deelnemers noemen een aantal sterke punten van het concept van De Hoeve:

- Onderlinge transparantie[2] (meest belangrijk)
- Eerlijkheid[3]
- Netwerk

[2] "Je weet zeker dat er geen gekke dingen binnen de club gebeuren"
[3] "Als ik op mijn bedrijf biggen over heb en ik bel een ander uit de club op om te vragen wat zijn biggen hebben opgebracht, dan klopt dat"

- Regie over afzet, prijssetting, planning[4]
- Samenwerking[5]
- Gezamenlijke inkoop[6] (vrijwillig)
- Gelijke en goede prijs voor iedereen
- Grotere en bredere acceptatie in de markt, omdat initiatief gedragen wordt door maatschappelijke organisaties, dus van bovenaf: Consumentenbond, Stichting Natuur en Milieu etc.[7]
- Minder kwetsbaar in afzet nationaal en internationaal door organisatiewijze en kwaliteit

Als zwakke punten worden genoemd:
- Onderlinge transparantie (ook hier het meest belangrijk)[8]
- Niet zakelijk genoeg.[9] Soms harder zijn na de kennismaking; over dit punt bestaat echter binnen de groep discussie.
- Certificering is tijdrovend proces; aanlooptraject is te lang.[10] Er is een systeem nodig dat sneller vergelijkingen mogelijk maakt. De geïnteresseerde boer kan dan beter beslissen over optionele deelname. Al tijdens het doorrekenen van het bedrijf kan worden gestart met proefleveringen. Momenteel is de aanlooptijd te lang: er zit teveel tijd tussen de eerste kennismaking en de uitslag van het onderzoek of het bedrijf geschikt is.
- Te lange periode tussen opvolging van afspraken met de boer. In vergelijking met de handelaar komt de contactpersoon van Milieukeur in de beginfase (te) weinig op bezoek bij de boer. Daardoor is het moeilijk om op tijd de juiste argumenten in te brengen en tegenwicht te bieden aan de vertrouwensrelatie tussen boer en handelaar. Deze aanpak is wel arbeidsintensief.
- De gevestigde handel ziet het Milieukeur-concept als een bedreiging. Dus zij zullen Milieukeur negatief afschilderen. “Zij hebben meer geld, mankracht en p.r., waar wij moeilijk tegenop kunnen boksen.”
- Te weinig begeleiding in de proefperiode.
- Tradities van bedrijfsvoering (bijv. ras, KI-methode, relatie met handelaar) kunnen de overstap belemmeren. Ook is de oudere generatie vaak behoudender dan de jongeren, wat naar voren kan komen bij een maatschap van ouders en kinderen.

Motieven en verwachtingen van huidige deelnemers

Motieven
Uit het groepsgesprek komt naar voren dat de overstap naar Milieukeur met name in overweging genomen werd omdat men al aan het nadenken was over een nieuwe fase in de bedrijfsontwikkeling. Het gaat vooral om varkenshouders die sowieso overwogen grote investeringen te doen in hun bedrijfsopzet c.q. dergelijke investeringen zojuist achter de rug hadden. Denk bijvoorbeeld aan het gesloten maken van het bedrijf (zeugenhouderij naast vleesvarkens), of het weer opstarten van de productie na een tijd op slot gezeten te hebben (tijdens varkenspest). Ook kan Milieukeur als optie naar voren komen bij de overdracht van het bedrijf van de ene generatie op de andere (de jongere

[4] “De prijssetting hangt samen met regie. Dat is de kracht van ons bedrijf: ik heb het gevoel dat ik als boer een stukje van de regie zelf mee mag bepalen, ten aanzien van afzet, prijssetting, planning. Je kan het niet alleen, je doet het met z’n allen. Maar je kunt erin meedraaien en met reguliere afzetmarkten mag je alleen meedraaien in hun manier van werken en dat is het dan.”
[5] “Door de samenwerking ben je daadwerkelijk in staat om de regie te hebben, want alleen kan je het niet.” [
[6] “Op vrijwillige basis. In het concept laten we de ondernemer de ondernemer zijn” “Als je jezelf er niet lekker bij voelt dan moet je het zo zijn dat het moet, want dan werkt het niet.”
[7] Gevolg is bijvoorbeeld: Stichting Natuur en Milieu lobbyt bij Jumbo. De organisaties helpen om het maatschappelijk draagvlak in de markt te creëren. Naar de politiek is dat moeilijker. Vertaling naar meer positiefs is moeilijk. “Stel dat het ons zou lukken om dat te vertalen naar bijvoorbeeld beleidsmatige, fiscale of bancaire voordelen, dan scoor je.” [1:38:33]. “De overheid zou de kleine ketens moeten faciliteren. We krijgen niet het voordeel van de twijfel. We komen daar niet doorheen. We hebben een brief geschreven met de maatschappelijke organisaties, Rabobank en ZLTO, maar we hebben zelfs nog geen antwoord.”
[8] “Dat is een zwakte naar de markt toe. Niemand anders is zo transparant als wij.”
[9] “We leggen alles op tafel bij de acquisitie en we worden niet eens boos als de varkenshouder daarmee ons uitspeelt tegen zijn handelaar. Dan zijn we gewoon misbruikt.” “We kunnen verschillende go-no go momenten inbouwen.”
[10] “Een handelaar zegt meteen wat hij kan betalen en volgende week kan hij laden; zó zouden wij het ook moeten doen. We moeten een systeem maken waarin we meteen vergelijkingen kunnen maken en de boer snel kan zien of het werkt.” “De randvoorwaarden moeten wel verteld zijn, maar er moeten meteen proefleveringen mogelijk zijn.” “Na 3 leveringen mag hij zeggen of het bevalt. ”

generatie wil zich profileren). Uit de aard der zaak zijn dit meestal langdurige besluitvormingstrajecten, die ook niet vaak terugkomen in de levensloop van een varkenshouderij. Qua competenties gaat het om een combinatie van ondernemerschap en vakmanschap. Ondernemerschap, omdat verder gekeken wordt dan het eigen erf en omdat Milieukeur goed past in een bedrijfsontwikkelingsstrategie, die gericht is op modernisering. Er dient namelijk rekening gehouden te worden met wensen vanuit de keten en vanuit de maatschappij, zonder dat hier direct een vergoeding tegenover staat. Vakmanschap, omdat men in staat moet zijn de gevraagde specificaties en gestelde eisen ook daadwerkelijk door te vertalen in de varkenshouderij, zonder dat dit tot een (substantieel) hogere kostprijs leidt. Ook het iets gevoeligere varkenstype, dat voor Milieukeur nodig is, brengt met zich mee dat men een echte vakman moet zijn (goed kunnen omgaan met dieren).

Gemeenschappelijk referentiekader
De boeren die zich hebben aangesloten bij het initiatief hebben een aantal zaken gemeen. Het gaat steeds om bedrijven die hun oorspong vinden in de gangbare houderij. Men probeert zich qua markt- en maatschappij-gerichtheid te onderscheiden zonder dat men zich uit de markt prijst. Het referentiepunt daarbij is de gangbare keten (en bijvoorbeeld niet de biologische). Men richt zich in dit opzicht op een mainstream consument, waarvan men het beeld heeft dat die wel bereid is iets extra's te betalen vanwege kwaliteit, smaak, bereidingsgemak en service (de Keurslagerformule), maar minder vanwege maatschappelijke claims. Wat deze varkenshouders tevens bindt, is onvrede over de gang van zaken binnen de gangbare ketens (gebrek aan transparantie in de prijsvorming, onmacht vanuit primaire bedrijf in relatie tot rest van de keten, gebrek aan feeling met, en sturing vanuit de markt).
Qua uitgangspositie gaat het veelal om bedrijven met een meer dan gemiddelde moderne bedrijfsvoering (zojuist investeringen gedaan, kunnen Milieukeur criteria makkelijk halen). In het eindplaatje zijn waarschijnlijk de variabele kosten relatief laag (technische resultaten zijn bovengemiddeld), maar de vaste kosten relatief hoog (gebouwen en staluitrusting state-of-the-art). De solvabiliteit is waarschijnlijk lager dan gemiddeld, de rentabiliteit is hoger of gelijk aan het gemiddelde.

Oorspronkelijke verwachtingen
De verwachtingen van de huidige deelnemers ten aanzien van het initiatief waren hooggespannen:

- Groei en blijvend commitment van de deelnemers

"Van de eerste club van 8-9 mensen is er maar eentje gestopt. Daarmee is mijn verwachting van de deelname goed vervuld."

- De toekomst van het bedrijf zeker stellen

"Als je in Nederland wilt produceren, zal je met een bepaalde kostprijs het hoofd boven water moeten houden. Dat kan door heel groot te groeien en schaalvoordelen te behalen, of je kunt in een samenwerkingsverband gaan zitten. Voor dat laatste kies ik."

- Samenwerking

"De verwachting van de groep was vooral gericht op de samenwerking. Meer met z'n allen, zodat je niet als kleine boer op de markt zit, maar met boeren die allemaal hetzelfde voor ogen hebben: een beetje meer milieubewust varkens houden."

"Ik was te klein om een flink blok te vormen richting afnemer. Dus ik dacht dat moet ik met meerdere mensen doen. Dat moet je doen op inhoud en niet door hard te roepen: wij hebben veel varkens en daar moet je meer voor betalen. Dus je wilt zelf *in* de keten gaan en kijken naar de betere markten. De keurslager is een markt met hogere toegevoegde waarde. De keurslager kan ook iets met het verhaal."

"Het is omdat je samenwerkt met andere varkenshouders. Dat was ook mijn streven, want ik ben niet een boer die straks heel groot wil groeien. Ik wil er liever een gezinsbedrijf van maken. En als ik met enkele varkenshouders samenwerk, kan je met de kostprijs lager uitkomen en kan je misschien toch een meerwaarde eruit halen."

- Meerwaarde (in eerste plaats financieel)

"De prijssystematiek die we toen al uitvoerden, kon ik bij de handelaar niet halen."

"Bij De Hoeve stond de prijs vast die ik kon krijgen. Bij de handelaar hadden we geen vaste prijs, en De Hoeve gaf iets meer. En ik had er zo wie zo meer oren naar, en er was een bepaald programma waarin ik mee kon draaien om een meerwaarde uit het varken te halen."

"Ik verwachtte dat mijn kostprijs hoger zou zijn. En als in de toekomst de markt zo anoniem zou blijven, en als het vervolgens een keer slecht gaat met de prijzen, dan red ik dat niet."

"Je investeert en daarmee verwacht je dat je kostprijs hoger is dan van iemand anders. En over 3 of 4 jaar trekt dat weg."

"Mijn verwachting was, dat er uiteindelijk wel degelijk meerwaarde zou gaan ontstaan, waar we met z'n allen naar streven. Ik vind het een uitdaging om het maatschappelijk verantwoord ondernemen – waar iedereen de mond van vol heeft – te vertalen naar een concrete meerwaarde.

"Wij ontwikkelden ons bedrijf van een gesloten bedrijf, dat was in gang gezet. Maar doordat je op dat moment fors investeert, stijgt je kostprijs ten opzichte van iemand anders die niet investeert. Vervolgens konden wij meer garanties afgeven met betrekking tot gezondheid, maar ook over maatschappelijk verantwoord ondernemen, ten opzichte van andere ondernemers. Die anderen hebben niet geïnvesteerd, hebben oude stallen en niets extra's aan ammoniak, energie en dierenwelzijn gedaan. Wij wilden in de markt ons daarmee onderscheiden, en daarmee ook een hogere opbrengstprijs genereren."

- Continuïteit in de bedrijfsvoering

"De verwachting die ik had was om rust op mijn bedrijf te creëren."

"We zijn kleine ondernemers, we staan ook voor overnames e.d., dus we gaan voor continuïteit. De reguliere afzet wordt juist vooral geregeerd door de waan van de dag. Sommigen vinden dat prima. Maar zo wil ik niet boeren."

- Regie in eigen hand, tot aan het bordes

"Mij sprak het enorm aan dat er een initiatief was waarin in ieder geval een poging werd gedaan om de regie terug te nemen. En dat vertaalt zich in bijv. een eigen prijssetting, de planning in eigen hand, de onderhandelingen met grossiers en slachterijen, de transparantie die je probeert te bereiken, gelijke prijs voor alle boeren. Dat soort dingen kom je nergens tegen."

Realisatie van de verwachtingen

In hoeverre zijn bovenstaande verwachtingen volgens de deelnemers ook gerealiseerd?

- Groei:

"Mijn verwachting was eigenlijk dat het wat harder zou groeien. De stappen die we de afgelopen jaren hebben gezet, vind ik eigenlijk te klein, eerlijk gezegd. Aan de vraagkant ligt het niet. Maar we krijgen er geen producenten bij."(...) "Je moet de deur platlopen bij de mensen. Want anders krijg je ze niet mee. Daar ben ik wel tegenaan gelopen, dat is me koud op mijn dak gekomen".

"Een groeistreven was: we willen groeien naar 1 miljoen binnen nu en 1-2 jaar. Dat miljoen is nog heel ver weg. Dat was wel veel, ook al op een termijn van 5 jaar. Die verwachting is niet uitgekomen, dat is een beetje tegengevallen. Ik had eigenlijk meer groei verwacht."

- Blijvend commitment, betrokkenheid:

"1+1=3 en dat geldt in de eerste plaats als je commitment met elkaar hebt. Dan blijf je toch doorleveren als de prijs een keer tegenzit, want je gaat voor continuïteit. We hebben een aantal forse periodes meegemaakt dat we in de prijs niet meekonden met andere initiatieven. Uiteindelijk is iedereen erbij gebleven."

- Samenwerking:

"Mijn verwachting over samenwerking aan hetzelfde doel is op zich ook wel uitgekomen, tot nu toe."

- Meerwaarde:

"De prijs is momenteel heel goed, vind ik. Maar het is niet genoeg om mensen te overtuigen om erbij te komen. En daar is dan de reactie van de handelaren weer: die vliegt er meteen op. En zo ben je op en neer aan het balanceren."

Punten ter verbetering

Om het initiatief te versterken en verbreden brengen de deelnemers de volgende punten ter verbetering naar voren:

- Aanlooptraject verkorten:
  a. *Prijs duidelijk maken.* "De mensen willen eerst weten of ze een goede prijs voor hun product kunnen maken. Het gaat altijd om de euro's. Om de rest van het verhaal komen ze niet naar De Hoeve toe, in eerste instantie."
  b. *Begincontact* zakelijker maken.
  c. *Proefperiode met proefleveringen* mogelijk maken, terwijl het bedrijf wordt doorgerekend. Dan ziet de boer wat het oplevert en is hij sneller geneigd verbeteringen aan te brengen.[11] Hij krijgt dan dezelfde prijs als voor Milieukeur, "om hem in het begin lekker te maken". En als hij dan niet de juiste stappen zet, houdt het op.
  d. *Sneller systeem*, bijv. eerst een korte gegevenslijst laten invullen om snel te kunnen beginnen. Is de bestaande quick scan met 8 vragen daarvoor geschikt? Als dat positief is en een boer in principe wil meedoen, ga dan pas uitgebreid doorrekenen.
  e. *Sneller en effectiever potentieel geïnteresseerde boeren (25-30%) opsporen*, bijvoorbeeld via andere kanalen gegevens verzamelen (zoals collega's, voerleveranciers en KI-stations).[12] Dit is moeilijk. Als je technisch goed draait op een bedrijf, kun je aan Milieukeur voldoen. Inschatting is dat 25-30% van de bedrijven eraan kan voldoen met hun huidige, moderne bedrijfsvoering. Er zijn dan in technische zin niet veel aanpassingen nodig. Een groep van 25-30% kan er zeker niet aan voldoen. Die andere 40% zal het nodige moeten doen om eraan te kunnen voldoen.
  f. *Intensiever contact* met potentiële varkenshouders om hen blijvend te overtuigen. Ook meer inhoudelijke begeleiding aan nieuwe en bestaande deelnemers. Daarbij minder nadruk leggen op de procedures en meer aansturen op wat boeren moeten doen. Het kost tijd om het vertrouwen te winnen.
  g. *Handelaren* raken in de toekomst wellicht ook steeds meer hun grip kwijt op de afzet: biedt dat mogelijkheden voor samenwerking? Hierover bestaat veel twijfel.

- Op binnenlandse markt de positie verbeteren en tevens richting de belangrijkste buitenlandse afzetmarkt (Duitsland)

- Rol van de producentenvereniging bij werving van nieuwe deelnemers:
  a. Nieuwe deelnemers in persoonlijk contact brengen met een huidige deelnemer: ervaringen en meeropbrengsten bespreken.
  b. Meer begeleiding van nieuwe deelnemers: bijvoorbeeld iedere 8 weken bezoek om problemen te kunnen bespreken.

Verwachtingen van potentiële, nieuwe partners

De verwachtingen ten aanzien van het initiatief van De Hoeve van nieuwe partners is getest op grond van de gesprekken met zeven potentieel geïnteresseerde varkenshouders. Zij hadden allen een kennismakingsprogramma bijgewoond, op één na. Bij twee van hen waren ook al proefleveringen gedaan.
Deze varkenshouders waren met name geïnteresseerd in het initiatief om te bezien of het voor hen (financiële) meerwaarde kon opleveren. Een enkeling vond de manier waarop de afzet is georganiseerd, doorslaggevend om zich nader te verdiepen in het initiatief.
Onderling overleg en contact – een belangrijk aspect van het huidige initiatief – werd door deze potentiële deelnemers op zich als positief beschouwd. De actieve rol voor de varkenshouder bij het traject naar slachterij en grossier werd niet door iedereen onderschreven. Vooral het regelen van het eigen transport vonden sommigen een probleem. Zoals één van hen zei: "We hebben al werk genoeg". Anderen vonden het actiever optreden naar de grossier nadrukkelijk een pluspunt.
Geen van de zeven geïnteresseerden was op korte termijn van plan daadwerkelijk deel te gaan nemen aan het initiatief van De Hoeve. Als doorslaggevende reden hiervoor gaven de meeste aan dat de meerprijs minimaal was. Bovendien vonden velen het te veel werk en tijd kosten. Degenen die aanpassingen zouden moeten plegen in hun bedrijf om aan de Milieukeur eisen te voldoen,

[11] De grossier (keurslager) kan meer goede varkens gebruiken dan de Milieukeur varkens. Als de proefleveringen nog niet volledig Milieukeurwaardig zijn, kan hij ze naar een ander kanaal schuiven.
[12] Een suggestie is om meer gegevens verzamelen en analyseren. Daardoor blijft huidige groep scherp en zien nieuwe leden dat Milieukeur geld oplevert. Voorbeeld wordt genoemd, als opdracht voor een HAS stagiaire: managementgegevens via agrovision doorsturen naar De Hoeve en in tabelvorm zetten. Het hoeft geen voorbeeldbedrijf te zijn, maar wel duidelijk commitment.

waren het meest terughoudend. “De Hoeve is erg geconcentreerd op het luxe varken. Dat hoeft van mij niet zo”, aldus één van hen.

