

Stakeholders in beeld en aan het woord

Een onderzoek in opdracht van de Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen

Rob Maessen, Lili Mostard en Paul van Seters

Instituut Globus
Universiteit van Tilburg

December 2002

BIJLAGEN

BIJLAGEN

- Bijlage 1 Overzicht van bedrijven die aangesloten zijn bij de Stichting DuVo en van de leden van de Stuurgroep die hun medewerking hebben verleend aan de uitvoering van het eerste deel van het onderzoek
- Bijlage 2 De vragenlijst met toelichting die gebruikt is bij het eerste deel van het onderzoek
- Bijlage 3 Een kwantitatief overzicht van de binnengekomen reacties
- Bijlage 4 Tabel A met een overzicht van alle verzamelde gegevens, geordend in drie afzonderlijke deeltabellen voor de invalshoek Algemeen Management, Productie en Marketing
- Bijlage 5 Tabel B met een alfabetisch overzicht van de maatschappelijke organisaties die benoemd zijn, geordend naar de invalshoek van de respondent
- Bijlage 6 Tabel C met een nadere onderverdeling van stakeholders in categorieën op basis van verschillende deelgesprekken die onderscheiden kunnen worden in de dialoog tussen voedingsmiddelenketen en samenleving
- Bijlage 7 Een onderverdeling van stakeholders in categorieën op basis van verschillende vormen van te verwerven draagvlak en de daarvoor primair verantwoordelijke organisatieonderdelen
- Bijlage 8 Een onderverdeling van stakeholders in categorieën op basis van afstand tot de onderneming
- Bijlage 9 Een historische analyse op basis van de literatuur over het onderscheid tussen “duurzaam ondernemen” en “maatschappelijk (verantwoord) ondernemen”
- Bijlage 10 Overzichtstabel van de gesprekken met alle maatschappelijke organisaties als aanzet voor het maken van onderlinge vergelijkingen tussen deze organisaties

Bijlage 1

Bedrijven aangesloten bij de Stichting DuVo en de leden van de Stuurgroep die hun medewerking hebben verleend aan de uitvoering van het eerste deel van het onderzoek

	Bedrijf	Lid Stuurgroep
1	Albert Heijn, Zaandam	mevrouw C.W. André de la Porte
2	Avebe, Veendam	de heer W.J. de Zeeuw
3	Campina, Zaltbommel	de heer R. Krimpenfort
4	Koninklijke Cebeco Groep, Rotterdam	de heer A. Capelle
5	Profarm/Cehave, Veghel	de heer A.L. van Toor
6	Koninklijke Cosun, Breda	de heer R. Kalwij
7	CSM-suiker, Breda	de heer A.J. Waterlander
8	Sara Lee/DE, Utrecht	de heer J.W. de Groot
9	DSM Food Specialties, Delft	de heer R.F. Beudeker
10	Heineken Nederland, Zoeterwoude	mevrouw M. van der Graaf
11	H.J. Heinz BV, Zeist	de heer H.J. Kroft
12	McDonald's Nederland, Amsterdam ZO	de heer R. den Hartog
13	Royal Numico, Zoetermeer	mevrouw E. Luykx
14	The Greenery, Breda	mevrouw R. van Hoof
15	Perfetti Van Melle, Breda	de heer S. Haverhoek
16	Unilever Bestfoods Nederland, Rotterdam	de heer F.J. de Jonge

Bijlage 2

De vragenlijst met toelichting die gebruikt is bij het eerste deel van het onderzoek

Vragenlijst stakeholderonderzoek Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen

Wij vragen uw medewerking bij een onderzoek dat wordt uitgevoerd door Globus in opdracht van de Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen (DuVo). Het onderzoek gaat over wat maatschappelijke organisaties vinden van DuVo-bedrijven.

De Stichting DuVo heeft zich ten doel gesteld om duurzame ontwikkeling in de voedingsmiddelenketen te bevorderen en verder te concretiseren.

