

Duurzaamheid

in de Uitgave Stichting DuVo

Voedingsmiddelenketen

# Duurzaamheid vraagt om openheid

JUNI 2003

## INHOUDSOPGAVE

Deelnemers Bestuurdersoverleg DuVo	4
Voorwoord	5
<b>Duurzaamheid vraagt om openheid</b>	6
<b>Kennisontwikkeling</b>	7
Communicatie over duurzaamheid	7
Rol mededingingswetgeving	8
<b>Uitwisseling van ervaringen</b>	9
Maatschappelijk Café	9
Stakeholderdialoog	9
Bedrijfsinitiatieven	10
<b>Vervolg van het proces</b>	11
Deelnemers Stuurgroep DuVo	12
Duvo-publicaties	12
<b>Maatschappelijk Café</b>	13
Onderscheiden op duurzaamheid: Dom of verantwoord? <i>Feike Sijbesma</i>	14
Betrokken met de samenleving, <i>Dick Boer</i>	15
Consument wil zelf kunnen ingrijpen, <i>Felix Cohen</i>	16
Groene competitie als motor, <i>Teo Wams</i>	17
Debaters discussiëren over dilemma's	18
<b>Stakeholders in beeld en aan het woord</b>	
Spreken over MVO, <i>Ch.E. Dutilh, R. Maessen, P. van Seters en M. Willems</i>	20
visie van stakeholders:	
Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL)	26
Consumentenbond	27
Raad van Beheer Cosun	28
Dierenbescherming	30
FNV-Bondgenoten	31

Goede Waar & Co	32
Gist kan beter	34
Stichting Merkartikel (SMA)	35
Milieudefensie	36
Stichting Natuur en Milieu (SNM)	37
Novib	39
VBDO	40
VNO-NCW	41
Voedingscentrum	42
Provincie Zuid Holland	43

### **Individuele duurzaamheidsinitiatieven DuVo-leden**

Albert Heijn	46
Avebe	48
Campina	50
Cehave Lanbouwbelang	52
Koninklijke Cosun	54
CSM	56
DSM	58
The Greenery	60
Heineken Hederland	62
H.J. Heinz	64
McDonald's Nederland	66
Koninklijke Numico	68
Nutreco	70
Sara Lee/DE	72
Unilever Nederland	74

### **Bijlagen**

Agriwijzer.nl	76
Een Model voor Duurzaam Ondernemen, <i>Sieuwert Haverhoek</i>	79

**DEELNEMERS BESTUURDERSOVERLEG DUVO**

P. Bennemeer, *H.J. Heinz*  
A.D. Boer, *Albert Heijn*  
B.J. Constandse, *The Greenery*  
W. Dekker, *Nutreco*  
K.A. de Jong, *Royal Numico*  
E.J. Korthals Altes, *Heineken Nederland*  
P.A.C. Krijne, *Avebe*  
J.M. Manassen, *Sara Lee / DE*  
C. Menkhorst, *Koninklijke Cosun*  
F.J. Olieman, *CSM*  
J.J.G.M. Sanders, *Campina*  
P. van der Stoel, *McDonald's Nederland*  
F. Sijbesma, *DSM*  
C.H.L. Sijssens, *Cehave Landbouwbelaang*  
C.W. van der Waaij, *Unilever Nederland*

# Voorwoord

In dit boekje brengt de Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen (DuVo) voor de 5<sup>e</sup> maal verslag uit over de ontwikkelingen van het afgelopen jaar.

Dit keer staat het begrip *transparantie en communicatie* centraal, omdat duurzaamheid pas echt begint te leven als daarover in alle openheid wordt gecommuniceerd. Het afgelopen jaar hebben we onderzocht hoe deelnemende bedrijven over hun duurzaamheidsactiviteiten communiceren, zowel met hun eigen mensen als met belangstellenden buiten het bedrijf. Het instituut Globus van de Tilburg Universiteit heeft in opdracht van ons onderzocht wat verschillende stakeholders van de voedingsmiddelenindustrie verwachten. En samen met Schuttelaar en Partners werd een zeer goed bezochte bijeenkomst georganiseerd over openheid, waarop enkele van onze bestuurders een bijdrage leverden. Over al deze initiatieven kunt u in dit boekje meer lezen.

Inmiddels hebben wij met genoegen gezien dat ook de SER over het onderwerp openheid en communicatie in relatie tot duurzaamheid een advies heeft uitgebracht, en we zijn van plan om daar in het komende jaar een vervolg aan te geven.

Het afgelopen jaar hebben 2 bedrijven zich teruggetrokken uit DuVo, te weten Perfetti Van Melle en Koninklijke Cebeco Groep. Tevens zijn we verheugd dat een nieuw actief lid reeds heeft aangemeld: Nutreco. De deelnemende bedrijven participeren zeer actief in DuVo.

Voor het komende jaar hebben wij ons voorgenomen om gezamenlijk het begrip transparantie en communicatie verder te gaan exploreren. Ten eerste door in overleg met maatschappelijke groeperingen te identificeren welke wensen en verwachtingen er over en weer bestaan, en op welke manier daarop het beste kan worden ingespeeld. Ten tweede willen wij als DuVo een bijdrage leveren aan een beter begrip in de samenleving omtrent duurzame voeding. Intussen gaan de individuele bedrijven natuurlijk gewoon door met de uitvoering hun eigen duurzaamheidsprogramma's. Over de resultaten van al deze inspanningen zullen wij volgend jaar wederom verslag uitbrengen.

Namens het Bestuurdersoverleg van de Stichting DuVo

Heerlen, juni 2003  
Feike Sijbesma

## Duurzaamheid vraagt om openheid

Milieuzorg was eind jaren tachtig voor veel bedrijven een belangrijk aandachtspunt. In de meeste bedrijven werden milieu-managementsystemen geïntroduceerd, waarmee een proces van monitoring en verbeterprocessen op gang kwam. Hierbij werd vaak op brancheniveau samengewerkt, meestal met subsidie van de overheid (VROM). Over de resultaten van milieuzorg wordt nog steeds jaarlijks door bedrijven en branches via milieverslagen gerapporteerd. Reeds na enkele jaren werd echter duidelijk dat de impact die een voedingsmiddelenproducent in zijn fabrieken veroorzaakt slechts een fractie is van de totale impact die de productie van voedingsmiddelen veroorzaakt (gemiddeld slechts tussen 10 en 20%). Daarom groeide de belangstelling voor effecten elders in de keten. Met behulp van methoden zoals de levenscyclusanalyse (LCA) werden die effecten zichtbaar gemaakt, waarbij bleek dat de productie van grondstoffen (landbouw en veeteelt) in veel gevallen de meeste milieudruk veroorzaakt\*. Overigens werd bij dit onderzoek de gebruiksfase buiten beschouwing gelaten. In ieder geval werd duidelijk dat voor duurzame ontwikkeling meer nodig is dan alleen milieuverbetering. Immers ook sociale en economische aspecten spelen daarbij een rol. Bovendien bleek dat de kwaliteit van producten altijd twee dimensies heeft, namelijk een technische (voedingswaarde, houdbaarheid etc) en een emotionele (smaak, uiterlijk etc). Uiteindelijk beslist een consument op basis van een combinatie van die beide factoren. Milieudruk wordt vooral gedomineerd door technische aspecten, terwijl bij de sociale en economische dimensies, met aspecten als diervriendelijkheid en eerlijke beloning, meer emotionele overwegingen een rol spelen.

Aangezien de aanpak van duurzaamheidsthema's niet bedrijfspecifiek bleek te zijn, ontstond de behoefte bij een aantal bedrijven om samen te gaan werken. Zo is in het midden van de jaren negentig de Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen (DuVo) ontstaan. Als eerste activiteit werden uitgebreide LCA-studies uitgevoerd om de feitelijke situatie goed in beeld te brengen. Daarbij is gebleken dat concrete verbeteringen mogelijk zijn, en die worden dan ook op vele plaatsen nagestreefd. Inmiddels is echter ook gebleken dat die verbeteringen

---

\* zie eerste DuVo-boekje, Duurzaamheid in de Voedingsmiddelenketen (1999)

als zodanig geen definitief antwoord geven op alle maatschappelijke vragen. Steeds meer werd duidelijk dat slechts in een dialoog met stakeholders de feiten een betekenis kunnen krijgen die elk van de betrokken bedrijven in staat stelt om voor zichzelf een oplossingsrichting te bepalen. Daarom is gestart met het organiseren van dialoogbijeenkomsten, waar verschillende maatschappelijke actoren worden uitgenodigd om mee te denken over oplossingsrichtingen. Telkens werd een specifiek thema gekozen om de discussie te kunnen focuseren, mede op basis van de resultaten uit tevoren uitgevoerd onderzoek. Zo werd gesproken over reststromen (1999)\*, duurzaamheidsindicatoren (2000)\*\* en de relatie tussen schaal en duurzaamheid (2001)\*\*\*. Steeds weer werd duidelijk hoe belangrijk openheid tegenover de buitenwereld is. DuVo heeft die openheid vormgegeven door het jaarlijks uitbrengen van een boekje en het openen van een website ([www.duvo.nl](http://www.duvo.nl)), waarin over de voortgang wordt gerapporteerd. In aanvulling daarop is besloten om in 2002 een onderzoek uit te voeren, in samenwerking met de Universiteit Tilburg en deels uitgevoerd door Globus, met als doel lopende initiatieven op het gebied van communicatie, zowel bij deelnemende bedrijven als daarbuiten, in beeld te brengen.

Deze vijfde uitgave van DuVo doet verslag van de resultaten van de verschillende initiatieven waarbij DuVo op de een of andere manier betrokken is geweest, evenals van de voortgang van de deelnemende bedrijven. Zoals hiervoor al werd aangegeven gaat daarbij zeer veel aandacht naar communicatie en openheid.

## KENNISONTWIKKELING

### COMMUNICATIE OVER DUURZAAMHEID

In voorgaande jaren is door DuVo onderzocht hoe bedrijven over duurzaamheid communiceren met burgers en consumenten. Dat onderzoek is in 2002 voortgezet. Simpelweg kan men zeggen dat de samenleving op drie manieren het functioneren van een bedrijf in de gaten houdt: door middel van wetgeving en vergunningen ziet de overheid toe op de productie, consumenten oordelen met hun portemonnee over de aangeboden producten, en burgers vragen om transparantie teneinde de maatschappelijke ambities te kunnen beoordelen. Communicatie met de diverse betrokkenen is voor een bedrijf in alle gevallen van cruciaal belang. Ten eerste

---

\* zie tweede DuVo-boekje, *Begin van een Dialoog* (2000) \*\* zie derde DuVo-boekje, *Duurzaamheid in Perspectief* (2001) \*\*\* zie vierde DuVo-boekje, *Duurzaamheid in Beeld* (2002)

werd geïnventariseerd welke stakeholders worden onderscheiden in de drie hiervoor genoemde categorieën, en op welke manier bedrijven uit de voedingsmiddelensector hun communicatie vormgeven. Zij blijken dat ieder op een eigen manier te doen, en dat lijkt vaak het beste. Ten tweede is verschillende belangengroepen gevraagd welke verwachtingen zij hebben ten aanzien van die bedrijven. Uit de reacties blijkt dat de meeste stakeholders transparantie als belangrijkste aspect zien. Bedrijven moeten laten zien waar ze mee bezig zijn, en ze moeten ingaan op vragen die vanuit de samenleving aan hen gesteld worden. In toenemende mate stemmen stakeholders hun benadering van bedrijven met elkaar af, zodat het steeds minder alleen gaat over enkelvoudige issues, en steeds meer over het maatschappelijk handelen van een onderneming als geheel. Voor een uitgebreider verslag van de bevindingen zie de pagina's 20 t/m 44.

### **ROL MEDEDINGINGSWETGEVING**

Samen met de Stichting Natuur en Milieu heeft DuVo in januari 2003 een workshop georganiseerd waar de ministeries van LNV en EZ waren uitgenodigd, evenals de Nederlandse mededingings autoriteit (NMa), het Centraal Bureau Levensmiddelhandel (CBL) en de Consumentenbond. Doel van de bijeenkomst was te onderzoeken of ketenafspraken nodig zijn voor een meer duurzame voeding en zo ja, of mededingingsregels hiervoor belemmerend werken.

Vastgesteld werd dat de Mededingingswetgeving doet waarvoor hij is: voorkomen dat verstoringen in de vrije markt optreden, en kartels en prijsopdrijving tegengaan. De NMa zou echter meer duidelijkheid kunnen bieden aan bedrijven die (prijs)afspraken overwegen ten behoeve van een meer duurzame productie. De (on)mogelijkheden daartoe zouden kunnen worden toegelicht, bijvoorbeeld middels publicaties of via een oriënterend gesprek.

Zodra echter sectorbrede afspraken wenselijk zijn (bijv. alle supermarkten verkopen alleen nog maar duurzaam gevangen vis), dan ontstaat er een conflict met de Mededingingswet. Dit probleem kan binnen Nederland alleen publiekrechtelijk opgelost worden. Internationaal kan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) op een hoger peil gebracht worden door afspraken via de International Labour organisation (ILO) (bijv. kinderarbeid) of de World Trade Organisation (WTO).

Afgesproken werd dat DuVo samen met partijen in de samenleving, liefst onder supervisie van de Sociaal Economische Raad (SER), zal zoeken naar openingen om de regelgeving in de gewenste richting aan te passen\*.

---

\* zie voor uitgebreid verslag rapport van Natuur en Milieu (2003)



## UITWISSELING VAN ERVARINGEN

### MAATSCHAPPELIJK CAFÉ

In januari 2003 werd samen met het bureau Schuttelaar en Partners een dialoog-bijeenkomst georganiseerd. Na inleidingen door vertegenwoordigers van verschillende belangengroepen werd met ongeveer 150 deelnemers gediscussieerd over vragen met betrekking tot nut en noodzaak van communicatie over duurzaam ondernemen. Is het verstandig om als bedrijf over dat onderwerp de publiciteit te zoeken, of loop je dan juist een groter risico om door maatschappelijke organisaties te worden afgebrand. Deze en andere vragen kwamen aan de orde, zonder dat consensus werd nagestreefd. Wel werd duidelijk dat de samenleving van bedrijven verwacht dat ze niet rustig blijven afwachten, maar dat ze zelf initiatieven nemen om invulling te geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Verwacht wordt daarbij dat innerlijke motivatie een grotere rol speelt dan de hoop op geldelijk gewin. Voor meer informatie over het Maatschappelijk Café zie de pagina's 13 t/m 19.

### STAKEHOLDERDIALOOG

Inmiddels is door de SER een advies uitgebracht onder de titel 'Duurzaamheid vraagt om openheid'. De SER ziet onder andere de volgende prioriteiten om tot duurzame consumptie te komen:

*Vergroot het duurzaamheidsbesef van de burger.* Burgers zijn onderdeel van de sociale omgeving van de consument en hebben als zodanig invloed op het consumptiegedrag. Vergroting van duurzaamheidsbewustzijn is een kwestie van lange adem; in onderwijs en opvoeding zal duurzaamheid als een basiswaarde van de samenleving moeten worden gepresenteerd. Door een groter duurzaamheidsbesef houden burgers bedrijven scherp en zullen consumenten kritischer zijn in hun gedrag.

*Stimuleer duurzame consumptie via de sociale omgeving van de consument.*

Een groter duurzaamheidsbesef leidt niet automatisch tot duurzaam consumptiegedrag. Meer dan op dit moment kan het beleid de sociale omgeving in een duurzame richting beïnvloeden. De sociale context heeft grote invloed op het consumptiegedrag. De behoefte aan sociale erkenning en vermindering van de beschuldiging van asociaal gedrag zal het gedrag beïnvloeden. Een gezamenlijke sociale gedragsnorm is ook van belang voor het doorbreken van sociale dilemma's waar consumenten (en ook producenten) vaak voor staan bij hun individuele bijdrage aan het realiseren van een gemeenschappelijk doel.

*Bevorder ketentransparantie en productinformatie.* Om werkelijk voor duurzaamheid te kunnen kiezen, moet de consument of een maatschappelijke organisatie de mogelijkheid hebben om na te gaan op welke wijze een product tot stand is gebracht (ketentransparantie) en wat de eigenschappen van het product zijn (bijvoorbeeld energieverbruik). Onder bepaalde voorwaarden kunnen bedrijfscodes en keurmerken hieraan een bijdrage leveren. Overigens biedt informatie geen garantie voor duurzame consumptie.

Voor de bevordering van openheid in de productieketen moet een permanente overlegstructuur voor belanghebbenden, zoals ondernemers-, werknemers-, consumenten- en milieuorganisaties, in het leven worden geroepen. Het gaat om een gestructureerd overleg in een setting waarin betrokken partijen op voet van gelijkwaardigheid afspraken kunnen maken over de ontsluiting van relevante informatie over productieprocessen, productieketens en producten. De overheid zou de regie moeten voeren over dit overleg. Zij brengt de belanghebbenden bijeen en waarborgt dat daadwerkelijk afspraken worden gemaakt in het *stakeholders-overleg*.

## **BEDRIJFSINITIATIEVEN**

DuVo-bedrijven kenmerken zich door een grote behoefte om duurzame ontwikkeling niet in isolement vorm te geven. Zo neemt een aantal bedrijven deel aan nationale of internationale duurzaamheidsinitiatieven, zoals de Stichting

Duurteelt, het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO) of het Sustainable Agriculture Initiative (SAI). Een aantal bedrijven heeft in de ketens waarin ze werkzaam zijn het initiatief genomen tot verhoging van de standaarden. Vaak ook worden maatschappelijke groeperingen uitgenodigd om deel te nemen aan klankbordgroepen die behulpzaam zijn bij het formuleren van de prioriteiten. Voor alle bedrijven is voedselveiligheid een van de belangrijkste motieven om maximale aandacht te besteden aan de ketenbeheersing. Daar mag eenvoudigweg niets aan het toeval overgelaten worden. Voor gedetailleerde informatie over bedrijfsinitiatieven zie de pagina's 45 t/m 75.

## VERVOLG VAN HET PROCES

Niet voor niets heeft dit vijfde DuVo-boekje dezelfde titel meegekregen als het door de SER uitgebrachte advies over duurzaam consumeren. Immers, zowel DuVo als de SER komen tot de conclusie dat duurzame ontwikkeling alleen tot stand gebracht kan worden als maatschappelijke partijen daar samen in een open en constructieve sfeer aan werken. Bedrijven moeten daarbij nog meer dan tot nu toe openheid betrachten over wat ze doen en hoe ze via ketenbeheer de duurzame ontwikkeling bevorderen. DuVo-bedrijven zullen elkaar waar mogelijk daartoe inspireren en stimuleren.

Gezamenlijk zullen de DuVo-bedrijven onderzoeken op welke manier de samenleving te informeren is over de duurzaamheid van specifieke productketens, zoals aardappelen/groente/fruit of vis. De gezamenlijk uitgedachte strategie zal dan door elk bedrijf via de eigen middelen worden gecommuniceerd, om zodoende een zo breed mogelijk publiek te kunnen bereiken.

DuVo is niet de enige die zich bezig houdt met de bewustwording van burgers op het terrein van duurzame consumptie van voeding. Ook andere partijen, zoals NIDO, LNV en VROM hebben projecten op dit terrein opgestart. DuVo zal zich inspannen om de verschillende ervaringen zo goed mogelijk bij elkaar te brengen, liefst door de organisatie van een gezamenlijke dialoogbijeenkomst. Op bestuurlijk niveau zal DuVo de bestuurders van aangesloten bedrijven samenbrengen met bestuurders van maatschappelijke organisaties, om zodoende te komen tot gezamenlijk geformuleerde verbetertrajecten.

## DEELNEMERS STUURGROEP DuVo

Mw C.W. André de la Porte, *Albert Heijn, Zaandam*  
 R.F. Beudeker, *DSM Food Specialities, Delft*  
 Ch.E. Dutilh, *secretaris DuVo, Amsterdam*  
 J.W. de Groot, *Sara Lee/DE, Utrecht*  
 Mw M. van der Harg-van der Graaf, *Heineken Nederland, Zoeterwoude*  
 Mw R. van Hoof, *The Greenery International, Breda*  
 F. de Jonge, *Unilever Bestfoods Nederland, Rotterdam*  
 Mw A. Joosten, *McDonald's Nederland, Amsterdam ZO*  
 R. Kalwij, *Koninklijke Cosun, Breda*  
 R. Krimpenfort, *Campina, Zaltbommel*  
 H.J. Kroft, H.J. Heinz, *Zeist*  
 Mw E. Luykx, *Royal Numico, Zoetermeer*  
 F.A.C. van Ooijen, *Nutreco, Amersfoort*  
 A.H.J. van Putten, *Exlan/Cehave Lanbouwbelang, Veghel*  
 A.J. Waterlander, *CSM-suiker, Breda*  
 W.J. de Zeeuw, *Avebe, Veendam*

---

### DuVo-PUBLICATIES\*

*Duurzaamheid in de Voedingsmiddelenketen* (64 pagina's), eerste uitgave Stichting DuVo, augustus 1999

*Begin van een Dialoog* (80 pagina's), tweede uitgave Stichting DuVo, april 2000

*Duurzaamheid in Perspectief* (80 pagina's), derde uitgave Stichting DuVo, april 2001

*Duurzaamheid in beeld* (80 pagina's), vierde uitgave Stichting DuVo, mei 2002

### ARTIKEL EN RAPPORTEN DIE MET DuVo-PROCES GERELATEERD ZIJN:

Chris Dutilh en Marieke van Heeswijk (2003), Unilever: dubbele pen over MVO, VMT 36 (9), 31

Chris Dutilh, Rob Maessen, Paul van Seters en Meindert Willems (2003) *Spreken over MVO*, VMT 36 (3), 19-21

Sieuwert Haverhoek (2003), *Samenhang en balans*, oratie gehouden bij Windesheim, te verkrijgen bij de auteur via S.Haverhoek@windesheim.nl

Vincent Hentzepeter (2003), *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: geen doel maar een proces*, VMT 36 (3), 14-16

Natuur en Milieu (2003), *Een eerlijke prijs voor duurzaam voedsel*, rapport aan te vragen bij Stichting Natuur en Milieu, via snm@snm.nl

SER-advies 03/02 (maart 2003), *Duurzaamheid vraagt om openheid*, Sociaal-Economische Raad, Den Haag

---

\* voor overige artikelen en rapporten zie de DuVo-publicaties van 2001 en 2002

## Maatschappelijk café

Samen met Schuttelaar & Partners organiseerde DuVo in januari 2003 een maatschappelijk cafe met als titel “Communiceren over duurzaamheid – dom of verantwoord?”