Belangrijkste lessen

Als belangrijkste pluspunten van het initiatief brengen de deelnemers tijdens het groepsgesprek de volgende punten naar voren:

a. Goede afzetkanalen, die continuïteit en een goede prijs bieden
“Als je verzekerd bent van goede afzetkanalen met continuïteit en waaruit eventueel een meerprijs kan voortvloeien. Bijvoorbeeld die 5-weken prijs; die rust heb je op een gesloten bedrijf hard nodig.”

b. Marktgericht onderscheidend zijn
“Je moet je in de gangbare markt onderscheiden. Dat betekent dus dat de prijs altijd een top heeft.

“Er wordt echt gekeken naar: wat wordt gevraagd? Is het te organiseren? Zo ja, dan doen we het.”

c. Betrokkenheid, samenwerking
“Wij maken *voedsel* en geen grondstof, korter in de keten en meer betrokken.”
“Uiteindelijk moet het zo zijn dat je met elkaar afstemt en je kijkt naar de markt hoe je moet optimaliseren. Dat is 1+1=3, want je haalt er meer uit. En dat leer je van elkaar. Terwijl als je anoniem levert in een keten, is het nooit 1+1=3, want je levert alleen en dan moet je een prijs uitonderhandelen en dat is het dan.”

d. Gelijke prijs
“Ik vind het prima zoals het nu werkt; ik ben er dik tevreden over. Ten eerste omdat we allemaal gelijk behandeld worden. Dat vind ik heel belangrijk. De bordesprijs van de varkens is voor iedereen gelijk. Er zit wel verschil in de transportprijs, afhankelijk van het aantal varkens dat vervoerd wordt.”

Vergelijken we deze antwoorden met die van potentieel, geïnteresseerde varkenshouders dan blijkt dat laatstgenoemde groep andere verwachtingen heeft ten aanzien van het initiatief. Met name het feit dat de financiële meerwaarde voor potentiële nieuwkomers te gering is, is doorslaggevend. Voor de bedrijven die aanpassingen moeten plegen om aan de eisen van Milieukeur te voldoen, is de stap nog groter. Alleen als zij toch al van plan waren om hun productiewijze aan te passen (zoals bij vele van de huidige deelnemers aan de De Hoeve het geval was), vormt dit punt geen belemmering. Verder blijkt ook het zelf moeten organiseren van het transport als belastend te worden ervaren.

De verwachtingen van de huidige en potentieel nieuwe deelnemers sporen dus niet met elkaar. Dit betekent dat De Hoeve veel gerichter op zoek zou moeten gaan naar bedrijven die aansluiten bij het profiel van de huidige deelnemers aan De Hoeve. Daarmee bespaart De Hoeve zich de moeite om in contact te komen met bedrijven die uiteindelijk toch weer afhaken.
Het profiel van potentiële Milieukeur-varkenshouders zou dan kunnen zijn: een gesloten bedrijf, gezinsbedrijf, 200-250 zeugen en bijbehorend aantal vleesvarkens. Verder zouden nieuwe deelnemers zich moeten richten op eerlijkheid, transparantie en samenwerking en verder moeten kijken dan de grenzen van het eigen erf.
De lat om zich aan te sluiten bij De Hoeve ligt dus in principe redelijk hoog. Het gaat niet zozeer om het vinden van varkenshouders die een meerprijs verwachten door deelname. Veeleer zoekt De Hoeve boeren die zich aan het initiatief willen committeren en gezamenlijk willen optrekken naar de markt. Gericht naar dergelijke boeren op zoek gaan, is een betere strategie dan een bredere groep boeren aanspreken die in wezen vooral gericht zijn op het bereiken van een meerprijs.

3.2 Case 2 Streek en Smaak Verbond: horizontale keten van producenten van streekproducten



Achtergrond en aanleiding

Coöperatie Stadteland is partner in het Streek en Smaak Verbond (SSV), waarbij een aantal toonaangevende aanbieders van streekproducten (kaas, paddestoelen, aardappelen, groenten, fruit, vlees, eieren, wijn, bloemen) qua marktontwikkeling gezamenlijk optrekken richting restaurants en catering. Het SSV bestaat sinds eind 2003 en is opgezet door tien agrarische producenten in samenwerking met KBM Alliances.
De werkwijze van het SSV is gebaseerd op de professionele organisatie van de groothandel. SSV is naast een horizontaal netwerk ook een verticaal samenwerkingsverband, daar waar taken van de producenten en groothandel worden gecombineerd (ketenverkorting). De marketing, inkoop en afhandeling zijn centraal georganiseerd via KBM Alliances. De producenten worden geselecteerd door een centrale kwaliteitscommissie. Via het SSV kunnen zij nieuwe afzetkanalen bereiken en extra opbrengsten genereren, zonder grote investeringen in tijd en geld.
Het SSV is nu op zoek naar schaalvergroting met behoud van de kenmerken van kleinschalige organisatie. Centrale vragen voor het SSV zijn gericht op de mogelijkheden voor professionele, efficiente en effectieve samenwerking met producentenorganisaties uit andere regio's. Belangrijke uitgangspunt daarbij is dat de regionale herkenbaarheid en de betrokkenheid van de productenten in stand blijft.
In deze case staan daarom de volgende twee vragen centraal:

- Waarom nemen de huidige producenten en afnemers deel aan het Streek en Smaak Verbond, en aan welke kennis en vaardigheden hebben zij behoefte?
- Kan het SSV initiatief versterkt worden door samenwerking met andere vergelijkbare initiatieven?

Om de eerste hierboven genoemde vraag te beantwoorden is een eerste groepsgesprek gehouden met 6 producenten van het SSV, waarbij 1 producent tevens optrad als vertegenwoordiger van Stadteland Coöperatie. Met hen is gesproken over de ontstaansgeschiedenis en het procesverloop van het SSV en tevens over hun motieven en verwachtingen ten aanzien van aansluiting bij het initiatief. Bovendien is geëvalueerd in hoeverre hun verwachtingen zijn gerealiseerd. Voorafgaand aan het groepsgesprek hebben de onderzoekers een tournee, presentaties en een proeverij bijgewoond. Deze waren georganiseerd voor geïnteresseerde horeca-ondernemers die kennis wilden maken met de producenten binnen het SSV. Het was nuttig om de bedrijven te bezoeken en met zowel producenten als horeca over hun bedrijfsvoering te praten. Daarnaast was de interactie tussen de leden van het SSV en hun klanten (horeca, catering, natuurwinkel, horeca-opleiding) een goede input voor het groepsgesprek met de producenten.

Vervolgens is een tweede groepsgesprek gehouden met 14 deelnemers, waaronder 3 vertegenwoordigers van het SSV, 4 vertegenwoordigers van andere initiatieven van

streekproducten[13], 2 potentieel geïnteresseerde producenten, 1 vertegenwoordiger van de horeca en 5 overige deelnemers (1 vertegenwoordiger van AKK, KBM Alliances, Cooperatie Stadteland, GLTO en twee vertegenwoordigers van andere plattelandsorganisaties). Met deze groep mensen is gesproken over bovengenoemde vragen 2 en 3. Op grond van de verzamelde informatie zijn conclusies getrokken over de wijze waarop het keteninitiatief kan worden versterkt en verbreed.

Het procesverloop

Het initiatief is nog redelijk pril. De meeste producenten hebben voor hun deelname aan het SSV niet veel veranderd in hun werk(wijze). Het SSV selecteert producenten die met hun product, bedrijfsvoering en prijs goed aansluiten bij de uitgangspunten van het netwerk. Veranderingen of investeringen in het bedrijf zijn daardoor niet of nauwelijks nodig. Het gebeurt wel dat op aanvraag van klanten nieuwe producten worden gemaakt. Dit gebeurt op basis van advisering door een commissie die bestaat uit een top-kok, een top-producent en een marketeer. Ook worden gemeenschappelijke initiatieven genomen. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met een aantal rundveehouders om de slachtschema's af te stemmen. Daardoor kan elke week vers vlees worden aangeleverd in plaats van ingevroren vlees (wat kwaliteitsrestaurants niet willen kopen).
Toelating van nieuwe leden gebeurt door een Kwaliteitscommissie die aan de hand van een samenstel van criteria een oordeel uitspreekt. Deze criteria zijn gericht op:
- Mogelijkheden voor aanvulling van het bestaande assortiment
- Specifieke, authentieke en overdraagbare kenmerken van het product (product-plus, 'met een verhaal')
- Aansluiting van de bedrijfsvoering bij het SSV
- Passende prijsstelling

Het SSV zoekt gericht naar producenten die bij de groep passen. De kwaliteitscommissie is zich bewust van de specifieke identiteit van het netwerk en slaagt erin om bijpassende partners te vinden. De reden hiervoor is dat het SSV verder kijkt dan een lijst met kwantitatieve criteria. De kwalitatieve achtergrond van de producenten krijgt relatief veel aandacht. Het gaat dan niet alleen om de kwaliteit van product en bedrijfsvoering, maar ook om de vraag of de producent gevoelsmatig bij de groep past: "Er wordt geproefd, gekeken, geluisterd, maar we ontmoeten ook de mensen". Door deze aanpak versterkt het SSV de eigen cultuur van het netwerk.
Momenteel hebben 20 producenten zich aangesloten bij het SSV. Dit betekent dat het netwerk met 100% is gegroeid in 2 jaar. Daarnaast is het SSV een samenwerkingsovereenkomst aangegaan met een producentencluster uit Noord Holland, waarbij 30 productenten zijn aangesloten. Met een groep van 12 producenten in het zuiden van Nederland is het netwerk in onderhandeling over samenwerking.
Het SSV is een georganiseerd netwerk dat gezamenlijk in- en verkooporganisatie heeft opgezet. .
Aan het SSV kunnen alleen producenten deelnemen die hun producten al via eigen kanalen afzetten. De producenten zijn dan ook niet verplicht om alle producten via het SSV op de markt te brengen. In feite gebeurt veel verkoop naar individuele klanten of op een boerenmarkt zonder tussenkomst van SSV. Om de afzet te vergroten is het SSV een additioneel afzetkanaal voor de producenten. Zij betalen een eenmalige administratie fee voor het lidmaatschap van het netwerk. De deelname biedt de producenten een mogelijkheid om extra opbrengsten te genereren zonder een subsantiele verhoging van de extra kosten. Men laat elkaar vrij om zelf te beslissen wat wel en niet via SSV worden afgezet.

Positie en rol in de keten
a. Strategisch rendement van de samenwerking:
De samenwerking tussen de deelnemers is georganiseerd in een los verband en is niet exclusief. Zij staan gezamenlijk sterker naar de horecamarkt dan als individueel bedrijf. Naar andere afzetkanalen is een individuele presentatie juist wel effectief. Het netwerk heeft de logistiek binnen de keten zelf in handen genomen.
b. Relatie koper-verkoper:

[13] J. Grootens (samenwerkingsverband en streekproductenwinkel met 12 boeren uit regio Ommen), Ely Feijen en Geert Baks (Culinair Erfgoed Peel en Maas, Limburg), Nico Bebseler (EKO Twente en OKE Twente: Regionaal en gedeeltelijk landelijk netwerken van bierenbedrijven, levering aan particulieren en horeca via internet), Maarten Vroklage (Hof van Twello, initiatief voor o.m. Kwaliteit in Boerenlijn, samenwerking tussen huisverkopers en producenten in de regio Ijsselvallei)

Het SSV is ontstaan op basis van de vraag vanuit de horeca. Het netwerk is horizontaal georganiseerd, maar sterk verticaal gericht op de vraag vanuit de horeca. De horeca is een marktpartij met snel wisselende wensen en een geringe binding voor de langere termijn.

c. Economische waarde:

Door samen te werken, kunnen de producenten zich professioneler presenteren en hebben zij een betere positie op de horecamarkt. Daardoor hebben zij toegang tot een afzetkanaal van potentieel grote volumes.

d. Reactievermogen op gedrag van klanten en leveranciers:

Het product kan worden aangepast naar de wensen van de klant. Er wordt geen voorraad aangehouden, waardoor SSV flexibel kan inspelen op de vraag.

Motieven en verwachtingen van huidige deelnemers

Motieven

Bij het groepsgesprek waren een aantal mensen van het eerste uur aanwezig. Zij brachten verschillende motieven naar voren om deel te nemen aan het Streek & Smaakverbond. Als belangrijkste redenen werden naar voren gebracht:

- Mogelijkheden voor verhogen van de omzet
- Bedrijfszekerheid
- Benaderen van de horeca-markt
- Samenwerking versterkt je eigen positie. "Je weet dat je het niet alleen kan."
- Behouden van een kleinschalige opzet. “Centraal staat dat unieke producten gemaakt worden; het draait niet om schaalvergroting.”
- Uitwisseling met andere producenten, netwerken en reflectie. "Het is een hulpmiddel om verder het erf af te komen."[14]
- Marketing en afzet van de producten verbeteren.
- Product-plus: "Het verhaal" bij de producten is van belang”[15].
- Platform functie. “SSV biedt een platform om goede producten bij elkaar te brengen.” Kwaliteit van de producten staat centraal.

Gemeenschappelijk referentiekader

De producenten die zich hebben aangesloten bij het initiatief, hebben een aantal zaken gemeen. Allereerst waardeert iedereen de netwerkfunctie die het SSV vervult. “Contact hebben met andere producenten is heel inspirerend. Ik heb af en toe ook een kick nodig als ik iedere dag 12 uur werk (...). We leggen vertrouwelijke contacten met elkaar en wisselen klanten uit.”

Ten tweede kan via het SSV een klantenbestand aangeboord worden (bijvoorbeeld van restaurants) welke individuele producenten vanwege tijdgebrek of een te klein aanbod per producent niet kunnen benaderen. “De restaurants zeggen: wij vinden het fijn dat we bij het Streek & Smaakverbond in kleine porties kunnen afnemen. Volumes van de groothandels zijn te groot. Bovendien is de kwaliteit van de streekproducten hoog”.

Hoe groot de afzet via dit kanaal gaat worden, vindt men op dit moment minder belangrijk. Op termijn zou deze wel vergroot moeten worden, maar daarover bestaat nu nog te veel onzekerheid.

Ten derde deelt men het belang om de markt voor streekproducten op te schalen. Door van elkaar te leren wordt gezamenlijk kennis en ervaring opgebouwd, waardoor de kwaliteit van de producten verbetert. Kwaliteit is inhoudelijk het onderscheidende element van het netwerk.

Oorspronkelijke verwachtingen

De groep sprak verschillende verwachtingen uit ten aanzien van de meerwaarde van aansluiting bij het SSV. Hieronder volgen de belangrijkste punten:

- Betere aansluiting bij de horeca markt: “Horeca is een moeizame markt. De verwachting is echter dat het snel kan veranderen, bijvoorbeeld als een horeca-keten zich voor een langere periode committeert”.

[14] “Ik doe de boerenmarkten, maar je kunt ook op een andere manier nog je erf af komen. Dus voor ons was het vooral om te kijken of we wat meer konden gaan netwerken hierdoor, gewoon wat andere mensen ontmoeten”.

[15] “Bij mijn bedrijf leeft heel erg de hoop dat kleinschaligheid en met hart en ziel aan het bedrijf werken ook zijn te verkopen aan de mensen. Juist als je het verhaal mee-verkoopt, kan je mensen overtuigen dat kleine bedrijven ook moeten blijven bestaan”.

- Kwalitatieve verbetering van de producten: “Door deelname aan de groep leert ieder lid om betere producten te maken” (“met meer natuurlijke stoffen”).

- Ondersteuning bij logistieke problemen: “Centralisatie van de logistieke afhandeling kan producenten veel werk schelen”.

- Tijdsinvestering noodzakelijk: “De verwachting is dat het netwerk langzaam groeit. Het is dus nodig om tijd te investeren”[16].

Realisatie van de verwachtingen

- Netwerk ontstaan: ”Het netwerken is tussen een aantal producenten goed op gang gekomen: Het houdt je scherp." (....) De deelnemers geven aan dat zij beseffen dat het netwerk een centrale organisatie nodig heeft: “er is inzet van mensen nodig om de activiteiten te organiseren; zowel van KBM en Stadteland als van de producenten”.

- Ontwikkeling van de gezamenlijke marketing: “De marketing is opgezet, maar de afzet komt nog wat minder op gang”.(....) “Horeca is een moeilijke afzetmarkt; dit belemmert een blijvende betrokkenheid van de horeca bij het SSV. Recentelijk is het aantal klanten gegroeid van 15 regelmatige klanten naar ongeveer 40 klanten.

- Positieve uitstraling: “Deelname aan het SSV straalt positief af op onze andere afzet. De horeca geeft ons informatie over onze producten die we nog niet weten en we aan andere klanten kunnen doorgeven." [17]

Punten ter verbetering

Om het initiatief te versterken en verbreden brengen de deelnemende producenten de volgende punten ter verbetering naar voren:

- Spelregels verduidelijken: “De spelregels van de samenwerking binnen het SSV zijn niet altijd duidelijk, met name over de ballotage, de prijsstelling en de exclusiviteit van productgroepen
- Meer aandacht schenken aan de website
- Meer samen optrekken en elkaar op zaken aanspreken

Verwachtingen van vergelijkbare initiatieven

Tijdens het tweede groepsgesprek waren vertegenwoordigers van vergelijkbare initiatieven van streekproducten aanwezig. Deze initiatieven zijn verschillend georganiseerd en hanteren andere marktbenaderingen. Doel van dit gesprek was om met elkaar te bekijken of door samenwerking de marktpositie van deze producentenorganisaties verstevigd en opschaling gerealiseerd kan worden. Welke soorten onderlinge samenwerking kunnen leiden tot versterking van de afzet voor streekproducten in zijn algemeen?

Er wordt door de aanwezigen een onderscheid gemaakt in twee soorten samenwerking:

- Individuele samenwerking *tussen producenten*: deze samenwerking is doelgericht: men kan gebruik maken van elkaars product of elkaar aanvullen
- Samenwerking *tussen producentengroepen*; daarbij gaat het met name om:
  → Elkaars kracht gebruiken
  → Voorwaarden afspreken over belangen en standaarden rond kwaliteit, profilering etc.

Als belangrijkste thema’s bij samenwerking tussen producentengroepen worden genoemd:

- Logistiek, afhandeling, administratie → Volume nodig indien logistiek in eigen beheer is
- Assortimentsontwikkeling/-verbreding en kwaliteit

[16] “Dit soort dingen lopen nog niet binnen 3 jaar. Een landwinkel zoals ik heb, loopt ook pas na 5 jaar”.
[17] “Ik zie het SSV wel als een organisatie die groter naar buiten komt dan wanneer ik alleen als persoon naar een restaurant ga. Dat is de achterliggende gedachte”.

  - → Volume nodig
  - → Vaststellen keuze en typen kwaliteitsproducten (afhankelijk van schaal en uniciteit)
- Marketing, PR en communicatie/ filosofie uitdragen
- Doelgroepen: goed bedienen en uitbreiden
- Voedselveiligheid

Om tot landelijke dekking te komen vanuit een regionale benadering worden de volgende voorstellen gedaan:
- Organiseren via leidende personen uit de clusters; afspraken maken
- Elkaars kracht gebruiken (logistiek, internetkennis etc.)
- Eén loket realiseren: database met landelijk productoverzicht en tegelijk ruimte voor het individuele verhaal
- Standaarden vaststellen (kwaliteit, identiteitsbehoud, profilering)
- Open communicatie onderling tot stand brengen
- Aandacht voor volume en ketenlogistiek, schaalgrootte en beperking van voorraad. Essentieel voor SSV is:: het kunnen blijven inkopen van het geen al is verkocht en het vermijden van eigen voorraad. Dit betekent dat het klantorder ontkoppelpunt zo laat mogelijk in de keten moet plaatsvinden.