Globus, een onderzoeksinstituut van de Universiteit van Tilburg voor globalisering en duurzame ontwikkeling, is door de Stichting DuVo gevraagd onderzoek te doen “teneinde inzicht te verkrijgen in wensen van belangrijke maatschappelijke organisaties ten aanzien van duurzaam ondernemen in de voedingsmiddelenketen.”

In de eerste fase van dit onderzoek wil Globus een antwoord vinden op de vraag wie feitelijk deze, voor DuVo-bedrijven belangrijke, maatschappelijke organisaties zijn.

Bij de beantwoording van deze vraag is de medewerking nodig van een aantal vertegenwoordigers van DuVo-bedrijven. U ontvangt het bijgevoegde formulier van de persoon die namens uw bedrijf lid is van de Stuurgroep van de Stichting DuVo. Wij hopen dat u bereid bent om de gevraagde gegevens te verstrekken en het formulier zo spoedig mogelijk weer in te leveren bij diezelfde persoon.

De vragenlijst bestaat uit twee onderdelen:

I. Kunt u, op basis van uw eigen ervaring, de namen geven van tien maatschappelijke organisaties die de afgelopen jaren voor uw bedrijf belangrijk zijn geweest?

Toelichting: Van alle maatschappelijke organisaties waar uw bedrijf mee te maken heeft (gehad), hoeft u er enkel tien te noemen die voor uw bedrijf van het grootste belang zijn (geweest). Ga af op uw eigen ervaring en geef de namen van concrete organisaties. De volgorde waarin u de organisaties noemt, doet er voor dit onderzoek niet toe.

II. Kunt u in enkele zinnen, of desnoods in een paar steekwoorden, aangeven waarom u meent dat de door u genoemde organisatie belangrijk is voor uw bedrijf en in welk verband er contacten zijn (geweest)?

Toelichting: U kunt een organisatie belangrijk achten voor uw bedrijf zowel op basis van een *positieve* ervaring als op basis van een *negatieve* ervaring.

FORMULIER

Uw naam:

Bedrijf:

Positie:

Datum:

I.1 NAAM MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIE:
II.1 a. Onderwerp van contact b. Ervaring positief of negatief c. Waarom is deze maatschappelijke organisatie voor uw bedrijf(suitvoering) van belang?
I.2 NAAM MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIE:
II.2 a. Onderwerp van contact b. Ervaring positief of negatief c. Waarom is deze maatschappelijke organisatie voor uw bedrijf(suitvoering) van belang?

Bijlage 3

Een kwantitatief overzicht van de binnengekomen reacties: het aantal geretourneerde vragenlijsten per DuVo-bedrijf, het aantal antwoorden per invalshoek uitgesplitst naar DuVo-bedrijf en de namen van de respondenten

Tabel 3.I: Aantal geretourneerde vragenlijsten per DuVo-bedrijf

INVALSHOEK	DUVO-BEDRIJVEN																<i>geretourneerde vragenlijsten per invalshoek</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Algemeen Management	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Productie	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	11
Marketing	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	10
<i>geretourneerde vragenlijsten per bedrijf</i>	1	3	2	3	3	1	2	1	3	3	3	3	1	1	3	3	36

Tabel 3.II: Aantal antwoorden per invalshoek, uitgesplitst naar DuVo-bedrijf

#	Algemeen management	Productie	Marketing	Aantal antwoorden	
1	10	0	0	10	Albert Heijn
2	5	2	2	9	Avebe
3	0	15	5	20	Campina
4	7	18	2	27	Cebeco
5	2	3	3	8	Cehave
6	7	0	0	7	Cosun
7	2	1	0	3	CSM
8	6	0	0	6	Sara Lee /DE
9	3	1	7	11	DSM
10	8	6	8	22	Heineken
11	14	16	11	41	Heinz
12	8	3	7	18	McDonald's
13	10	0	0	10	Numico
14	6	0	0	6	The Greenery
15	2	2	5	9	Perfetti Van Melle
16	11	10	3	24	Unilever
<i>Totaal aantal antwoorden</i>	101	77	53	231	