Na inleidingen door vertegenwoordigers van verschillende belangengroepen, werd door ruim 150 deelnemers gediscussieerd over vragen met betrekking tot nut en noodzaak van communicatie over duurzaam ondernemen.

Is het verstandig om over duurzaam ondernemen de publiciteit op te zoeken of er zelfs mee te adverteren, of loop je als bedrijf dan juist een groter risico door maatschappelijke organisaties te worden afgebrand? Deze en andere vragen kwamen aan de orde, waarbij geen consensus werd nagestreefd.

Hierna volgt een verslag.



Schuttelaar & Partners  
Adviesbureau voor Maatschappelijke Communicatie BV

## Onderscheiden op duurzaamheid: Dom of verantwoord?

*Feike Sijbesma, lid Raad van Bestuur DSM, voorzitter DuVo*

In de samenleving zijn er zorgen tav voeding. Sommigen spreken zelfs van een vertrouwenscrisis. Hierbij worden issues op één hoop gegooid. Er zijn zorgen over:

- Voedselveiligheid en gezondheid;
- Maatschappelijke (ethische) issues mbt diervriendelijkheid, genetische technieken en mileuzorg;
- De technologisering van voedsel waarbij de kloof tussen perceptie en realiteit groeit (deels veroorzaakt door onze eigen reclame uitingen);
- De onoverzichtelijkheid van de keten, met als gevolg een hang naar lokale productie.

Vaak wordt geopperd dat deel van de zorgen in de samenleving kunnen worden geadresseerd door een toename van de transparantie van de voedselketen. De vraag is echter hoe bedrijven die transparantie kunnen verwezenlijken. En is het überhaupt zinvol en wenselijk om je als individueel bedrijf te onderscheiden van concurrenten mbt het thema mvo? Zelf ben ik ervan overtuigd dat je pas naar buiten moet treden als je echt iets te vertellen hebt. Wanneer je er zelf niet in gelooft moet je er niet aan beginnen. Mvo moet uit echte overtuiging, het kan niet slechts als een marketing en PR tool worden gebruikt

Dienen TV reclames over mvo tot meer verkoop, of wordt een bedrijf daarmee vooral aantrekkelijker als werkgever? Voor B2B bedrijven is het soms makkelijker om uit te leggen aan afnemers op wat voor wijze men invulling geeft aan mvo. Voor B2C bedrijven is het de kunst om thema's te vinden die de consument aanspreken en begrijpen

Als DSM communiceren wij in toenemende mate met de buitenwereld over onze prestaties op het gebied van mvo. Het is voor DSM van belang over te komen in de financiële wereld en in de publieke opinie als een bedrijf dat duurzaam ondernemen hoog in het vaandel heeft en hier ook naar handelt. We vergelijken onze resultaten met die van onze collega's in de chemie en life sciences.

## Betrokken met de samenleving

*Bijdrage Dick Boer, voorzitter directie Albert Heijn*

“Albert Heijn wil het dagelijks leven, en zeker het boodschappen doen, aangenaam, gemakkelijk en bijzonder maken. Wij willen de wensen van klanten altijd en overal vervullen.” Zo luidt de missie van Albert Heijn. Wij voelen een nauwe betrokkenheid met de samenleving. Daarom kijken we voortdurend kritisch naar datgene wat we doen en onderzoeken we of we het nog beter kunnen. Onze bedrijfsvoering draait om winkels, mensen en producten. Duurzaamheid vormt een integraal onderdeel van ons bedrijfsbeleid.

Onze winkels vormen vaak een ontmoetingspunt in de buurt. Dat brengt ook verantwoordelijkheden met zich mee, o.a. op het gebied van van leefbaarheid en veiligheid. Wij werken daarbij veelal samen met andere ondernemers en lokale belangenorganisaties en de lokale overheid.

Wij zorgen voor goede opleidingsmogelijkheden voor onze medewerkers en wij behandelen ze met respect. Onze winkelmedewerkers vormen een afspiegeling van de buurt waar de winkel is gevestigd. Ten aanzien van diversiteit is beleid geformuleerd. Binnen Albert Heijn werken mensen van 52 nationaliteiten!

Een belangrijke focus ligt op ons productenbeleid. Daarbij staan kwaliteit en veiligheid voorop. Dat is een basisvoorwaarde, net als de beschikbaarheid van producten. Aanvullend onderzoeken wij voor een aantal kwetsbare producten of in de productieketen specifieke aandachtspunten om verbetering vragen. Wij werken daarbij nauw samen met verschillende partijen. De overheid formuleert de randvoorwaardendie uiteraard weluitvoerbaar moeten zijn. In brancheverband ontwikkelen wij internationale richtlijnen voor producenten. Samen met onze leveranciers brengen we tenslotte onze wensen ten uitvoer. Ketensamenwerking wordt daarbij steeds belangrijker.

Wij willen de klant in staat stellen ook daadwerkelijk te kunnen kiezen. Daarvoor bieden we naast een breed productaanbod ook veel informatie. Alleen dan valt er iets te kiezen voor klanten. Meer kennis en bewustzijn van de klant zal de vraag naar maatschappelijk verantwoorde productie alleen maar doen toenemen. Met zes miljoen klanten per week ligt het immers voor de hand dat ZIJ onze agenda bepalen!

## Consument wil zelf kunnen ingrijpen

*Felix Cohen, algemeen directeur Consumentenbond*

Maatschappelijk verantwoord ondernemen moet nu eindelijk volwassen worden en loskomen van de PR-afdeling van bedrijven, die zorgt voor 'goede daden' en een hoofdstukje in het jaarverslag.

Tot nu toe is het vooral een thema geweest voor het bedrijfsleven, die daarmee zijn eigen geweten wilde sussen, of wilde reageren op acties uit de samenleving. Maar consumenten spelen ook een rol. Zij willen niet medeplichtig zijn aan het bestaan van producten die niet deugen. Daartoe staan twee wegen open: wetgeving en marktwerking. De Consumentenbond kiest voor die laatste optie, omdat die het beste uitvoerbaar is, en omdat die de consument in staat stelt om zelf maatschappelijke problemen op te lossen.

Maar op dit moment ontbreekt daartoe de benodigde informatie. Niet allen bij de consument, maar ook bedrijven weten niet wat er in hun productieketen gebeurt. Zonder goede informatie kan een consument nooit de juiste keuze maken. Bovendien heeft 73% van de consumenten geen vertrouwen in vrijwillig verstrekte informatie. Zij dringen aan op een wet die openbaarheid van keteninformatie kan afdwingen.

De Consumentenbond gaat langs die weg aan de slag. Wij hebben al voor een aantal sectoren, zoals kip- en varkensvlees, een pilot uitgevoerd, waarbij we producenten vroegen om keteninformatie. Als bedrijven niet reageren zetten wij ze op een lijst van zwijgzame bedrijven. Maar zelfs als ze wel reageren blijkt vaak de informatie kwalitatief onder de maat. Wij pleiten niet voor ingewikkelde wetgeving. Consumenten zijn heel goed in staat om via keuzes de juiste ontwikkelingen te stimuleren. Maar dan moeten ze wel over de juiste informatie kunnen beschikken. En als bedrijven daar niet uit zichzelf mee komen, dan zullen wij hen, met behulp van de overheid, wel toe dwingen.



## Groene competitie als motor

*Teo Wams, algemeen directeur Milieudefensie*

Ten aanzien van communiceren over duurzaamheid is er veel veranderd sedert begin jaren '90, toen Albert Heijn met een groenlogo naar buiten trad. Op dat moment waren milieubeweging en Consumentenbond furieus, omdat naar onze mening de toedeling van de groene blaadjes aan producten inhoudelijk zeer aanvechtbaar was. Wat wij niet voorzien hadden, was dat het bedrijf hier zo van schrok dat voor langere tijd alle communicatie over milieu aspecten werd gestopt. Inmiddels zijn wij er van overtuigd dat groene competitie juist een van de motoren kan zijn voor duurzame ontwikkeling, en pleiten wij voor een grote openheid. Wij hebben onderzocht hoe duurzaam bedrijven in de voedingsmiddelenketen functioneren, en daarbij is openheid voor ons een belangrijke indicator.

Wij steunen daarom van harte de invoering van de wet openbaarheid keteninformatie (wok), omdat daarmee ook onwillige bedrijven tot openheid gedwongen kunnen worden. Branches spelen een rol door het creëren van een standaard die free riders dwingt om mee te doen. Maar vooral biedt zo'n standaard een kans aan voorlopende bedrijven om zich in positieve zin te onderscheiden. Wat ons betreft mag dat proces

best met kleine stappen verlopen, zolang er maar steeds een reële vooruitgang wordt geboekt.

Wij zijn allergisch voor bedrijven die zich defensief opstellen, die weigeren informatie te verschaffen en die ons overspoelen met algemeenheden. Ook heeft het geen zin om te wijzen op tekortkomingen van anderen. Neen, een bedrijf kan alleen ons vertrouwen winnen door duidelijk zelf verantwoordelijkheid te nemen, door helder te laten zien wat de resultaten zijn, en welke tegenslagen werden ondervonden.



## Debaters discussiëren over dilemma's

Is adverteren over duurzaamheid levensgevaarlijk voor bedrijven? Die vraag leidde tot de conclusie dat adverteren en communiceren niet zonder meer hetzelfde zijn. Bedrijven willen wel communiceren over wat ze doen aan duurzaamheid maar de meesten voelen er niet voor om zich door middel van bijvoorbeeld advertenties op dit thema te onderscheiden van concurrenten. Anderen, zoals de Consumentenbond, zijn van mening dat adverteren wel nuttig is omdat consumenten moeten weten of wat ze kopen ook duurzaam is geproduceerd. Alleen zo kunnen ze verantwoorde keuzes maken bij het kopen van voedselproducten.

Als bedrijven communiceren over duurzaamheid komt al snel de vraag naar voren of dit alleen mag op basis van extern gecontroleerde data. NGO's hebben de neiging bedrijven onderuit te halen indien zij data communiceren die volgens hen niet (volledig) kloppen. Zij dringen dan ook aan op externe verificatie van gepresenteerde data. Te veel focussen op cijfers kan er echter toe leiden dat bedrijven alleen maar communiceren over die dingen waarover alles al duidelijk is, waardoor het zicht op gepleegde inspanningen en op nog te zetten stappen verloren gaat. En juist het proces waarin bedrijven bezig zijn om duurzaamheid vorm te geven is voor stakeholders van belang.

Bedrijven die voorop lopen in de berichtgeving over duurzaamheid lopen de kans dat juist zij door NGO's worden aangepakt. Een van de stellingen luidde dan ook dat NGO's de voorlopers op het gebied van duurzame ontwikkeling met rust zouden moeten laten. Velen zijn van mening dat dit niet nodig is omdat de activiteiten van NGO's er juist voor zorgen dat deze bedrijven scherp blijven. Omgekeerd zou de samenleving vaker NGO's moeten aanspreken op de transparantie van hun handelen en op de feitelijke juistheid van hun beweringen.

Over de vraag of publieke prijzen de duurzame ontwikkeling bevorderen werd verschillend gedacht. Enerzijds geven mvo- prijzen bekendheid aan het thema en zorgen zij ervoor dat andere bedrijven zich door de winnende voorbeelden laten inspireren. Anderzijds was de mening dat prijzen vooral een product of een uitkomst belonen, terwijl ontwikkeling van mvo juist een proces betreffen.



Gespreksleider  
Gijs Weenink  
lokt heldere  
stellingname uit.

De recent ingestelde mvo-prijs van het Ministerie van Landbouw en Visserij hoopt daar verandering in te brengen. Zij richt zich op het stimuleren van plannen die deels nog moeten worden uitgevoerd.

Enige discussie ontspoon zich naar aanleiding van de stelling dat het bedrijfsleven onbetrouwbaar is bij het nakomen van afspraken over duurzaamheid. Volgens Natuur en Milieu was dit evident gebleken bij toepassing van het MeerJarenplan Gewasbescherming. Deze visie werd echter weerlegd door vertegenwoordigers van de overheid die erop wezen dat het bedrijfsleven juist in dit dossier alle afgesproken doelstellingen had gerealiseerd. Hieruit blijkt maar weer dat emoties bij perceptie vaak een grotere rol spelen dan feiten. De samenleving kijkt niet alleen naar de feiten maar let ook in hoge mate op de geest waarin wordt gehandeld.

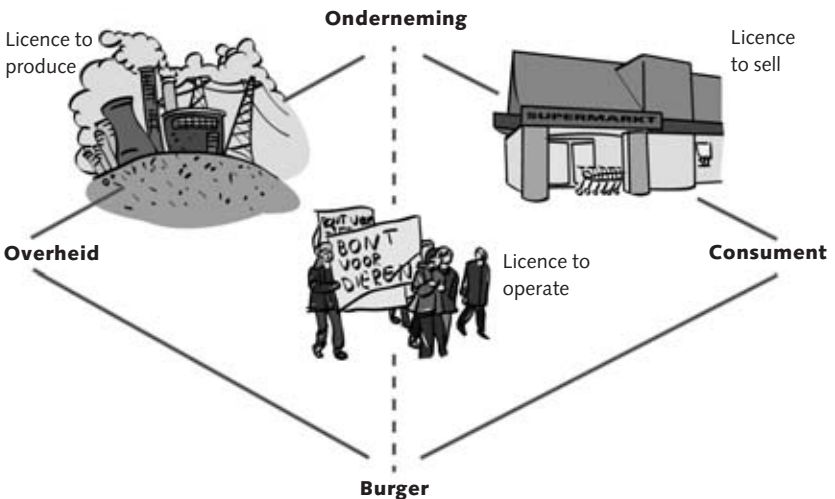
Vrijwel niemand was van mening dat er weer een pur sang milieuminister zou moeten komen. Wel werd gepleit voor een minister van duurzaamheid waardoor niet alleen er meer aandacht komt voor het milieu maar ook voor Noord-Zuid verhoudingen en de people component van mvo. Deze minister zou er dan voor moeten zorgen dat de functie binnen 4 jaar weer overbodig wordt door het thema voldoende te laten oppakken door het bedrijfsleven. De overheid kan een goede rol spelen bij het agenderen van issues en thema's en het stimuleren van onderzoek.

# Stakeholders in beeld en aan het woord

## Spreken over mvo

*Chris Dutilh (DuVo), Rob Maessen (Globus), Paul van Seters (Globus) en Meindert Willems (UvT)*

Ondernemen is meer dan het optimaliseren van winst door fabriceren en verkopen van producten. De samenleving wil dat een bedrijf zich verantwoordt voor wat het doet. Hoewel dit principe acceptabel lijkt, is de uitvoering er van niet eenvoudig. Dat komt onder andere doordat noch het begrip ‘samenleving’, noch het begrip ‘zich verantwoorden’, een eenduidige betekenis heeft. Om die reden heeft DuVo, samen met het Instituut Globus van de Universiteit van Tilburg, twee onderzoeken uitgevoerd. Het eerste is een inventarisatie van de bij DuVo-bedrijven bestaande communicatiepraktijk ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo), het tweede een verkenning van de ontvangende partijen: wie zijn de relevante stakeholders en wat zijn hun opvattingen en verwachtingen.



## INTERACTIEMODEL

Alvorens de belangrijkste bevindingen van deze twee onderzoeken te presenteren wordt een schema geïntroduceerd (zie figuur) met de onderneming als vertrekpunt. Het toont de partijen die, in onderlinge interactie en in samenspraak met het bedrijfsleven, de voortgang bepalen bij het proces van duurzame ontwikkeling.

*Overheid* Vanuit het perspectief van een onderneming levert interactie met de overheid de noodzakelijke vergunningen om te mogen produceren ('licence to produce'). Een vergunning wordt verkregen door te voldoen aan de voorwaarden die wettelijk zijn bepaald of die worden overeengekomen tussen een bedrijf en de betrokken overheid. Wanneer niet wordt voldaan aan de voorwaarden volgt een sanctie in de vorm van een boete of het intrekken van de vergunning. Oorzaak en gevolg zijn goed bekend en processen zijn voorspelbaar. In dit domein geldt 'pollution prevention pays'. Bedrijven zoeken elkaar meestal op in brancheverband om van elkaar te leren, terwijl de overheid die samenwerking stimuleert door middel van subsidies.

*Consument* De tweede interactie is die met de consument. Voor alle producten, die worden aangeboden, zal zich een koper moeten melden. Met die transactie verleent de consument als het ware een 'licence to sell'. Ook voor bedrijven die niet rechtstreeks aan eindverbruikers leveren is het uiteindelijk de consument die bepaalt of er een 'licence to sell' bestaat. Welke personen precies bij deze interactie betrokken zijn, is minder duidelijk dan bij interactie met de overheid. Het resultaat is echter niet minder tastbaar. Ook hier dus een grote mate van voorspelbaarheid en de mogelijkheid van een directe respons, en ook hier wordt gesproken in concreet meetbare doelstellingen en verbeterde prestaties. In dit domein wordt de concurrentieslag met andere bedrijven geleverd, terwijl de mededingingswetgeving waakt over het maken van onderlinge afspraken.

*Burger* De derde partij in het krachtenveld wordt aangeduid als 'burger' en dat behoeft enige toelichting. Mensen in de samenleving treden namelijk op in verschillende hoedanigheden en maken hun mening op verschillende manieren kenbaar: als consument, door het kopen van producten, maar ook als burger met stemrecht, die maatschappelijke organisaties steunt en die als werknemer aan een bedrijf verbonden is. De manier waarop een mens die verschillende rollen invult is gebonden aan tijd en plaats.

Eerder is beschreven dat iemand in de rol van consument vooral oog heeft voor het eigenbelang\*. Ten aanzien van voeding betekent dat voedselveiligheid, gezondheid, prijs/kwaliteitverhouding en smaak. Als burger heeft men daarentegen vooral oog voor maatschappelijke belangen die vaak een langere termijn betreffen. Door de maatschappelijke interactie tussen burgers en consumenten blijken die maatschappelijke belangen in hoge mate het gedrag van consumenten te kunnen beïnvloeden.

Burgers ondersteunen maatschappelijke organisaties (NGO's), die op hun beurt maatschappelijke issues aan de orde stellen. De interactie vanuit een onderneming met burgers wordt, al dan niet spontaan, gezocht via contacten met deze NGO's omdat de onderneming een maatschappelijk draagvlak nodig heeft, een 'licence to operate'. Binnen een bedrijf worden die initiatieven vrijwel altijd rechtstreeks vanuit het algemene management aangestuurd. Het gaat namelijk al gauw om imago, het publieke gezicht van het bedrijf. De emotionele lading is hoog en veranderingen binnen dit deel van het krachtenveld zijn nauwelijks meetbaar. Opvalt dat ondernemingen elkaar in dit domein niet beconcurreren, maar juist opzoeken om samen op te trekken. Individuele bedrijven blijven zichtbaar en hun zorg heeft vooral betrekking op de vraag of iedereen in de keten wel mee doet, uit angst voor 'free riders'.

## STAKEHOLDERS

Teneinde het terrein in kaart te brengen waarop ondernemingen in gesprek zijn over mvo, is een inventarisatie gemaakt van de partijen die voor DuVo-bedrijven belangrijk zijn. In elk bedrijf is bij productie, bij verkoop/marketing en bij het algemeen management gevraagd om tien belangrijke stakeholders te noemen, alsmede de aandachtspunten die daarbij van belang zijn. Opmerkelijk was dat de consument vrijwel nergens als relevante stakeholder voor mvo werd genoemd! De vijftien meest genoemde stakeholders staan vermeld in de tabel op pagina 25.

Op basis van de partijen die wel werden genoemd ontstaat het volgende beeld, dat goed aansluit bij het hierboven beschreven interactiemodel:

*Productie* Door productiemensen worden vergunningverlenende overheden en buurtbewoners vrijwel altijd als belangrijke stakeholder genoemd. Daarnaast ook financiers of eigenaren, koepelorganisaties en vakbonden. Landelijk en lokaal opererende milieuorganisaties spelen ook vaak een rol bij de uitvoering

---

\* "Duurzaamheid in Beeld", DuVo (2001) pp 45-48

van milieuzorg. Een bedrijf komt aan de informatiebehoefte van stakeholders tegemoet door het uitbrengen van milieuverlagen met daarin kwantitatieve milieu-informatie. Met buurtbewoners wordt op verschillende manieren contact onderhouden. Dat kan zijn door middel van een speciaal op de buurt gerichte uitgave, door het houden van open dagen of door andere vormen van persoonlijk contact. Internet speelt in toenemende mate een rol bij het voorzien in de behoefte aan informatie.

**Verkoop** Vanuit de afdeling marketing of verkoop worden vooral die organisaties als belangrijke stakeholder genoemd die opkomen voor consumenten- en milieubelangen, evenals voorlichtende instanties. Vaak gaat het dan om de acceptatie van producten en gebruikte technieken (bijvoorbeeld moderne biotechnologie). Verder worden ook handelspartners en brancheverenigingen genoemd evenals overheden belast met de uitvoering en handhaving van de Warenwet. In dit domein gaat het om consumentenacceptatie en publieke beeldvorming, maar wordt weinig expliciet over MVO gesproken.