Geconcludeerd wordt dat de organisaties rond de tafel op een drempel staan om verder op te schalen, te professionaliseren, de kwaliteit hoog te houden en het eigen verhaal te blijven verkopen. De aanwezigen zien de noodzaak om elkaar op die manier te versterken. Men denkt die drempel over te kunnen gaan door meer volume te maken, maar wel op basis van de kwaliteit van de streekproducten. Het wordt als wenselijk ervaren om met een kleine ploeg van trekkers uit de verschillende producentenorganisaties aan de slag te gaan. Centraal in die aanpak staan allereerst assortimentsontwikkeling van de producten en logistiek.

Belangrijkste lessen

De deelnemers nemen vanuit verschillende achtergronden en diverse verwachtingen deel aan het netwerk. Als sterke punten worden genoemd:
a. Versterking van de marktpositie door presentatie met meerdere partijen, op meerdere fronten: omzet, afzetkanalen, marketing, logistiek, imago
b. Professionele presentatie naar horeca-markt
c. Kleinschaligheid
d. Levering van unieke producten en diversiteit aan producten
e. Kennisuitwisseling en platformfunctie

De leden van het SSV en de kwaliteitscommissie hebben aangegeven waar het SSV voor staat en hoe men (samen)werkt. Deze uitgangspunten en werkwijzen worden deels mondeling gevormd en gecommuniceerd. Voor een succesvolle positionering naar andere partijen, is het van belang dat het Streek & Smaakverbond een heldere profilering als collectief vastlegt. KBM Alliances is de trekker van het SSV en heeft de ambities en capaciteiten om een vervolgtraject met andere partijen in te gaan.
De opschaling van het Streek & Smaakverbond is vooral gericht op samenwerking tussen producentengroepen. In het groepsgesprek met andere collectieven, blijken de verwachtingen van een samenwerking te worden gedeeld. De verschillende regionale groepen lopen tegen dezelfde barrières op en zijn bereid om de krachten te bundelen.
Het is echter nog onduidelijk op welke manier de samenwerking concreet vorm kan krijgen. De collectieven hebben verschillende werkwijzen en afzetkanalen. Dat biedt kansen, zoals een bredere toepasbaarheid van bijvoorbeeld logistieke kennis, het realiseren van een landelijk loket en verkoop via internet. Tegelijkertijd spelen er nog een aantal haken en ogen. Het belangrijkste is de standaard die gehanteerd gaat worden voor de productkwaliteit. Afstemming van de kwaliteitscriteria is noodzakelijk. Dat vergt een proces waarin enkele partijen met elkaar hun gezamenlijke richting bepalen. In de praktijk zal dat betekenen dat de trekkers/leiders van de groepen met elkaar op één lijn moeten komen over de gezamenlijke benaderingswijze. Het gaat erom wat de samenwerkende partijen willen uitdragen: op het gebied van praktische en financiele zaken, maar vooral over

uitgangspunten, waarden en in feite de identiteit van de club. Voor de schaalvergroting van het SSV zijn dus keuzes noodzakelijk met betrekking tot de samenwerkingspartners, de gezamenlijke missie en doelstellingen en de praktische voorwaarden. In het concluderend hoofdstuk worden een aantal actiepunten aanbevolen.

3.3 Case 3 Rijnvallei: land- en tuinbouwcoöperatie

Achtergrond en aanleiding

Rijnvallei is gericht op het produceren en leveren van diervoeders en het leveren van onder andere meststoffen, zaaizaden, gewasbeschermingsmiddelen en huisvestingssystemen voor de dierhouderij. Haar toegevoegde waarde ligt in het uitgebreide servicepakket dat zij haar afnemers daarbij aanbiedt. De Adviesdienst Bedrijfsontwikkeling, die ondernemers met raad en daad terzijde staat bij zaken als quota, wet- en regelgeving en bedrijfseconomische vraagstukken, is daar een goed voorbeeld van. Wat het produceren van diervoeders betreft: Rijnvallei produceert conform de GMP-richtlijnen, een waarborg voor de kwaliteit van haar productieproces. Tevens is Rijnvallei aangesloten bij TrusQ. Dit is een samenwerkingsverband van 6 toonaangevende Nederlandse diervoederproducenten. Het doel is de voedselveiligheid in de diervoederproductie maximaal te waarborgen. De activiteiten van Rijnvallei zijn onderverdeeld in zes, zelfstandig opererende bedrijfsonderdelen: 1. diervoerders voor de pluimveehouderij / varkenshouderij / rundveehouderij, 2. op- en overslag van grondstoffen, 3. gewasbescherming voor akkerbouw en andere benodigdheden, / fruitteelt / tuinbouw, 4. adviesdienst voor de fruitteelt, 5. Installatie- en onderhoud van huisvestingsystemen, 6. Welkoopwinkels voor dier- en tuinbenodigdheden.

Het bedrijf had zich reeds via deelname aan het programma ‘Duurzaam ondernemen in internationale context’ van MVO Nederland verdiept in de uitgangspunten van maatschappelijk verantwoord ondernemen en reeds enige voortgang geboekt op dit gebied. In het kader van dit AKK onderzoek wilde het bedrijf echter komen tot een concrete aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gehele organisatie. Aangezien het hier gaat om verschillende werkmaatschappijen met elk verschillende takenpakketten en tevens om een nauwe samenwerking met de afnemers is ook in dit geval sprake van een keteninitiatief. Dit initiatief richt zich echter in tegenstelling tot de hiervoor beschreven initiatieven op één bedrijf in al haar geledingen en niet zozeer op samenwerking tussen afzonderlijke bedrijven.

In het onderzoek staan de volgende vragen centraal:

- *Hoe zou Rijnvallei zich kunnen positioneren op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen?*
- *Welke activiteiten lopen reeds die passen in die profilering en welke activiteiten zouden meer aandacht behoeven?*
- *In hoeverre bestaat er draagvlak binnen de onderneming om maatschappelijk verantwoord ondernemen te verankeren in de organisatie?*
- *Welke korte en langere termijn acties vloeien uit bovenstaande voort?*

Om bovenstaande vragen te beantwoorden zijn in de periode mei tot december 2005 3 gesprekken (van gemiddeld 3 uur) met het management gevoerd (Ir.M.A. Grift en ing.J.A. Getkate) in aanwezigheid van MVO coordinator(J. Neeleman) en controller / hoofd administratie (A. Spelt). Als input is daarbij gebruik gemaakt van een nulmeting die door het LEI (J.A. Boone) in het kader van dit onderzoek werd uitgevoerd. Deze nulmeting is door Rijnvallei zelf gecorrigeerd en aangevuld.

Tevens zijn 4 gesprekken gevoerd met leidinggevenden, te weten Hans v. Amerom (Produktie en logistiek, Rijnvallei Diervoeder BV), Arnold v.d. Kuilen (Administratie, Rijnvallei Holding BV), Kees v. Ooijen (Verkoop pluimveevoeders, Rijnvallei Diervoeder BV), René v.d. Veen (manager AGE Rijnvallei BV).
Op basis van de verkregen informatie is antwoord gegeven op bovengenoemde 4 vragen. Hieronder wordt allereerst ingegaan op de positionering van Rijnvallei op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vervolgens wordt vanuit het management beschreven welke activiteiten reeds lopen in dit kader en welke activiteiten zo nodig versterking behoeven. Daarna wordt verslag gedaan van de consultatieronde met de 4 geïnterviewde leidinggevenden. Op grond daarvan wordt door het management geformuleerd welke acties Rijnvallei op korte en lange termijn wil uitzetten. Tot slot zullen de belangrijkste lessen uit deze case worden samengevat.

Positionering van Rijnvallei

In het kader van de directiewisseling is medio 2003 een update gemaakt van de strategie van Rijnvallei. Dit ging vooraf aan het bepalen van de nieuwe structuur van het bedrijf. Directeur mengvoeder J.A. Getkate licht dit als volgt toe: “Daarin zijn we uitgegaan van onze omgeving: de agrarische sector in Nederland die onder druk staat, de toenemende regelgeving, minder grond beschikbaar voor landbouw, verslechtering van de concurrentiepositie en kolomvorming. Vanuit die omgeving hebben we een missie, visie en doelstellingen geformuleerd. Voor de zes werkmaatschappijen hebben we de belangrijkste strategiepunten opgeschreven. Strategie is in feite een ‘plan van oorlogsvoering’, gegeven je omgeving, missie, visie en doelstellingen. Daarover hebben we gecommuniceerd met het bestuur, raad van commissarissen en de managersgroep. Uit de missie blijkt dat we in de eerste plaats de belangen van de leden behartigen en de ontwikkeling van de agrarische sector bevorderen, binnen het gegeven wettelijk kader. Dat zien wij als onze opdracht, dat bezielt ons. In de visie hebben we onze kijk op de ontwikkeling van de wereld weergegeven, over de agrarische sector – en dus ook Rijnvallei – die onder druk staat van de omgevingsfactoren. De doelstellingen zijn gericht op continuïteit en in de tweede plaats op kwaliteit en duurzaamheid. Onze opdracht is: continuïteit van de onderneming. (...).
In 2005 gelden deze onderdelen nog steeds. We staan nu voor de vraag of we meer duurzaamheids-aspecten in de missie opnemen. Het verbeterpunt op dit moment is in ieder geval om de missie beter uit te dragen in het jaarverslag en op de website, zodat onze omgeving er beter kennis mee kan maken.”

Wat is het ambitieniveau van Rijnvallei? Algemeen directeur M.A. Grift vervolgt: “Wij willen niet de grijze muis in de menigte zijn. Onze ambitie ligt wat hoger. We zijn early adopters en dus geen koplopers. We zitten wel bij de kopgroep. Er is zo’n druk op kostprijsbeheersing, dat veel bedrijven weinig tijd maken om met algemenere zaken als duurzaamheid bezig te zijn. In Nederland zijn ongeveer 100 mengvoerleveranciers en Rijnvallei behoort tot de zes die 70% van de markt hebben. Die zes zijn de groep van early adopters. Binnen die groep wil Rijnvallei zich onderscheiden, maar het is de vraag of dat op duurzaamheid is gericht. Het kan wel een afgeleide zijn, zoals bij ons van continuïteit. Over dat onderscheidend vermogen wordt momenteel een positioneringsdiscussie gevoerd (...).We zitten midden in een zoektocht naar de positionering. We discussiëren over de punten waarop we ons onderscheiden. Een belangrijke leidraad is dat we met de voeten in praktijk staan. We proberen een eerlijke en betrouwbare onderneming te zijn, kennis te hebben en duurzaam te zijn. We zijn eigenlijk nog niet toe aan het onderscheidend vermogen. We willen niet alleen zèggen dat we dingen doen, maar ook laten zien dat we er daadwerkelijk mee bezig zijn; zowel hier in de onderneming als op het agrarische bedrijf van onze afnemers. Dat willen we verwoorden tot een bepaalde positionering.”

Directeur mengvoeder J.A. Getkate vervolgt: “Het onderscheidend vermogen van Rijnvallei is het leveren van een totaalpakket, hoewel we daar niet de eersten in zijn. Het totaalpakket is: het produceren en verkopen van diervoerders voor de pluimveehouderij / varkenshouderij / rundveehouderij met advisering op bedrijfsniveau over alle facetten van de bedrijfsvoering, het hebben van een bedrijfsadviesdienst, op- en overslag van grondstoffen, innovatief beleid gewasbescherming voor akkerbouw / fruitteelt / tuinbouw, waarin we kennis verzamelen en adviseren, adviesdienst voor de fruitteelt, installatie en onderhoud van huisvestingsystemen en welkoopwinkels voor tuinbenodigdheden en via een deelneming leveren van leghennen. Dat heeft

alles te maken met continuïteit en regelgeving, maar ook met innovatie op het gebied van middelengebruik. Managers rapporteren daarover terug in hun normale rapportage aan de directie en we schrijven ondernemingsplannen die jaarlijks geëvalueerd worden."

Gezamenlijk wordt tijdens het tweede gesprek met het management het volgende vastgesteld:

- Rijnvallei realiseert veel meer initiatieven dan wat het bedrijf intern en extern communiceert. De samenhang, het geheel is daarin moeilijk te pakken. Juist die samenhang is de meerwaarde op de markt.

- Rijnvallei heeft de rapportage van de werkmaatschappijen over de financiële prestaties op orde. De directie is waarschijnlijk op de hoogte van alle initiatieven die ook passen in duurzaamheid en kwaliteit. Maar het is nog niet helder wat gecommuniceerd wordt, extern en intern. Onbekend is ook of intern gecommuniceerd wordt in brede zin of bilateraal. Als er bijvoorbeeld vooral bilateraal over wordt gesproken, dan weten de betrokkenen niet dat ze onderdeel zijn van een mooi geheel met de meerwaarde die Rijnvallei wil uitstralen. De directie geeft aan dat het te maken heeft met kostprijsbewust denken: "wat kost het en wat levert het op? Als het niets oplevert om dat verband te communiceren en breed uit te dragen, dan is die moeite niet nodig."

- Voor Rijnvallei als *early adopter* ten opzichte van het peloton is het helder waarin het bedrijf zich onderscheidt, wie het bedrijf wil zijn en wat de profilering is in de markt. Rijnvallei loopt op een aantal fronten op de troepen vooruit door diverse initiatieven, maar dat doen de vijf andere collega's van de (Trusq-)kopgroep ook. De directie stelt zich onder meer de volgende vragen: "We zoeken naar ons onderscheidend vermogen. Is dat het nadrukkelijk neerzetten van maatschappelijk verantwoord ondernemen en het ook inhoud geven? Hechten onze klanten daar waarde aan?"

- Rijnvallei heeft een overtuigend verhaal waarom ze een totaalpakket aanbiedt. In dit verhaal zitten diverse koppelingen met kwaliteit en duurzaamheid, die samenhangen met de continuïteit en nauwe samenwerking met de afnemers.

- Duurzaamheid en kwaliteit zijn onmiddellijk een consequentie van Rijnvallei's uitgangspunt over continuïteit. Want als je geen kwaliteit kan leveren en niet voldoet aan de *licence to operate* in het kader van duurzaamheid, dan garandeer je die continuïteit niet.

- Gelijktijdig met het AKK-project loopt een positioneringsdiscussie. De directie wil het onderscheidend vermogen van Rijnvallei helder formuleren. Vervolgens zal een discussie plaatsvinden met de managers van de werkmaatschappijen over de positionering. Daarna is de link te leggen met maatschappelijk verantwoord ondernemen. De directie: "Door gesprekken met de managers werk je aan de bewustwording van een bredere laag binnen de organisatie. Je krijgt meer draagkracht door goed te vertellen waar je mee bezig bent."

Positie en rol in de keten

a. Strategisch rendement van de samenwerking:

Rijnvallei functioneert bedrijfsintern als een netwerk en heeft te maken met afnemers (business to business) een keten van toeleveranciers. MVO is voor de ketenpartners niet altijd een bekend begrip. Het bedrijf zoekt een eigen interpretatie van MVO en komt daardoor ook in aanraking met de ketenpartijen.

b. Relatie koper-verkoper:

De zoektocht naar een eigen invulling van MVO is vooral ontstaan door vraag vanuit de maatschappij en de (lokale) overheid. Rijnvallei wil bij de voorlopers in het vakgebied blijven horen en wil daarom met MVO aan de slag. Het is nog lastig om deze activiteiten af te stemmen met de andere partijen in de keten.

c. Economische waarde:

Rijnvallei neemt alleen maatregelen die economisch rendabel zijn. Het bedrijf verwacht op lange termijn een betere positie te hebben als MVO-activiteiten worden ontwikkeld. grote volumes.

d. Reactievermogen op gedrag van klanten en leveranciers:

Rijnvallei wil in toenemende mate in kunnen spelen op wensen van de klanten.

Visies en verwachtingen van leidinggevenden

In vervolg op de eerste twee gesprekken met het management en de binnen Rijnvallei gevoerde positioneringsdiscussie worden gesprekken gevoerd met vier leidinggevenden. Centraal in deze gesprekken staat de vraag wat de geformuleerde positionering van Rijnvallei betekent voor de invulling van kwaliteit en duurzaamheid binnen hun werkmaatschappij. Waar is Rijnvallei echt sterk in? Op welke duurzaamheidsonderwerpen in de werkmaatschappijen is een meerwaarde te behalen? Tevens wordt onderzocht of er onder deze leidinggevenden draagvlak bestaat voor profilering van Rijnvallei op het thema 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'.

Uit de vier individuele gesprekken bleek het volgende.
De betrokken leidinggevenden vinden het van belang dat Rijnvallei aandacht besteedt aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Zij beschouwen de wettelijke regelgeving als basis: daar dient Rijnvallei aan te voldoen. Het is daarbij van belang dat aan de regelgeving een goede invulling wordt gegeven. Bij die invulling gaat het bedrijf verder dan de wettelijke voorschriften, vooral op het gebied van personeelsbeleid, voedselveiligheid (Trusq) en veiligheid voor medewerkers en omgeving.
De lokale, nationale en Europese regelgeving roept soms ook onbegrip op. De regels lijken niet logisch en zijn daardoor moeilijk over te brengen aan de werkvloer. Dit maakt het lastig om de mensen gemotiveerd te houden.

De leidinggevenden noemen naast verschillende risico's en belemmeringen ook de voordelen om aandacht te schenken aan MVO

<u>Risico's & belemmeringen:</u>
- MVO is geen verkoopargument.
- Grotere aandacht voor MVO mag geen belemmering zijn voor andere activiteiten.
- In de missie staat: agrarische sector staat onder druk. Wellicht is de aandacht meer gericht op continuïteit dan op MVO. In de eerste plaats continuïteit en vervolgens zo min mogelijk overlast bezorgen en zo goed mogelijk met medewerkers omgaan.
- MVO kan te duur worden; balans vinden in financiële aandacht voor MVO. Van belang om mee te gaan met de klantenwensen.

<u>Voordelen:</u>
- Als je nu niet werkt aan MVO, doe je straks niet meer mee. Van belang om enigszins voorop te lopen en je te onderscheiden.
- Mensen zijn meer bereid om op elkaar in te spelen door aandacht voor MVO: meer samenwerking, meer begrip voor elkaar, elkaar meer gunnen, openheid en uitwisseling
- De sector staat onder druk en aandacht voor omgeving en communicatie is belangrijk.
- Kan bijdragen aan integriteit, eerlijkheid en betrouwbaarheid richting klanten. Bijvoorbeeld: Het is momenteel al gebruikelijk dat vanuit Rijnvallei iedere klant gelijk behandeld zal worden. Dat is bekend en wekt vertrouwen.