Tabel 3.III: De respondenten

Bedrijf	General management	Functie	Productie	Functie	Verkoop	Functie
1	S. Hertzberger	Hoofd Kwaliteit	#	#	#	#
2	J.P. Jansen Klomp	Corporate HSE Manager	M. Prudon	Plantmanager	M. Ribbens	New Business Development & Strategische Planning
3	#	#	C. Verstijnen	Stafdirecteur Operations	B. Steetskamp	Director M & S
4	A. Capelle	Algemeen Directeur Research & Development	J. Obdam	Externe Betrekkingen, Plukon	#	#
5	T. van Toor	NN	F. Hermans	Manager Operations (Cehave Landbouwbelaag Voeders)	A. Oostdam	Sectormanager Rundvee (Cehave Landbouwbelaag Voeders)
6	C. Menkhorst	CEO	#	#	#	#
7	P. Olieman	Algemeen Manager	#	Hoofd Suikerfabriek Breda	#	Hoofd CSM Suiker
8	S. Miltenburg	Manager Sustainable Business C&T	#	#	#	#
9	R.F. Beudeker	BU Manager	NN	NN	A. Stickers	Manager Strategy and Planning
10	NN	Marketingteam	J. Bakker	Milieu-coördinator Brouwerij, Zoeterwoude	NN	Marketingteam
11	H. Kroft	Manager External Affairs	F. Kuysten	EHS Coördinator, Nijmegen	M. Houthoff	Marketing PR manager
12	R. den Hartog	Milieu Coördinator	J. Kamminga	Franchisenemer Ede Veenendaal	P. van Gils	Manager Communicatie
13	A. van der Duin	Manager Communicatie	#	#	#	#
14	A. van der Linden	Manager Kwaliteit en Milieu	#	#	#	#
15	M. Fokkema	Directie-secretaresse	G. Kok	Kwaliteit, Arbeid en Milieu Coördinator Klene/Verduijn	M. Roozen	Awareness Coördinator Corporate Environment hoofdkantoor Breda
16	C. Dutilh	Coördinator Milieu, Unilever Nederland, Rotterdam	T. Lotterman / G. Prins	Coördinator Veiligheid & Milieuzaken, Unox / Loders Croklaan	F. de Jonge	Coördinator Externe Betrekkingen, Bestfoods, Rotterdam

Bijlage 4

Tabel A met een overzicht van alle verzamelde gegevens, geordend in drie afzonderlijke deeltabellen voor de invalshoek Algemeen Management, Productie en Marketing

Bijlage 5

Tabel B met een alfabetisch overzicht van de maatschappelijke organisaties die genoemd zijn, geordend naar de invalshoek van de respondent

Bijlage 6

Tabel C met een nadere onderverdeling van stakeholders in categorieën op basis van verschillende deelgesprekken die onderscheiden kunnen worden in de dialoog tussen voedingsmiddelenketen en samenleving

Toelichting bij tabel C

De dialoog tussen de voedingsmiddelenketen en de samenleving is een multi-stakeholderdialoog waarin een groot aantal onderwerpen aan de orde komt. Hoe kan daar ordening in aangebracht worden? Met welke categorieën of soorten van stakeholders krijgen DuVo-bedrijven te maken? De analyse die in deze bijlage staat beschreven is uitgevoerd op basis van de gegevens die in het eerste deel van het onderzoek zijn verzameld. Uitgegaan is enerzijds van “de organisaties die het meest genoemd zijn” en anderzijds van “de redenen die het meest genoemd zijn” (zie ook tabel II en tabel III in hoofdstuk 2, die ontleend zijn aan de gegevens van tabel B).