**Algemeen management** Het algemene management heeft te maken met een brede groep van stakeholders, waarbij landelijk en internationaal opererende NGO's verreweg het meest worden genoemd. Daarnaast speelt de landelijke en Europese politiek een rol vanwege de ontwikkeling van nieuwe wetgeving. Daarbij opereren bedrijven overigens vrijwel nooit zelfstandig, maar in koepelverband. Deze vertegenwoordigende belangenorganisaties worden daarom ook regelmatig als stakeholder genoemd. Vanwege de meer diverse aard van het contact wordt in dit domein de grootste variatie aan communicatiemiddelen gebruikt. Meestal gaat het om kwalitatieve informatie of om gerichte dialoog met een of meer stakeholders en om publieke uitspraken van de bestuursvoorzitter.

## VERWACHTINGEN

Bij de inventarisatie van stakeholders bleek ten aanzien van enkele onderwerpen een duidelijk breed gedeelde verwachting te bestaan, zoals:

**Transparantie** Openheid en transparantie worden steeds belangrijker voor een onderneming om vertrouwen te wekken in de samenleving. 'Laat zien dat je doet wat je zegt'. De spelregels die gehanteerd worden tussen onderneming en maatschappelijke omgeving bij vraag en aanbod van informatie zijn volop

in ontwikkeling. In de publieke opinie telt het imago van zowel onderneming als stakeholder.

**Bundeling** Door een bundeling van krachten zal de impact van maatschappelijke organisaties groter worden dan de optelsom van 'single issues'. Naar verwachting zal de boodschap van de maatschappelijke organisaties daardoor eenduidiger en krachtiger worden.

**Globalisering** Stakeholders van de voedingsmiddelenketen onderhouden opmerkelijk goede banden met soortgenoten in andere landen. Internet maakt de informatiestromen actueler en steeds beter inpasbaar. Die betrokkenheid bij globale ontwikkelingen zal ongetwijfeld en in steeds sterkere mate gaan doorklinken in de activiteiten die lokaal in Nederland worden ontplooid.

**Samenwerking** Het perspectief van samenwerken tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties is nauw verbonden met de verdere ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een samenwerkingsrelatie biedt nieuwe kansen, maar vraagt ook om een actieve uitwerking en invulling door de betrokken partners: op zoek naar nieuwe vormen van tegenspel. Experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking laat dan ook onverlet dat de eigen belangen en verantwoordelijkheden voor maatschappelijke organisaties voorop blijven staan. Zij zullen grenzen blijven stellen aan wat wel en wat niet meer acceptabel is.

Deze tekst is gebaseerd op een artikel dat is verschenen in VMT, 36 (3), pp19-21, 2003

## Stakeholder-onderzoek

Door het instituut Globus van de Universiteit Tilburg werden vertegenwoordigers van de vijftien meest genoemde stakeholders benaderd om te onderzoeken wat zij denken over het duurzaam handelen binnen de voedingsmiddelenketen, en welke verwachtingen zij koesteren.

In onderstaande tabel zijn die stakeholders genoemd, evenals de soort interactie die ze met een onderneming onderhouden (zie figuur op pagina 20. Van de gevoerde gesprekken is een beknopte samenvatting in dit boekje opgenomen. In de tabel staan de betreffende pagina's aangegeven.

STAKEHOLDER	Licence to produce	Licence to sell	Licence to operate	Pagina
Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL)		■		26
Consumentenbond		■	■	27
Dierenbescherming		■	■	30
FNV Bondgenoten	■			31
Goede Waar & Co (voorheen AKB)		■	■	32
Milieudefensie			■	36
NOVIB			■	39
Provincie Zuid-Holland	■			43
Raad van beheer Royal Cosun	■			28
Stichting Merkartikel (SMA)		■		35
Stichting Natuur en Milieu		■	■	37
Stichting Voedingscentrum Nederland		■		42
Ver. van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO)		■		40
VNO-NCW			■	41
Werkgroep "Gist kan beter"	■			34

## Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL)

***Speerpunten: voedselveiligheid, bereikbaarheid, arbeidsmarkt, criminaliteit***

<i>Opgericht:</i> 1947	<i>Financiering:</i> contributie leden
<i>Medewerkers:</i> 12	<i>Aantal leden:</i> ca. 30 (100% dekking)

Het CBL is de belangenvereniging van supermarkten in Nederland. Voor het CBL geldt dat het beleid wordt bepaald door de leden en niet door maatschappelijke organisaties.

Het CBL hanteert het model van de “voedselpiramide”, die uit vier lagen bestaat. De onderste twee betreffen “beschikbaarheid” en “voedselveiligheid”. Voor *alle* supermarkten is voedselveiligheid de inkoopvoorwaarden. Als zodanig is dit onderwerp precompetitief en kan het door het CBL behartigd worden. Voeding is emotie en gerelateerd aan het alledaagse leven. Zeker als het mis gaat maakt dat de sector kwetsbaar en het is dan ook niet verwonderlijk dat hierover in ketenverband afspraken worden gemaakt. Op de twee bovenste lagen profileren supermarkketens zich en en beconcurreren ze elkaar. Het betreft “kwaliteit” en “sociale of ethische kwesties”. Onder druk van onder andere maatschappelijke organisaties zie je dat de lijn tussen de bovenste en de onderste twee lagen in de voedselpiramide naar boven beweegt: er zijn meerdere zaken op het gebied van “kwaliteit” die worden aangemerkt als “voedselveiligheid”. Dierenwelzijn is bijvoorbeeld zo'n thema dat in Nederland meer en meer gezien wordt als een inkoopvoorwaarde.

Ook de huidige inspanningen om de consumentenbelangstelling voor “biologische producten” te vergroten wordt gezien als een gemeenschappelijk belang van supermarkten dat aansluit op een maatschappelijke vraagstelling. Als blijkt na verloop van tijd dat die vraag zich onvoldoende ontwikkelt terwijl toch een behoefte blijft bestaan, dan moet er kennelijk gemeenschapsgeld bij om het maatschappelijke belang van biologische producten overeind te kunnen houden. Overigens is het maken van collectieve afspraken binnen de keten in dit soort gevallen niet aan de orde vanwege het verbod op kartelvorming.

De gezamenlijke supermarkten in Europees verband hebben het initiatief genomen om de voedselveiligheid op een hoger plan te brengen door het vastleggen van voorwaarden voor de primaire producent binnen EUREPGAP. Opmerkelijk is dat bij deze Europese benadering toch individuele verschillen tussen landen mogelijk blijven. Voor de Nederlandse situatie worden namelijk een aantal thema's meegenomen die hier maatschappelijk van belang zijn, maar elders in Europa nog niet. Het motto is: “be good, show it and don't just talk about it”.

Onderling spreken bedrijven en maatschappelijke organisaties nog lang niet dezelfde taal. Opmerkelijk is de schroom bij maatschappelijke organisaties om zich in de keuken te laten kijken. Het is dus eigenlijk met twee maten meten. Een wettelijke verplichting tot meer (openheid over) MVO hoeft voor het CBL niet.

## Consumentenbond

### *De Consumentenbond maakt kiezen makkelijk!*

<i>Opgericht: 1953</i>	<i>Financiering: contributie leden en vergoeding voor diensten</i>
<i>Budget: € 32 miljoen</i>	<i>Medewerkers: 270 (ca 620.000 Leden)</i>

MVO draait voor de Consumentenbond om twee zaken:

- De vraag van de consument naar de manier waarop een product tot stand is gebracht. “Vertrouwen” is hier het sleutelwoord. In Nederland vertrouwt men op het toezicht van de overheid.
- De onwetendheid van de consument over terugtrekkende overheid en eigen verantwoordelijkheid bedrijfsleven.

De overheid gaat ervan uit dat bedrijven zelf hun verantwoordelijkheid nemen, en dat de consument via zijn koopgedrag bedrijven moet dwingen tot verantwoord produceren. De consument wordt daartoe echter onvoldoende in staat gesteld vanwege een gebrek aan informatie. Volgens de Consumentenbond is de consument bovendien de dupe van een onduidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen overheid en bedrijven en van het gebrekkige toezicht op de productieketen. Daarom pleit de Consumentenbond, als basis voor een meer horizontale verantwoording, voor een Wet Openbaarheid van Productie en Ketens (wοκ), die de wettelijke basis moet gaan bieden voor het verzamelen van keteninformatie en het recht van consumenten op productinformatie vastlegt.

Onlangs heeft 66% van de leden zich uitgesproken voor het meenemen van mvo in de gebruikelijke testen van de Consumentenbond, zelfs als daar extra kosten mee gemoeid zijn. Naast de wens van de leden om aandacht te besteden aan duurzaamheidsaspecten in testen is de bewustwording van wat zich afspeelt in het WTO-proces heel belangrijk. Consumentenzorgen zijn niet langer de exclusieve bevoegdheid van overheden, maar zijn in het domein van de markt geplaatst. De blik van de Consumentenbond moet daarom naar buiten, naar de ontwikkelingen die zich afspelen op het gebied van de internationale handel.

Bedrijven zouden veel meer moeten laten zien langs welke stappen gewerkt wordt. Welke indicatoren daarbij gehanteerd worden is minder van belang, als je het proces maar in kaart brengt en duidelijk maakt hoe ver je bent gevorderd. Bedrijven vinden dat nog lastig: vertellen dat je er nog niet bent is moeilijk, maar het moet wel!

Veel consumenten willen eigenlijk gewoon hun eigen bekende producten blijven kopen en niet hoeven over te stappen op specifieke merken, zoals Max Havelaar. Het moet dus met gewone producten ook goed zitten. De Consumentenbond wil daartoe gericht vragen stellen aan fabrikanten. Keurmerken zijn in vergelijking daarmee beperkt effectief. Afgezien van de grote verscheidenheid die verwarring geeft, helpt een keurmerk slechts om voorlopers te onderscheiden. Ook met het afsluiten van convenanten heeft de Consumentenbond minder goede ervaringen. Vandaar de nadruk op het invoeren van de wok.

## Raad van beheer Royal COSUN

Aantal leden coöperatie: 12.500    Zie ook pagina 54-55
---

De voorzitter van de Raad van Beheer van Cosun vindt het opmerkelijk om aangemerkt te worden als stakeholder in de voedingsmiddelenketen. Stakeholders hebben een zekere afstand. Zij vertegenwoordigen de markt en de opvattingen van de samenleving. Medewerkers en directie vormen de kern van de onderneming. Daar omheen zit de *coöperatie*, met de nadruk op democratische besluitvorming. Die wordt gevormd door een groep mensen op enige afstand, die nog wel economisch gebonden zijn.

Duurzaamheid is de kern van het traditionele waardepatroon van de boer. Investeren in de kwaliteit van de grond krijgt voor hem altijd voorrang boven consumeren. Het begrip duurzaamheid wijst ook op de noodzaak om dat wat je

doet eeuwig vol te kunnen houden, zowel in ecologisch als ook in sociaal en economisch opzicht. Vertaald naar ons land betekent dit echter vooral werken aan de zorg voor het milieu en aan voedselveiligheid. Wat en hoe daarbij te werk gegaan moet worden is vooral een technische kwestie. Voor het beschermen van onze sociale waarden biedt de wet al veel langer een solide basis. Tegelijkertijd moet het bedrijf in economische zin natuurlijk wel overleven. De huidige economische groei van de Braziliaanse suikerindustrie tast de positie aan van de Europese suikerindustrie, terwijl zij ondertussen in sociale en ecologische zin rampzalig opereert.

De duurzaamheidprestaties van de sector liegen er niet om. Op energiegebied is alleen de wereldtop maatgevend. Ook de druk van de gewasbescherming op het milieu is hier lager dan elders (16 gram per hectare, maar het kan altijd nog minder) en er worden geen afvalstoffen meer geproduceerd. Ten slotte zijn ook op logistiek gebied en bij het terugdringen van transport goede vorderingen gemaakt.

De aanvankelijk antagonistische opstelling tussen agrarische sector en milieugroepen is de laatste tijd aan het veranderen. Deze maatschappelijke organisaties hebben grote invloed op de publieke opinie en worden gevolgd door politiek en overheid (en niet omgekeerd). Het is daarom zinvol voor bedrijven om zich meer op deze organisaties te richten dan op directe beïnvloeding van de overheid zoals tot op heden vooral gebeurt.

Maatschappelijke organisaties richten zich net als bedrijven op duurzame ontwikkeling, maar gaan daar anders mee om. Een organisatie als Novib raakt een deel van haar inkomsten kwijt en moet zelf op zoek naar haar stakeholders, in casu het bedrijfsleven, om voldoende middelen te genereren. Dat is niet eenvoudig voor een organisatie die in het verleden heeft aangegeven uit te zijn op de vernietiging van het bedrijfsleven.

## Dierenbescherming

*grondbeginselen: erkenning eigenwaarde van dieren en zorgplicht van mens voor dier*

<i>Opgericht:</i> 1864	<i>Financiering:</i> bijdrage leden
<i>Vaste medewerkers:</i> 70	<i>Kosten organisatie:</i> € 11,5 miljoen. Vrijwilligersorganisatie met tienduizenden donateurs en meer dan 120 afdelingen
<i>Aantal leden:</i> 190.000	

De Dierenbescherming richt zich op een “single issue”, namelijk: dierenwelzijn. Van daaruit wordt echter ook deelgenomen aan de milieudiscussie (het mestvraagstuk is gerelateerd aan de dierdichtheid in de landbouw) en is men geïnteresseerd in globale aspecten van duurzaamheid (ontbossing is een bedreiging voor de habitat van veel diersoorten).

De aanpak is verschoven van confrontatie naar samenwerking. De discussies over maatschappelijke verantwoordelijkheid in de achterliggende jaren hebben gezamenlijke visies opgeleverd. Juist boeren nemen mvo vaak serieus. De problematiek is veranderd en de internationale concurrentieverhoudingen spelen een steeds grotere rol. Binnen Europa behoort Nederland met Engeland, Duitsland en Scandinavische landen tot de voorlopers. Juist met landen buiten Europa bestaat nu een spanningsveld dat dwingt om veel meer rekening te houden met prijsvechters, bijvoorbeeld met de import van goedkope kuikenborsten uit Thailand. Vanuit dat kader ontstaan voorheen ondenkbare vormen van samenwerking zoals met de Productschappen Vee, Vlees en Eieren op het gebied van voedselveiligheid.

Van bedrijven verwacht de Dierenbescherming dat ze *transparant* zijn zodat je kunt zien wat ze doen, dat ze *aanspreekbaar* zijn en dat ze bereid zijn om zaken *aan te pakken*. De Dierenbescherming verwacht niet dat bedrijven van de ene op de andere dag veranderen. Het verkrijgen van inzicht in de ontwikkeling van mvo (stappenplan en tijdspad) is belangrijker dan een minder goede score bij de huidige stand van zaken. Dat inzicht blijkt in de praktijk overigens niet zo gemakkelijk te verkrijgen.

De Dierenbescherming hecht groot belang aan voortschrijdende Europese regelgeving. We moeten in Europees verband veranderen. De Nederlandse overheid

laat het veelal afweten en scoort een forse onvoldoende. Er verschijnen veel goede rapporten, maar de politiek pakt niet door en lijkt iedere keer weer opnieuw te beginnen. Toch is de overheid nodig, zowel om “freeriders” aan te pakken als ook om stimulansen uit te delen.

Het zit in de genen van ondernemers om te kijken wat maatschappelijk leeft zodat ze daaraan tegemoet kunnen komen en er hun voordeel mee doen. Dat vraagt om ruimte, om het doorlopen van een leerproces. Er moet een open houding zijn naar de maatschappij toe, een constante dialoog die in staat is om het denken te beïnvloeden. mvo is dus in de eerste plaats een mentaliteitskwestie, aangemoedigd door incentives, die ook via de publieke opinie gerealiseerd kunnen worden.

## FNV Bondgenoten

### *pensioenen en arbeidsvoorwaarden voor miljoenen werknemers en gepensioneerden*

<i>Opgericht:</i> formeel in 1998, rechtsvoorganger in 1886	<i>Financiering:</i> contributie leden Ca 500 mensen in dienst en gedragen door 25.000 actieve leden. Met 500.000 leden de grootste vakbond
<i>Budget:</i> € 97 miljoen	

Voor FNV Bondgenoten is mvo altijd verbonden met rechten van werknemers en het recht op vakbondswerk, met het scheppen van goede arbeidsomstandigheden en het voorkomen van kinderarbeid. Er ontbreekt op dit moment nog wel een duidelijke strategie voor mvo. FNV Bondgenoten opereert actief in (internationale) netwerken en richt zich op concrete acties rond specifieke thema's of bepaalde bedrijven. Aanvankelijk ging het vaak alleen om hogere lonen, maar nu is de belangstelling aanmerkelijk breder.

De mondiale dimensie van het vakbondswerk is van oudsher sterk ontwikkeld. Er bestaan langdurige contacten met vakbonden in andere delen van de wereld. Vanuit het Internationale Solidariteitsfonds wordt ondersteuning gegeven aan de opbouw van vakorganisaties in landen van de Derde Wereld en Centraal en Oost Europa.

ICT en internet hebben de laatste jaren de nodige veranderingen in gang gezet. Vaak zorgt een internationaal tintje voor extra publiciteit.

De ILO- en OESO-normen worden door de FNV als uitgangspunt gehanteerd en wereldwijd van toepassing geacht. Via contacten met vakbonden in andere landen heeft FNV Bondgenoten diverse ingangen om informatie te krijgen over de situatie ter plekke. Een vergelijkend onderzoek naar arbeidsvoorwaarden bij multinationals tussen vestigingen in diverse landen laat zien dat de houding en het gedrag van de onderneming afgestemd zijn op de lokale omstandigheden en niet gestuurd worden door een concernfilosofie. Dit type onderzoek controleert primair of het bedrijf ook doet wat het zegt. De ervaring wijst uit dat zelfs de bekende koplopers weliswaar anders spreken over mvo, maar in wezen geen ander sociaal beleid voeren dan de meeste andere Nederlandse bedrijven. Er is geen sprake van moreel commitment voor maatschappelijke issues, maar van vooruitstrevend management dat opereert vanuit welbegrepen eigenbelang.

De sociale poot van mvo krijgt nog relatief weinig aandacht. Denk bijvoorbeeld aan aandacht voor het naleven van de veiligheidsvoorschriften en het terugdringen van arbeidsongevallen. Bedrijven kunnen zich geen negatieve publiciteit permitteren en willen de risico's zo klein mogelijk houden. mvo speelt op concernniveau en gaat altijd om positieve beeldvorming. In tegenstelling tot het concernniveau zijn de ervaringen met mvo op de bedrijfsvloer veel beperkter.

Er bestaan grote cultuurverschillen in de sociaal-maatschappelijke structuur tussen de VS, West Europa, Centraal en Oost Europa, Afrika, Azië en Latijns Amerika. Daar heb je mee te maken als je op mondiaal niveau opereert en moet concurreren. In Nederland krijg je als bedrijf verplichtingen opgelegd waar je elders niet mee te maken hebt.

## Goede Waar & Co (voorheen Alternatieve Konsumenten Bond)

### *“De consument moet een keus hebben”*

<i>Opgericht:</i> 1982	<i>Financiering:</i> contributies, publicaties, subsidies
<i>Medewerkers:</i> 25	<i>Aantal leden:</i> ca 3300
<i>Budget:</i> € 830.000	

Goede Waar & Co wil consumenten via informatievoorziening, campagnes en lobbyactiviteiten in staat stellen een verantwoorde keuze te maken. Concreet worden consumenten aangespoord in hun koopgedrag rekening te houden met mens, milieu en dierenwelzijn. Goede Waar en Co wil zo de kloof tussen calcu-

lerende consument en betrokken burger verkleinen. In tegenstelling tot de Consumentenbond beperkt Goede Waar & Co haar activiteiten tot voeding, kleding en genetische modificatie.

Om te beoordelen of een bedrijf zijn verantwoordelijkheid neemt zijn een aantal punten belangrijk:

- Heeft men een duidelijk beleid geformuleerd?
- Hoe transparant presenteert het bedrijf zich?
- Wordt er verantwoording afgelegd over het beleid op het gebied van arbeidsomstandigheden, milieu, gezondheid en dierenwelzijn, bijvoorbeeld via sociale en/of milieujaarverslagen?
- Worden de activiteiten van het bedrijf onafhankelijk gecontroleerd, volgens erkende richtlijnen of gedragscodes?
- Neemt de onderneming ook mondiaal gezien zijn (keten)verantwoordelijkheid?

Inhoudelijk is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) gebaseerd op een aantal basisprincipes, waarop per land variaties kunnen bestaan. Daarbij gaat het om milieu, gezondheid, dierenwelzijn, veiligheid, het omgaan met giftige stoffen, beloning, arbeidsomstandigheden, overwerkregelingen en het recht op vakbonden. Essentieel voor MVO-beleid is dat het invloed heeft op de kernactiviteiten van de betrokken onderneming.

De overheid zou zich volgens Goede Waar & Co meer moeten manifesteren als bewaker van maatschappelijke spelregels. Ten opzichte van het bedrijfsleven neemt Goede Waar & Co een positief kritische houding aan. Openheid en verantwoord ondernemen worden gewaardeerd met positieve aandacht, bijvoorbeeld via een positief koopadvies. Gebrek aan medewerking en negatief gedrag leiden tot negatieve publiciteit en acties. Natuurlijke partners voor Goede Waar & Co zijn andere maatschappelijke organisaties (milieu, consumenten, ontwikkelingssamenwerking, dierenwelzijn) en verantwoord opererende bedrijven.

De overheid moet zich ook internationaal meer als marktmeester laten gelden en via wetgeving een steeds hoger kwaliteitsniveau voorschrijven. Tot nu toe gaat het echter steeds om minimumeisen en wordt de rest aan de marktwerking overgelaten. Daardoor worden er in feite steeds hogere eisen gesteld aan de consument, wil die in staat zijn om een verantwoorde keuze te maken, en komt de verantwoordelijkheid voor duurzaam koopgedrag eenzijdig bij de consument te liggen. De overheid presenteert zich te gemakkelijk als facilitator, maar zou meer regulerend moeten optreden op het gebied van mens-, dier- en milieuvriendelijkheid.