Alle leidinggevende vinden ook vanuit persoonlijk perspectief dat MVO een belangrijk thema is, waarbij zij ook enkele nuanceringen aangeven. Dit zijn enkele uitspraken:
- "Goed omgaan met mensen en middelen is belangrijk, en daar een optimum in zoeken."
- "Het is van belang voor gezondheid en milieu, zowel in werk als privé".
- "Ook vanuit mijn levensovertuiging vind ik dat je maatschappelijk verantwoord moet ondernemen. Maar ik ben er wel beducht voor dat het niet doorslaat."
- "Het raakt het bestaansrecht van de onderneming. Maar mensen moeten er wel achter staan. De kosten moeten niet te ver doorgedreven worden; het gaat om de balans."

In het kader van MVO vinden de leidinggevenden het belangrijk dat mensen in het bedrijf zelf verder kijken: wat is goed voor de onderneming en de klanten? Hoe kunnen processen verbeteren, ook naar de omgeving? MVO moet vanuit de mensen komen, het moet vanzelfsprekend en logisch zijn; geen verplichting. Het is van belang dat het op een natuurlijke manier gaat leven. Dat kan bijvoorbeeld door meer individuele gesprekken, informatie-uitwisseling en openheid op managementniveau. Er is

bovendien behoefte om het onderwerp breder bespreekbaar te maken in het management en in werkbesprekingen.

Meer informatievoorziening en communicatie worden bovendien op prijs gesteld: beter van elkaar weten waar je mee bezig bent. Daarnaast is een betere verkenning van de markt essentieel: weten wat er leeft, wat de wensen, doelen en overwegingen zijn van klanten, maar ook van afzetorganisatie, partnerorganisaties en concurrenten. Er wordt ook gesproken over professioneler en zakelijker met elkaar omgaan, zowel intern als naar de afnemer/klant.
Daarnaast wordt de communicatie naar buiten toe van belang gevonden, zowel naar klanten en markt als naar de maatschappelijke omgeving. Naar de maatschappij wordt de communicatie soms beschouwd als erg open. Naar de markt zou de communicatie meer gericht kunnen zijn op het (ver)kennen van andere marktpartijen en nieuwe ontwikkelingen.

Voor de werkmaatschappijen gelden de volgende inhoudelijke uitgangspunten in het kader van MVO:
- *Mengvoederindustrie*: Alle grondstoffen veilig tot waarde brengen met een minimale restwaarde.
- *Holding*: Service, beste op het gebied van gegevensbeheer, advies en ondersteuning, zowel richting afnemers als intern
- *Pluimvee- varkens en rundveehouderij*:: Op een veilige manier voedsel produceren, binnen gerichte kaders.
- *AGE Rijnvallei*: Voedselveiligheid, convenant, geïntegreerde teelt, houden aan wet- en regelgeving, continuïteit en voldoende marge halen, opleiding en andere arbeidsvoorwaarden

Tot nu toe zijn de strategische uitgangspunten van zowel Rijnvallei als de werkmaatschappijen vooral gebaseerd op verwachtingen in de markt en gebaseerd op ‘profit’-doelstellingen. De bovenstaande visies en verwachtingen van leidinggevenden kunnen echter aanknopingspunten bieden voor een bredere inhoudelijke invulling van zowel de centrale strategie als de uitgangspunten van de werkmaatschappijen.

Welke inhoudelijke prioriteiten geven de leidinggevenden zelf aan om de strategie te verbreden in de richting van maatschappelijk verantwoord ondernemen? Op basis van de duurzaamheidsscan (nulmeting) die K. Boone (LEI) voor Rijnvallei had uitgevoerd (volgens de in Boone en Ten Pierick, (2005) beschreven methodiek) en die verder is ingevuld door het bedrijf zelf, kon een schema met inhoudelijke aandachtspunten worden voorgelegd aan de leidinggevenden. Voor de werkmaatschappijen bleken de volgende prioriteiten van belang op het gebied van (maatschappelijk verantwoord) ondernemen:

<u>Management:</u>
Generieke prioriteiten voor Rijnvallei:
1. Monitoring via beleid en doelstellingen
   Vastleggen, begeleiden, evalueren, terugkoppelen naar werkvloer. Meten, concreet maken.
2. Strategie duurzaamheid (principles: visie, missie)
   Verdiepen van de inhoud; marktgerichte invulling.
3. Communicatie
   Meer en gerichte communicatie, intern en extern. Professionaliseren, communicatieprotocol.
4. Proces en prestaties
   Taken en verantwoordelijkheden vastleggen, evalueren en terugkoppelen naar management

<u>People</u>:
1. Voedselveiligheid
2. Arbeidsomstandigheden
3. Arbeidsvoorwaarden
4. Kennis en vaardigheden
5. Klantencontact (door de managers toegevoegd als thema)
6. Voedsel en gezondheid
7. Genetische modificatie

<u>Planet</u>:
1. Energieverbruik en besparing

2. Afval
3. Compartimenten bodem, lucht, water (met name water)

Profit:
Generieke prioriteiten voor Rijnvallei:
1. Veranderingsvermogen
   Mentaliteitsverandering in omgaan met veranderende maatschappij en toenemende regelgeving; anticiperen op verschuivende markten; automatisering
2. Externe oriëntatie
   Markt beter kennen: wie doet wat en waarom; opnemen in agenda MT werkmaatschappij
3. Toegevoegde waarde
   Kosten verlagen via nieuwe technieken en efficiëntie; serviceverlening; professionalisering van onderling contact; inzicht in de cijfers realiseren

Samenvattend kan gesteld worden dat de geïnterviewde leidinggevenden duidelijk een positieve en gemotiveerde houding hebben ten opzichte van het thema duurzaamheid/maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij zagen ook aanknopingspunten voor thema's binnen hun werkmaatschappijen.
De kernpunten die de leidinggevenden naar voren brachten waren gericht op interne communicatie, monitoring en rapportage. Aan deze onderwerpen wordt al wel aandacht besteed, maar nog niet in één geïntegreerd kader. Daardoor bestaat vaak geen duidelijk overzicht van het geheel en van de speerpunten.

Korte en lange termijn strategie

De ideeën die leven binnen de leidinggevenden van Rijnvallei over duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn besproken met het management tijdens een derde en laatste bespreking. Zij onderschreef hun uitgangspunten, logischerwijs binnen enkele bedrijfseconomische voorwaarden. Zowel leidinggevenden als management vinden het dus van belang dat het onderwerp gaat leven, binnen de cultuur die bij Rijnvallei past. De laatste stap was nu om een concrete korte en langere termijn strategie te formuleren waarmee Rijnvallei aan de slag kan gaan. Er werden prioriteiten geformuleerd op het gebied van management, People, Planet, Profit en externe stakeholders (zie bijlage 3).
Voorafgaand aan deze prioritering werd (nogmaals) vastgesteld
a. Wat de belangrijkste motieven voor Rijnvallei zijn om aandacht te schenken aan het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen.
b. Wat het onderscheidend vermogen van Rijnvallei in de markt is.

Motieven voor MVO

MVO is volgens het management van Rijnvallei de bril waardoor je kijkt en sommige dingen beter te plaatsen zijn. Tegelijkertijd blijft het gaan om een reguliere bedrijfsvoering; om de normale dingen die in een bedrijf gebeuren. Het kijken door een MVO-bril kan wel leiden tot vragen als: waarom ontstaan binnen het bedrijf bepaalde (communicatie)problemen? Hoe groeit dat en hoe kunnen we het op andere plaatsen in het bedrijf voorkomen? Uit de gesprekken met leidinggevenden en het management blijkt dat beide groepen dezelfde soort motieven naar voren brengen als het gaat om het belang van MVO voor Rijnvallei. MVO wordt door allen beschouwd als een basisvoorwaarde voor Rijnvallei om in de toekomst de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Dat wordt gezien als waardevol en als een kans voor verdere ontwikkeling. Als de belangrijkste drijfveer om MVO in te zetten wordt daarom beschouwd: Verbetering van de mogelijkheid om op lange termijn te overleven. Daarna volgen andere drijfveren, zoals vergroten van het marktaandeel en de innovatieve kracht, vermijden van slechte prestaties, synergie tussen de drie p's en acceptatie van de lokale omgeving om door te gaan met de bedrijfsvoering.

Onderscheidend vermogen van Rijnvallei

Het management van Rijnvallei omschrijft haar onderscheidend vermogen als bedrijf als volgt:
"Rijnvallei is in staat om in een markt die sterk onder druk staat, goed het hoofd boven water te

houden. Dat is een prestatie. Rijnvallei staat bekend als een betrouwbaar bedrijf dat goede producten levert. Dat is een hele verdienste in een moeizame tijd. Het is een betrouwbaar en gedegen bedrijf dat goed in staat om in te spelen – met name financieel-economisch – op wat er speelt in de markt, met een goede basis van kwaliteitssystemen".

Het bedrijf werkt, samen met een kopgroep in de branche om de standaard hoog te houden. Dat is op dit moment wellicht een positie om te continueren, gezien de situatie. Zoals J.A. Getkate het formuleerde: "Vanzelfsprekend de dingen buitengewoon goed doen."

De uitstraling van Rijnvallei is heel 'down to earth'. Bij die uitstraling moeten de gekozen prioriteiten aansluiten.

Belangrijkste lessen

Het management van Rijnvallei is tevreden over het werk dat is verricht in het kader van dit AKK onderzoek en geeft aan dat het project een duidelijke meerwaarde voor het bedrijf heeft gehad. Dit lag vooral aan de gestructureerde wijze waarop in drie intensieve gesprekken met het management team keuzes zijn gemaakt ten aanzien van de missie en visie, korte en lange termijn strategie en actiepunten. Het door Cramer en Van der Heijden ontwikkelde diagnosemodel was goed van toepassing (zie bijlage 1). Tevens is gebruik gemaakt van een checklist van motieven, die verheldering bracht in de redenen waarom MVO voor het management van Rijnvallei van belang was (zie bijlage 4). Tenslotte is een nulmeting toegepast die voor de agrarische sector ontwikkeld werd door het LEI (Boone en ten Pierick, 2005) en aangevuld is door Rijnvallei zelf.
De betrokkenen bij het project vinden dat het proces van MVO op gang is gekomen: bij Rijnvallei wordt nu actief nagedacht over de rol die MVO in en vóór het bedrijf kan spelen, en er is helderheid gebracht in de onderwerpen die opgepakt kunnen worden. MVO is hier dus in een stroomversnelling gekomen.

Het is nu aan Rijnvallei om volgende stappen te zetten in de aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen. M.A. Grift formuleerde de vervolgactiviteiten als volgt: welke prioriteiten pakken we aan, wie zijn de contactpersonen en welke ondersteuning is dan mogelijk? Die is vooral gericht op de *interne* steun bij Rijnvallei. Dus welke back-up kunnen de contactpersonen verwachten, zodat ze de actiepunten daadwerkelijk kunnen realiseren? Daarin zal zichtbare steun van de directie een belangrijke rol spelen.

Welke lessen kunnen uit deze case getrokken worden? De uitvoering van een stapsgewijze motivering (bijlage 4) en prioritering van de MVO-doelen (bijalge 3) heeft structurerend gewerkt voor het bedrijf. De gouden regels die Cramer en Van der Heijden (2005B) op grond van eerder onderzoek hebben opgesteld, zijn duidelijk ook van toepassing op bovenstaande case van Rijnvallei. De volgene gouden regels zijn tijdens dit project opgepakt en hebben een denkproces teweeg gebracht:

- Start het implementatieproces van MVO op een pragmatische, stapsgewijze manier en stel prioriteiten;
- Draag er zorg voor dat het management zich committeert en een leiderschapsrol wil vervullen gedurende langere tijd;
- Kies een aanpak die nauw aansluit bij de bedrijfscultuur en de gangbare manier van werken en communiceren.

De directie van Rijnvallei en de MVO-coördinator nemen het voortouw om het komende jaar de invulling van MVO verder uit te bouwen op basis van de resultaten uit de nulmeting, het diagnosemodel en de aanbevelingen. De rest van de gouden regels zullen daarbij in acht worden genomen. In **bijlage 2** is een verslag opgenomen waarin duidelijke MVO-thema's zijn geformuleerd en geprioriteerd. Op basis daarvan kan nu een aanpak worden uitgewerkt. Op verzoek van Rijnvallei komen de onderzoekers 1 jaar na de gehouden besprekingen terug om de voortgang van het MVO proces te bespreken en mee te denken over vervolgstappen.

4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

4.1 Inleiding

Bij aanvang van dit onderzoek is met ieder van de drie bedrijfsketens besproken welke wensen zij tot werkelijkheid willen laten komen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De twee horizontale ketens De Hoeve en Streek en Smaakverbond (SSV) wilden zoeken naar manieren om hun netwerk uit te breiden met meerdere deelnemers en afnemers. De nadruk van hun deelname lag daarom op de uitbreiding van het aantal netwerkdeelnemers. De derde keten is een interne bedrijfsketen die binnen het bedrijf Rijnvallei is georganiseerd: de zelfstandige werkmaatschappijen werken binnen de overkoepelende Rijnvallei Holding B.V. De wens was om in deze interne bedrijfsketen de positionering en invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen vorm te geven.
Uitgangspunt bij de aanpak van het onderhavige onderzoek was het inspelen op de eigen benaderingswijze van de netwerken. Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent voor iedere organisatie iets anders. Binnen een bedrijf, maar ook binnen een netwerk en keten heerst een eigen cultuur waarin wordt samengewerkt. Uitbreiding met nieuwe partners of een eigen positionering kunnen alleen worden bereikt als aansluiting wordt gevonden bij die eigen, karakteristieke benaderingswijze.
De praktische hulpmiddelen die binnen dit project zijn ontwikkeld, bestaan uit handvatten voor horizontale netwerken om MVO in hun keten in een stroomversnelling te brengen vanuit een eigen benaderingswijze.

In dit concluderend hoofdstuk zullen ten eerste voor de drie cases hun benaderingswijzen en het verloop van de implementatieprocessen worden geanalyseerd. Daaruit volgen een aantal aanbevelingen voor de betrokken cases. Per case wordt toegelicht in welke mate – refererend aan de titel van dit onderzoek – een stroomversnelling heeft plaats gevonden. Vervolgens worden op basis daarvan de cases naast elkaar geplaatst om de overeenkomsten en verschillen te identificeren. Tot slot wordt een set praktische hulpmiddelen gepresenteerd. Deze set is gebaseerd op het reeds door Cramer en Van der Heijden ontwikkelde diagnosemodel (bijlagen 3 en 4) en op het reeds door Cramer ontwikkelde stappenplan voor internationale ketenverantwoordelijkheid (bijlage 5).

4.2 Stroomversnelling en aanbevelingen

4.2.1 Achtergrond: cyclus van drie stappen voor succesvol ondernemen

De drie netwerken hebben ieder een eigen benadering van hun samenwerking en daardoor van de mogelijkheden voor uitbreiding. Het is voor hen van belang om continu en bewust de cyclus voor succesvol ondernemen te doorlopen, zoals beschreven in hoofdstuk 2: **verkenning** (“scanning”), **interpretatie** en **actie**.
Op die manier kunnen netwerken gerichte activiteiten ontwikkelen. Zij zijn zich bewust van hun visie en doelstellingen, maar ook van hun meerwaarde voor andere partijen.

4.2.2 Stappencyclus bij De Hoeve

Verkennen

Bij de opzet van het netwerk van Milieukeur varkenshouders gingen de oprichters zorgvuldig te werk. De richtlijnen van Milieukeur zijn schriftelijk vastgelegd in een gedetaileerd eisenpakket. De deelnemende bedrijven zijn gecertificeerd.
Deze opzet is tot stand gekomen vanuit een heldere doelstelling die twee kernpunten bevat:
a) Meer regie over het afzettraject van de varkens.
b) Het behalen van een meerprijs door productkwaliteit en mogelijkheden om de prijs te beinvloeden.

Bij De Hoeve is alle afzet van de deelnemers in het netwerk ondergebracht. Bovendien is sprake van een gelijksoortig product. De deelnemers zijn actief in het traject ‘na het erf’ van transport tot en met het afleveren van het varken ‘op het bordes’. Zij hanteren een gezamenlijk systeem voor de afzet, prijsstelling en afrekening van hun product.

Op dit moment zoekt het netwerk nieuwe deelnemers, maar de groei blijkt moeilijk te realiseren. De ontwikkeling die op gang was gebracht blijkt nog niet tot een **stroomversnelling** gekomen. De huidige deelnemers hebben verschillende meningen over de redenen hiervoor en over de juiste aanpak.
Volgens onze analyse van deze eerste fase, die leidde tot de huidige groep, waren de uitgangspunten en de aanpak duidelijk en effectief.
De werkwijze die is gehanteerd om het netwerk uit te breiden, blijkt minder effectief. Voor deze tweede fase is een ander plan van aanpak nodig. Om de juiste invalshoek te bepalen, zal opnieuw informatie moeten worden verzameld over de wensen van de huidige groep en van de potentiele varkenshouders. Een nieuwe verkenning is dus nodig. In dit project is daar een beknopt begin mee gemaakt, via gesprekken met varkenshouders die het introductieprogramma van De Hoeve (gedeeltelijk) hebben gevolgd. Een belangrijke conclusie van deze verkenning is dat zij wel de doelstelling over de meerprijs ondersteunen, maar geen behoefte hebben aan meer invloed op hun afzet (doel a).

Interpreteren
Het huidige netwerk van varkensboeren deelt de doelstellingen en de waarden met elkaar. Zij zijn eensgezind in hun uitspraken over de sterke en zwakke punten van hun milieukeur keten. Bovendien wisselen zij onderling kennis met elkaar uit.
De varkenshouders voldeden al aan de meeste eisen van het certificaat Milieukeur en vinden dat zij geen grote veranderingen hebben doorgevoerd. Zij zien de inhoud van de certificering niet als struikelblok, maar maken zich wel zorgen over het tijdsbeslag van de procedure voor nieuwe leden. Zij stellen voor om een snelle scan te doen en alvast met proefleveringen te beginnen, terwijl de rest van de certificering rondgemaakt wordt.
Om aan te kunnen sluiten bij De Hoeve krijgen varkenshouders een pakket met gekwantificeerde regelingen waaraan zij dienen te voldoen. De leden van het netwerk geven aan dat het moeilijk is om kandidaten te vinden die aansluiten bij de specifieke kenmerken van De Hoeve-Milieukeur. Varkenshouders worden uitgenodigd om een introductieprogramma te volgen. Dat programma blijkt vooralsnog weinig effectief. Belangrijkste struikelblokken zijn prijsstelling en vertrouwen. Voor nieuwe kandidaten is een betere productprijs het belangrijkste motief voor mogelijke deelname.