Op basis van dat uitgangspunt, en in het licht van de gesprekken die gevoerd zijn met maatschappelijke organisaties in het tweede deel van het onderzoek, blijkt de dialoog tussen de voedingsmiddelenketen en de samenleving in ieder geval in een paar delen opgesplitst te kunnen worden. Ten minste drie deelgesprekken kunnen in eerste instantie worden onderscheiden: een deelgesprek met de directe omgeving over het beperken van de overlast die in de buurt ervaren wordt, een deelgesprek over de kwaliteit en veiligheid van het voedsel en ten slotte een veel globaler deelgesprek over uiteenlopende maatschappelijke kwesties.

Het deelgesprek met de directe omgeving betreft de overlast die in de buurt van de productielocatie ervaren wordt. Doel is voor alle betrokkenen om deze overlast binnen aanvaardbare grenzen te brengen of te houden. Dit type gesprek is natuurlijk niet specifiek voor de voedingsmiddelenketen, maar gerelateerd aan productielocaties in meer algemene zin. Het gesprek is concreet en gaat over concrete problemen van bijvoorbeeld stank, geluid of stof en over mogelijke oplossingen. Er bestaan bovendien diverse instituties (wet- en regelgeving, instanties, e.d.) om dit gesprek in goede banen te leiden.

Wel bijzonder specifiek voor de voedingsmiddelenketen is het tweede type deelgesprek. Centraal topic hierin is de kwaliteit en veiligheid van het voedsel. Ook dit gesprek lijkt zich te ontwikkelen langs vrij duidelijke banen en met vaste gesprekspartners. Het gesprek wint de laatste jaren aan gewicht onder invloed van calamiteiten die zich voorgedaan hebben in de intensieve landbouw en onder invloed van de veranderende eetgewoontes. De gevolgen daarvan zijn voor iedereen goed waarneembaar en aanwijsbaar als oorzaak van (gezondheids)problemen.

Ten slotte is er sprake van een derde type deelgesprek, dat op een veel globaler niveau gevoerd wordt, vooral via de publieke opinie. Ook dit gesprek beperkt zich niet tot de voedingsmiddelenketen. Centraal is de relatie tussen onderneming (of voortbrengingsketens) en samenleving. Diverse thema's of maatschappelijke kwesties kunnen meer of minder prominent aan de orde zijn (vergelijk ook Dutilh & Mostard 2001). De voedingsmiddelenketen is relatief kwetsbaar voor mogelijke erupties die zich in dit verband voordoen. Denk bijvoorbeeld aan de toepassing van biotechnologie die vooral stof doet opwaaien in relatie tot voedsel.

De geregistreerde uitspraken over belangrijke maatschappelijke organisaties zouden op grond van dit onderscheid in drie categorieën kunnen worden ingedeeld. Dat is gebeurd in tabel C. Binnen deze drie hoofdcategorieën is bovendien telkens een onderscheid te maken naar drie groepen van organisaties in de samenleving: bedrijfsleven, overheid, en niet-gouvernementele organisatie (NGO).

Een meer systematische analyse van de deelgesprekken tussen de voedingsmiddelen-keten en zijn omgeving zou interessante stof kunnen zijn voor verder onderzoek. In zijn essay over vragen die rondom de productie en consumptie van voeding gesteld worden, onderscheidt Frans Brom (Brom 2002) bijvoorbeeld de volgende maatschappelijke zorgen gerelateerd aan voedsel en voedselproductie, die daarbij als uitgangspunt genomen zouden kunnen worden:

- De zorg over de bedreiging van ons leefmilieu door het gebruik van kunstmest, gewasbeschermingsmiddelen en transgene gewassen.
- De zorg voor de gezondheid en het welzijn van landbouwproductiedieren.
- De zorg voor het behoud van oude landschappen en onze groene ruimte.
- De zorg voor de bedreiging van voedselveiligheid door vervuiling met residuen van gewasbeschermingsmiddelen, door het binnendringen van milieuvervuiling in het voedsel (dioxine) en door onduidelijkheid over de veiligheid van “genvoedsel”.
- De zorg voor onze eigen gezondheid. Gezondheidsbedreigingen kunnen hun oorzaak vinden in ongewenste organismen en stoffen in het voedsel (de voedselveiligheid is dan in het geding), maar ook in bewust aan het voedsel toegevoegde stoffen. Stoffen die in het productieproces zijn toegevoegd om de houdbaarheid, smaak, kleur of geur te bevorderen, of stoffen die toegevoegd worden om grootschalige – industriële – bereiding mogelijk te maken. Ook eenzijdigheid of een teveel aan voeding vormt een belangrijk gezondheidsrisico.