## werkgroep Gist kan beter

### *Wil DSM/Gist aanspreken op milieuoverlast*

*Opgericht:* 1980

Sterke, persoonlijke betrokkenheid van enkele particulieren  
Geen georganiseerde achterban, geen budget

De Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek NV is in 1869 opgericht door J.C. van Marken. Hij streefde naar “sociaal ondernemerschap”. Deze sociaalbewogen grondslag heeft lang doorgewerkt, maar eind jaren zeventig maakt de gist-fabriek dan toch zijn eerste arbeidersoproer mee en krijgt later ook te maken met de maatschappelijke discussies over enzymen en biotechnologie. De mensen in de buurt krijgen steeds meer last van stank en van gezondheidsklachten als gevolg van gistallergieën. Een ontploffing op het bedrijfsterrein is aanleiding voor een tiental omwonenden om in actie te komen. Het is een club van keurige dames en heren. Bart Jan van den Brink, destijds actief betrokken bij het buurtwerk in de aangrenzende volkswijk, neemt het voortouw.

Het motto van de werkgroep is altijd geweest om met zo weinig mogelijk inspanning een maximaal resultaat te bereiken. De vergunningsprocedure die elke tien jaar opnieuw gestart moet worden biedt daarvoor voldoende aanknopingspunten. Het opbouwen van een sterke organisatie of van draagvlak in de buurt is voor de werkgroep nooit aan de orde geweest.

Gist Brocades is in 1998 overgenomen door DSM. Dat markeert een substantiële verandering in de bedrijfscultuur bij het hogere management. De werkgroep voert nu tweemaal per jaar een gesprek waarbij vooral veiligheid en de stank- en geluidsproblematiek de revue passeren. In 2000 is de nieuwe vergunningprocedure gestart. De werkgroep “Gist kan beter” heeft ook nu weer bezwaar aangetekend. Daarbij ligt overigens vooral de Provincie Zuid-Holland onder vuur. Het verwijt is dat het bevoegd gezag een onduidelijke koers vaart en weinig doortastend te werk gaat.

Veiligheid en de kwaliteit van de leefomgeving zijn de belangrijkste thema's. De eerdere gezondheidsproblemen bij omwonenden vanwege allergische reacties op gistsporen in de lucht zijn verdwenen, en dat geldt ook in belangrijke mate voor de stank- en geluidsoverlast. De werkgroep “Gist kan beter” zet zich echter nog steeds in om het samengaan van wonen en werken te optimaliseren.

Bedrijven moeten gewoon hun werk goed doen en daar moeten ze op aangesproken kunnen worden. Tot voor kort gingen wij er nog van uit dat het bedrijf in Delft thuis hoort, maar op dit moment zijn wij van gedachten aan het veranderen. Wij vragen ons af of het niet beter is, dat nieuwe productieunits, waar nauwelijks meer iemand werkt, op bv. de Maasvlakte gebouwd worden.

## Stichting Merkartikel (SMA)

*Opgericht: 1944*  
*Medewerkers: 7*

*Financiering: contributie aangesloten leden*  
*Leden: 135 bedrijven met samen ruim 1200 merken*  
*Omzet in Nederland: ca € 15,1 miljard*

Voor de SMA biedt de “license to sell” de belangrijkste invalshoek. Het gaat om het (telkens opnieuw) positioneren van het merkartikel. A-merken zijn namelijk symbolen met een duidelijke toegevoegde waarde, waarbij de emotionele lading een belangrijk aspect vormt, net als bij MVO.

“Transparantie en communicatie” is het centrale begrippenpaar dat voor de SMA hoort bij MVO. Kenmerkend voor de ontwikkeling op MVO-gebied is dat de toenadering die gezocht wordt door bedrijven met maatschappelijke organisaties in de praktijk vaak nog niet goed uit de verf komt. Bedrijven willen de omgeving (de burger) hun activiteiten laten zien, maar hoe zal die omgeving daar op reageren? Klaar ben je immers nooit en er moeten keuzes gemaakt worden. De kwetsbaarheid van het bedrijf speelt een belangrijke rol. “Be good and don’t tell about it”, lijkt de paradoxale boodschap. Hoe vertel je iets, waar je eigenlijk liever niet over praat omdat de kans groot is dat je er in negatieve zin op afgerekend wordt? Hoe leg je uit waarom je bepaalde keuzes gemaakt hebt? Waarom je het ene wel doet, maar het andere nog niet laten kunt? Door gezamenlijk optreden kunnen deze nadelen vermeden worden, hetgeen bijdraagt aan transparantie.

Wat onder MVO verstaan kan worden is niet vanzelfsprekend. Vooralsnog lijkt vanuit de optiek van de SMA een logische ontwikkeling: van milieuzorg, via duurzaam ondernemen, naar MVO in brede zin. In SMA-verband wordt op dit moment gewerkt aan een brede visie over milieu als een uiting van duurzaamheid en MVO.

Het is een zoekproces dat pragmatisch wordt opgebouwd. Goede voorbeelden en vingeroefeningen zijn inspirerend en maken het meer herkenbaar. Bedrijven

ontdekken dat ze er eigenlijk vaak al mee bezig zijn. Management en werkvloer moeten nauw samenwerken.

Communicatie speelt een grote rol. De voedingsmiddelenfabrikant heeft het hierbij overigens moeilijker dan andere schakels: niet alleen is de boodschap moeilijk, maar hij is ook moeilijker over het voetlicht te brengen (in de winkel zie je gewoon de allochtoon aan het werk, maar in de fabriek niet). De grondstoffenleverancier zit nog meer verborgen in de keten. Je kunt het zien als oefeningen in transparantie.

## Vereniging Milieudefensie (Friends of the Earth Nederland)

*onderstreept noodzaak tot milieuverbetering middels publiekscampagnes*

<i>Opgericht:</i> 1972	<i>Medewerkers landelijk bureau:</i> ruim 100, w.o. zo'n 30 vrijwilligers; ruim 100 lokale afdelingen
<i>Budget:</i> € 6,5 miljoen	<i>Financiering:</i> subsidies en fondsen (65%) en bijdragen achterban (35%)

De landelijke voedselcampagne van Milieudefensie is een campagne VOOR biologische producten. De problemen van de gangbare landbouw (gifgebruik, bio-industrie) worden ook aan de orde gesteld. Van verwerkende bedrijven en de supermarkten wordt verlangd dat zij het aandeel biologische producten vergroten. De verschillende bedrijven worden aangesproken op hun gedrag, mede naar aanleiding van wat zij zelf zeggen te doen. Milieudefensie komt daarbij drie typen bedrijven tegen:

- zij die daadwerkelijk het gesprek aangaan en verbeteringen doorvoeren;
- zij die wel praten, maar feitelijk traineren;
- zij die zich niet openstellen voor contacten en de boot afhouden.

Milieudefensie is gericht op publiekscampagnes die de bewustwording bij bedrijven en overheid moeten stimuleren. Ten aanzien van mvo gaat het om de kernactiviteiten van het bedrijf, met inbegrip van haar verbindingen in de keten. Charitatieve uitingen zijn aardig en kunnen maatschappelijke betekenis hebben, maar worden niet tot de kernactiviteiten gerekend.

Het blame&shame-principe blijft een belangrijk drukmiddel, ook als Milieudefensie al langere tijd met een bedrijf in gesprek is. Bijvoorbeeld om opnieuw

voortgang te krijgen en een eind te maken aan het vertragen van het gesprek. Overigens is het verzamelen van bewijsmateriaal een moeilijke klus. Zeker als het gaat om niet-westerse landen. Men gaat uiterst zorgvuldig te werk, maar misverstanden zijn niet uit te sluiten.

Communicatie en transparantie zijn absolute voorwaarden voor mvo. Het uitbrengen van een milieujarverslag (of duurzaamheidsverslag) is echter geen doel, maar middel. Transparantie blijkt in de praktijk een moeizaam begrip, dat vanuit het bedrijfsleven vooral in verband gebracht wordt met “Public Relations”. Bedrijven weten betrekkelijk weinig van wat zich elders in de keten afspeelt. Banken doen vaak, ten onrechte, een beroep op het vertrouwelijke karakter van informatie. De noodzakelijke informatie blijkt echter met de nodige inspanning wel degelijk via openbare databanken te achterhalen.

Milieudefensie opereert vaak samen met anderen, maar kiest bij campagnes liefst voor een eigenstandige opstelling. Netwerken leveren belangrijke voordeelen bij het verdelen van inspanningen en het uitvoeren van onderzoek.

Milieudefensie heeft ervoor gekozen om zich veel sterker te gaan richten op banken en de financiële sector (bijvoorbeeld in de palmolie-campagne), vooral omdat ze als financier een zeer belangrijke rol spelen waaraan nog weinig aandacht wordt besteed.

## Stichting Natuur en Milieu (SNM )

*Gewerkt wordt in vijf teams: Verkeer en Vervoer, Ruimte en Leefomgeving, Natuur en Landbouw, Product en Bedrijven Communicatie en Strategie.*

*Opgericht: 1972*

*Budget: € 5,7 miljoen*

*Medewerkers: 90*

*Financiering: overheidsbijdragen, donaties en giften van particulieren, fondsen en enkele bedrijven*

In de visie van SNM nemen biologische landbouw en duurzame landbouwproductie een vooraanstaande plaats in. SNM heeft de keuze tussen samen met de overheid de milieunormen aanscherpen of vooroplopen met een paar koplopers uit het bedrijfsleven. Koplopers zijn er niet zoveel en de milieuwinst is daarom per saldo klein. Desondanks kiest SNM er vaak voor om met voorlopers te werken en deze te belonen. De praktijk wijst namelijk uit dat veranderingen doorvoeren

via bedrijven in veel gevallen efficiënter is en sneller tot resultaten leidt dan via beleidsbeïnvloeding en contacten met de overheid.

De aanpak van snm is in de afgelopen 2 à 3 jaar aan het veranderen. Men wil niet langer opereren als nationale een “single issue beweging”, hoewel natuur en milieu in Nederland wel centraal blijven staan. Een mooi voorbeeld daarvan is de aandacht voor veevoer. De productie van soja in Brazilië voor de intensieve veehouderij in Nederland gaat gepaard met grote verwoestingen van het oerwoud en verlies aan biodiversiteit. Er worden bij de sojateelt relatief veel bestrijdingsmiddelen gebruikt en ook energiegebruik en het vervoer drukken zwaar op de milieubalans.

Verbreding van de traditionele natuur- en milieuthematiek ontstaat door het bewust zoeken naar samenwerking met anderen. Het koppelen van het milieubelang aan andere belangen zoals “dierenwelzijn”, “eerlijke prijs” of “eerlijk inkomen” wordt daarmee mogelijk. Een voorbeeld hiervan is het “Manifest voor het houden van Vee”, waarbij samengewerkt is met Consumentenbond en Dierenbescherming. Effectief in de afgelopen periode was ook “het bestrijdingsmiddelenoverleg”, waarin ook Milieudefensie, de Consumentenbond en de Alternatieve Consumentenbond (die nu Goede Waar heet) meedoen.

Openheid van informatie is een speerpunt waarbij snm en Consumentenbond elkaar uitstekend kunnen vinden. Opmerkelijk genoeg ondervindt men op dit gebied weerstand vanuit DuVo-kringen. In afwachting van een wettelijke regeling bewandelt snm andere wegen. Bijvoorbeeld het projectvoorstel: “in dialoog met de supermarkt”. Doel is om tot een handboek te komen van inspirerende of juist mislukte mvo-initiatieven van Nederlandse en enkele buitenlandse supermarkten. Ook geven ngo’s aan wat zij onder mvo in de supermarkt verstaan.

Indicatoren voor mvo zijn er volop. De Stichting DuVo heeft de neiging om de problemen te benadrukken (“hoe kun je energiegebruik vergelijken tussen verschillende productieprocessen en -locaties?”), terwijl er toch ook genoeg relevante indicatoren zijn waarover men het eens kan worden.

## Novib (Oxfam Nederland)

### *Novib streeft naar een eerlijke en rechtvaardige wereld*

<i>Opgericht:</i> 1956	<i>Medewerkers:</i> ruim 300 (unit voor MVO: 6.5 fte)
<i>Budget:</i> € 150 miljoen	<i>Financiering:</i> 75% overheid rest via donateurs en Postcodeloterij

Internationaal werkt Novib samen binnen het Oxfam International verband met vele duizenden gelijkgezinde organisaties. Van vrouwenbewegingen en vakbonden tot ontwikkelings- en milieuorganisaties. En zoekt daarnaast naar allianties of partnerschappen met bedrijven. Novib en de vergelijkbare maatschappelijke organisaties hanteren een op rechten gebaseerde benadering (“a rights based approach”). Daarbij wordt het beleid per branche verder tot ontwikkeling gebracht.

Novib kent een driedelige interventiestrategie (de Novib-methode): structurele armoedebestrijding door strategische projectfinanciering, veranderingen door beleidsbeïnvloeding en lobby bij overheden en tenslotte draagvlakontwikkeling in Nederland.

Novib hecht een groot belang aan de rol van het bedrijfsleven. Belangrijk is dat zich per branche netwerken vormen met Novib’s partnerorganisaties, wetenschappelijke instituten en andere stakeholders, zoals bijvoorbeeld consumentenorganisaties. Om tegen te gaan dat bedrijven een negatieve impact hebben op de situatie van de armen. En omgekeerd, om het spelen van een positieve rol juist mogelijk te maken. Of het nu gaat om koffie, zuivel, vlees, vis of tropisch fruit.

Voedsel is immers een bijzonder product. Degene die zich daarmee bezighoudt neemt feitelijk een stuk zorg voor anderen op de schouders. Het hoort gewoon thuis in het rijtje van primaire levensbehoeften als onderwijs, gezondheid, water en schone lucht. Helaas lijken voedingsmiddelenbedrijven vaak enkel commerciële instanties. Het daaronder schuil gaan van de maatschappelijke gebruikswaarde werkt vervreemdend.

Belangrijk voor Novib zijn de langere-termijn-campagnes. Voorop staat natuurlijk het respecteren van de oecd richtlijnen; dat ziet Novib als de bottom line voor het bedrijfsleven. In het algemeen levert de beeldvorming via pers en publiciteit een belangrijke aanvulling op de effecten die uitgaan van de warenwet en van interne processen van kwaliteitsbewaking. Het belang dat gehecht wordt aan reputaties schept voor Novib extra kansen op samenwerking.

# Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO)

*werkt voor zowel institutionele als particuliere beleggers*

*Opgericht:* 1995

*Budget:* € 250.000

*Medewerkers:* 3

*Financiering:* contributie aangesloten leden/donateurs en projectsubsidies (VROM, Novem)

De VBDO ziet de rol van financiële instellingen als doorslaggevend in het bereiken van een duurzame samenleving. Het domein van de VBDO is de kapitaalmarkt met aan de ene zijde de beleggers (particulier en institutioneel) en aan de andere zijde de (multinationale) ondernemingen waarin belegd wordt.

De VBDO kiest voor een werkwijze die actiegericht is en niet servicegericht. De VBDO maakt daarbij geen onderscheid tussen mvo en Duurzaam Ondernemen. Het uitgangspunt bij het aanspreken van ondernemingen is simpel: bedrijven moeten een stap vooruit maken en om dat te kunnen beoordelen is informatie nodig. *Transparantie* is daarom op dit moment nog een belangrijk sleutelbegrip voor mvo. Wanneer deze ontwikkelingen een eigen momentum heeft en de directe inbreng en steun van de VBDO niet meer nodig heeft om zich verder te ontwikkelen, draagt de VBDO het stokje over en pakt zij een nieuwe uitdaging op.

De VBDO-strategie richt zich momenteel vooral op:

- Het voeren van een actieve dialoog met ondernemingen met als uiteindelijk doel het vergroten van de duurzaamheid van de ondernemingen.
- Het voeren van een dialoog met beleggers om een verschuiving te realiseren naar meer duurzaam belegde portefeuilles en een actiever aandeelhouderschap.
- Het verleggen van de aandacht naar andere thema's naarmate bedrijven meer op corporate duurzaamheidsverslaggeving overgaan.

Het *Global Reporting Initiative* (GRI) tracht de laatste jaren eenheid te brengen in de duurzaamheidsverslaggeving, gebaseerd op een draagvlak bij het internationale bedrijfsleven, NGO's, overheden, beleggers, etc. Een wettelijke basis is daartoe op dit moment niet relevant.

Een aantal DuVo-bedrijven is beursgenoteerd en heeft als zodanig de belangstelling van de VBDO. MVO kent, gezien vanuit de optiek van de duurzame belegger,

een benadering die per sector verschilt. Dat heeft te maken met eigenschappen van die sector. De voedingsmiddelensector is complex, vanwege de lange ketens. Voor de detailhandel is bijvoorbeeld *ook* de link naar de directe sociale omgeving van groot belang.

De VBDO-benadering is om open vragen te stellen en niet om normen voor te schrijven. Je ziet dat de relatie tussen “bedrijf en duurzame belegger” zich gemakkelijker ontwikkelt dan de relatie tussen “bedrijf en andere maatschappelijke organisaties”. Het MVO-jaarverslag vervult in beide relaties kennelijk een andere functie. Waar de milieuactivist speurt naar zaken die niet op orde zijn, is de duurzame belegger op zoek naar indicaties om vast te stellen of de continuïteit van het bedrijf solide is en duurzaam toekomstperspectief heeft.

## VNO-NCW

*vertegenwoordigt de Nederlandse marktsector in het maatschappelijke debat*

Medewerkers: 185

Financiering: uit contributie van leden

Gelet op hun positie, dicht bij de consument, is het niet zo vreemd dat juist de voedingsmiddelenketen zich actief opstelt bij MVO. Hoe meer een sector in het oog springt, hoe actiever die sector zelf is en dus hoe geringer de bemoeienis van VNO-NCW. Inhoudelijk relevante zaken lopen via de Nederlandse Voedingsmiddelen Industrie, VAI.

Het onderscheid tussen “duurzaam ondernemen” en “maatschappelijke betrokkenheid” is vooral een kwestie van woordkeus. Bedrijven hebben hun eigen interpretatie en dat hoort ook zo. Het gaat om een breed containerbegrip, zoiets als het algemeen goed, waar niemand op tegen kan zijn. Als je er iets mee wilt moet je het kleiner maken. Die focus is plaats- en tijdgebonden en afhankelijk van de beschikbare financiële middelen. Belangrijk is vooral om als bedrijfsleven bij het maatschappelijke debat betrokken te zijn.

Zo hebben we in Nederland de laatste tijd veel aandacht besteed aan het oplossen van de milieuproblematiek. Het voorbeeld van Utz Kapeh demonstreert dat Ahold en Novib op dit moment kennelijk nog verschillende inschattingen maken voor wat wel (milieuaspecten van de koffieteelt) en nog net niet (de scholing van koffieplanters en hun kinderen) tot de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het Nederlandse bedrijfsleven gerekend wordt. Novib is er vooralsnog

niet in geslaagd om de gemiddelde Nederlandse koffiedrinker aan haar kant te krijgen, maar dat zou natuurlijk best kunnen veranderen.

En natuurlijk mag mvo in de winkel niets extra's kosten. Het gaat om een fundamenteel economisch principe van prijs/kwaliteit-verhouding. Wat wel of niet als kwaliteit wordt aangemerkt is echter aan veranderingen onderhevig. Die veranderingen liggen niet zozeer op het vlak van de individuele consument als wel op het vlak van de maatschappelijke organisaties (Consumentenbond, Natuurmonumenten). Het is een beetje de moderne, dynamische variant van de vroegere verzuiling van de Nederlandse samenleving. Lid worden van dergelijke organisaties gebeurt niet op principiële gronden maar om praktische redenen: het lidmaatschap van deze organisaties kost niet zoveel, terwijl de maatschappelijke belangstelling en invloed van deze organisaties toeneemt.

Gelegenheidscoalities tussen bedrijfsleven en andere maatschappelijke actoren, bijvoorbeeld in de vorm van convenanten, blijken uit ervaring belangrijke instrumenten te zijn op het gebied van mvo. Zo hebben samenwerkende partijen energie-efficiency en Marine Stewardship Council).

## Voedingscentrum

*verschafft onafhankelijke, betrouwbare informatie over gezond en veilig eten*

<i>Opgericht:</i> 1941	<i>Financiering:</i> door de ministeries van LNV en VWS
<i>Medewerkers:</i> ca 70	
<i>Budget:</i> ruim € 28 miljoen, inclusief projectgelden	2 miljoen webbezoeken ( <a href="http://www.voedingscentrum.nl">www. voedingscentrum.nl</a> ) en 80.000 telefonische contacten per jaar

Het Voedingscentrum werkt langs drie lijnen: consumentenvoorlichting, het bijdragen aan de wetenschappelijke, politieke en maatschappelijke agendering en meningsvorming en tenslotte het rechtstreeks benaderen van bedrijven, bij voorkeur op bestuursniveau. Een gedegen wetenschappelijke onderbouwing is noodzakelijk voor de betrouwbaarheid van de gegeven informatie en zorgt dat de industrie de onafhankelijke mening van het Voedingscentrum serieus neemt.