Hier spelen duidelijke verschillen met betrekking tot de huidige en de potentiële Milieukeur varkenshouders:
a) De huidige deelnemers hebben hun netwerk gevormd op basis van idealen en gezamenlijke afspraken. De certificering was al in hun bedrijf en dus in hun manier van denken verankerd. Zij hebben het eisenpakket overgenomen en er niet een “eigen” interpratie aan gegeven. Dat was niet nodig, want de onderlinge samenhang is gebaseerd op gelijksoortige opvattingen
b) De potentiele partners vinden de eisen juist een belangrijk aandachtspunt, waar zij tegen op zien. Zij hebben zich ingeschreven voor het introductieprogramma. Daar kwamen zij vaak terecht via een beurs of een algemeen contact en ze namen meestal deel zonder specifieke verwachtingen. Volgens hun reacties op het programma betekent certificering vooral extra werk. Als zij een afweging maken op basis van de verstrekte informatie, zien zij vaak geen financiële meerwaarde voor hun bedrijf. Bovendien hebben zij te maken met een nieuwe partij (De Hoeve) en een nieuw concept (Milieukeur). Deze nieuwe en onbekende aanpak betekent een breuk met de vaak jarenlange vertrouwde manier van werken en relatie met een handelaar. Die stap is vaak moeilijk te maken en vraagt om grote (tijds)investering van De Hoeve. Zij prefereren een meerprijs voor hun product zonder aanvullende inspanningen, terwijl hun bedrijven vaak niet voldoen aan de eisen. Ook hebben zij weinig interesse in de kennisuitwisseling. Het lijkt erop dat niet de meest geschikte kandidaten worden bereikt.

Actie naar een stroomversnelling
Voor een meer effectieve uitbreiding van het netwerk, is het van belang om duidelijk vast te stellen waar de horizontale Milieukeurketen voor staat en welke aanpak wordt gehanteerd voor de schaalvergroting:
A. Communicatie binnen de groep:
- Gerichter zoeken naar de potentiële bedrijven die geschikt zijn voor het netwerk. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van contacten van de huidige bedrijven en van gerelateerde organisaties.

- Positie innemen over de aard van het netwerk: willen we nieuwe kandidaten die ook de interesse voor bemoeienis met de afzetketen en voor kennisuitwisseling delen?
- Synergie in de verticale keten: Het netwerk is opgericht vanuit onvrede met de gang van zaken in de verticale keten. De verandering kon plaatsvinden door de vraag naar een kwalitatief beter product door de afnemer Keurslager. Is het mogelijk en wenselijk om de doelstellingen van het netwerk meer te richten op de afnemer en eindconsument (bijv. Merkbekendheid)? Biedt een nauwere samenwerking met leveranciers (voer, biggen, huisvesting) nieuwe mogelijkheden voor het netwerk?
- Vaststellen hoe de groep wil omgaan met het eisenpakket. De snelle scan is een optie. Daarnaast dient ook bepaald te worden welk type bedrijven wordt benaderd: moeten ze al grotendeels voldoen aan de regelgeving? Hoe worden bedrijven, die nog niet voldoen begeleid?

B. Communicatie naar kandidaten:
- De huidige deelnemers stellen dat sprake is van een betere prijs. Duidelijkere bewijsvoering hiervoor is noodzakelijk. De proefleveringen zijn een mogelijkheid. Er is ook een rekenmodel, maar de werking en resultaten daarvan zijn nog niet duidelijk.
- Overbrengen van de uitgangspunten over de bemoeienis met de afzetketen
- Betrekken van 1 of meerdere afnemers (Keurslagers) en slachterijen in het wervingsproces. Het bezoek aan de slachterij tijdens het introductieprogramma werd door een aantal deelnemers zeer op prijs gesteld. De opzet van het netwerk wordt zichtbaar èn geloofwaardiger; men ziet het in de praktijk.

Gedurende de looptijd van dit AKK Project is bij De Hoeve een stagnatie in de groei van het netwerk opgetreden. De deelnemers en het management hadden het gevoel dat zij de stap naar een groter netwerk met een ruimere afzet niet konden maken. Dat bostste met de doelstelling van De Hoeve die erop is gericht om uit de niche markt te treden naar een mainstream afzet. Na de afronding van dit Project hebben bij De Hoeve en het netwerk van Milieukeur varkenshouders enkele ontwikkelingen plaatsgevonden. De conclusies uit dit rapport hebben er mede voor gezorgd dat De Hoeve met meer nadruk acties heeft ondernomen die zijn gericht op de opbouw van het netwerk en de afzet op de langere termijn. De deelnemers zijn daardoor op een andere manier gaan participeren in het netwerk. De Hoeve heeft het laatste jaar vanuit de stagnatie een omwenteling kunnen realiseren. Medio 2007 zal het netwerk landelijke dekking hebben, met leveringen aan ongeveer 100 keurslagers door zo'n 50 varkenshouders.

4.2.3 Stappenmodel bij Streek & Smaakverbond (SSV):

Verkennen

De keten is oorspronkelijk opgezet vanuit deelname op vrijwillige basis, met weinig verplichtingen van beide zijden. Inmiddels betalen de leden wel een (klein) bedrag voor hun deelname, maar garanties over afzet worden niet gegeven. Bij het SSV is het productassortiment zeer divers en de producenten zijn niet afhankelijk van deze organisatie. Zij hebben zelf al een behoorlijke afzetmarkt gecreëerd en zien aansluiting bij het SVV als een mogelijk extra afzetkanaal.
De leden verwachten nog niet direct grote omzet. Meerdere leden hebben aan andere soortgelijke initiatieven deelgenomen en dat leidde nog niet tot blijvende resultaten. Maar de leden zien nieuwe mogelijkheden in het concept van SSV waarbij zowel marketing en verkoop als logistiek/transport centraal worden opgepakt en geen voorraden worden aangelegd. In feite zijn de leden er op een "verkennende" manier ingestapt: 'we kijken wat het gaat worden'.
De leden kunnen duidelijk aangeven waar de keten op dit moment voor staat en welke verwachtingen zij ervan hebben.

Het SSV koopt expertise in van organisaties als KBM Alliances en Cooperatie Stadteland. Deze twee organisaties investeren in het netwerk en vervullen daarnaast onder meer een coördinerende rol. KMB alliances is bovendien trekker bij de invulling van de strategische marketing en coöperatie Stadteland vervult een rol bij het zoeken naar producenten(-clusters) die kunnen en willen aansluiten.
De coördinerende partijen hebben het concept van de groothandelsfunctie naar voren gebracht en met name KBM Alliances heeft dat verder uitgebouwd. Zij hebben met hun aanpak een langere termijn visie, net als de leden, maar KBM heeft die toekomst meer gedetaileerd op het netvlies staan.

De idee-ontwikkeling over nieuwe leden en over de toekomstige samenwerking met andere regionale producentenclusters lijkt bij KBM Alliances in een verder stadium dan bij de leden.
Een aanvullende verkenning is daarom wenselijk, waarbij de uitgangspunten op elkaar worden afgestemd.

Interpretatie
De producenten geven het verkooptraject naar het horeca-kanaal zoveel mogelijk uit handen via de groothandelsfunctie. Een deel van hen is daarnaast betrokken bij het uitdragen van de onderliggende ideeën van het netwerk en (het verhaal bij) de producten. De toelatingseisen zijn gericht op het aanbieden van een kwalitatief goed en bijzonder streekproduct dat past in het assortiment, de werkwijze en de cultuur van het SSV.

Potentiële deelnemers krijgen met het SSV een extra afzetkanaal en hoeven niet om te schakelen naar een volledig nieuw samenwerkingsverband, zoals bij De Hoeve. Bovendien is meer variatie mogelijk in prijsstelling en omvang van de afzet per producent. Dat maakt voor de producenten de beslissing om deel te nemen niet verplichtend en daarmee redelijk eenvoudig. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat het SSV goed in staat is om geschikte partners te lokaliseren via de contacten van de leden en de coördinerende organisaties. Het SSV geeft de groepsidentiteit (eigenheid) een plaats in de zoek- en selectieprocedure.
De **stroomversnelling** voor het SSV is op gang gekomen. Met de groei van het netwerk kan die versnelling doorzetten en leiden tot daadwerkelijke toename van de afzet. Daarvoor is overeenstemming binnen de groep nodig op twee fronten:

1. Keuze voor uitbreiding van het eigen netwerk en de samenwerkingsvorm met andere collectieven.
2. Vastleggen van de eigen identiteit (uitgangspunten, benaderingswijze, kwaliteitscriteria)

Actie
Schaalvergroting
Gezien de positieve reacties van andere, vergelijkbare initiatieven op de mogelijkheden tot hechtere samenwerking met het SSV kan het SSV potentieel uitgroeien tot een groter en breder initiatief. Vooral op het vlak van assortimentsontwikkeling van de producten, logistiek en communicatie naar de consument is hechtere samenwerking binnen het SSV en tussen verschillende initiatieven van streekproducten een voordeel voor alle partijen. Vanzelfsprekend zullen hierbij problemen rijzen die te maken hebben met goede afstemming en onderlinge concurrentie. Maar door een goede regie hierop te voeren, moet het mogelijk zijn dergelijke problemen te overwinnen.

De volgende actiepunten zijn van belang voor een voortzetting van de ingezette stroomversnelling:
Ad 1. Bij opschaling spelen de volgende aspecten:

- Het SSV kan groeien door het werven van nieuwe leden en door het samenwerken met andere producentenclusters. Beiden is naast elkaar mogelijk, maar het is van belang om een keuze te maken voor de schaalgrootte van het eigen netwerk: blijft het SSV een kleine groep met een eigen identiteit die samenwerkt met andere partijen, of wordt het een groot (inter)regionaal netwerk; en wat wordt in dat geval de identiteit?
- Met welke leden en/of groepen wordt een verkenning voor samenwerking aangegaan?
- Op welke activiteiten/onderwerpen wil het SSV met die partijen samenwerken en in welke mate?
- Wie wordt/worden de trekker(s) van de samenwerking?
- Synergie in de verticale keten: Het netwerk is opgericht om het afzetkanaal van de horeca te bereiken met een gezamenlijke en professionele presentatie. Het SSV wil het eigen concept opschalen in andere markten, met behoud van de eigen identiteit. Als ook de afwezigheid van een voorraad in stand blijft, kan dat zorgen voor een lead time probleem (tijdspanne tussen bestelling en levering). Een tweede aandachtspunt is de moeilijke binding met de horecamarkt. Is een sterkere binding met de horeca mogelijk door een groter assortiment aan te bieden met een geografisch grotere dekking?

Ad 2. Identiteit met elkaar bespreken en de afspraken vastleggen:

- Voorwaarden voor deelname. De leden betalen een fee voor deelname en hebben enkele rechten en plichten. De informaliteit van de groep wordt op prijs gesteld, maar met het groeien van het netwerk moeten de “regels” voor deelname opnieuw worden besproken en op papier worden gezet.

- Kwaliteitscriteria. De kwaliteit wordt bij het SSV op dit moment vastgesteld op basis van kwaliteitscriteria. De invulling van deze criteria is gebaseerd op ervaring van en meningsvorming door de kwaliteitscommissie. Dat proces is deels subjectief van aard, omdat men aangeeft dat “het gevoel” bij het product en het bedrijf een rol speelt. Een dergelijke subjectieve component zal altijd aanwezig blijven, maar de commissie kan per bezoek de beoordeling vastleggen in een rapport. Daardoor wordt de kwalitatieve beoordeling transparanter voor bestaande en nieuwe leden.
- Ballotage. Nu het netwerk groter wordt, geeft een aantal deelnemers aan dat zij niet altijd begrijpen waarom een partij al dan niet door de ballotage is gekomen.
- Prijssetting. Er zijn vragen over de vrijheid in het bepalen van de productprijzen en het aantal producenten van eenzelfde product. Het is belangrijk om in dit verband een duidelijke lijn af te spreken en vast te leggen.
- Delen van contacten. De leden van het SSV erkennen dat de horeca-markt een moeilijke partij is, maar zij willen zich blijven richten op deze markt. Vaak hebben zij vanuit hun eigen bedrijf al toegang tot andere afzetkanalen. Soms hebben zij ook contacten met horeca-ondernemers. Van belang is afspraken te maken over het met elkaar delen van horeca-contacten.
- Wel/niet biologisch. Binnen de groep bestaat nog geen overeenstemming over de keuze voor een al dan niet volledig biologisch assortiment. Voorlopig is gekozen voor de kwaliteit, uniciteit en kleinschaligheid van de producten, waarbij een groot deel van de producten biologisch is.

4.2.4 Stappenmodel bij Rijnvallei:

Verkennen en interpreteren

Rijnvallei is één bedrijf met zelfstandige werkmaatschappijen die ieder een eigen product en markt bedienen, zoals diervoeders, op- en overslag grondstoffen, gewasbescherming plantaardigesector, adviesdienst voor de fruitteelt, Welkoop winkels en bedrijfstechniek voor de huisvesting.
Vanuit de directie en de coördinator MVO kwam het initiatief om te zoeken naar een invulling van MVO die bij het bedrijf past. Tijdens dit project is dat proces op een systematische manier verlopen aan de hand van reeds ontwikkelde instrumenten. Er is een stapsgewijs traject ingezet, waarbij de directie en de MVO coördinator aanvankelijk een verkenning in hun eigen organisatie uitvoerden. Voor de nulmeting gingen zij op zoek naar informatie en kwamen zij met diverse bedrijfsonderdelen over het onderwerp in gesprek. Dat verliep in eerste instantie moeizaam. In een vervolgfase heeft de directie het thema MVO breder gepresenteerd in het bedrijf, onder meer op twee managersbijeenkomsten. Dat was een eerste stap naar een bredere verkenning in de organisatie, die door de managers op prijs werd gesteld. Het komende jaar zal dit worden voortgezet.

Interpreteren

Onder begeleiding van de onderzoekers heeft de directie een selectie en prioritering aangebracht in de thema’s die opgepakt gaan worden. Voor dit project is gewerkt met de directie van de overkoepelende Rijnvallei Holding, maar ook – via interviews - met de managers van een aantal werkmaatschappijen. Opvallend was tijdens deze interviews dat ook de managers duidelijke en gepassioneerde ideeën hebben over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van hun product(ie). Dat is wellicht te verklaren vanuit de diversiteit van het bedrijf. Die verscheidenheid in werkvelden kan duiden op een alertheid voor het inspelen op veranderingen. De managers van de werkmaatschappijen geven aan dat tot nu toe nog onvoldoende naar hun mening is geluisterd tijdens de algemene managementoverleggen. Zij hebben echter wel het gevoel dat een nieuw traject is ingezet door middel van de managersbijeenkomsten die door de huidige directie zijn geintroduceerd.

Actie

Geconstateerd kan worden dat Rijnvallei ook functioneert als een horizontaal netwerk, maar hier binnen één bedrijf. De aangesloten werkmaatschappijen participeren in dit netwerk met eigen producten, doelen en belangen. Om met alle partijen de aanpak van MVO af te stemmen, is ook voor dit bedrijf een afstemming van de identiteit van belang. Dat wordt bijvoorbeeld zichtbaar in het feit dat de directie zoekt naar een formulering van een duidelijk “onderscheidend vermogen” voor het hele bedrijf, maar daar moeite mee heeft. Tijdens dit project blijkt dat de managers duidelijke ideeën hebben over MVO en over de ontwikkeling van hun werkmaatschappijen, maar zij vinden nog te weinig gehoor. Daarom is aan te bevelen hen nauwer te betrekken in het traject dat komend jaar

wordt voortgezet. Een uitgebreid overzicht van de actiepunten voor dit traject is opgenomen in bijlage 2.
We kunnen stellen dat bij Rijnvallei duidelijk een stroomversnelling is ingezet. Het bedrijf heeft een goede basis gelegd en zal nu de schouders onder het vervolg moeten zetten.
Synergie in de keten: Rijnvallei is begonnen met de invulling van MVO om in eerste instantie een eigen positionering te vinden. Het bedrijf functioneert in een behoudende bedrijfstak waar een begrip als MVO nog niet is ingeburgerd. Binnen het bedrijf blijken de managers van de werkmaatschappijen duidelijke ideeën te hebben over de insteek voor MVO door Rijnvallei. Het is mogelijk dat ook in de keten of bij de collega-bedrijven bepaalde visies over duurzaamheid bespreekbaar zijn, wellicht in andere termen dan onder maatschappelijk verantwoord ondernemen. De Trusq-alliantie kan een ingang bieden om het gesprek aan te zwengelen.

4.3 De drie cases

We kunnen de netwerken De Hoeve en Streek & Smaakverbond en het interne netwerk binnen Rijnvallei op zes kenmerken met elkaar vergelijken. Deze karakterisering is samengevat in onderstaande tabel.

	De Hoeve	***Streek & Smaak Verbond***	***Rijnvallei***
1. Product-variatie	Gelijksoortigheid van het product	Diversiteit van het product	Diverse producten binnen een overkoepelende organisatie
2. Afzet-exclusiviteit	Afzet uitsluitend via netwerk	Additioneel kanaal voor afzet	Cooperatieve opzet: afzet naar de leden
3. Toelatings-criteria	Toelatingscriteria gekwantificeerd en vooral gericht op prijsstelling. Moeilijk om kandidaten te vinden die aansluiten bij netwerkidentiteit.	Toelatingscriteria kwantitatief en kwalitatief. Aandacht voor gerichte aansluiting bij identiteit van het netwerk.	Niet van toepassing
4. Prijssetting	Centraal vastgesteld, voor iedereen gelijk	Door iedere producent vrij vast te stellen	Centrale directie in overleg met werkmaatschappijen
5. Verkoop-traject	Verkooptraject in handen van de leden, met ondersteuning van coordinerende organisatie	Verkooptraject uit handen van de leden; centraal georganiseerd via groothandelsfunctie	Verkoop via werkmaatschappijen
6. Rol van de deelnemers	Beperkte betrokkenheid deelnemers bij vormgeving netwerk en werven nieuwe leden.	Enkele leden (vrijwillig) intensief betrokken bij vormgeving netwerk en werven nieuwe leden. Overige leden niet of nauwelijks betrokken bij deze processen.	Op managementniveau overleg. Besluitvorming en sturing voornamelijk door directie.
7. Rol coordi-nerende organisaties	Sturende rol, initiatiefnemer, stagnering in vervolgacties	Sturende rol, initiatiefnemer, ambitieus in vervolgacties	Sterke sturing vanuit de overkoepelende BV, behoudend in vervolgacties

Uit bovenstaande vergelijking blijkt hoe verschillend elk netwerk is georganiseerd. Daardoor bestaat er geen standaardrecept voor (veranderen naar) maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ieder netwerk moet zijn eigen beslissingen nemen over de onderlinge samenwerking. Als de ontwikkeling van het netwerk succesvol verloopt, worden in de loop van de tijd uitgangspunten en waarden met elkaar gedeeld. Het is daarvoor van belang om met elkaar te communiceren. In de drie cases is duidelijk geworden dat die communicatie op verschillende manieren verloopt. Bij De Hoeve vindt regelmatig overleg plaats als groep en tussen leden. Overleg is noodzakelijk, omdat voor de verschillende stappen in het productieproces de acties op elkaar worden afgestemd. Het SSV overlegt bij voorkeur zo min mogelijk in groepsverband. De leden hebben het druk met hun eigen productieproces en leveren aan SSV als een van hun afzetkanalen. Bij Rijnvallei vindt managersoverleg plaats, en de directie overlegt regelmatig zelf. Bij de drie partijen is een aanvullend type communicatie nodig om tot een goede toekomststrategie te komen.