Andere maatschappelijke zorgen waarbij meer oog is voor de mondiale dimensie kunnen bijvoorbeeld ontleend worden aan het “Referentiekader MVO” (MVO Platform 2002).

Over al deze onderwerpen gaat het gesprek tussen voedingsmiddelenketen en samenleving. Al deze gesprekken zullen in beginsel gevoerd worden door vertegenwoordigers van bedrijfsleven, overheid, en niet-gouvernementele organisaties (NGO). Als bekend is met wie waarover gesproken wordt, is het vervolgens de vraag hoe deze multi-stakeholderdialogoog het beste georganiseerd kan worden en door wie.

Bijlage 7

Een onderverdeling van stakeholders in categorieën op basis van verschillende vormen van te verwerven draagvlak en de daarvoor primair verantwoordelijke organisatieonderdelen

Ch.E. Dutilh, 22 september 2002

Productie, Marketing/Verkoop en General Management hebben een onderlinge taakverdeling bij het verwerven en behouden van verschillende vormen van draagvlak: ze zijn primair verantwoordelijk voor de "license to produce", de "license to sell" respectievelijk de "license to operate". De verzameling genoemde stakeholders (tabel A, bijlage 4) blijkt daar goed bij aan te sluiten wat leidt tot een evenwichtige selectie van twintig stakeholders.

<i>Productie License to produce</i>	<i>Verkoop License to sell</i>	<i>General Management License to operate</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Vergunningverlening <i>Gemeente Zoeterwoude</i> <i>Provincie Zuid Holland</i> <i>Milieuwerkgroep Oss</i> • Kwaliteitsborging productie/product <i>Keuringsdienst van</i> <i>Waren/Rikilt</i> • Arbo en Veiligheid werknemers <i>Vakbonden</i> • Draagvlak directe omgeving <i>Gist kan beter</i> • Eigenaren (financiers) <i>Bestuur van Corporatie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumentenacceptatie (product/techniek) <i>Stichting Natuur & Milieu</i> • Commercieel belang <i>CBL</i> • Beïnvloeding publieke opinie (product/techniek) <i>Dierenbescherming</i> • Voorlichting <i>Voedingscentrum</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Publieke beeldvorming / Adresseren maatschappelijke issues <i>Alt. Konsumentenbond</i> <i>Consumentenbond</i> <i>Greenpeace</i> <i>Milieudefensie</i> <i>SNM</i> • Belangenbehartigers <i>VNO-NCW</i> <i>SMA</i> • Wetgeving <i>LNV</i> • Financiële markt <i>Rabobank</i> <i>VBDO</i>