Duurzaamheid of mvo zijn naar mening van het Voedingscentrum vage containerbegrippen en vaak te sterk geassocieerd met het milieu. Het is dan ook opmerkelijk dat het Voedingscentrum door DuVo-bedrijven als stakeholder genoemd wordt met betrekking tot mvo. Het is namelijk geen onderwerp dat binnen

de visie van het Voedingscentrum centraal staat. Voor het Voedingscentrum staan gezondheid en voedselveiligheid centraal. Daarbij laat het Voedingscentrum een helder en onafhankelijk geluid horen in het commerciële bombardement van marketingactiviteiten en reclameboodschappen die elke dag consumenten trachten te verleiden. Het Voedingscentrum realiseert zich natuurlijk wel degelijk dat mvo bij veel issues óók een rol speelt. Bijvoorbeeld bij het streven om het gebruik van verzadigde vetten te verminderen of het terugdringen van de consumptie van frisdranken en daarmee van de grote hoeveelheid suiker die tegelijk met de frisdrank geconsumeerd wordt. Dergelijke zaken hebben geweldige preventieve effecten voor de volksgezondheid en voor het beheersen van de maatschappelijke kosten voor gezondheidszorg.

Gelukkig is er een groeiende aandacht voor mvo bij burgers, bedrijven en de overheid, maar het bedrijfsleven heeft natuurlijk wel een andere agenda dan maatschappelijke organisaties. Geld is en blijft voor bedrijven de “bottom line”. Tegenkrachten die bijvoorbeeld door de overheid gemobiliseerd en gefinancierd worden zijn daarom absoluut noodzakelijk. Want de mate waarin bedrijven de signalen uit de samenleving kunnen vertalen bepaalt hun succes en genoemde tegenkrachten spelen bij die ‘vertaling’ een belangrijke rol. Hoe ruim de agenda daarbij geformuleerd wordt (alleen milieu, of ook andere onderwerpen als kinderarbeid of emancipatie) is echter uiteindelijk vooral een kwestie van eigen keuzes maken binnen de kaders van de wet, rekening houdend met de markt, maar ook met de maatschappij.

Informatie over voeding is complex en niet altijd even relevant. Daarbij kiest het Voedingscentrum ervoor om de consument zelf te laten kiezen. Er worden argumenten gegeven m.b.t. gezondheid, voedselveiligheid, de manier van produceren, etc. Andere organisaties die bijvoorbeeld opkomen voor het milieu zijn vaak extremer en daarmee regelmatig ongenueanceerder.

## Provincie Zuid-Holland, directie Groen, Water en Milieu

*bevoegd gezag wet Milieubeheer, ca. 200 bedrijven in portefeuille (10% groot)*

Medewerkers: 572

Financiering: onderdeel begroting Provincie ZH

Het blijkt niet eenvoudig om aan te geven wat de provincie in het kader van mvo aan extra inspanningen kan verlangen. De afspraken in het kader van de Bedrijfs-

milieuplannen lopen, en vormen eigenlijk een solide basis. De Voedingsmiddelensector en de Chemie zijn op milieugebied duidelijke voorlopers. Geen wonder, gezien de zorgvuldigheid waarmee gewerkt moet worden in verband met de vereiste kwaliteit van het product en de productieomstandigheden die daarvoor nodig zijn.

Het College van GS heeft in de nota “Op weg naar Duurzaam Ondernemen in Zuid-Holland” een definitie gegeven voor Duurzaam Ondernemen, waarbij het primair gaat om vermindering van de milieubelasting en versterking van de marktpositie van het Zuid-Hollandse bedrijfsleven. Daarnaast wordt een bedrijfsvoering gestimuleerd waarbij sociaal aanvaardbaar wordt omgegaan met werknemers en omgeving. De provincie maakt overigens geen onderscheid tussen Duurzaam Ondernemen en mvo. De nota is inmiddels vertaald in een uitvoeringsprogramma. Samen met partners in Zuid-Holland (onder meer gemeenten en brancheorganisaties) wil de provincie bedrijven concreet laten ervaren wat Duurzaam Ondernemen inhoudt. Daartoe is, vooral voor MKB bedrijven, een mvo-scan ontwikkeld.

Vergunningverlening is een eerste en vooral regulerende taak van de provinciale overheid op basis van de Wet Milieubeheer. Aanvullende afspraken met het bedrijfsleven worden gemaakt als onderdeel van het doelgroepenbeleid en vastgelegd in de Bedrijfsmilieuplannen. Uitspraken over Duurzaam Ondernemen kunnen daarin worden opgenomen. Het gebruikelijke gesprek van de provinciale vergunningverlener met een bedrijf gaat over concrete milieubescherpende maatregelen. “Waar komen je grondstoffen vandaan?” is niet een vraag waar normaal gesproken bij stilgestaan wordt. In de laatste generatie BMP's van de chemie (en in mindere mate de Zuivel) worden echter vrij concrete afspraken gemaakt over duurzaam ondernemen (m.n. t.a.v. productstewardship en vervoer-modalshift). Deze BMP's blijken tot nu toe redelijk succesvol. Daarnaast biedt het MJA-2 ook de mogelijkheid om afspraken te maken over verbredingsthema's.

De sociale dimensie is vooralsnog bijzonder rudimentair aangezet en richt zich met name op zorg en scholing voor de eigen medewerkers van het bedrijf. De provincie zoekt naar de eigen provinciale rol en de legitimering daarvan, hetgeen ook een uitdaging betekent om te komen tot interne afstemming tussen de beleidsvorming vanuit de milieuafdeling en de afdelingen voor sociale en economische zaken.

Ten aanzien van veiligheid wordt op dit moment door de provincie intensief overleg gevoerd met een groot aantal maatschappelijke organisaties, bedrijven en instanties. Goede samenwerking, uitwisseling van informatie en gezamenlijke kennisontwikkeling is van cruciaal belang voor een goed veiligheidsbeleid. Zulke samenwerking wordt op dit moment echter niet onder de noemer van mvo geplaatst.

Individuele  
duurzaamheidsinitiatieven  
DuVo-leden



*Albert Heijn is met ruim 680 supermarkten de grootste kruidenier van Nederland en biedt werk aan 52.000 mensen*

#### **ALBERT HEIJN EN MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID**

Klanten altijd en overal op hun wenken bedienen is voor ons een vanzelfsprekendheid. Dat betekent dat we niet allerlei nieuwe dingen organiseren om “verantwoord” over te komen. We kijken juist hoe we de dingen die we doen, net even anders kunnen doen. Veel maatregelen richten zich op voedselveiligheid en kwaliteit, een aantal ook op duurzaamheid. Maar je kunt niet alles tegelijk doen, de wens van de klant is bepalend. Streven naar duurzaamheid betekent prioriteiten stellen. Goede samenwerking met overheid en bedrijfsleven is van groot belang. De overheid stelt en handhaaft de spelregels, maar uiteindelijk bepaalt de klant het succes van producten.

#### **WAT WIL DE KLANT?**

De klant wil meer informatie over voedingsmiddelen en voedingsmiddelen die een bepaalde waarde vertegenwoordigen. Rationele eisen (informatie) en emotionele wensen (beleving) van dezelfde consument spelen hierbij een rol. De klant die onze winkel bezoekt wil (1) dat wat hij nodig heeft ook in de schappen ligt, (2) dat het lekker smaakt en er goed uitziet, (3) dat het veilig is en dat alles voor een eerlijke prijs. Basiseisen die onze “license to sell” vormen.

#### **AH BIOLOGISCH SCHARRELVARKENSVLEES**

Albert Heijn heeft de vereisten van scharrelvlees en biologisch varkensvlees gecombineerd en daar nog eens extra eisen aan toegevoegd voor bijvoorbeeld herkomst van dieren, voeding, verplichte weideuitloop en aanvullende eisen voor huisvesting. Eind 2001 werd een ketenovereenkomst gesloten met leverancier Dumeco en de aangesloten boeren; een samenwerking van 3,5 jaar waarin Albert Heijn een bepaalde afzet van biologisch scharrelvarkensvlees garandeert tegen een overeengekomen prijs. Inmiddels verkopen we dit vlees in meer dan 500 van onze winkels.

#### **AH BIOLOGISCHE KIP**

Om aan de vraag naar biologisch kipvlees te voldoen is Albert Heijn in samenwerking met haar kipleverancier Pingo Poultry (onderdeel van Nutreco) een keten met biolo-

gische kippenhouderijen gestart. Bij 24 boerenbedrijven in de Ardennen werd in 2002 een nieuwe stal gebouwd. Het streven is om in 2003 van 50 boerderijen biologische kippen te betrekken. Het aantal is afhankelijk van de vraag van de klant naar biologisch kipvlees.

#### **KALFSVLEES VAN PETER'S FARM**

Albert Heijn is begin 2002 gestart met de verkoop van kalfsvlees van Peter's Farm. Deze keuze vloeit voort uit de "Aarde & Waarde-strategie" met als grondgedachte dat producten geteeld of geproduceerd worden met aandacht voor kwaliteit, herkomst, (dieren-)welzijn en gezondheid. Vooral dierenwelzijn staat hier centraal. Peter's Farm kalverhouders onderhouden via een eigen internetsite direct contact met de consument.

#### **PERLA KOFFIE**

In voorgaande jaren heeft Ahold de gedragscode van Utz Kapeh (vrij vertaald "een goed kopje koffie") in Guatamala en Costa Rica ingevoerd. De gedragscode is gebaseerd op afspraken die Europese supermarkten ook maken voor de inkoop van groente en fruit (Europ-GAP). Inmiddels is 100% van onze ingekochte koffie uit al onze koffie producerende landen volgens deze norm gecertificeerd.

#### **COMMUNICATIE**

Albert Heijn is voorstander van informatie naar de klant en transparantie in de keten. We blijven onze klanten actief informeren en antwoord geven op vragen die leven. Communicatie verloopt via het product door onder andere etiketten, (keur)merken en informatie in de AllerHande (oplage 2,1 miljoen en aantal lezers 3,7 miljoen), via onze website ([www.ah.nl](http://www.ah.nl)), onze gratis servicelijn (0800- 03050) en door diverse publicaties.

Op de Albert Heijn site [www.ah.nl/onzeproducten/versop Tafel](http://www.ah.nl/onzeproducten/versop Tafel) staat bijvoorbeeld informatie over de ketens van aardappelen/groente/fruit, vis, vlees, brood en kaas. Naast algemene product informatie, staan hier zaken als herkomst, traceerbaarheid, milieu en meest gestelde vragen.

Contactpersoon: Caroline André de la Porte, Albert Heijn, Zaandam  
e-mail: [caroline.andre-de-la-porte@ah.nl](mailto:caroline.andre-de-la-porte@ah.nl)



*AVEBE is mondiaal marktleider op het gebied van aardappelzetmeel en aardappelzetmeelspecialiteiten. Op creatieve wijze ontwikkelt en vermarkt AVEBE de unieke mogelijkheden van deze hernieuwbare grondstoffen voor het maken van betere voedingsmiddelen en industriële applicaties.*

*In 2001/2002 bedroeg de omzet € 0,75 miljard. AVEBE biedt werk aan 2600 mensen, waarvan 1600 in Nederland.*

#### **VOORTGANGSRAPPORTAGE**

De milieukant van duurzame ontwikkeling heeft onverminderd aandacht gekregen. Het grondwaterverbruik is opnieuw gedaald. De energie-efficiency is door een betere benutting van onze warmte-krachtcentrales nog licht verbeterd ten opzichte van het vorige jaar (en 25% beter dan in het referentiejaar 1989). In 2002 is de 'Benchmark Energie Efficiency' uitgevoerd waaruit is gebleken dat twee lokaties beter scoren dan de wereldtop en één minder. De resultaten zijn per lokatie verwerkt in energie efficiency plannen.

Met het oog op de lange termijn participeert AVEBE in het projekt Agrobiokon (Agro- en biotechnologisch koolhydraat onderzoek Noord-Nederland). Hierin zoekt men zowel naar duurzamere teelttechnieken, als naar duurzamere zetmeelproducten. Eén van de resultaten betreft een teeltbegeleidingssysteem, dat de telers behulpzaam is bij het verder verlagen van de input aan meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen. Op het duurzame industrieterrein Zuid-Groningen zijn kringlopen gesloten door reststromen van het ene bedrijf in te zetten als grondstof voor het andere bedrijf, terwijl de lokale AVEBE-vestiging zorgt voor samenwerking op het gebied van energievoorziening en afvalwaterzuivering. Bij dezelfde vestiging onderzoeken we de mogelijkheid om duurzame energie te winnen uit afvalstoffen in samenwerking met een mestvergistingsfirma, waarbij reststromen van de aardappelzetmeelproductie mee worden vergist ('groene energie'). In de Nijmeegse fabriek is recent de grondstofaanvoer per vrachtwagen, die gepaard ging met een groot aantal voor de omwonenden hinderlijke transportbewegingen, vervangen door aanvoer per schip.

#### **COMMUNICATIEMIDDELEN**

AVEBE brengt zowel een milieuverslag, een sociaal verslag als een financieel verslag uit. Deze jaarverslagen – in verschillende talen – zijn in gedrukte vorm beschikbaar voor

het eigen personeel en worden verstuurd naar externe stakeholders (banken, NGO's, overheden, vakbonden en dergelijke). Daarnaast geeft de website informatie.

AVEBE heeft een personeelsblad in het Nederlands en in het Engels. Verder bestaat er een periodiek voor de coöperatieleden (de boeren/aandeelhouders) in het Nederlands en in het Duits. Op het intranet staan aparte mailboxen van de voorzitter van de holdingdirectie en van de directeuren van de werkmaatschappijen waar elke werknemer openbaar of vertrouwelijk een e-mailvraag heen kan sturen, die de betreffende manager dan binnen enkele dagen beantwoordt.

AVEBE kent een externe klankbordgroep met betrekking tot genetische modificatie. Hierin zijn NGO's, de wetenschap en de overheid vertegenwoordigd. Verder vindt op adhoc basis overleg plaats met omwonenden, overheden en NGO's, aangevuld met een enkele structurele jaarlijkse samenkomst.

Met name het milieuvriendelijke karakter van de producten – gemaakt van natuurlijke, hernieuwbare grondstoffen – speelt een rol in de marketingcommunicatie.

Behalve middels de reguliere instrumenten (bijv. opleidingen) komt de sociale verantwoordelijkheid in de richting van de medewerkers tot uiting in het sociaal plan dat onderdeel is van de reorganisatie die AVEBE zojuist heeft doorgevoerd. Het plan zal op een zorgvuldige wijze de afvloeiing van circa 300 Nederlandse personeelsleden over de komende drie jaar in goede banen leiden.

Bij de internationale expansie stelt AVEBE eisen aan de wijze waarop men het lokale personeel behandelt, voordat tot acquisitie wordt overgegaan.

De reorganisatie is ook aangegrepen om het besturingsmodel en de 'corporate governance' opnieuw vorm te geven. Onderdeel hiervan is het formuleren van het concern duurzaamheidsbeleid op basis van de uitkomsten van de Sustainability Score Card (SSC). De SSC heeft ons geleerd, dat AVEBE over het algemeen redelijk presteert op het gebied van duurzaam ondernemen, maar dat er nog tal van punten zijn waar verbetering mogelijk is. De prestaties op de verschillende hoofdthema's zijn nagenoeg gelijk, wat betekent dat binnen AVEBE een goede balans bestaat tussen de financiële situatie van de onderneming en sociale en milieuaspecten die in de onderneming een rol spelen.

Contactpersoon: Willem de Zeeuw, Avebe, Veendam  
e-mail: zeeuww@avebe.com



*Campina is een internationale coöperatieve zuivelonderneming die zich toelegt op ontwikkeling, productie, verkoop en distributie van zuivel- en zuivelverwante*

*consumentenproducten evenals hoogwaardige ingrediënten voor de voedings- en farmaceutische industrie. De omzet van circa € 3,7 miljard wordt gerealiseerd met ongeveer 7.000 medewerkers, van wie 50 procent buiten Nederland.*

*Europa is voor Campina de belangrijkste markt voor consumentenproducten als melk, zuiveldranken, desserts, yoghurts, kaas en boter onder merken als Campina, Mona (Nederland) en Landliebe (Duitsland). Europa, Japan en de Verenigde Staten zijn de belangrijkste markten voor ingrediënten voor de voedings- en farmaceutische industrie.*

Campina kiest er nadrukkelijk voor om verantwoord en evenwichtig met haar omgeving om te gaan. De onderneming wil een juiste balans waarborgen tussen de bedrijfsmatige, personele en ecologische aspecten (people, planet, profit). Dit is in het mission statement van de onderneming onder woorden gebracht en vertaald in tal van projecten.

#### **MILIEU EN DIERENWELZIJN**

Zowel op de melkveehouderijbedrijven als ook in de productiebedrijven is verantwoord omgaan met het milieu, met extra aandacht voor water en energie, een voortdurend punt van aandacht en verbetering.

Campina heeft voor alle locaties in *Nederland* de toetreding tot het convenant "Meerjarenafspraak energie-efficiency" ondertekend. Tevens is gestart met een nieuwe ronde bedrijfsmilieuplannen 2003-2004.

Dankzij een systematische rapportage was het mogelijk de transportroutes te optimaliseren. Het aantal transportkilometers, dat door de Campina-wagens wordt afgelegd, is alleen al in *Nederland* in de afgelopen jaren met 10% teruggebracht.

Het zuiveren van proceswater via afvalwaterzuiveringsinstallaties vindt in principe plaats in Campina's productiebedrijven.

Bij het productiebedrijf in het *Poolse Winnica* zuivert de waterzuiveringsinstallatie niet alleen het afvalwater van het productiebedrijf, maar ook het afvalwater van buurtbewoners.

In *Nederland* heeft Campina verdere invulling gegeven aan Keten Kwaliteit Melk (KKM),

een kwaliteitsborgingssysteem voor melk met eveneens aandacht voor dierenwelzijn en kwaliteit van de omgeving. In België is een groot gedeelte van de Campina melkveehouders gecertificeerd voor het IKM –programma (vergelijkbaar met KKM). De Duitse leden werken mee aan een landelijk kwaliteitsborgingssysteem voor de melkveehouderij (QM-Milch).

### **LANDSCHAPSBEHEER**

De melkveehouderij en de zuivelindustrie hebben als producent van voedingsmiddelen en als grote gebruikers van de open ruimte alleen toekomstperspectief als ze produceren binnen algemeen geaccepteerde randvoorwaarden. Daarbij moet gedacht worden aan voedselveiligheid en dierenwelzijn, maar ook aan het leveren van een positieve bijdrage aan de landschappelijke omgeving. In dat kader heeft Campina bijvoorbeeld afgelopen zomer deelgenomen aan de campagne Bomen voor Koeien waarbij consumenten kunnen bijdragen aan het aanplanten van bomen als schaduwplek voor koeien.

### **MENSEN**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen uit zich ook in de wijze waarop medewerkers zich kunnen ontwikkelen en in de aandacht voor gezond en veilig werken. In het afgelopen jaar is een werktevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers bij Campina. Dat heeft een beeld gegeven van betrokken medewerkers, die prestatiegericht en kwaliteitsgericht zijn en een grote mate van loyaliteit aan de dag leggen. Tegelijkertijd biedt het onderzoek waardevolle aanknopingspunten voor verdere verbetering van de inzet van medewerkers en hun ontplooiing in het werk.

### **COMMUNICATIE**

Campina heeft een personeelsblad dat zowel in het Nederlands, het Duits en het Engels verschijnt. Verder bestaat er een maandelijks verschijnend magazine voor de leden-melkveehouders ondersteund met een maandelijks nieuwsbrief. Tevens wordt het personeel op de hoogte gehouden van ontwikkelingen in de onderneming via een eigen intranet en via publicatieborden.

Campina publiceert een financieel en een sociaal jaarverslag die beschikbaar zijn in de Nederlandse, Duitse en Engelse taal. Het milieujaarverslag verschijnt alleen in elektronische vorm op de Campina-website [www.campina.com](http://www.campina.com). De jaarverslagen worden in gedrukte vorm beschikbaar gesteld aan het eigen personeel en worden verstuurd naar externe stakeholders (banken, NGO's, overheden, vakbonden en dergelijke).

Contactpersoon: Ruud Krimpenfort, Campina, Zaltbommel  
e-mail: [r.krimpenfort@campina.com](mailto:r.krimpenfort@campina.com)

# Cehave Landbouwbelang



*Cehave Landbouwbelang is een bedrijf dat zich richt op het produceren en vermarkten van hoogwaardige (dier)producten. In een gesegmenteerde markt voor (dier)producten richten Cehave Landbouwbelang en haar partners zich met name op de hogere, beter geprijsde segmenten.*

*Cehave Landbouwbelang heeft als core-competence de agro-technologische kennis om in samenwerking met haar partners, op een effectieve en duurzame manier, de consument veilige en aantrekkelijke dierproducten te leveren.*

*Op basis van bewezen competenties streeft Cehave Landbouwbelang rendabele groei en dus ook internationalisering na. Cehave Landbouwbelang realiseert een omzet van ruim 1,1 miljard Euro en biedt werkgelegenheid aan circa 2.800 werknemers.*

## **VERWERKING VAN RESTSTROMEN**

Cehave Landbouwbelang verwerkt rest- en nevenproducten uit de voedingsmiddelenketen tot co-product (bijproduct) en grondstof voor de productie van mengvoeders. Afhankelijk van de diersoort en -categorie, bestaan diervoeders inmiddels voor tussen 30 en 80 procent uit restproducten. Deze producten kunnen van uiteenlopende herkomst zijn zoals aardappelvezels, citruspulp, sojaschroot, melkproducten en melasse. Diervoeders vormen echter ook een belangrijke schakel in de dierlijke productieketen: zij hebben directe invloed op de kwaliteit en veiligheid van voedingsmiddelen van dierlijke oorsprong.

## **VOEDSELVEILIGHEID**

Ondanks het economische en milieubelang van het hergebruik van organische rest- en nevenproducten is voedselveiligheid momenteel de voornaamste randvoorwaarde. Consumenten van vlees, melk en eieren verwachten dat de veehouderij, industrie en detailhandel kwalitatief hoogwaardige en veilige producten leveren. Diervoeders staan aan het begin van de productieketen van voedsel voor menselijke consumptie en bepalen in belangrijke mate de kwaliteit van het uitgangsmateriaal voor de volgende schakels.