Een belangrijk aspect dat een rol speelt bij een gerichte strategie is de diversiteit in de groep. Een homogeen netwerk, zoals De Hoeve, heeft gelijksoortige belangen die kunnen leiden tot een passieve houding tegenover veranderingen. De auteurs Weick en Suthcliffe (2001, p.171) bespreken de natuurlijke neiging van individuen om in eenzelfde gewoonte door te gaan: “keep it simple, follow routines, avoid trouble.” Datzelfde kan gelden voor homogene groepen. Een diverse groep daarentegen, zoals het SSV, is meer bewust van specifieke problemen of veranderingen en geneigd om hun uitgangspunten ter discussie te stellen bij het zoeken naar oplossingen (Weick and Suthcliffe 2001, p.172). Een dergelijke diversiteit geldt ook voor Rijnvallei, met zelfstandige

werkmaatschappijen. Deze verscheidenheid in werkvelden kan duiden op een alertheid voor het inspelen op veranderingen.
Bij het benaderen van nieuwe deelnemers lijkt De Hoeve een mate van flexibiliteit te missen op twee fronten: binnen de huidige groep en naar kandidaten. De deelnemers van het SSV hebben ieder een ander product en ook hun belangen verschillen. Zij zijn daardoor meer alert op ontwikkeling en mogelijkheden of kansen. Het is voor hen van belang om de positie te definiëren en de aandacht te richten op de communicatie naar kandidaat-partijen. Bij Rijnvallei hebben de managers van de werkmaatschappijen ideeën over MVO en de mogelijkheden en beperkingen van hun activiteiten. Zij hebben echter het gevoel dat zij nog onvoldoende gehoord worden. Er is dus wel diversiteit, maar er leeft ook een wens naar meer flexibiliteit.

We kunnen concluderen dat de ketens aanlopen tegen een terugkerend vraagstuk. Voor succesvolle verandering is een duidelijkere positionering van de eigen identiteit noodzakelijk. Op verschillende manieren zoeken bedrijven naar een effectieve aanpak van de samenwerking; in het netwerk, met andere netwerken en binnen de keten. Daarbij gaat het niet om een statische, eenmalige exercitie, maar om een continu proces en dus een voortdurende communicatie met elkaar en met de omgeving. Er dient een voortdurend proces van afstemming en interactie met de klant plaats te vinden opdat optimaal ingespeeld kan worden op de marktvraag. Steeds meer is sprake van ‘co-creatie’ waarbij producent en klant samen de producteisen en –kwaliteit ontwikkelen (Prahalad en Ramaswamy, 2004). Op basis van dit project kunnen we praktische hulpmiddelen bieden om met die dynamiek resultaatgericht om te gaan. Deze hulpmiddelen bestaan uit een diagnose instrument voor samenwerking in horizontale netwerken en uit tien gouden regels.

4.4 Praktische hulpmiddelen

Bij de uitvoering van dit onderzoeksproject is als startpunt gebruik gemaakt van twee instrumenten:
a. een door Cramer en Van der Heijden ontwikkeld diagnosemodel (Cramer en Van der Heijden, 2005B) (zie bijlage 3)
b. het stappenplan ‘Internationale ketenverantwoordelijkheid’ (Cramer, 2005) (zie bijlage 5).
De vraag is in hoeverre beide instrumenten bruikbaar zijn voor bedrijven die een stroomversnelling op MVO terrein in hun keten willen realiseren door samenwerking in horizontale netwerken.

Stappenplan voor voorwaartse ketensamenwerking tussen producent en klant/consument
Allereerst gaan we in op de bruikbaarheid van het stappenplan ‘internationale ketenverantwoordelijkheid’. Dit stappenplan is gebaseerd op vier variabelen, die bepalen hoe je als bedrijf maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten organiseert. Allereerst maakt het uit hoe complex de keten is waarin je als bedrijf werkt. Op basis van de invloed die je als bedrijf hebt op de keten, kan vastgesteld worden voor welke schakels in de keten ketenverantwoordelijkheid genomen kan worden. Over het algemeen is een agrarische keten minder complex dan een industriële keten. Ten tweede is het ambitieniveau dat je als bedrijf stelt bepalend. Wanneer de lat niet te hoog wordt gelegd, is het gemakkelijker om een grotere groep bedrijven in de keten erbij te betrekken dan wanneer hoge standaarden worden vereist. De afzet van producten met hoge standaarden, zoals Fairtrade-producten, is meestal gericht op een nichemarkt, terwijl producten met minder hoge standaarden eerder reguliere, mainstream-markten bereiken. Verder speelt de diversiteit van de keten een belangrijke rol, met name het aantal toeleveranciers. En de laatste variabele is de macht die je als bedrijf hebt om het gedrag van andere schakels in de keten te beïnvloeden.
Het in bijlage 5 beschreven stappenplan is samengesteld op basis van initiatieven van bedrijven die verantwoordelijkheid willen nemen van MVO in eerdere schakels in hun keten. De in dit AKK project beschreven cases gaan echter over bedrijven die MVO in een stroomversnelling willen brengen in latere schakels in de keten: de klant/consument. Het gaat hier dus niet om achterwaartse maar om voorwaartse afstemming tussen producent en klant. Co-creatie speelt hierbij een belangrijke rol. In hoeverre brengt dit uitgangspunt veranderingen met zich mee in het in bijlage 5 beschreven stappenplan?
Ook in dit geval spelen de vier hierboven genoemde factoren een rol. De complexiteit heeft hier vooral betrekking op de mate van complexiteit in de afzetmarkt naar de klant/consument. Wanneer deze complexiteit groot is (zoals in het geval van SSV en Rijnvallei), dient een bedrijf stapsgewijs te werk te gaan. Gezocht moet worden naar ingangen die de meeste kans op succes bieden. Geleidelijkaan kan het initiatief verbreed worden naar meerdere marktpartijen. In het geval de

complexiteit beperkter is (zoals bij De Hoeve) kan samenwerking met de klant (hier: Keurslagers) versterkt worden.
Het ambitieniveau bepaalt de wijze waarop de bedrijven zich willen profileren. Wanneer zij producten op de markt willen brengen die zich kwalitatief onderscheiden (zoals De Hoeve en SSV), dan beperkt dat de kring van bedrijven die mee willen doen aan het initiatief. Immers, zij moeten zich wel conformeren aan de gestelde kwaliteits- en andere ingangseisen. Het let in dat geval nauw hoe nieuwe bedrijven betrokken worden (zie hieronder bij diagnosemodel voor samenwerking in horizontale netwerken). Wanneer een set van basiseisen gesteld wordt die de gemiddelde producent moet kunnen halen, is het gemakkelijker om een grote groep producenten te betrekken. Een voorbeeld van een dergelijke mainstream benadering is Rijnvallei.
De diversiteit van het productassortiment is eveneens een belangrijke factor. Wanneer de diversiteit groot is, zal gezocht moeten worden naar generiekere kwaliteitseisen dan wanneer de diversiteit beperkt is. Een voorbeeld van een divers productassortiment is SVV en Rijnvallei, terwijl De Hoeve zich richt op één specifiek product: Milieukeur varkensvlees.
Tenslotte is de macht in de keten een cruciale factor. Vaak hebben afzonderlijke agrarische bedrijven vanwege hun omvang onvoldoende macht in de keten om de afzetmarkt te beïnvloeden. Om hun macht te vergroten zijn horizontale netwerken zoals SSV en De Hoeve opgericht. Rijnvallei heeft als middelgroot bedrijf meer macht in zijn keten, maar ook zijn invloed is toch redelijk beperkt. Door een gedeeld belang te formuleren, kan gezamenlijk naar de markt worden opgetreden. Daarbij is de rol van een goede regisseur onontbeerlijk.
Bovenstaande analyse leidt tot een bijstelling van het stappenplan ‘internationale ketenverantwoordelijkheid’, zoals in bijlage 5 beschreven staat. Hieronder wordt op basis van de ervaringen van de drie cases die in deze AKK studie centraal staan, een stappenplan gepresenteerd voor MVO initiatieven gericht op samenwerking tussen producent en klant/consument.

STAPPENPLAN VOOR VOORWAARTSE KETENSAMENWERKING TUSSEN PRODUCENT EN KLANT/CONSUMENT

Stap 1: *Bepaal de mate van complexiteit in de afzetmarkt naar de klant/consument.*
Wanneer deze complexiteit groot is, dient een bedrijf stapsgewijs te werk te gaan. Gezocht moet worden naar één of enkele marktpartijen die de meeste kans op succes bieden. Geleidelijkaan kan het initiatief verbreed worden naar meerdere marktpartijen. In het geval de complexiteit beperkter is, kan samenwerking met de beperkte groep marktpijen gericht versterkt worden.

Stap 2: *Richt u zich in de productketen op:*
a. een nichemarkt
b. een mainstreammarkt

Indien a: Dan dient u zich kwalitatief te onderscheiden met uw product en/of dienst. Dit beperkt wel de kring van bedrijven die willen deelnemen aan het initiatief.
Indien b: Dan kunt u beter beginnen met minder ambitieuze standaarden op milieu en sociaal gebied en die in de loop der tijd aanscherpen. Op deze wijze kunt u een brede groep producenten bij het initiatief betrekken.

Stap 3: *Bepaal de mate van diversiteit van het productassortiment.*
a. Brengt u gezamenlijk een divers productassortiment op de markt? Zoek dan naar generieke kwaliteits- en ingangseisen waarmee u zich op MVO gebied op de markt profileert
b. Brengt u gezamenlijk een specifiek productassortiment op de markt? Stel dan specifieke kwaliteits- en ingangseisen waarmee u zich op MVO gebied op de markt profileert.

Stap 4: *Heeft u als individueel bedrijf de macht om MVO in een stroomversnelling te brengen in uw afzetmarkt?*
a. ja
b. nee

Indien a: Dan kunt u het initiatief nemen om MVO in uw afzetmarkt samen met de klant te organiseren.
Indien b: Zoek dan bij voorkeur aansluiting bij collega-bedrijven uit de sector die MVO voorwaarts in de keten kunnen helpen organiseren. Gebruik daarbij het ‘ diagnosemodel voor samenwerking in horizontale netwerken‘. Indien het niet mogelijk is zo’n horizontaal netwerk te formeren, selecteer dan een beperkt aantal belangrijke toeleveranciers, waarmee u samenwerking opzet op MVO gebied.

Diagnosemodel voor samenwerking in horizontale netwerken

Als basis voor de ontwikkeling van een diagnosemodel voor samenwerking in horizontale netwerken is gebruik gemaakt van een door Cramer en Van der Heijden ontwikkeld diagnosemodel voor verankering van MVO binnen bedrijven (Cramer en Van der Heijden, 2005B) (zie bijlage 3). Dit model is afgeleid van de ervaringen die 18 bedrijven hebben opgedaan met de invoering van MVO binnen hun eigen organisatie. De vraag is echter of dit model ook van toepassing is op de verankering van MVO in horizontale netwerken of moet worden bijgesteld. Een antwoord op deze vraag hangt met name af van de verschillen tussen de invoering van MVO binnen het eigen bedrijf en in horizontale netwerken.

Op grond van de ervaringen die zijn opgedaan in het kader van het onderhavige onderzoeksproject met drie horizontale netwerken blijkt dat er duidelijke verschillen bestaan tussen invoering van MVO binnen het eigen bedrijf en in horizontale netwerken. Opvallend zijn met name de volgende punten:

1. MVO in horizontale netwerken komt alleen van de grond als een kerngroep van betrokken bedrijven de noodzaak en/of het belang ervan inziet. De manager(s) van elk aangesloten bedrijf moet zich aan het initiatief committeren en de urgentie van samenwerking met collega-bedrijven erkennen. In het geval van een individueel bedrijf hoeft dit laatste niet persé het geval te zijn. Het MVO initiatief kan ook bottom-up starten en nog geen formele steun van het management hebben.
2. Vanaf de start van een MVO initiatief in horizontale netwerken is de aanwezigheid van een regisseur (of een kernregiegroep) essentieel. Zonder een goede coördinatie en sturende rol van een regisseur is het initiatief tot mislukken gedoemd. Met de leiderschapskwaliteiten van de regisseur staat of valt het initiatief. Ook in het geval van een individueel bedrijf is een regisseur van belang, maar deze taak is verenigd in verschillende personen. De manager van het bedrijf is de hoofdregisseur met daaronder één of meerdere mensen die als coördinator de uitvoering van MVO activiteiten regelen.
3. De regisseur van horizontale netwerken moet over de volgende kwaliteiten beschikken:
   - gezag uitstralen bij de leden en naar de buitenwereld (met name naar marktpartijen)
   - strategisch inzicht hebben
   - innovatief zijn; nieuwe openingen weten te vinden
   - in staat zijn de leden van het horizontale netwerk te binden en te betrekken bij de versterking van het netwerk
   - goede antennes hebben voor hetgeen leeft onder de deelnemers aan het horizontale netwerk
   - de identiteit van het netwerk weten te benoemen en te bewaken
   - goede communicatieve vaardigheden hebben binnen het netwerk en naar marktpartijen
4. In tegenstelling tot invoering van MVO binnen een individueel bedrijf moet de aanpak in horizontale netwerken volgens een redelijk vast stramien verlopen. Er zal bij aanvang een gezamenlijke missie, visie en strategie moeten worden afgesproken onder de leden van het horizontale netwerk. Anders ontbreekt de samenhang en identiteit van de groep. De uitwerking van deze identiteit vindt plaats in de loop van het proces door het uitvoeren van concrete acties en ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal. Maar de hoofdlijnen van de filosofie en aanpak moeten al bij aanvang geformuleerd worden.Vervolgens is het nodig om aan te sluiten bij kwaliteits- en managementsystemen opdat monitoring en rapportage van resultaten mogelijk wordt. Tenslotte is communicatie over de resultaten binnen het netwerk en daarbuiten van groot belang.
   In het geval van een individueel bedrijf kan het proces van visievorming geleidelijker plaatsvinden, afhankelijk van het wel of niet aanwezig zijn van MVO leiderschap bij het management. MVO activiteiten beginnen met name daar waar de beste openingen zijn om te starten. Dit kan zijn door het aanpassen van kwaliteits- en managementsystemen, het opzetten van een communicatieplan of door het in dialoog treden met externe stakeholders. Bij de verankering van MVO in horizontale netwerken verloopt de fasering volgens vastere patronen.

Bovenstaande verschillen tussen invoering van MVO binnen een individueel bedrijf en in horizontale netwerken hebben consequenties voor het gebruik van het diagnosemodel. Wanneer dit model wordt toegepast op horizontale netwerken, is aanpassing noodzakelijk. De fasering vergt slechts beperkte modificatie: met name de versterking en uitbreiding van het oorspronkelijke netwerk vereist extra aandacht. De belangrijkste aanpassing is de redelijk strak vastgelegde volgorde waarin activiteiten in

horizontale netwerken dienen te worden uitgevoerd. Dit laatste leidt ook tot bijstelling van de tien gouden regels die eerder waren opgesteld ten aanzien van invoering van MVO in de eigen organisatie.

Om inzicht te krijgen in de meest effectieve aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in horizontale netwerken, is het raadzaam om bij aanvang te bepalen wat de groep bindt en waarom men wil samenwerken. Het vaststellen van deze identiteit geeft houvast en saamhorigheid. Via het uitvoeren van concrete activiteiten wordt deze identiteit verder ontwikkeld en begint de groep geleidelijk aan een gezamenlijk referentiekader op te bouwen. Dit proces van gezamenlijke betekenisverlening (*sensemaking*) is essentieel om zowel binnen de groep als naar buiten een duidelijke identiteit en eigenheid te kunnen uitstralen. Op basis hiervan kunnen vervolgactiviteiten worden gepland die mogelijk leiden tot een verbreding van de identiteit of tot versterking van het reeds gevormde netwerk. Uiteindelijk kan het proces van uitbreiding en versterking van het netwerk leiden tot stabilisatie. In veel gevallen zal dit stadium echter niet worden bereikt omdat een horizontaal netwerk voortdurend zal blijven zoeken naar nieuwe openingen om zijn netwerk te verbreden of versterken. De activiteiten die in de loop van dit hele proces uitgevoerd dienen te worden, zijn zeer vergelijkbaar met willekeurig welk continu verbeteringsproces. De invulling van de activiteiten is echter MVO specifiek.
Hieronder wordt een handzaam diagnose instrument gepresenteerd bestaande uit twee onderdelen. Deze onderdelen dienen bij voorkeur door een aantal sleutelpersonen op MVO gebied binnen het horizontale netwerk te worden uitgevoerd. Op basis van de resultaten van hun diagnoses kan *gezamenlijk* bepaald worden (eventueel met assistentie van een externe deskundige) hoe het proces van MVO op de meeste effectieve manier tot ontwikkeling kan worden gebracht.

DIAGNOSE INSTRUMENT
VOOR SAMENWERKING OP MVO GEBIED IN HORIZONTALE NETWERKEN

Inleiding

De partijen die gezamenlijk de stappen in dit diagnose instrument gaan doorlopen zijn zich bewust geworden van de noodzaak tot samenwerking. Voorafgaand aan de verdieping van het netwerk heeft een proces binnen de deelnemende bedrijven plaatsgevonden. In die fase heeft iedere organisatie het algemene begrip MVO voor de eigen situatie ingevuld en daarmee een bedrijfsgerelateerde betekenis gegeven. Het bepalen van die bedrijfsstrategie en de keuze van activiteiten kan worden gebaseerd op de drie pijlers van MVO: Profit, People en Planet. Daarnaast kunnen keuzes voor managementaspecten en externe stakeholders apart worden geformuleerd.
Er zijn diverse handvatten ontwikkeld om de keuzes te maken. In bijlage 1 is een overzicht gegeven van uiteenlopende instrumenten, die gedeeltelijk openbaar toegankelijk zijn. In bijlage 2 is een voorbeeld opgenomen van de manier waarop Rijnvallei als bedrijf de eigen MVO prioriteiten heeft geformuleerd. Tot slot kan het diagnosemodel in bijlage 3 een goede leidraad zijn, voor een eigen aanpak en een keuze van de activiteiten.
Vanuit die bedrijfsspecifieke invulling wordt voortgebouwd aan de samenwerking met andere organisaties. Zowel bedrijfsintern als binnen het netwerk is het gezamenlijk toepassen van de diagnose instrumenten een exercitie die regelmatig uitgevoerd kan worden om een voortgaande ontwikkeling te realiseren.
De hier gepresenteerde twee instrumenten bieden, tezamen met de tien gouden regels, aan bedrijven handvatten om al lerende een eigen aanpak te ontwikkelen in het vormgeven van maatschappelijk verantwoord ondernemen voorwaarts in de keten door middel van samenwerking in horizontale netwerken.

Diagnose 1: Typeer de aanpak van MVO die bij uw horizontale netwerk past

Maak aan de hand van onderstaande vragen een typering van de identiteit die u als horizontale keten wilt uitstralen.

- Welke motieven heeft u om deel te nemen aan het horizontale netwerk initiatief? Noem de vijf belangrijkste.

- Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van de meerwaarde van het initiatief? Noem de vijf belangrijkste.
- Welke concrete resultaten verwacht u gezamenlijk te behalen in drie jaar? Noem de vijf belangrijkste.
- Welke sterke punten denkt u dat uw samenwerking in een horizontaal netwerk heeft?
- Welke zwakke punten denkt u dat uw samenwerking in een horizontaal netwerk heeft?

Maak een samenvatting van de identiteit die u als horizontaal netwerk gezamenlijk wilt uitstralen.

Deze diagnose 1 kan i.p.v. individueel door tenminste vijf personen ook in een groepsgesprek gemaakt worden. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de ‘ hotseat’ aanpak, zoals beschreven in bijlage 6.

Diagnose 2: Stel vast wanneer en hoe de bij het initiatief aangesloten bedrijven gezamenlijk de verschillende fasen van ontwikkeling van MVO gaan doorlopen

Gebruik hiervoor de volgende indeling in fasen:

Fase 1: Bewustwording van gemeenschappelijk belang van MVO initiatief in horizontale keten
Er vindt een bewustwording plaats dat het thema MVO van belang kan zijn voor bedrijven in een horizontaal netwerk. Het gemeenschappelijk belang en/of de externe druk wordt gevoeld om gezamenlijk in actie te komen. Er dient zich een regisseur (of kerngroep van regisseurs) aan die het initiatief wil leiden. Deze regisseur dient over bepaalde vaardigheden te beschikken (zie bijlage 7).

Fase 2: Vorming van het netwerk in horizontale keten
De kerngroep van bedrijven die in een horizontaal netwerk een MVO initiatief willen nemen, formuleert gezamenlijk de identiteit die ze wil uitstralen. De in diagnose 1 aangegeven aanpak kan daarbij behulpzaam zijn. Op grond hiervan stelt de kerngroep een missie en visie op die vastleggen waarom het initiatief van belang is en wat ermee beoogd wordt. Deze missie en visie dienen al in een vroeg stadium getoetst te worden bij relevante externe stakeholders. Dit vergroot het inzicht voor de kerngroep in de meerwaarde van het initiatief en de mate waarin de buitenwereld (met name de afzetmarkt) het belang ervan inziet. De wisselwerking met externe stakeholders dient een continu proces te blijven.

Fase 3: Daadwerkelijk aan de slag: concretiseren van MVO binnen horizontale netwerken
De kerngroep van bedrijven formuleert gezamenlijk de korte en langere termijn strategie en concrete activiteiten die uitgevoerd moeten gaan worden. Ze stelt ook gezamenlijk vast welke activiteiten prioriteit hebben en wie deze gaat uitvoeren. Ze selecteert eerst projecten en activiteiten die een grote kans van slagen hebben. Dat werkt motiverend. Vaak heeft de regisseur hierin een coördinerende rol. Hij/zij functioneert als initiator en katalysator. De regisseur is het cement binnen de kerngroep en neemt de leiding in het opstarten van projecten. Op deze wijze wordt het algemene MVO-denken vertaald in een taal die past bij de organisatie.
Om zichtbare resultaten van de eerste activiteiten te kunnen tonen, is het opzetten van een monitoring- en rapportagesysteem en een kwaliteits-/en management systeem onontbeerlijk.

Fase 4: Versterking en/of uitbreiding van het netwerk in horizontale netwerken
Door concrete activiteiten begint de kerngroep geleidelijk te leren hoe zij MVO kan vormgeven en steeds meer mensen/bedrijven kan betrekken. Communicatie binnen het netwerk en daarbuiten over de behaalde resultaten en de identiteit van het netwerk zijn daarbij cruciaal. Het proces in deze fase is erop gericht om het netwerk te versterken en/of uit te breiden. Aangezien de pioniersfase van het initiatief voorbij is, wordt het noodzakelijker om een aantal procedures en kwaliteitseisen explicieter vast te leggen en te borgen. Tegelijkertijd blijft het essentieel om de identiteit die men als initiatief wil uitstralen, goed te bewaken en eventueel op grond van uitbreiding van de activiteiten bij te stellen. Ook in deze fase is het van belang om het gevoel van saamhorigheid en gemeenschappelijk belang veilig te stellen. De motieven van de bedrijven die zich bij het initiatief willen aansluiten, moeten blijven sporen met de reeds opgebouwde identiteit van de kerngroep. De eigen aanpak en identiteit

van het initiatief kunnen op deze wijze een bredere groep bedrijven verenigen en leiden tot een gezamenlijk referentiekader.

Fase 5: Stabilisatie van horizontale keten
Wanneer het horizontale netwerk geen behoefte meer heeft aan versterking of uitbreiding en gedeelde waarden zijn ontstaan ten aanzien van het MVO initiatief, kan men spreken van stabilisatie van het netwerk. Aangezien een horizontaal netwerk meestal gericht is op continue verbetering, zal de fase van stabilisatie hoogstwaarschijnlijk niet snel intreden. Wel zullen geleidelijk aan binnen de groep bedrijven die bij het initiatief is aangesloten, steeds meer gedeelde waarden ontstaan over de huidige en toekomstige maatschappelijke, sociale en financiële positionering. MVO wordt een steeds meer vanzelfsprekende manier van denken en handelen.

Stel op grond van bovenstaande vijf fasen een tijdsplanning en actieplan vast per fase.

Fase 1: Tijdsplanning:……

Hoofdactiviteiten:…….

Fase 2: Tijdsplanning:……

Hoofdactiviteiten:…….

Fase 3: Tijdsplanning:……

Hoofdactiviteiten:…….

Fase 4: Tijdsplanning:……

Hoofdactiviteiten:…….

Tien gouden regels

Op basis van bovenbeschreven praktijkervaringen kunnen de volgende tien ”gouden regels” worden geformuleerd voor samenwerking op MVO gebied binnen horizontale netwerken:

1. Start het implementatieproces van MVO op een pragmatische, stapsgewijze manier en stel prioriteiten;
2. Kies een aanpak die nauw aansluit bij de identiteit die de kerngroep van het MVO initiatief wil uitstralen en bij hun gemeenschappelijk belang;
3. Stel één of meer competente en sociaal vaardige regisseurs aan die het proces binnen het horizontale netwerk coördineren, mensen in de keten (met name marktpartijen) weten te enthousiasmeren en in staat zijn om het algemene concept van MVO te herformuleren in taal die de deelnemers aan het MVO initiatief begrijpen;
4. Draag er zorg voor dat de missie en visie van het MVO initiatief al in een vroeg stadium met externe stakeholders worden besproken en zo nodig op grond daarvan worden aangepast;
5. Beschouw MVO als een cyclisch, continu verbeteringsproces waarin monitoring en verslaglegging een sleutelrol spelen;
6. Zoek geschikte momenten om nieuwe activiteiten op MVO gebied te introduceren en het netwerk te versterken en/of uit te breiden;
7. Wees alert op mogelijkheden om naast stapsgewijze verbeteringen ook verdergaande vernieuwingen op MVO gebied door te voeren;
8. Zorg ervoor dat het MVO proces inzichtelijk blijft en is afgestemd op de motivatie en ervaring van de deelnemers aan het netwerk;
9. Verzeker je ervan dat de verschillende activiteiten op MVO gebied goed gecoördineerd worden, samenhang vertonen en op strategisch niveau geïntegreerd worden binnen één MVO kader;
10. Versterk de identiteit en de waarden van het netwerk door intern en extern actief te communiceren over de missie, strategie en verkregen resultaten op MVO gebied.

BIJLAGE 1

OVERZICHT REGULIERE INSTRUMENTEN

Overzicht van instrumenten die regelmatig gebruikt worden bij de invoering van MVO in het bedrijf en de keten

Bronnen: MVO Nederland (www.mvonederland.nl), Senter-Novem, GRI, geciteerde publicaties:

Instrument	Initiatiefnemer	Website
Milieubarometer	Stimular	www.milieubarometer.nl
Milieubarometer voor Recreatie	Stichting Keurmerk Milieu, Veiligheid en Kwaliteit	http://www.recron.nl/milieubarometer/nl/intro.lp
Duurzaamheidsscans	Beco Groep, Good Company,CEA	http://www.beco.nl/xq/asp/id.18/qx/project_detail.htm
Duurzaamheidsmonitor	AKK, LEI	www.akk.nl, www.lei.nl
PAP Scan schoner produceren van project Milieu en Winst	Beco Groep, voor: Ministerie van Economische zaken, Ministerie van VROM	www.schonerproduceren.nl www.milieuwinst.nl
Analysemodel beïnvloedingsfactoren	Sirned	www.sirned.nl
Eco Schools	Stichting Collusie	http://www.eco-schools.nl/html/contact_milieuscan.htm
Eco Office	PMA milieuadviseurs	http://www.pma-milieu.nl
Milieuzorg Utrecht	Provincie Utrecht en gemeenten Stichting Collusie	http://www.milieuzorgutrecht.nl/ http://www.collusie.org/projecten_opdrachtgevers/mkb/milieuzorg_mkb.php
DE Scan	Ecofys Stichting Collusie	http://www.collusie.org/projecten_opdrachtgevers/mkb/de_mkb_1.php
SME Key	CSR Europe	http://www.smekey.org/english_lan/default.aspx
Small Business Journey	Small Business Consortium	http://www.smallbusinessjourney.com/output/Page1.asp
The ECSF Strategic Sustainability Scan	The European Corporate Sustainability Netwerk	http://www.ecsf.info/ecsf/
Arbocheck vrijwilligerswerk	Vrijwilligersplein	http://www.vrijwilligersplein.nl/pdf/arbocheck_alg.pdf
MVO Blikopener	CSR Academy	www.csr-academy.com

Instrument	**Initiatiefnemer**	**Website**
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	Dubois & Co., NPI	www.maatschappelijkverantwoordondernemen.net
Framework for Sustainability Reporting	Global Reporting Initiative (GRI)	www.globalreporting.org
MVO-scans: Sustainability Score Card Sustainability Score Card 2.0 SAFE-methode Duurzaamheid-Strategie Scan Duurzaam Ondernemen Scan MVO monitor Workshop Duurzaam Ondernemen	 Good Company DHV Wuppertal i.s.m. BECO BECO Groep BV Pricewaterhouse Coopers KPMG Novio Consult	 www.goodcompany.nl www.duurzaam-ondernemen.nl www.beco.nl www.beco.nl www.pwcglobal.com www.kpmg.nl/sustainability www.novioconsult.nl
Een gestructureerde aanpak van duurzaam ondernemen in zes hoofdactiviteiten	NIDO-programma *Van financieel naar duurzaam rendement* en Publicatie *Ondernemen met hoofd en hart.*	J. Cramer, *Ondernemen met hoofd en hart. Duurzaam ondernemen: praktijkervaringen*, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002

BIJLAGE 2

Rijnvallei: PRIORITEITEN VOOR MVO

prioriteiten op het gebied van management, People, Planet, Profit en externe stakeholders

Prioriteiten op het gebied van management

1. Communicatie

a) Bewustwording over het belang van goed communiceren, in de hele organisatie.
   - De directie vindt het van belang dat dit een attitude wordt van mensen. Dit bestaat uit twee onderdelen:
     1) Gedragsregels: wie moet wat weten?
     2) Wat is nodig bij de werkmaatschappijen voor een betere communicatie binnen de werkmaatschappijen, en tussen werkmaatschappijen en directie?
   - Doel is om een grondgedachte te creëren waarbij mensen zich bij alles wat gebeurt afvragen: wie moet dit nog meer weten? Dat kan kort worden samengevat: moet mijn chef dit weten; moeten de mensen aan wie ik leiding geef dit weten; moeten mijn collega's van een andere afdeling dit weten? Vervolgens direct communiceren.
   - Ook de directie moet zichzelf bewust zijn van het belang om steeds de managers te informeren en bovendien te motiveren om het door te schakelen naar hun achterban.

b) Werkoverleg: in kaart brengen welke mensen al dan niet zijn betrokken bij een vorm van werkoverleg en welke vormen van overleg passend zijn. Doel is dat iedereen betrokken is bij een vorm van werkoverleg. Daarin krijgt iedereen de relevante informatie van Rijnvallei mee en kan iedereen zaken inbrengen.

2. Monitoring

a) Terugkoppelen naar de werkvloer van beleid, doelstellingen en resultaten.
b) Vastleggen, begeleiden, evalueren en concreet maken zijn onderdelen van de ondernemingsplannen. Dit wordt nu al op papier gezet, maar kan actiever voortgezet worden.

3. Proces en prestaties

a) Functieomschrijvingen opnieuw bekijken en waar nodig vastleggen en communiceren.
b) Vanuit beschrijvingen in CAO maatwerk toevoegen voor Rijnvallei, vanuit de idee van MVO.

4. Strategie van Rijnvallei en invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

a) De invulling van MVO door Rijnvallei is gericht op continuïteit en duurzaamheid. De twee kerndoelstellingen uit de strategie zijn: 1) continuïteit bij agrarische ondernemers en bij Rijnvallei, en 2) maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat is nog niet goed overgekomen bij de managers. Dus het is van belang om dat beter over te brengen.
b) In de update van de strategie is 'duurzaamheid' vervangen door 'MVO'. Rijnvallei kan de eigen MVO-aanpak communiceren binnen het bedrijf, op een simpele manier: via de strategie in hoofdlijnen aangeven waar het bedrijf op wil letten. Dan hoeft niet ieder onderwerp specifiek als 'MVO' benoemd te worden.
   Middelen hiervoor zijn een (intern) jaarverslag, intranet, bedrijfsblad, jaarlijkse bijeenkomsten. In het jaarverslag voor 2005 kan een onderdeel over MVO worden opgenomen en de waarde die Rijnvallei daaraan hecht.

Prioriteiten op het gebied van people

1. Opleiding, training en competentieontwikkeling

a) Actiever stimuleren. Rijnvallei wil de mensen competent en gereed maken voor de toekomst.
b) Klantencontacten versterken is een belangrijk facet. Wellicht extra aandacht aan competentieontwikkeling op dat gebied.

2. Arbeidsomstandigheden

a) Doorgaan met proces dat is ingezet: blauwdruk van de werkomstandigheden per onderdeel; transparantie.
b) Meer aandacht voor monitoring en rapportage, vanuit de gegevens in de blauwdruk.
c) Voortzetten van aandacht voor en monitoring van kwaliteits- en managementsystemen, inclusief aandacht voor voedselveiligheid en gezondheid.

3. Arbeidsvoorwaarden

Doorgaan op de ingeslagen weg. Aantal actiepunten zijn in gang gezet: minimaal twee keer per jaar functionerings- en beoordelingsgesprekken door de managers, werknemerstevredenheidsonderzoek en mogelijke herhaling daarvan, voorlichting over onder meer zorgsystemen en pensioenen.

Prioriteiten op het gebied van planet

1. Lokale omgevingskwaliteit

Intensiveren van aandacht voor dit onderwerp, met als doel: acceptatie van het bedrijf door de lokale omgeving. Belangrijke actiepunten zijn: geur, geluid, luchtkwaliteit, fijn stof uitstoot, verkeer. Voorbeeld: vracht- en personenwagens met schonere motoren als wettelijk vereist laten rijden.

2. Energie

Aandacht voor dit onderwerp intensiveren, om twee redenen: voor continuïteit en kostenbesparing. Energiebesparingsplan is verplicht door provincie, maar ondanks de vele regelgeving proberen te zien als kans.

3. Afval

Geen grote afvalstroom, maar doel blijft: minimaliseren.

4. Ketenactiviteiten

Voortzetten van borgen van voedselveiligheid (Trusq) met de andere koplopers in de branche.

Prioriteiten op het gebied van profit

1. Externe oriëntatie

De markt beter kennen: wat gebeurt er, wat is de belangstelling van onze klanten? Als het bedrijf niet weet wat de markt wenst, mis je de aansluiting.

2. Toegevoegde waarde

Waar kan Rijnvallei vervolgens toegevoegde waarde brengen in de markt? Kernactiviteit is: strategische positionering in de markt. Doel is: prioriteiten kunnen stellen en het bedrijf weerbaar en scherp houden.

3. Veranderingsvermogen

Bij het inspelen op de markt omgaan met veranderingen in de maatschappij en je omgeving.

Externe stakeholders van Rijnvallei

Het is voor Rijnvallei van belang om ook met de externe stakeholders te communiceren. De directie wil zich richten op de vraagstelling: wie zijn de doelgroepen en welk verhaal vertellen we hen?
De externe stakeholdergroepen en bijbehorende actiepunten van Rijnvallei zijn:

1) Klanten: extra impuls nodig in communicatie; altijd blijven verbeteren
2) Lokale omgeving: gemeente, omwonenden en buurbedrijven: communicatie intensiveren:
   - Vertellen waar Rijnvallei mee bezig is en daar een vast programma-onderdeel van maken. Regelmatig uitnodigen.
   - Doel: acceptatie van omgeving zodat het bedrijf hier kan blijven functioneren. Stakeholders zijn belangrijk voor de continuïteit van het bedrijf.
   - Eventueel contact leggen met een chemisch bedrijf in Gouda dat met een zelfde situatie te maken heeft en een effectieve communicatie met de omgeving heeft opgezet.
3) Samenwerkingsverbanden met bedrijven: voortzetten.

BIJLAGE 3

DIAGNOSEMODEL BEDRIJVEN

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: implementatie is maatwerk

Diagnose instrument

Om inzicht te krijgen in de meest effectieve aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), is het raadzaam om vooraf een diagnose van de eigen bedrijfssituatie te maken. Hieronder wordt een handzaam diagnose instrument gepresenteerd bestaande uit drie onderdelen. Deze onderdelen dienen bij voorkeur door een aantal sleutelpersonen op MVO gebied binnen het bedrijf te worden uitgevoerd. Op basis van de resultaten van hun diagnoses kan *gezamenlijk* bepaald worden (eventueel met assistentie van een externe deskundige) hoe het proces van MVO op de meeste effectieve manier tot ontwikkeling kan worden gebracht. Gebruik dit instrument als een handvat voor gesprekken en discussies over de invulling van MVO die bij jullie organisatie past.

Dit instrument is ontwikkeld tijdens het onderzoeksproject 'Balanceren tussen denken en doen', dat onderdeel was van het Nationaal onderzoeksprogramma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken in de periode 2003-2004 (Cramer en Van der Heijden, 2005).