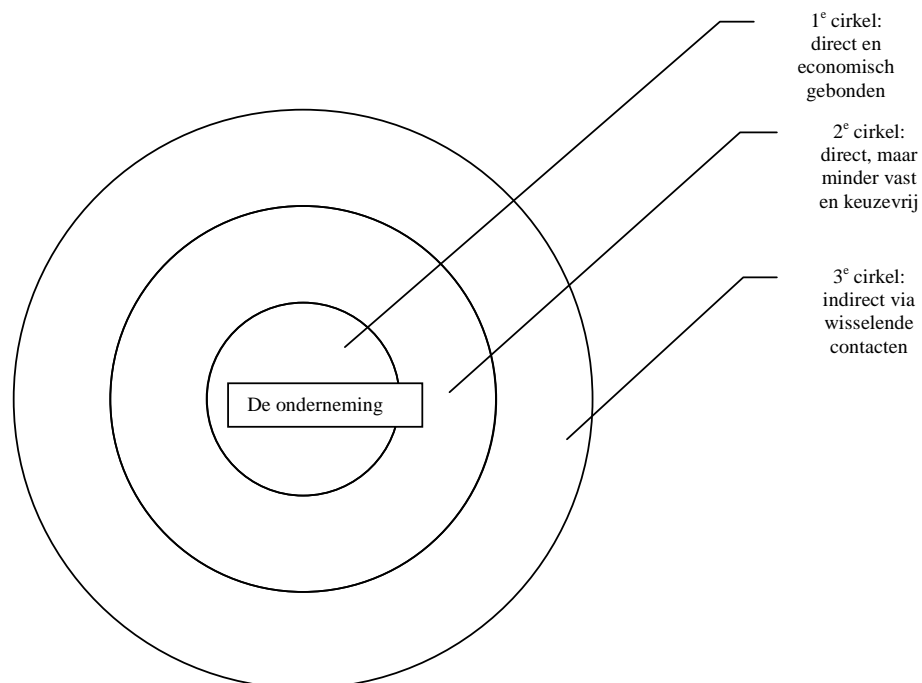
1. Alternatieve Konsumentenbond*
2. Bestuur van Corporatie
3. CBL
4. Consumentenbond
5. Dierenbescherming*
6. Gemeente Zoeterwoude/Provincie Zuid-Holland
7. Gist kan beter
8. Greenpeace*
9. Keuringsdienst van Waren/Rikilt
10. LNV
11. Milieudefensie*
12. Milieuwerkgroep Oss
13. Rabobank
14. SMA
15. SNM
16. Stichting Natuur & Milieu (SNM)*
17. Vakbonden
18. VBDO
19. VNO-NCW
20. Voedingscentrum

- Reeds geïnterviewd door Marjon Schumacher in het kader van het onderzoek 'MVO en de voedingsmiddelenbranche' van *Bemis Porter Novelli*

Bijlage 8

Een onderverdeling van stakeholders in categorieën op basis van afstand tot de onderneming

Niet alle stakeholders zijn even intensief betrokken bij de onderneming, zo blijkt ook uit de gevoerde gesprekken. Met behulp van “de afstand tot de onderneming” kan een ordening worden aangebracht. Globaal kunnen drie categorieën stakeholders worden onderscheiden, die afgebeeld zouden kunnen worden als drie concentrische cirkels, met het desbetreffende bedrijf als middelpunt (zie figuur 3). De binnenste cirkel betreft stakeholders waarmee het bedrijf in de meest *directe* zin te maken heeft, omdat zij beschouwd kunnen worden als de samenstellende delen van het bedrijf als zodanig. Er bestaat een structurele economische binding van het bedrijf met deze stakeholders, en het verbreken van de relatie heeft onmiddellijke, financiële consequenties voor beide. Werknemers, eigenaren en aandeelhouders horen in deze eerste cirkel thuis. De relatie met de stakeholders in de tweede cirkel is ook nog steeds direct, maar minder structureel dan in de eerste cirkel, omdat deze stakeholders juist *niet* gerekend kunnen worden tot het bedrijf als zodanig. Klanten, leveranciers en specifieke belangenbehartigers krijgen een plaats in deze tweede cirkel, met inbegrip van omwonenden of de overheid als bevoegd gezag. Kenmerkend voor deze relatie is dat zij telkens opnieuw moet worden aangegaan of vernieuwd. De keuzevrijheid kan groter zijn bij het aangaan van de relatie, maar de relaties zelf zijn zeker niet vrijblijvend. Er bestaat een groot aantal sociale tradities of instituties (contracten, vergunningen, CAO's, etc.) dat aan dit soort relaties steun verleent. In de buitenste, derde cirkel ten slotte is de relatie met de stakeholders meer *indirect* dan direct. Het gaat in deze