## **STRIKTER SYSTEEM VAN BORGING**

Een belangrijke reden voor de extra aandacht voor voedselveiligheid zijn het voorkomen

van dierziekten (BSE, MKZ, varkenspest), recentelijke verontreinigingen in het diervoer (dioxine, MPA) en van het eindproduct (salmonella, campylobacter). Diverse kwaliteitsslabels (ISO-9001, GMP, HACCP) waarborgen de kwaliteit van de voeders die Cehave Landbouwbelang Voeders produceert.

Cehave Landbouwbelang hanteert al een aantal jaren een ketengericht kwaliteitscontrolesysteem, waarin veiligheidsaspecten zijn opgenomen. Desondanks raakte Cehave Landbouwbelang in het jaar 2002 via één van haar leveranciers betrokken bij de MPA affaire. Ten aanzien van het gebruik van (rest)producten is een extra inspanning geleverd om de systematiek van borging nog verder te versterken. De selectie van leveranciers en grondstoffen is daarbij een eerste en belangrijke stap.

### **SELECTIE VAN LEVERANCIERS**

Cehave Landbouwbelang werkt samen met ongeveer 200 verschillende leveranciers. Veiligheid en voederwaarde zijn belangrijke selectiecriteria om te komen tot betrouwbare leveranciers. Leveranciers moeten gecertificeerd zijn en worden pas na grondige beoordeling vrijgegeven voor levering. Ook de borging van het productieproces van voer vrij van Anti Microbiële Groei Bevorderaars evenals non-GGO-voer vraagt om transparante organisatie en scherpe screening van toeleveranciers.

### **KWALITEIT IN DE KETEN**

Ook bij de kwaliteit van eindproducten is Cehave Landbouwbelang via haar Business units Astenhof en CCL-nutricontrol betrokken. Een voorbeeld daarvan is een project waarin de bestrijding van salmonella en campylobacter in de pluimveevleesketen centraal stond.

### **GEBUNDELDE KENNIS**

Cehave Landbouwbelang wil de binnen haar organisatie aanwezige kennis ook beschikbaar stellen aan haar leden. Deze kennis is ondergebracht in een aparte BV: Exlan Consultants BV. Expertise rond dierenwelzijn, huisvestingssystemen, efficiënt mineralengebruik, agrarische ketens, be- en verwerking van reststromen worden zo via één loket aan de leden beschikbaar gesteld. Daarnaast werkt Exlan ook voor andere organisaties in de agribusiness.

contactpersoon: Toon van der Putten, Cehave Landbouwbelang, Exlan, Veghel  
email: [toon.van.der.putten@exlan.nl](mailto:toon.van.der.putten@exlan.nl)



*Royal Cosun is een internationale producent en leverancier van natuurlijke voedingsmiddelen en voedingsmiddelen ingrediënten, met producten zoals suiker, fructose en aardappelspecialiteiten.*

*Op dit moment telt de coöperatie bijna 14.000 leden/aandeelhouders. Inmiddels is Cosun, actief in Europa en Noord-Amerika, uitgegroeid tot een onderneming met circa 4.700 medewerkers. De concernomzet bedraagt circa € 1,4 miljard.*

In de bedrijfsvoering respecteren wij de kwaliteit van natuur en milieu. Deze zorg is geïntegreerd in onze strategie en operationele bedrijfsvoering. Ook de kwaliteit van onze grondstoffen is afhankelijk van de natuur. Harmonie met onze omgeving beschouwen wij als een belangrijke voorwaarde om continuïteit en rentabiliteit van onze activiteiten ten behoeve van de leden/aandeelhouders, medewerkers en samenleving te verzekeren. Cosun voert daartoe een actieve dialoog met de samenleving over de voorwaarden om een verantwoord leefmilieu in stand te houden.

Suiker Unie is de business groep van Cosun die van oudsher een directe relatie onderhoudt met de leden van de coöperatie, de bietentelers. Duurzaamheid is al meer dan honderd jaar de rode draad waarlangs gewerkt wordt. Uitgangspunt was en is de realisatie van een duurzaam inkomen (profit) voor de leden. In de jaren twintig is dit uitgebreid met sociale duurzaamheid door het belang van de werknemers (people) op te nemen in de statuten. Sinds de jaren zeventig wordt ook het belang van milieuvriendelijk ondernemen (planet) duidelijk onderkend. Deze principes, en de positie als marktleider in suiker op de Nederlandse markt, maken Suiker Unie tot de motor van een duurzame suikerketen.

#### **VOEDSELKwaliteit**

Ter borging van de voedselveiligheid wordt in de bietenteelt voor Cosun-bietentelers een voedselveiligheidscertificaat ingevoerd. In 2003 is het systeem opengesteld voor telers en in 2005 is het certificaat verplicht om te mogen leveren. Via controlelijsten kan een teler nagaan of hij aan de eisen voor certificering voldoet. De certificering wordt uitgevoerd door een onafhankelijke instantie. De ervaringen in 2002 zijn positief. De voordelen van certificering van de bietenteelt worden ondersteund door de kwaliteits- en milieuzorgsystemen bij de productie van kristalsuiker.

## ENERGIEBESPARING

Bij onze businessgroep Aviko staat de aardappel centraal. Dankzij geavanceerde energie monitoring kon in de afgelopen periode verspilling worden achterhaald en vervolgens voorkomen. Verdere energiebesparing is gerealiseerd door het biogas dat in de waterzuivering vrijkomt ter plaatse om te zetten in warmte en elektriciteit. Door het gebruik van deze duurzame energie wordt op het verbruik van de fossiele brandstoffen vier procent bespaard. Ook bij productielocaties van Suiker Unie wordt het biogas van de waterzuivering als duurzame energie benut.

In 2002 heeft de bouw van een nieuw vrieshuis voor dochter SVZ geresulteerd in een verdubbeling van de opslagcapaciteit met een gelijkblijvend energieverbruik. Het produceren van meer geconcentreerde vruchtenpures heeft bijgedragen tot een vermindering van het gebruik van verpakkingsmaterialen en transportbewegingen. Daarnaast is SVZ overgegaan tot het invoeren van meermalig te gebruiken emballage voor zowel grondstoffen als eindproducten.

## TRANSPORTPREVENTIE

Het aanvoeren van grondstoffen en distribueren van producten gaat met veel transportbewegingen gepaard. Bij alle werkmaatschappijen is dit een permanent punt van aandacht. Door samenwerking van *Suikerunie* met CSM Suiker (zgn. bietenruil waardoor bieten naar de dichtstbijzijnde fabriek worden vervoerd) worden verreden kilometers voor de aanvoer van bieten waar mogelijk beperkt. Bij *Unifine* bleek uit ketenonderzoek dat levering via distributiecentra minder vrachtwagens nodig maakt om dezelfde hoeveelheid producten te distribueren. Ook *Aviko* heeft de gehele logistieke keten aan een onderzoek onderworpen, waarbij besparingen zijn bereikt in de vorm van minder transportkilometers, lager energieverbruik en minder verkeershinder.

## COMMUNICATIE

Om actief te werken aan de goede naam van Cosun is een gedragscode voor alle medewerkers opgesteld. In 2003 wordt deze code geïmplementeerd binnen de Cosun bedrijven.

Tenslotte is er een crisismanagementhandboek opgesteld teneinde, indien nodig, snel en effectief actie te ondernemen. De belangen van de klant, de consument en onze bedrijven zijn hierbij gebaat. Simulaties op basis van de procedures (o.a. recall acties) toonden aan dat dit instrument een duidelijke meerwaarde heeft.

Ook in de toekomst blijft Royal Cosun actief op het gebied van duurzaamheid.

Contactpersoon: Ronald Kalwij, Royal Cosun, Breda  
e-mail: ronald.kalwij@cosun.com



# CSM

*CSM is een internationaal opererende onderneming actief op het gebied van bakkerij-ingrediënten en -producten, zoetwaren, suiker en biochemie. CSM*

*behaalde in het boekjaar 2001/2002 een netto-omzet van € 3,4 miljard, waarvan 95% in Europa en Noord-Amerika. CSM telde op 30 september 2002 ruim 13.000 medewerkers, waarvan circa 1.800 in Nederland.*

CSM richt zich op het bereiken, handhaven en verder ontwikkelen van sterke marktposities op het gebied van voedingsingrediënten en zoetwaren om daarmee een goede uitgangspositie te creëren voor het realiseren van voortgaande groei van de winst per aandeel. Zowel autonome groei als groei door acquisities spelen daarbij een rol, alsmede efficiency- en kostenoptimalisatie.

Duurzame ontwikkeling op sociaal, milieu en financieel gebied is voor de bedrijven van CSM een uitgangspunt. Alleen op deze manier kan de continuïteit op langere termijn zeker worden gesteld. Daarbij is het belangrijk dat er een goede balans gevonden wordt tussen de belangen van de verschillende stakeholders van de onderneming.

## **MEDEWERKERS**

Medewerkers zijn belangrijk voor de groei en het succes van een organisatie. CSM hecht belang aan het creëren van ontwikkelings- en ontplooiingsmogelijkheden voor haar medewerkers en heeft dit als een van haar kernwaarden benoemd. Belangrijke human resources principes die CSM in haar sociaal beleid heeft ingebed zijn: het zorgdragen voor veilige en gezonde werkomstandigheden en het stimuleren en ondersteunen van individuele en team initiatieven gericht op een verdere verbetering van de resultaten, de reputatie en groeiomogelijkheden van CSM. De werkmaatschappijen zijn ervoor verantwoordelijk dat het human resource beleid wordt toegesneden op de specifieke cultuur, markteisen en overige omstandigheden van de betreffende organisatie. Hierbij vindt afstemming plaats met het corporate sociaal beleid.

## **MILIEU**

CSM vindt het belangrijk een verantwoord lid van de samenleving te zijn en een bijdrage te leveren aan duurzame ontwikkeling en bescherming van het milieu. CSM hecht eraan inzicht te geven in de wijze waarop hieraan invulling wordt gegeven. Momenteel

wordt onderzocht op welke wijze in de toekomst, aan de hand van de Global Reporting Initiative (GRI) richtlijnen de meest adequate verslaggeving kan plaatsvinden. Een zorgvuldige en toegespitste selectie van de juiste key-performance indicatoren is nodig gezien de grote diversiteit aan activiteiten van de werkmaatschappijen van CSM. Afgelopen jaar zijn wederom diverse milieumaatregelen getroffen, op het gebied van waterbehandeling, vermindering van geluidsproductie en energieverbruik en verdere reductie van de stofuitstoot.

## **VOEDSELVEILIGHEID**

De werkmaatschappijen werken volgens kwaliteitssystemen, bv ISO 9000, GMP en BRC, om de kwaliteit en voedselveiligheid van de producten te borgen. Om de risico's ten aanzien van de kwaliteit en veiligheid van de suikerproducten en veevoeders verder te beheersen, heeft CSM Suiker met haar telers afgesproken dat zij in 2003 allen over een gecertificeerd 'Voedselveiligheidscertificaat' beschikken en werken. Hierin worden onder andere eisen gesteld ten aanzien van een goed rentmeesterschap van de akkerbouwgronden waar de bietenteelt plaatsvindt en een beheerst gebruik van gewasbeschermingsmiddelen en meststoffen.

## **COMMUNICATIE OVER DUURZAAMHEID**

Er is binnen CSM geen intern of extern communicatiemiddel dat puur en alleen is gericht op duurzame ontwikkeling binnen CSM. Wel wordt in het financieel jaarverslag aandacht besteed aan de (andere) duurzaamheidsaspecten onder de titel 'Duurzaamheid en continuïteit'. In de andere gangbare communicatiekanalen worden duurzaamheidsaspecten meestal op een directe wijze geadresseerd:

- Websites CSM en werkmaatschappijen: Op [www.csmsuiker.nl](http://www.csmsuiker.nl) is bv. het milieujaarverslag van CSM Suiker te vinden.
- CSM Intranet: Bevat alle persberichten en 'Open Mind', het personeelsperiodiek dat door afdeling communicatie wordt uitgebracht.
- Personeelsbladen en sociale jaarverslagen: Hebben de focus in het algemeen op de eigen werkmaatschappij liggen.
- CSM Informatie: Voorlichtingsblad van CSM Suiker bestemd voor de suikerbieten-telers. Verdere teeltvoorlichting vindt plaats door het IRS (Instituut voor Rationele Suikerproductie) via [www.irs.nl](http://www.irs.nl).
- Open dagen voor omwonenden: Bijvoorbeeld Purac Gorinchem.
- Bedrijfsexcursies: Bij de suikerfabrieken van CSM Suiker worden elke campagne circa 4.000 bezoekers in groepen rondgeleid. Bij excursies van omwonenden is er gelegenheid tot het voeren van een dialoog.

**DSM**

*DSM is een sterk geïntegreerd internationaal concern dat wereldwijd actief is in producten op basis van kennis van de levenswetenschappen, chemie en kunst-*

*stofmaterialen. De omzet van DSM bedraagt ca. 8 miljard EURO waarvan ongeveer 1 miljard aan ingrediënten voor voedingsmiddelen. DSM richt zich daarbij op ingrediënten voor de bakkerij, zuivel, dranken, smaakstoffen, gezondheidsvoeding en diervoeder. Door de voorgenomen acquisitie van Roche Vitamins and Fine Chemicals zal het belang van de voedingsindustrie verder toenemen voor DSM.*

### **RESULTATEN IN 2002**

DSM heeft in 2002 voor het eerst een Triple P brochure gepubliceerd waarin melding wordt gemaakt van de wijze waarop DSM voor een zestal producten zoekt naar het juiste evenwicht tussen People, Profit en Planet. In 2003 volgt een meer uitgebreid Triple P verslag.

De energie efficiëntie is verder verbeterd in 2002. Sinds 1989 wordt er nu 22% minder energie verbruikt per eenheid van product.

Het aantal dagen dat medewerkers niet konden werken ten gevolge van incidenten en ongelukken is in 2002 gedaald tot 0,29 per 100 medewerkers.

Er wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van Internet om omwonenden direct in kennis te stellen van eventuele incidenten en bedrijfsongevallen.

Voor het eerst is er een 5-daagse workshop georganiseerd rondom het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen bij één van de Businessgroepen. Alle partners in de waardeketen alsmede een aantal concurrenten en andere belanghebbenden, waaronder enkele NGO's, waren uitgenodigd om met medewerkers van DSM te discussiëren over wat maatschappelijk verantwoord ondernemen nu werkelijk inhoudt. Dit heeft geleid tot een breed gedragen visie over wat DSM van rol kan spelen op dit gebied binnen deze waardeketen. Daarnaast zijn er projecten gedefinieerd die tot verdere verbetering moeten leiden.

DSM is in 2002 door Berenschot beoordeeld tot één van de bedrijven in Nederland die het best presteren op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In 2002 is het NIDO project “van financieel naar duurzaam rendement” afgesloten waarin DSM participeerde. Ter gelegenheid van deze afsluiting heeft de voorzitter van de RvB van DSM 10 stellingen verkondigd voor een duurzaam Nederland.

Deze stellingen luiden als volgt:

- Voor een duurzame industrie is een degelijke kennisbasis noodzakelijk
- De overheid moet 3P praktiseren
- Neem de inbreng van de industrie serieus voor duurzame ontwikkeling in Europa
- Nederland heeft veel buitenland – de wereld is het speelveld
- Meten is goed... als je weet wat je meten moet
- Met loopgraven houd je de polder niet droog
- Duurzaamheid doe je samen met partners in de keten
- Stel praktische doelen in overleg met de betrokkenen
- Duurzaam ondernemen maakt arbeid aantrekkelijk
- Overheid en bedrijfsleven moeten samen werken aan een duurzame (“derde”) wereld.

De argumentatie voor deze stellingen is verkrijgbaar bij onderstaand contactpersoon.

#### **MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN**

Het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen vorm een centraal onderdeel van de visie, strategie en beleid van DSM. Maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt om het juiste samenspel van economie, ecologie en sociaal beleid. Er dient daarbij een balans gevonden te worden tussen het respect voor de mens, de zorg voor het milieu en economisch gewin.

Zoals ieder jaar is DSM volledig transparant over haar prestatie op het gebied van veiligheid, gezondheid en zorg voor het milieu. De resultaten worden gepubliceerd in het “responsible care report” (verkrijgbaar op [www.dsm.com](http://www.dsm.com)).

contactpersoon: Rob Beudeker, DSM Food Specialities, Delft

e-mail: [rob.beudeker@dsm.com](mailto:rob.beudeker@dsm.com)



*The Greenery b.v. is een commercieel en logistiek versbedrijf voor groenten, fruit en paddestoelen met een omzet van € 2 miljard.*

*Er zijn door heel Europa circa 2600 werknemers in dienst. The Greenery verkoopt de producten van zo'n 2800 bij haar aangesloten teeltbedrijven, en brengt deze producten actief en doelgericht onder de aandacht van de consument. De belangrijkste markten zijn Duitsland, Verenigd Koninkrijk, Benelux, Scandinavië Frankrijk, Verenigde Staten en Japan.*

The Greenery heeft in 2002 MVO als belangrijk onderdeel van de bedrijfsstrategie benoemd, waarbij voorlopig de volgende keuzes werden gemaakt:

#### **PRODUCTIE**

Binnen de tuinbouw blijft duurzaamheid gericht op het efficiënte gebruik van gewasbeschermingsmiddelen, en meststoffen hoge prioriteit behouden. Tevens streven de telers een hergebruik van steenwol en compostering van het gewas na.

The Greenery heeft ten behoeve van haar eigen telers het Greenery Zorg Systeem opgezet (sinds 2000) om telers te helpen op een goed niveau met minimale milieubelasting te presteren. In eerste instantie is het natuurlijk belangrijk om de strenge Nederlandse wetgeving te kunnen blijven volgen. Nederland heeft bijvoorbeeld op het terrein van gewasbeschermingsmiddelen de strengste regelgeving in Europa en loopt daarmee duidelijk voorop. Voor een aantal producten wordt de teelt in Nederland daarvoor zeer bemoeilijkt. The Greenery blijft zich daarom inzetten voor harmonisering van de regelgeving binnen Europa.

The Greenery staat voor biologische en geïntegreerde glastuinbouw. Meer dan 90% van The Greenery telers passen geïntegreerde gewasbeschermingsmethodieken toe middels maximale inzet van preventieve maatregelen en natuurlijke, biologische vijanden. Ook in de vollegrondsgroenteteelt en in de fruitteelt worden soortgelijke methodieken toegepast en gestimuleerd. The Greenery streeft naar voortdurende vermindering van de milieubelasting. Inmiddels is in 2002 70% van de omzet op EUREPGAP niveau, en zijn de belangrijkste locaties binnen The Greenery op ISO 14001 gecertificeerd. Ook verder in de keten wordt binnen The Greenery veel aandacht besteed aan een verdere opvoering van de zorgvuldigheid.

**ARBO**

Op het gebied van veiligheid, gezondheid en arbeidsomstandigheden van de medewerkers wil The Greenery zich ook actief inzetten. Sinds het 2e kwartaal 2001 is er een geïntegreerd RSI programma opgestart gericht op voorlichting, training, hulpmiddelen en nazorg. In 2000 is een programma gestart waarbij een risico-inventarisatie is gemaakt bij alle verschillende gebouwen en bedrijfsonderdelen van The Greenery. In vervolg daarop zijn de noodzakelijke aanpassingen doorgevoerd en vinden er sinds 2002 onafhankelijke audits plaats. Voorbeelden hiervan zijn audits op het gebied van arbeidsomstandigheden, BedrijfsHulpVerlening, het controleren van logboeken bij fustwasserijen, interne transportmiddelen etc.

**COMMUNICATIE**

The Greenery heeft in 2002 besloten om de belangrijkste stakeholders te gaan informeren over de inspanningen en investeringen op het gebied van voedselveiligheid. Hiervoor is een speciale brochure ontwikkeld. Deze is te downloaden via [www.thegreenery.com](http://www.thegreenery.com). The Greenery geeft hierin ook aan dat ze de ontwikkelingen op het terrein van duurzaamheid als een dynamisch proces ziet. The Greenery wil graag een voorloper zijn en zich voortdurend ontwikkelen. Dat betekent dat we met de klanten mee willen denken over hun wensen. Dit uit zich onder andere in het feit dat de voorzitter van de coöperatie VTN, eigenaar van The Greenery, lid is van het Steering Committee van EUREPGAP, waardoor ook op het allerhoogste niveau met de Europese retailers meegedacht kan worden over de zorg voor veilig voedsel bij productie. Daarnaast is door de onderneming intern ook meer aandacht gevraagd voor voedselveiligheid door de ontwikkeling van een speciale brochure Gedragscode Voedselveiligheid. Hiermee is een calamiteitenplan dat in eerste instantie alleen voor de individuele bedrijven bestond, verbeterd tot een plan op Holding niveau waarbij de spelregels nog duidelijker zijn vastgelegd.

In het Jaarverslag 2002 is voor het eerst een apart hoofdstuk aan MVO gewijd.

Contactpersoon: Regina van Hoof, The Greenery, Breda  
e-mail: [r.vanhoof@thegreenery.com](mailto:r.vanhoof@thegreenery.com)

# HEINEKEN

---

*Heineken Nederland B.V. is onderdeel van Heineken N.V. De brouwerijgroep is actief in meer dan 170 landen.*

*In Nederland brouwt Heineken bier op*

*drie locaties, verspreid over het land. Daarnaast worden in Bunnik bronwater en frisdranken gebotteld. In 2002 werd door Heineken NV een netto omzet behaald van ruim 10 miljard euro. Heineken heeft in Nederland een personeelsbezetting van ruim 5.700 werknemers.*

## RESPONSIBILITY MANAGEMENT

In 2002 heeft Heineken NV opdracht gegeven aan alle werkmaatschappijen om het thema Responsibility Management binnen de eigen organisatie nader in te vullen. Heineken Nederland richt zich in eerste instantie op de volgende vier onderwerpen: *alcohol, milieu, corruptie en giften.*

Als eerste werd een brochure inzake Responsibility Management verstuurd naar alle medewerkers, met daarin de uitleg waarom dit voor Heineken zo'n belangrijke manier van ondernemen is.