Diagnose 1: Typeer de aanpak van MVO die bij uw bedrijf past

Maak aan de hand van onderstaande kenmerken een typering van de cultuur-gebonden benaderingswijze van MVO. Geef aan hoe u de aanpak van MVO waarneemt in uw organisatie, door het aankruisen van één van de zes vakjes per onderdeel:

	a	b	c	x	y	z	
1. Leiderschap op MVO gebied • Commitment voor MVO van directie of topmanagement • Daaraan wil ik toevoegen: ……..							**1. Geen leiderschap op MVO gebied** • Geen commitment voor MVO van directie of topmanagement • Daaraan wil ik toevoegen: ……..
2. Waarden-georiënteerd • Aandacht voor MVO heeft ethische achtergrond en is gerelateerd aan de bedrijfshistorie • Daaraan wil ik toevoegen: ……..							**2. Utilitair** • MVO wordt op instrumentele/ technische wijze opgepakt • Daaraan wil ik toevoegen: ……..
3. Extern gericht • Dialoog met externe stakeholders is vanzelfsprekend • Daaraan wil ik toevoegen: ……..							**3. Intern gericht** • Bedrijfsinterne ontwikkelingsprocessen hebben prioriteit • Daaraan wil ik toevoegen: ……..
4. Beleidsgericht • Planmatig handelen staat voorop; eerst wordt strategie en actieplan opgesteld alvorens concrete activiteiten worden uitgevoerd • Daaraan wil ik toevoegen: ……..							**4. Pragmatisch** • Pragmatisch gericht handelen staat voorop; eerst zet men concrete activiteiten op en daarna gaat men deze strategisch inbedden • Daaraan wil ik toevoegen: ……..
5. Innovatief • Gericht op vernieuwen van processen en producten • Daaraan wil ik toevoegen: ……..							**5. Behoudend** • Aansluiting zoekend bij de eisen die o.a. overheden stellen • Daaraan wil ik toevoegen: ……..
6. Beheersingsgericht • Systematisch werkend volgens vastgestelde procedures. • Daaraan wil ik toevoegen: ……..							**6. Procesgericht** • Procesmatig werkend via informele organisatie-structuren • Daaraan wil ik toevoegen: ……..

Groepeer de dimensies waarop uw organisatie het meest is gericht bij elkaar. Bekijk aan de hand van het overzicht, waarin uw organisatie sterk is. Kijk vervolgens ook waarop uw organisatie minder is gericht bij de benadering van MVO:

1.: .. **3.: ..** **5.: ..**
2.: .. **4.: ..** **6.: ..**

Diagnose 2: Stel vast in welke fase van ontwikkeling MVO verkeert

Geef aan in welke fase het bedrijf verkeert op MVO gebied en beschrijf beknopt hoe de karakteristieken van deze fase in uw organisatie zichtbaar zijn. Gebruik hiervoor de volgende indeling in fasen:

Fase 1: Diffuse ontvankelijkheid voor MVO
Er vindt een bewustwording plaats dat het thema MVO van belang kan zijn voor de organisatie. Elke aanleiding of set van aanleidingen vormt een beginpunt voor een bedrijf om op een eigen specifieke manier met MVO aan de slag te gaan.

Fase 2: Daadwerkelijk aan de slag: concretiseren van MVO binnen het bedrijf
Intern worden thema's vastgesteld die prioriteit hebben. Vaak wordt een coördinator benoemd, die functioneert als initiator en katalysator. De coördinator begint met de verspreiding van MVO door het opstarten van allerlei kleine projecten en het vertalen van het algemene MVO-denken in een taal die past bij de organisatie.

Fase 3: Vergroten van het interne draagvlak
Door concrete activiteiten begint het bedrijf geleidelijk te leren hoe het MVO kan vormgeven en steeds meer mensen kan betrekken. Het proces is gericht op verbreden van draagvlak voor MVO. De bedrijfs-eigen aanpak van MVO raakt verankerd, zowel in het doen en laten van de mensen als in beleid en managementsystemen.

Fase 4: Het ontstaan van gedeelde waarden
De mentale verandering naar MVO maakt dat binnen de onderneming gedeelde waarden ontstaan over de huidige en toekomstige maatschappelijke, sociale en financiële positionering. MVO is een vanzelfsprekende manier van denken en handelen geworden.

Onze organisatie verkeert in fase ….

De karakteristieken van deze fase in onze organisatie als volgt zichtbaar:

……

……

……

……

……

……

……

……

……

Diagnose 3: Prioriteer MVO activiteiten

Bepaal op grond van de fase waarin uw bedrijf verkeert op MVO gebied (zie diagnose 2) welke van de zes hoofdactiviteiten u reeds heeft ingevoerd in het bedrijf. Bepaal vervolgens welke van de overgebleven hoofdactiviteiten u in deze fase wilt gaan opzetten en/of verder ontwikkelen. Maak daarbij gebruik van de resultaten van diagnose 1 (cultuurgebonden benaderingswijze van MVO). Hanteer daarbij als leidraad dat u eerst die activiteiten (verder) ontwikkelt waarin u sterk bent, volgens onderstaand schema.
Hieronder staat een tabel met in de *linkerkolom* een opsomming van de zes hoofdactiviteiten en in de *rechterkolom* de culturele benaderingswijze die aansluit bij elk van deze hoofdactiviteiten:

Zes hoofdactiviteiten van MVO	***Cultuurgebonden benaderingswijze MVO (zie uw diagnose 2)***
• Het formuleren van een voorlopige visie en missie ten aanzien van MVO en indien wenselijk een gedragscode	• Bij sterk leiderschap op MVO gebied (1a/b/c) en een waarden-georiënteerde benadering (2a/b/c) passen vroegtijdige aandacht voor visie, missie en gedragscode
• In dialoog treden met stakeholders over hun verwachtingen en eisen en op basis daarvan zo nodig bijstellen van de voorlopige visie en missie	• Bij een extern gerichte organisatie (3a/b/c/) is dialoog en communicatie met stakeholders voor de hand liggend; bij een intern gerichte organisatie (3x/y/z) vergt dit meer inspanningen.
• Het ontwikkelen van een korte en langere termijn strategie met betrekking tot MVO en op grond daarvan opstellen van een actieplan met daarin voorstellen voor verbeteringen op milieu-, sociaal- en/of economisch gebied.	• Bij beleidsgerichte organisatie (4a/b/c) ligt de nadruk op formuleren van strategie en actieplan; een pragmatisch gerichte organisatie (4x/y/z) begint eerst met concrete activiteiten. Bij innovatieve organisatie (5a/b/c) staat vernieuwing van processen en producten voorop.
• Het opzetten van een monitoring- en rapportagesysteem • Het borgen van de voortgang via verankering in kwaliteits- en managementsystemen	• Bij beheersingsgerichte organisatie (6a/b/c) staat centraal monitoren/borgen en integratie van nieuwe activiteiten in management/ kwaliteits-systemen en bij procesgerichte organisatie (6x/y/z) aanpak het veranderingsproces bij personeel.
• Het intern en extern communiceren over de aanpak en de behaalde resultaten	• Afhankelijk van de mate waarin een organisatie intern (3x/y/z) of extern (3a/b/c) gericht is, verloopt intern en/of extern communiceren gemakkelijker. Een zowel intern als externe gerichtheid is ook mogelijk (3a/b/c en 3x/y/z).

Bij onze organisatie past deze volgorde van hoofdactiviteiten:

1. ……

2. ……

3. ……

4. ……

5. ……

6. ……

Aan de slag met MVO

Tien gouden regels
Per hoofdactiviteit kan uw organisatie specifieke activiteiten ontwikkelen. Welke acties dat zijn en hoe die worden ingevoerd, is voor ieder bedrijf verschillend. Op basis van praktijkervaringen kunnen de volgende tien"gouden regels" worden geformuleerd voor de invoering van MVO:

1. Start het implementatieproces van MVO op een pragmatische, stapsgewijze manier en stel prioriteiten;
2. Kies een aanpak die nauw aansluit bij de bedrijfscultuur en de gangbare manier van werken en communiceren;
3. Stel één of meer competente en sociaal vaardige coördinatoren aan die het proces coördineren, mensen in de organisatie weten te enthousiasmeren en in staat zijn om het algemene concept van MVO te herformuleren in taal die de organisatie begrijpt;
4. Draag er zorg voor dat het management zich committeert en een leiderschapsrol wil vervullen gedurende langere tijd;
5. Beschouw MVO als een cyclisch, continu verbeteringsproces waarin monitoring en verslaglegging een sleutelrol spelen;
6. Zoek geschikte momenten om nieuwe activiteiten op MVO gebied te introduceren;
7. Wees alert op mogelijkheden om naast stapsgewijze verbeteringen ook verdergaande vernieuwingen op MVO gebied door te voeren;
8. Zorg ervoor dat het MVO proces inzichtelijk blijft en is afgestemd op de motivatie en ervaring van de verschillende groepen mensen in de organisatie die betrokken moeten worden;
9. Verzeker je ervan dat de verschillende activiteiten op MVO gebied goed gecoördineerd worden, samenhang vertonen en op strategisch niveau geïntegreerd worden binnen één MVO kader;
10. Versterk de identiteit en de waarden van het bedrijf door intern en extern actief te communiceren over de missie, strategie en verkregen resultaten op MVO gebied;

Met behulp van de tien hierboven geformuleerde gouden regels en de uitkomsten van de diagnose kan een bedrijf een eigen aanpak van MVO bepalen. Uitgangspunt is natuurlijk wel dat voortrekkers binnen het bedrijf daadwerkelijk met MVO aan de slag willen. Commitment van de leiding van het bedrijf helpt daarbij. Door eerst activiteiten op te zetten die aansluiten bij de bedrijfsspecifieke, cultuurgebonden benaderingswijze van MVO is de kans op succes groter. Daarbij dient ook bepaald te worden of de MVO activiteiten zich richten op een productielocatie, een business unit of op de gehele onderneming. Na uitvoering van succesvolle voorbeeld projecten kunnen de activiteiten opgepakt worden waarmee het bedrijf minder vertrouwd is. Want uiteindelijk dienen wel alle hoofdactiviteiten op MVO gebied binnen het bedrijf verankerd te worden. De daarvoor benodigde instrumenten hoeven bedrijven niet allemaal zelf te ontwikkelen. Via de eigen branche vereniging of andere organisaties (bijvoorbeeld www.mvonederland.nl) is al kennis aanwezig.

Bij het prioriteren van uit te voeren activiteiten is het van belang dat de coördinator van het MVO proces vanuit zijn positie in staat is om die activiteiten ook daadwerkelijk van de grond te tillen. Activiteiten die liggen binnen de invloedssfeer van deze coördinator hebben meer kans van slagen. Bovendien kan de coördinator dan beter de financiële consequenties inschatten.
Het hier gepresenteerde diagnosemodel biedt, tezamen met de tien gouden regels, aan bedrijven handvatten om al lerende een eigen aanpak te ontwikkelen in het vormgeven van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

BIJLAGE 4

CHECKLIST VAN MOTIEVEN
OM AANDACHT TE BESTEDEN AAN DUURZAAM ONDERNEMEN (MVO)

Graag de ZES belangrijkste motieven in volgorde van prioriteit (1=belangrijkste) aangeven in de rechterkolom

POTENTIËLE MARKTKANSEN	Bedrijf	Branche
- Vermindering van kosten binnen 1-2 jaar;		
- Vermindering van kosten binnen 2-5 jaar;		
- Verbetering van de interne organisatie door synergie tussen de drie P's (People. Planet en Profit);		
- Vergroting van de aantrekkelijkheid van het bedrijf als werkgever;		
- Verhoging van de motivatie onder werknemers om voor het bedrijf te werken ('een bedrijf om trots op te zijn') leidend tot een hogere productiviteit;		
- Betere relatie met huidige klanten, onder meer door verbetering van de reputatie;		
- Acquisitie van nieuwe klanten, onder meer door verbetering van de reputatie		
- Vergroting van het huidige marktaandeel, onder meer door verbetering van de reputatie;		
- Toetreding tot nieuwe markten;		
- Vergroting van de innovatieve kracht binnen de organisatie leidend tot een sterkere, goed concurrerende marktpositie;		
- Verbetering van de functionele kwaliteit van het product/de producten;		
- Synergie met andere producteisen dan functionele kwaliteit en/of kosten;		
- Verbetering van de mogelijkheid om op langere termijn te overleven;		
- Zeker te zijn van een wereldwijde marktafzet;		
- Zorgdragen voor opname van het bedrijf in duurzame beleggingsfondsen en/of in het beleggingsbeleid van pensioenfondsen die maatschappelijk verantwoord willen beleggen;		
- Andere motieven:..... ……		

VERMINDERING VAN POTENTIËLE BEDREIGINGEN		
- Minder kritiek van externe belangengroeperingen;		
- Anticiperen op wetgeving in plaats van er bezwaar tegen te maken of er te laat mee geconfronteerd te worden;		
- Vermindering van de bedrijfsrisico's, leidend tot betere verhoudingen met de autoriteiten, banken en verzekeringsmaatschappijen;		
- Vermijden van een slechte prestatie op het terrein van duurzaam ondernemen leidend tot negatieve publiciteit en/of een negatief imago;		
- Voorkomen dat het bedrijf een achterloper wordt in de industriële sector leidend tot een negatieve reputatie;		
- Andere motieven:..... ……		

BIJLAGE 5

STAPPENPLAN VOOR INTERNATIONALE KETENVERANTWOORDELIJKHEID (Uit: Cramer 2005)

Stap 1: Bepaal voor welke schakel(s) in de productketen u maatschappelijke verantwoordelijkheid wilt/kunt nemen, rekeninghoudend met de complexiteit van de keten.

Stap 2: Richt u zich in de productketen op:
a. een nichemarkt
b. een mainstreammarkt
Indien a: Dan kunt u hoge standaarden aanhouden op milieu en sociaal gebied.
Indien b: Dan kunt u beter werken met standaarden op milieu en sociaal gebied die in de loop der tijd aangescherpt worden.

Stap 3: Bepaal de mate van diversiteit van het productassortiment.
a. Koopt u een grote diversiteit aan producten in?
b. Bent u onderdeel van één of een beperkt aantal productketen(s)?
Indien a. Ga naar stap 4.
Indien b. Ga naar stap 5.

Stap 4: Formuleer een ethische gedragscode en een daarop gebaseerde checklist voor een maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid. Vraag uw (belangrijkste) toeleveranciers om deze gedragscode te ondertekenen en de checklist in te vullen. Indien nodig, laat audits uitvoeren bij toeleveranciers die risicovolle of mogelijk sociaal ongewenste activiteiten uitvoeren.

Stap 5: Heeft u als bedrijf de macht om (eventueel in samenwerking met een beperkt aantal invloedrijke spelers) aan uw toeleveranciers en/of andere bedrijven in de productketen standaarden op te leggen?
a. ja
b. nee
Indien a: Dan kunt u het initiatief nemen om ketenverantwoordelijkheid te organiseren.
Indien b: Zoek dan bij voorkeur aansluiting bij een invloedrijke organisatie of bij collega-bedrijven uit de sector die ketenverantwoordelijkheid kunnen helpen organiseren. Indien dit niet mogelijk is, selecteer dan een beperkt aantal belangrijke toeleveranciers, waarmee u samenwerking opzet op het gebied van ketenverantwoordelijkheid.

BIJLAGE 6

HOTSEAT AANPAK

De methode van de “hot seat” werkt als volgt: uit de groep deelnemers neemt steeds 1 persoon het woord (eventueeel op een aparte stoel). In 5-7 minuten geeft iedere deelnemer mondeling antwoord op enkele concrete vragen die vooraf zijn voorgelegd. Daarna mogen de andere deelnemers 5-10 minuten vragen stellen. Op die manier ontstaat in korte tijd een beeld van het proces dat ieder bedrijf heeft doorgemaakt en de motieven en factoren die daarop van invloed waren.

1. Geef elke deelnemer de gelegenheid om eerst in 5-7 minuten het volgende toe te lichten:
   - Welke motieven heeft u om deel te nemen aan het horizontale netwerk initiatief?
   - Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van de meerwaarde van het initiatief?
   - Welke concrete resultaten verwacht u gezamenlijk te behalen in drie jaar?
   - Welke sterke punten denkt u dat uw samenwerking in een horizontaal netwerk heeft?
   - Welke zwakke punten denkt u dat uw samenwerking in een horizontaal netwerk heeft?

2. Laat de deelnemers aan elkaar vragen stellen. Eventueel kan de gespreksleider vooraf enkele follow up vragen voorbereiden.

3. Discussieer met met elkaar en trek conclusies, bijvoorbeeld:
   a. Welke motieven, verwachtingen en thema’s komen naar voren?
   b. Wat bindt de huidige groep:
      - Wat zijn de sterke en de zwakke punten?
      - Deelt de groep bepaalde waardegerichte uitgangspunten?
   c. Bestaat er op dit moment een gezamenlijk beeld over de toekomstige ontwikkeling?

BIJLAGE 7

SAMENWERKING IN HORIZONTALE NETWERKEN: VAARDIGHEDEN VAN EEN REGISSEUR

De regisseur van horizontale netwerken moet over de volgende kwaliteiten beschikken:

- gezag uitstralen bij de leden en naar de buitenwereld (met name naar marktpartijen)
- strategisch inzicht hebben
- innovatief zijn; nieuwe openingen weten te vinden
- in staat zijn de leden van het horizontale netwerk te binden en te betrekken bij de versterking van het netwerk
- goede antennes hebben voor hetgeen leeft onder de deelnemers aan het horizontale netwerk
- de identiteit van het netwerk weten te benoemen en te bewaken
- goede communicatieve vaardigheden hebben binnen het netwerk en naar marktpartijen

LITERATUUR

Baalen, Peter van, Jacqueline Bloemhof-Ruwaard and Eric van Heck, Knowledge Sharing in an Emerging Network of Practice: The Role of a Knowledge Portal, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management Report Series, January 2005.

Boone, J. A. en E. ten Pierick, Duurzaamheidsscan agrosector; een instrument voor zelfanalyse door bedrijven, Rapport 4.05.07, Den Haag: LEI, 2005.

Boonstra, J. J., Lopen over water - Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren, Amsterdam : Vossiuspers, 2000.

Cramer, J., Ondernemen met hoofd en hart. Duurzaam ondernemen: praktijkervaringen, Assen: Koninklijke Van Gorcum, 2002.

Cramer, J. en A. van der Heijden, “Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen als Zoekproces”, ArenA Het Dossier, 11. nr. 4, 2005A, pp. 49-52.

Cramer, J. en A. van der Heijden, “Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Vergt Maatwerk”, Management Executive , jaargang 3, nr. 1, 2005B, p. 4-7.

Forbes, D. P. (1999). "Cognitive approaches to new venture creation." International Journal of Management Reviews **1**(4): 415-439.

Giannakis, M., S. Croom, et al. (2004). Supply Chain Paradigms. Understanding Supply Chains. Concepts, Critiques, and Futures. S. New and R. Westbrook. New York: Oxford University Press.

Hill, R. C. and M. Levenhagen (1995). "Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneural Activities." Journal of Management **21**(6): 1057-1074.

Nassimbeni, Guido, “Supply Chains: A Network Prespective”. In: Steve New and Roy Westbrook, Understanding Supply Chains. Concepts, Critiques, and Futures. New York: Oxford University Press, 2004, pp. 43-68.

Oerlemans, Natasja and Gerald Assouline, “Enhancing farmers’ networking strategies for sustainable development”. In: Journal of Cleaner Production, 12, 2004, pp. 469-478

Prahalad, C.K. and V. Ramaswamy, The future of competition; Co-creating unique value with customers, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Thomas, J. B., S. M. Clark and D. A. Gioia. (1993). "Strategic sensemaking and organizational performance. Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes." Academy of Management Journal **36**(2): 239-270.

Weick, K. E. , The Social Psychology of Organizing. New York: Random House, 1979.

Weick, K. E., Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

Weick, K. E. and K. M. Sutcliffe (2001). Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity. San Francisco, Jossey Bass.