In Nederland werd in het afgelopen jaar specifiek invulling gegeven aan de vier onderwerpen door middel van onder andere:

- bijdrage aan de BOB Campagne om de consument zich bewust te laten worden van het feit dat alcohol en verkeer niet samen gaan;
- opstelling van een gedragscode voor werknemers over hoe om te gaan met giften;
- intern communicatieplan om Responsibility Management te integreren in de diverse activiteiten van de onderneming.

## MILIEU

Heineken werkt hard aan het realiseren van de zelf opgelegde strenge doelstellingen. Daarbij werden de volgende successen geboekt:

- Het relatieve waterverbruik van alle drie de brouwerijen is in 2002 met 8% afgenomen t.o.v. 1999, mede dankzij een optimalisatie van de reiniging en desinfectie gedurende het brouwproces en dankzij een nieuwe fustenbuitenwasser in Wijlre.
- Vrijwel 100% van alle bijproducten, rest- en afvalstoffen vindt een milieuverantwoorde bestemming.

— Het relatieve energieverbruik is in 2002 afgenomen met 8% t.o.v. 1999 (1999 is het referentiejaar voor het convenant benchmarking energie-efficiency).

Concluderend kan gesteld worden dat Heineken het goed heeft gedaan op het gebied van milieu. Dit blijkt eveneens uit het feit dat Heineken tot de meest energiezuinigste brouwers ter wereld behoort.

## COMMUNICATIE

Heineken NV geeft een Financieel Jaarverslag en een Veiligheid, Gezondheid & Milieu Verslag uit. De diverse vestigingen in Nederland geven in die tweede een aparte milieu-bijlage uit. Jaarlijks wordt door Heineken Nederland de Heineken Groen krant uitgegeven. Dit is een brochure voor de direct omwonenden van de brouwerij in Zoeterwoude, waarin zij worden geïnformeerd over de gang van zaken op het gebied van milieu in de breedste zin van het woord. Ook geeft Heineken Nederland een eigen Sociaal jaarverslag uit.

Heineken is een marketing georiënteerde organisatie. Communicatie met de consument staat daarbij voorop. Hiertoe beschikt Heineken over diverse instrumenten zoals TV commercials, advertenties en internet. In deze communicatie brengt Heineken op verschillende momenten maatschappelijk boodschappen onder de aandacht van de consument.

Zo brengt Heineken circa vier keer per jaar onder de aandacht dat Alcohol en Verkeer niet samen gaan. Tevens wordt jaarlijks een 'alcoholbeleidsdag' voor studenten georganiseerd om hen bewust te maken van de gevolgen van alcoholmisbruik. In het kader van de zwerfvuil problematiek in Nederland draagt Heineken bij aan de Stichting Nederland Schoon. Naast de nationale campagne van deze stichting besteedt Heineken binnen haar eigen communicatiemiddelen extra aandacht aan dit thema.

Zo rijden alle vrachtwagens van Heineken met de uiting van de Stichting Nederland Schoon op de achterkant. Tevens zijn diverse ontvangsten centra van Heineken uitgerust met promotiemateriaal van de SNS. In 2003 zal verder invulling worden gegeven aan de bijdrage van Heineken aan de bewustwording van haar consumenten op het gebied van zwerfvuil.

Contactpersoon: Monique van der Graaf, Heineken Nederland, Zoeterwoude  
e-mail: [moniquevandergraaf@heineken.nl](mailto:moniquevandergraaf@heineken.nl)



*Heinz – met zijn oorsprong in de USA – heeft wereldwijd méér dan twintig sterke A-merken in zijn portfolio, goed voor een totale omzet van circa 9,4 miljard US dollar. Deze omzet realiseren wij met ruim 37.000 medewerkers op circa 200 locaties. In de Benelux is Heinz bekend van de merken als Heinz, Honig, HAK, De Ruijter, John West, Roosvicee en Baukje. Het bekendste product is Heinz ketchup met een marktaandeel in het retailkanaal van, 60 % in NL en de USA en 66 % in de UK.*

Heinz staat in de wereld bekend als de 'Pure Food Company'. Deze zorg voor goede voeding staat centraal in de bedrijfsfilosofie van Heinz. Vanuit deze filosofie streven we de hoogste standaarden na voor productkwaliteit en verantwoorde voeding. Minstens even sterk maken we ons voor het behoud van de kwaliteit van leven en milieu. De H.J. Heinz Company Foundation heeft in 2002 wereldwijd meer dan 6,3 miljoen dollar bijgedragen aan humanitaire programma's voor bijvoorbeeld voeding, scholing en voedingsvoorlichting.

In ons beleid besteden wij aandacht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo is bijvoorbeeld in ons beleid vastgelegd dat H.J. Heinz B.V., de Nederlandse werkmaatschappij van Heinz, actief streeft naar duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarbij houden we rekening met aspecten als consumentenbehoeften, bedrijfseconomische aspecten en duurzaamheid.

### **Verbeterprogramma**

Onze ambities hebben wij vastgelegd in onze PREMIER waarden. Deze waarden onderstrepen ons streven naar verdere kwaliteitsverbetering, duurzaam ondernemen en kwalitatief hoogwaardige voeding. Respect voor milieu en respect voor kwaliteit van leven. We hebben menskracht vrijgemaakt en doelen geformuleerd om deze kernwaarden in onze totale bedrijfsvoering te laten doorwerken. Een paar voorbeelden van hoe we dat in de praktijk doen.

De HAK producten zijn koplopers in de markt en voorbeelden van onze aandacht voor het milieu. Dat maken we waar door onder meer een minimum aan gewasbeschermingsmiddelen te gebruiken en door te werken met de meest geschikte en sterke rassen.

Voor Heinz betekent 'Respect voor kwaliteit van leven' een voortdurende aandacht voor en regelmatig contact met onze maatschappelijke omgeving. Goed nabuurschap is belangrijk.

In 2002 hebben we een start gemaakt met het opbouwen van een netwerk van stakeholders, waardoor het mogelijk wordt om signalen uit de maatschappij structureel en snel op te vangen en op basis daarvan operationele doelen aan te passen.

In 2002 hebben we het initiatief genomen om op alle productiesites een speciale verantwoordelijke te benoemen voor contacten met de omgeving.

Heinz houdt terdege rekening met de invloed van fabricageprocessen op kwaliteit, veiligheid en milieu en neemt maatregelen om het beheer continu te verbeteren. Tijdens de integratie van Honig, HAK en Koninklijke De Ruijter in de Heinz-organisatie in 2002, hebben we hieraan extra aandacht besteed, bijvoorbeeld door een verantwoord beheer van de stroom verpakkingsmaterialen. In 2003 worden deze systemen verder uitgewerkt en ingevoerd.

De zorg voor goede voeding staat centraal in de bedrijfsfilosofie van Heinz. We gebruiken uitsluitend de beste ingrediënten en verwerken deze op een hygiënische manier tot kwalitatief hoogwaardige producten. We houden onze producten zo natuurlijk en puur mogelijk en communiceren dit ook.

## COMMUNICATIE

Communicatie en informatie vindt Heinz belangrijk. Jaarlijks wordt een Corporate jaarverslag uitgebracht. Onze medewerkers op de sites ontvangen maandelijks nieuwsbrieven. 6 Maal per jaar wordt het Heinz Euro News verspreid aan alle medewerkers in Europa, in hun eigen landstaal.

Waardering vanuit de markt is voor ons een goede toets op onze aanpak. De Jaarprijs Goede Voeding die de Wraps van Honig in 2001 kregen en de eervolle vermelding voor de Tuna with a Twist van John West voor de Jaarprijs Goede Voeding 2003 zijn voor ons een belangrijk teken van waardering vanuit de markt. Ze zijn een blijk van het structurele succes van onze aanpak. Met de ingezette ontwikkelingen verwachten wij ook de uitwerking van respect voor milieu en kwaliteit van leven naar een hoger niveau te kunnen brengen.

Contactpersoon: Hein Kroft, H.J. Heinz, Zeist  
e-mail: hein.kroft@nl.hjheinz.com



*McDonald's Nederland B.V. is een volle dochter van McDonald's Corporation. In 2002 was de omzet van McDonald's in Nederland circa € 425 miljoen en werd verwezenlijkt in 219 restaurants met in totaal ruim 15.000 medewerkers.*

## **COMMUNICATIE**

Het uitbrengen van een maatschappelijk verslag in 2001 ter gelegenheid van het 30-jarig bestaan in Nederland was een belangrijke stap naar meer transparantie. McDonald's communiceert daarnaast op een groot aantal manieren met haar omgeving. Deze omgeving is zeer divers en strekt zich uit van gasten via overheden, NGO's, bedrijfsschappen, werknemers en leveranciers tot franchisenemers. Voor stakeholders zoals bijvoorbeeld NGO's, pers en overheden wordt vijf maal per jaar een nieuwsbulletin uitgebracht. Voor de medewerkers van de restaurants verschijnt één keer per twee maanden de McTeam. Via onze internetsite wordt steeds meer informatie over onze producten toegankelijk voor onze gasten en de placemat wordt gebruikt om speciale acties en onderwerpen onder de aandacht van onze gasten te brengen. Middels een "corporate campagne" is het afgelopen jaar meer inzicht in de organisatie en achtergronden van McDonald's aan de meer kritische burger gegeven. Bovendien vinden geregeld gesprekken plaats met NGO's en is bijvoorbeeld in 2002 een hamburgervleesleverancier bezocht met journalisten. McDonald's streeft naar een grotere transparantie met voor de verschillende doelgroepen relevante informatie en probeert met al deze partijen ook een directe dialoog aan te gaan.

## **VOORTGANGSRAPPORTAGE MEDEWERKERS EN FRANCHISENEMERS**

In 2000 volgden 650, in 2001 900 en in 2002 1.100 medewerkers een cursus in het McDonald's opleidingscentrum. In 2003 worden 900 cursisten verwacht. Het aantal medewerkers bij McDonald's stijgt jaarlijks met ongeveer 5%. Van de medewerkers is 40% van allochtone afkomst, 35% van de managementfuncties wordt bekleed door allochtonen.

## **GASTEN**

Het assortiment van McDonald's wordt aangepast en uitgebreid waar mogelijk met duurzamer geproduceerde producten, zoals bijvoorbeeld onze duurzaam gevangen Hoki vis uit Nieuw Zeeland.

Voedselveiligheid is één van de hoofdpeilers van McDonald's. De voedselveiligheid wordt gewaarborgd door een vergaand, op McDonald's toegesneden systeem.

#### **LEVERANCIERS**

Samen met onze leveranciers zijn wij continu op zoek naar verbeteringen van onze producten en productiewijzen. Hierbij wordt de hele keten bekeken. Tevens wordt onderzocht of met het betrekken van verschillende producten van één primaire producent duurzaamheidsvoordelen behaald kunnen worden.

Met haar energieleverancier is McDonald's in overleg tot verhoging van het aandeel "groene stroom".

Om de hoeveelheid verpakkingen te verminderen worden steeds meer eenmalige transportverpakkingen vervangen door meermalige. Voor de consumentenverpakkingen wordt voortdurend gezocht naar de inzet van meer gerecyceld materiaal en het verminderen van het gewicht.

#### **OVERIGE INITIATIEVEN**

McDonald's is hoofdsponsor van het Ronald McDonald Kinderfonds. Het aantal Ronald McDonaldhuizen in Nederland is negen; bovendien zijn er twee huiskamers.

Het bestrijden van zwerfafval wordt in samenwerking met de Stichting Nederland Schoon onverminderd op vele fronten voortgezet. Ronald McDonald brent op zijn ludieke manier onze milieu boodschap over. Hij treedt onder meer op in de Opruimshow. Deze show is door de Stichting Nederland Schoon in samenwerking met McDonald's ontwikkeld voor basisscholen. In de Opruimshow vestigt Ronald McDonald de aandacht op verantwoord omgaan met afval. De show is een aanvulling op het lespakket *Zwerfafval: mooi niet!*, dat is samengesteld door de Stichting Nederland Schoon. De Salad Shaker is in 2002 genomineerd voor de "Jaarprijs Goede Voeding" van het Voedingscentrum.

Introductie van McJuice (multivruchten en appelsap).

Eind 2002 is met de overheid, verschillende NGO's, productschappen en leveranciers een debatmiddag georganiseerd met als onderwerp "De Kansen van voeding in de horeca".

Contactpersoon: Angela Joosten, McDonald's Nederland B.V., Amsterdam ZO  
e-mail: ajoosten@nederland.mcd.com




---

# NUMICO

*Koninklijke Numico is een multinationale onderneming die zich concentreert op ontwikkeling, productie en verkoop van babyvoeding, klinische voeding en voedingssupplementen, gebaseerd op medisch-wetenschappelijke concepten. De omzet van Numico bedraagt circa 4 miljard euro op jaarbasis. Wereldwijd heeft Numico meer dan 29.000 mensen in dienst. Bekende merken zijn onder andere Nutricia, Milupa, Cow & Gate en GNC.*

Vanwege de kwetsbaarheid van de belangrijke doelgroepen zoals baby's en patiënten is het voor Numico vanzelfsprekend dat zij voortdurend wordt aangesproken op haar verantwoordelijkheden, van voedselveiligheid tot zorg voor het milieu. Numico vindt het van groot belang om ontwikkelingen op dit terrein in alle openheid te laten plaats vinden.

## **MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID**

Maatschappelijke verantwoordelijkheid (veiligheid, ethiek en milieu) speelt een prominente rol in het beleid van Numico. Nationale en internationale normen geven belangrijke richtlijnen, maar wanneer er te weinig of helemaal geen eisen bestaan formuleert Numico, in goed overleg met maatschappelijke organisaties, haar eigen stringente normen. Hiertoe is het van belang in dialoog te zijn en te blijven met de samenleving. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van grondstoffen. Dierlijke en plantaardige grondstoffen zijn de belangrijkste basis voor de producten. De kwaliteit en wijze van productie van deze grondstoffen staat voorop. Daarbij wordt niet alleen gelet op de wetenschappelijke kant, ook wordt rekening gehouden met *consumer concerns*. Zo heeft Numico al enige jaren geleden besloten om geen grondstoffen afkomstig van genetisch gemodificeerde planten te verwerken in haar producten.

## **VOEDSELVEILIGHEID**

Het garanderen van voedselveiligheid is één van de belangrijkste waarden in de Numico Gedragscode. Hiervoor heeft Numico een voedselveiligheidssysteem geïntroduceerd waaraan wereldwijd door alle fabrieken inclusief hun aanvoerketens wordt deelgenomen. Dit systeem gaat verder dan de wettelijke vereisten en kent stringente normen voor de in- en verkoop van producten. Numico heeft objectieve voedselveiligheidsstandaarden vastgesteld voor alle processen en eindproducten die er binnen

het bedrijf bestaan. Op basis van deze standaarden krijgt elke fabriek een score. Dit gebeurt aan de hand van de regelmatige controles die worden uitgevoerd op haar processen, producten en grondstoffen. Ieder jaar wordt door Numico naar aanleiding van deze scores de *Food Safety Award* uitgereikt aan de fabriek met de hoogste score en/of de meeste vooruitgang op dit gebied. In 2002 ging de prijs naar één van de Nederlandse fabrieken.

## COMMUNICATIE

In het jaarverslag, zoals dat in 2002 werd uitgebracht, is een apart katern opgenomen getiteld 'Gezond Ondernemen'. Hierin geeft Numico haar visie op onderwerpen die aan de basis liggen van de gezondheid van de onderneming, zowel in maatschappelijk als in financieel opzicht. In 2003 wordt dit vervolgd door een uitvoeriger bericht over de activiteiten op het gebied van duurzaam ondernemen. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan de kernwaarden van de onderneming zoals opgenomen in de Numico Gedragscode. Naast het belang van voedselveiligheid komen hierin sociale en ecologische aspecten aan de orde.

Enkele voorbeelden: de melk die wordt gebruikt voor zuigelingen- en klinische voeding komt uit de niet-intensieve veehouderij (Ierland). Groente en fruit voor de kindervoeding wordt al jaren geteeld op contractbasis waarbij wordt gewerkt met een strenge limiet voor pesticiden in babyvoeding. Via ketenbeheer en intensieve controle is het mogelijk dit zeer lage niveau te handhaven.

In 2002 introduceerde Nutricia Nederland in navolging van andere landen een biologische lijn babyvoeding met het EKO keurmerk.

De Numico Gedragscode zal in 2003 een nog belangrijkere rol spelen in de (interne) communicatie. Aan de hand van voorbeelden uit de verschillende landen, zullen in een apart rapport, de verschillende elementen uit de Code aan bod komen.

Contactpersoon: Elvira Luykx, Koninklijke Numico, Zoetermeer  
e-mail: [elvira.luykx@numico.com](mailto:elvira.luykx@numico.com)



*Nutreco is een wereldwijd operend voedingsmiddelenbedrijf met 13.000 medewerkers in 22 landen en een jaaromzet in gekweekte vis, in kip- en varkensvleesproducten, en vee- en visvoer van ca. € 4 miljard.*

De onderneming is georganiseerd in twee zogeheten 'business streams':

- *Nutreco Agriculture*; een grote speler in Europa in de productieketens voor kip- en varkensvlees en mengvoer en een wereldwijde speler als het gaat om premixen, voedersupplementen en fokkerijen voor pluimvee en varkens.
- *Nutreco Aquaculture*; wereldwijd marktleider op het gebied van moderne aquacultuur in viskweek (zalm, zalmforel, heilbot, kabeljauw, barramundi, yellowtail) en de productie van visvoer voor viskwekerijen overal ter wereld.

De naam Nutreco is een combinatie van drie Engelstalige begrippen die samen het fundament vormen waarop de onderneming is gebouwd: 'Nutrition, Ecology and Economy'.

Duurzaamheid is voor Nutreco naast voedselveiligheid een basisvoorwaarde voor succesvolle groei en continuïteit van de onderneming. Door haar unieke aanwezigheid in alle schakels van de productieketen voor kip, varken en vis kan Nutreco deze beide onderwerpen tot een integraal onderdeel maken van de gehele ketenbenadering. Duurzame productiewijze, zorg om dierenwelzijn, de dialoog met stakeholders en consumentgedreven ondernemen liggen besloten in Nutreco's Credo. Door een bedrijfsvoering die is gebaseerd op de waarden in het credo streeft Nutreco duurzame groei na in harmonie met natuur en samenleving, waarbij tegelijkertijd naar een aantrekkelijk rendement voor de aandeelhouders wordt gezocht. Nutreco heeft momenteel haar derde Sociaal- en Milieuraapport in voorbereiding.

Nutreco ziet haar maatschappelijke bijdragen op een viertal terreinen:

- *Het werken aan meer duurzame viskweek.* Een meer duurzame aquacultuur kan in belangrijke mate helpen om in de behoeften van consumenten aan vis(producten) te blijven voorzien.
- *Kwaliteit, veiligheid en gezondheid.* Nutreco wil haar prestaties op dit gebied voortdurend verbeteren in het belang van klanten en consumenten
- *Dierenwelzijn.* Voor Nutreco is dierenwelzijn een belangrijke thema waar kennisverhoging en innovatie van groot belang zijn

- *Gemeenschapontwikkeling ('community investment')*. Veel werkmaatschappijen van Nutreco, liggen in afgelegen gebieden waar ondersteuning van sociale en culturele activiteiten van groot belang is. Zo steunt Nutreco educatieprogramma's in Chili en werkt samen met First Nation indianen in Canada en Aborigines in Australië".

Nutreco ziet voor zichzelf een grote uitdaging in de bevordering van een duurzame viskweekindustrie, met name gezien haar internationale schaalgrootte, R&D kennis, uitstekende internationale netwerk en decennialange ervaring in het kweken van vis. Een succesvolle start is gemaakt met het kweken van kabeljauw in Noorwegen, een vissoort die zeer geliefd is bij de Europese consument.

Voor 2002 verdienen voor Nutreco een bijzondere vermelding:

- De oprichting van een Nutreco Adviesraad voor Duurzaamheid met onafhankelijke wetenschappers uit binnen- en buitenland
- De start van het innovatieprogramma voor duurzaamheid 'Aquaculture & Society'
- De verwerving van een prestigieuze prijs (Allistair Mews Award) van de Britse dierenbeschermingsorganisatie RSPCA in verband met de invoering van een meer diervriendelijke methode voor 'oogst' en verwerking van zalm
- Nutreco heeft in augustus 2002 met verbijstering kennisgenomen van beschuldigingen door Milieudefensie als zouden bij de zalmproductie in Chili de wetten op minimumloon en vakbondsvereniging niet worden nageleefd. Chileense autoriteiten en vakbonden hebben onmiddellijk ondertekende verklaringen afgegeven waaruit bleek dat deze beschuldigingen onterecht en ongegrond waren. Eind februari 2003 hebben Milieudefensie en Nutreco in publieke verklaringen aangegeven dat deze kwestie inmiddels afdoende is besproken en geëvalueerd hetgeen resulteerde in een door beide organisaties gedeelde visie op hernieuwd constructief overleg."
- De informatieve workshop van het LEI in juni 2002 met 5 grote Nederlandse NGOs waarbij Nutreco's beleid voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en haar Sociaal en Milieuverslag 2001 centraal stond
- Nutreco's tweejaarlijkse, internationale business conferentie voor aquacultuur in Stavanger, Noorwegen in juni 2002 waar de grote maatschappelijke en milieu-uitdagingen voor de viskweeksector zijn besproken met diverse belanghebbenden (stakeholders).

Contactpersoon: Frank van Ooijen, Nutreco, Amersfoort  
e-mail: Frank.van.Ooijen@nutreco.com



*Sara Lee/DE, onderdeel van Sara Lee Corporation te Chicago, V.S., is een internationale onderneming die hoogwaardige merkartikelen ontwikkeld en op de markt brengt, met een omzet*

*van ongeveer €5,1 miljard. Wereldwijd zijn ongeveer 24.000 mensen in dienst, van wie circa 3.400 in Nederland. Douwe Egberts Nederland is de grootste werkmaatschappijen in de Coffee and Tea divisie van Sara Lee/DE, met als belangrijkste product koffie.*

#### **KWALITEIT ALS LEIDRAAD**

Douwe Egberts wil aan de koffiebehoefte van velen tegemoetkomen door goede kwaliteit te bieden en door in te spelen op veranderende behoeften van de consument. Een goede relatie met onze omgeving is nodig om dit op lange termijn te kunnen blijven realiseren. Als marktleider zijn we ons bewust van onze voorbeeldfunctie op het gebied van duurzaam ondernemen. Dat betekent voor ons: zoeken naar een balans tussen een goed sociaal beleid, zorg voor het milieu en een gezonde financiële situatie.

#### **OORSPRONGLANDEN**

Sara Lee/DE's Coffee and Tea divisie werkt aan een groeiend aantal duurzaamheidsprojecten in de oorsprongslanden. De projecten hebben tot doel de koffieboeren en hun families te helpen met het verbeteren van de koffieteelt en de processing, waardoor de koffiekwiteit verbetert en een constant hoger inkomen wordt bereikt. Sara Lee/DE koopt minimaal 10% van haar koffie rechtstreeks bij coöperaties van kleine boeren. De landen en regio's voor deze projecten worden beoordeeld op:

- potentie om de bestaande koffie kwaliteit te verbeteren;
- beschikbaarheid van deze koffie's voor de behoefte van Sara Lee/DE, waarbij Sara Lee/DE zich verbindt deze koffie te kopen;
- mogelijkheid om een langere termijn project uit te voeren op een duurzame manier. Hiertoe worden internationaal werkende organisaties en plaatselijke voorlichters ingeschakeld;
- verwachte toename van het inkomen van de plaatselijke bevolking.

#### **OEGANDA**

In Oeganda steunt een meerjarig ontwikkelingsproject in samenwerking met verschillende lokale NGO's in het district Luwero. In eerste instantie zijn de levensomstandig-

heden van de mensen verbeterd: 20 nieuwe waterpompen zijn geïnstalleerd, 4100 energie besparende oventjes zijn plaatselijk gebouwd en 570 stuks vee is geschonken. Daarnaast is het milieu verbeterd door mensen te trainen op milieuzaken, bomen aan te planten, en mensen les te geven in moderne landbouwkundige methodes, gericht op verbetering van de koffie kwaliteit en het inkomen.

#### **VIETNAM**

Vietnam is een relatief jong koffieland, waar de kennis over de teelt en de processing beperkt is. Voor de boeren in het Huong Hoa gebied loopt een project voor een duurzaam productie systeem. Voor het bereiken van de beste landbouwkundige systemen zijn scholen opgezet en vinden veldproeven plaats voor optimalisatie van de bemesting. Ook is de processing na de oogst verbeterd en werd een afvalwaterzuivering-systeem opgezet.

#### **PERU**

Bij de start van het project in de provincie Chanchamayo is een droger door Douwe Egberts geschonken. Hierdoor wordt de kwaliteit van de nat bewerkte Arabica verbeterd. Voor verdere activiteiten in dit project wordt een landbouwkundige gesteund.

#### **BRAZILIË**

In Brazilië wordt een groep koffieboeren ondersteund door het beschikbaar stellen van kennis over goede landbouwkundige teeltwijze en goede proces omstandigheden.

#### **INTERNATIONAAL**

Naast deze direct gesteunde projecten, draagt Douwe Egberts financieel en inhoudelijk bij aan een internationaal kwaliteitverbeteringsproject 'Enhancement of coffee quality by mould prevention' onder auspiciën van de Internationale Coffee Organisation en de FAO. Het project is in 6 landen gestart en wordt nu uitgebreid naar meerdere oorsprongslanden. In groepen van landen worden nu trainingsprogramma's opgezet en educatief materiaal ontwikkeld om deze kennis daar te brengen waar hij nodig is.

#### **COMMUNICATIE**

De maatschappelijke speerpunten van Douwe Egberts zijn de: oorsprongslanden, milieu en maatschappelijke activiteiten in Nederland. Over de activiteiten wordt gerapporteerd in de vorm van brochures en op internet.

Contactpersoon: Hans de Groot, DE Nederland, Utrecht  
e-maol: hdegroot@saralee-de.com



Unilever

*In 2002 bedroeg de jaarmzet van Unilever Nederland € 1,7 miljard. Er werkten ruim 5.200 mensen, waarvan eenderde werkzaam was op het hoofdkantoor en bij Unilever Research&Development. Ongeveer 80% van de omzet in Nederland is afkomstig van de*

*voedingsmiddelen-bedrijven Unilever Bestfoods en de IgloMora Groep*

Unilever heeft zich ten doel gesteld om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij. Zij wil dat doen met haar merkproducten, haar commerciële activiteiten en relaties, haar vrijwillige bijdrage aan de gemeenschap en door een brede betrokkenheid bij de samenleving.

Van alle werkmaatschappijen wordt verwacht dat ze de Unilever-standaarden naleven op het gebied van veiligheid, gezondheid en zorg voor het milieu. Het milieuzorgsysteem is in lijn met internationale standaarden, en is gericht op voortdurende verbetering. Resultaten van dat proces worden jaarlijks gerapporteerd op de Unilever web-site ([www.unilever.com](http://www.unilever.com)). Die cijfers laten zien dat voor alle zes de milieuindicatoren die Unilever wereldwijd registreert over de laatste vijf jaar een constante verbetering plaatsvond.

Unilever heeft ervoor gekozen om haar activiteiten op het terrein van duurzame ontwikkeling te concentreren op drie aandachtsgebieden, te weten duurzame landbouw, duurzame visserij en schoon water beheer. Hieronder zal kort op de voortgang in deze projecten worden ingegaan:

#### **DUURZAME LANDBOUW**

Unilever heeft inmiddels richtlijnen opgesteld voor duurzaam beheer van vijf voor Unilever zeer belangrijke gewassen, te weten palmolie, thee, doperwtten, spinazie en tomaten. Deze richtlijnen werden in 2002 overeengekomen na overleg met de Sustainable Agriculture Advisory Board, een externe commissie van deskundigen op het gebied van duurzame landbouw. Alle richtlijnen worden uiteindelijk gepubliceerd op een speciale web-site ([www.growingforthefuture.com](http://www.growingforthefuture.com)), zodat ook anderen van de verworven inzichten kunnen profiteren. Ook werkt Unilever samen met andere grote voedingsmiddelenbedrijven als Nestlé en Danone in het Sustainable Agriculture Initiative (SAI) teneinde duurzame landbouwmethoden te bevorderen

(zie [www.saiplatform.org](http://www.saiplatform.org)). In Nederland ondersteunt Unilever de Stichting Duurteelt, die er op gericht is om duurzame landbouwpraktijken bredere bekendheid te geven ([www.duurteelt.nl](http://www.duurteelt.nl))

### **DUURZAME VISVANGST**

In 1996 nam Unilever, samen met het Wereld Natuurfonds, het initiatief tot de oprichting van een onafhankelijk Marine Stewardship Council (MSC). Dat MSC bevordert het vaststellen van criteria voor duurzaam visserijbeheer, waarna visserijen gecertificeerd kunnen worden aan de hand van deze criteria. Bedrijven die vis uit deze visserijen op de markt brengen, kunnen deze voorzien van het MSC logo. Inmiddels hebben meer dan honderd producten wereldwijd dit MSC-logo, waaronder verschillende Unilever producten. In 2002 betrok Unilever meer dan een derde van haar vis van duurzame bronnen, en was 6% van haar grondstoffen afkomstig van visserijen met een MSC-certificaat. Doelstelling is nog steeds om in 2005 alle vis te betrekken van duurzame bronnen.

### **SCHOON WATERBEHEER**

Living Lakes is een van Unilever's belangrijkste waterprojecten. Dit project wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met het Global Nature Fund. Doel van het project is om 23 meren in de gehele wereld schoon te maken, te conserveren en milieuvriendelijke economische ontwikkelingen rond die meren te bevorderen ([www.livinglakes.org](http://www.livinglakes.org)). Een ander project betreft de schoonmaak van de rivier de Brantas in Oost-Java. Die rivier was zeer ernstig vervuild geraakt door gebrekkige verwerking van industrieel en huishoudelijk afval langs de rivier. Unilever heeft inmiddels vier dorpen 'geadopteerd', en samen met lokale bewoners en overheidfunctionarissen, milieugroeperingen, universiteiten en andere industrieën lange termijn oplossingen geformuleerd. Dit heeft inmiddels geleid tot andere manier van huizenbouw, aanleg van groenvoorzieningen en introductie van activiteiten waarmee inkomsten kunnen worden gegenereerd.

### **COMMUNICATIEMIDDELEN**

Naast de hierboven reeds genoemde web-sites communiceert Unilever de ontwikkelingen in de diverse duurzaamheidsprogramma's ook via brochures en jaarverslagen. Tevens worden stakeholders, voor zover ze niet direct betrokken zijn bij de diverse programma's, uitgenodigd om zelf kennis te nemen van de ontwikkelingen.

Contactpersoon: Frank de Jonge, Unilever Bestfoods Nederland, Rotterdam  
e-mail: [frank-de.jonge@unilever.com](mailto:frank-de.jonge@unilever.com)

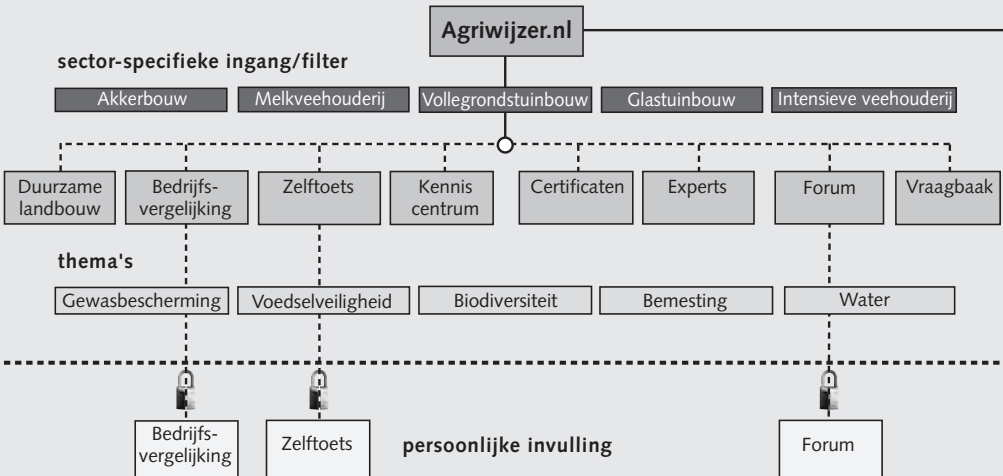
## BIJLAGE

## Agriwijzer.nl

*Een bron van kennis & informatie voor de agrarische ondernemer*

Over duurzame landbouw is weinig praktisch toepasbare kennis beschikbaar. Door adviesbureaus, wetenschap en overheid wordt weliswaar kennis ontwikkeld, maar deze is vaak niet direct toe te passen binnen de dagelijkse praktijk van de agrarische ondernemer. Daarnaast is alle beschikbare kennis productspecifiek. Dit heeft zijn ontstaansgeschiedenis door de sectorale structuren: elk gewas, product en diersoort kent een eigen (coöperatieve) overlegstructuur. Bedrijfsbreed staat er daardoor geen geïntegreerde kennis ter beschikking.

Om ook op langere termijn verzekerd te zijn van bestaansrecht is de agrarische ondernemer genoodzaakt duurzamer te gaan produceren. Zowel consumenten als afnemers van agrarische producten vereisen dit. Ook de overheid stelt haar wet- en regelgeving in op een duurzamere productie. De agrarische ondernemer beschikt echter veelal niet over een directe toegang tot bestaande kennis en is zeker niet in staat min of meer wetenschappelijk getinte kennis om te vormen naar praktijkkennis. Agriwijzer.nl, dat in het voorjaar van 2003 geïntroduceerd



wordt, wil deze lacune invullen en zal voor de agrarische ondernemer kennis en informatie toegankelijk maken.

## INHOUD

Agriwijzer.nl bevat de volgende informatie over Gewasbescherming, Voedselveiligheid, Bodem&Bemesting, Biodiversiteit en Water:

- Bedrijfsvergelijking om eigen duurzaamheidspositie t.o.v. collega's te toetsen;
- Zelftoets om opties over toepasbaarheid van duurzame methodes te kunnen afwegen;
- Kenniscentrum waar, van tientallen informatieleveranciers en kennisinstellingen, kennis & informatie wordt geboden;
- Vraagbaak die antwoorden biedt op de meest gestelde vragen;
- Certificaten die in- en overzicht geven van kwaliteit en certificaten programma's van overheid en bedrijfsleven;
- Experts die de mogelijkheid bieden direct in contact te komen met experts op het terrein van duurzame landbouw;
- Forum, het interactieve platform, stelt de agrarische ondernemer in de gelegenheid vakgenoten te ontmoeten.

De sitemap hier linksonder geeft de structuur van de site visueel weer. Op [www.agriwijzer.nl](http://www.agriwijzer.nl) treft u meer achtergrondinformatie aan over Agriwijzer.nl. Agriwijzer.nl is een project van de Stichting Duurteelt, die werd opgericht door het Platform Internet voor Alledag. Internet voor Alledag wil gebruik van het medium Internet in de samenleving stimuleren.

Attending
Contact us
Site search
Sitemap
Colofon
Disclaimer
Register/Profile
Login/Logout

publieke website

besloten extranet

## BIJLAGE

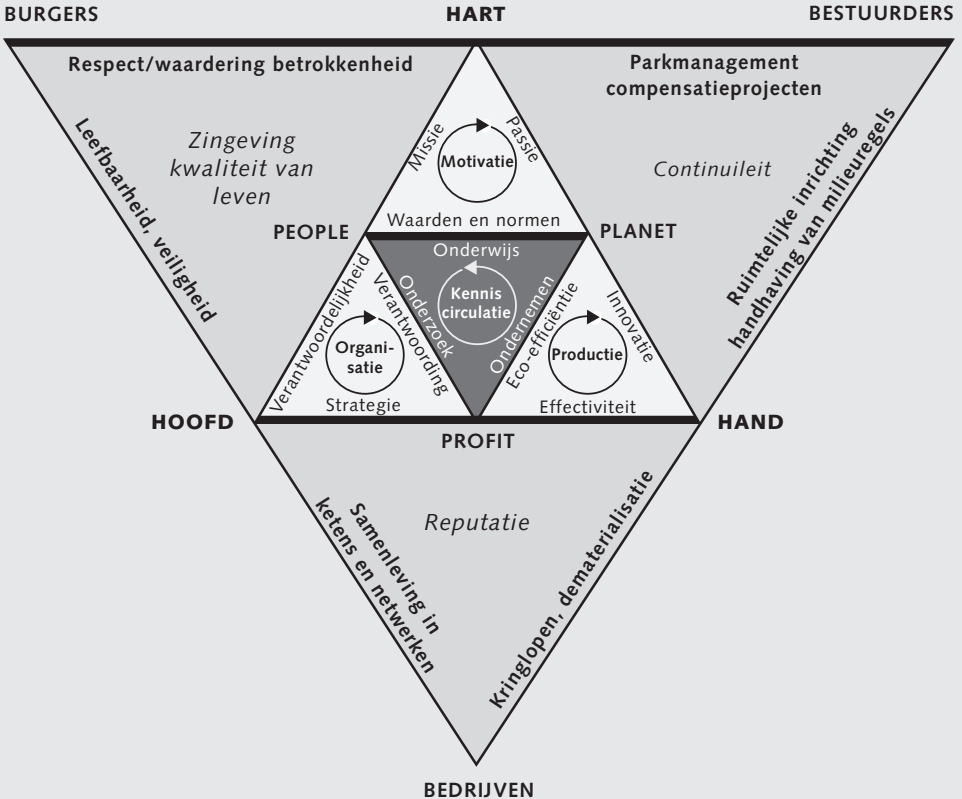
## Een Model voor Duurzaam Ondernemen

*Siewert Haverhoek, lector Duurzaam Ondernemen Christelijke Hogeschool Windesheim, Zwolle.*

Ongeacht het feit of Duurzaam Ondernemen nu wel of niet ‘moet’, het overheidsbeleid ter zake krijgt langzamer maar zeker vorm na het SER advies: ‘De winst van waarden’ (2000). Diverse ministeries zetten aardgasopbrengsten in om de duurzaamheid kennisinfrastructuur te verbeteren. Het Ministerie van Economische Zaken zet een Kenniscentrum op voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen om de vele initiatieven in dit land te kanaliseren en te coördineren. Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij stimuleert verduurzaming in de ‘agrotetens’. Het Ministerie van Onderwijs stimuleert Duurzame Ontwikkeling in het onderwijs door de aanstelling van lectoren voor duurzaamheid, die geacht worden onderwijs te innoveren en een impuls te geven aan het proces van ‘kenniscirculatie’ met betrekking tot duurzame ontwikkeling. Daarbij speelt het denken in ketens en de z.g. ‘stakeholderdialoog’ ook een belangrijke rol.

Kortom, of men nu mee wil of niet, er is een structureel proces gaande om duurzame ontwikkeling een solide basis te geven. Weliswaar is het een proces van zoeken en tasten, van vallen en opstaan, maar toch! Een probleem bij duurzaam ondernemen is dat een generiek model ontbreekt en dat het thema voor elk bedrijf een specifieke invulling behoeft. Dat bevordert de ‘herkenning’ of een ‘aha Erlebnis’ voor ondernemers niet.

Daarom is nevenstaand model ontwikkeld teneinde het ‘triple P’ concept wat dichterbij de belevingswereld van de ondernemer te brengen door de samenhang met interne bedrijfsprocessen aan te geven en bovendien de relatie met externe maatschappelijke actoren te verduidelijken. Daartoe heb ik het ‘mens model’ of ‘triple H’ van stal gehaald waarin hand, hoofd en hart met people, planet en profit gecombineerd wordt in de binnenste driehoeken. Hand staat voor het technologisch potentieel van een onderneming, Hoofd voor het intellectueel potentieel en Hart voor het creatief en emotioneel potentieel. De combinatie levert interessante gezichtspunten op. De drie belangrijke interne bedrijfsprocessen, motivatie (waarom?), productie (wat?) en organisatie (hoe?), worden zichtbaar gemaakt.



Voor elk van deze processen kan men vervolgens stappen voor continue verbetering onderscheiden. Voor productie zijn deze stappen: effectiviteit (de goede dingen doen) door de keuze van het productiesysteem, eco-efficiency (de dingen goed doen) om binnen het gekozen productiesysteem te optimaliseren ten aanzien van milieu en winst. Zijn de mogelijkheden om binnen de gekozen randvoorwaarden verder winst te boeken, dan is het tijd voor innovatie van het productiesysteem. Voor motivatie en organisatie kan men ook een verbetercyclus aangeven (zie fig.).

Voor veel bedrijven is de 'baseline' de maximalisatie van winst met behulp van intellectueel vermogen en technologie (zie model). Sinds de 'Brent Spar' weten we dat de 'emotie' (hart) van de klant niet mogen vergeten.

Deze drie processen (motivatie, productie, organisatie) moeten evenwichtig worden ontwikkeld. Dat is mogelijk door ze te ondersteunen en te voeden door kennis. Deze kennis heeft betrekking op de ontwikkeling van principes, processen en prestaties. In het bovenstaande model is (vanwege mijn huidige taak in het onderwijs) voor een andere invulling gekozen, namelijk het proces van kennis-circulatie door onderwijs, onderzoek en ondernemen en het weer ‘terugploegen’ van de hierdoor ontwikkelde kennis in het onderwijs, etc.

De evenwichtige ontwikkeling van deze processen moet leiden tot ‘quality of life’ voor interne en externe stakeholders, tot continuïteit en tot toename in reputatie van bedrijven.

Als we dit principe toepassen op een bedrijf als de NS of de gezondheidszorg, dan kan het model structuur geven aan de discussie over de maatregelen die moeten worden genomen.

De genoemde kwaliteitskenmerken krijgen een zinvolle plaats wanneer we de belangrijkste stakeholders, namelijk burgers, bestuurders en bedrijven (‘triple B’) met de buitenste driehoek aangeven.

‘Quality of life’ heeft met name betrekking op burgers, die respect, waardering en betrokkenheid bij besluitvorming wensen (hart). Verder spelen leefbaarheid, veiligheid, etc. een belangrijke rol, die georganiseerd moeten worden (hoofd). De overheid (bestuurders) spelen een belangrijke rol bij de continuïteit van ondernemingen door de bewaking van de randvoorwaarden, zoals ruimtelijke ordening en milieugebruiksruimte, etc. Bedrijven kunnen een belangrijke bijdrage leveren tot hun reputatie door met elkaar samen te werken in ketens en netwerken. Ook daarvoor moet de wil (hoofd) voor aanwezig zijn. Bedrijven kunnen een belangrijke milieubijdrage leveren door dematerialisatie na te streven en kringlopen te sluiten. Dat zijn typisch technologische ingrepen (hand).

Het aldus ontwikkelde regionale duurzaamheidsmodel kan ‘model’ staan voor de stakeholdersdialoog. Het principe is dat de belangen van burgers, bestuurders en bedrijven gelijkwaardig moeten zijn. Dus ook hier is een balans nodig. Men hoeft de krant maar op te slaan om voorbeelden te vernemen, waar dat principe met voeten getreden wordt, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van duurzame bedrijventerreinen en andere projecten die het belang van een enkel bedrijf overstijgt.

s.haverhoek@Windesheim.nl