Figuur 3: cirkels van stakeholders op basis van afstand tot en betrokkenheid bij de onderneming

derde cirkel om het gehele spectrum dat als de maatschappelijke omgeving van de onderneming kan worden aangeduid. Daarbinnen opereren zeer diverse organisaties die om uiteenlopende redenen een beroep doen op de onderneming. In deze derde cirkel gaat het om beeldvorming, uitstraling en imago. Deze relatie van het bedrijf met zijn omgeving berust veel meer op incidentele en wisselende contacten en wordt uiteindelijk beslist in de publieke opinie.

Het bekendste, en inmiddels klassieke, voorbeeld van de invloed van deze derde categorie stakeholders levert de affaire rondom het olieboorplatform Brent Spar. De internationale milieuorganisatie Greenpeace dwong de multinationale oliemaatschappij Shell in 1995 tot intrekking van het besluit de Brent Spar af te zinken in de Atlantische Oceaan. Omdat Shell beschikte over alle benodigde vergunningen (een *license to produce*) en zich kon beroepen op uitvoerige milieutechnische rapporten, had het aanvankelijk de kritiek van Greenpeace schouderophalend naast zich neergelegd. Maar Shell had onderschat met hoeveel gemak Greenpeace van de ene dag op de andere een internationale consumentenboycot kon organiseren via het in 1995 nog betrekkelijk prille medium internet, de belichaming bij uitstek van globalisering. Met die consumentenboycot kwam de *license to sell* van de multinational onder vuur te liggen. Shell ging door de knieën voor deze nieuwe vorm van mondiale pressie, maar greep op haar beurt de Brent Spar-affaire aan om zich te bezinnen op de betekenis daarvan voor de koers van de onderneming op langere termijn. De reputatie die Shell thans geniet met betrekking tot MVO hangt direct samen met de lessen die het bedrijf heeft getrokken uit deze affaire, en met de initiatieven tot samenwerking met maatschappelijke organisaties die daaruit zijn voortgekomen. De *license to operate* lijkt weer voor langere tijd veilig gesteld. Keijzers e.a. spreken in dit verband van een volgende groeifase in de ontwikkeling van bedrijven en noemen dit de fase van de *license to grow*. In de ondernemingsstrategie wordt op pro-actieve wijze geprobeerd om “maatschappelijke meerwaardecreatie op sociaal en ecologisch gebied te verbinden met het eigen bedrijfs-economische belang van product- en marktontwikkeling” (Keijzers e.a. 2002).

Bijlage 9

Een historische analyse op basis van de literatuur over het onderscheid tussen “duurzaam ondernemen” en “maatschappelijk (verantwoord) ondernemen”

Een recent rapport van het ministerie van VROM (VROM 2002) ziet *duurzaam ondernemen* uitdrukkelijk als het “strategisch (bedrijfs)milieumanagement”. Het VROM-rapport is gebaseerd op het onderzoek van Keijzers e.a. 2002. De zorg voor het milieu is in het bedrijfsleven, zoals elders in de maatschappij, opgekomen tegen het einde van de jaren '60. Sindsdien heeft die zorg voor het milieu gaandeweg een andere invulling gekregen. De aanvankelijke gedwongen saneringsoperaties hebben plaatsgemaakt voor preventieve beheerstaken om vervuiling en verspilling te voorkomen, waarbij vervolgens de integratie met economische overwegingen een steeds grotere rol is gaan spelen. Die historische verschuiving weerspiegelt het bekende onderscheid van drie opeenvolgende stadia van milieubewust ondernemerschap op weg naar duurzaamheid: (a) “een *reactieve* fase: bedrijven doen aan milieuzorg om milieuwet- en regelgeving na te leven”; (b) “een *actieve* fase: bedrijven doen uit zichzelf aan energiebesparing, afvalscheiding en afvalpreventie omdat dit geld kan opleveren”; (c) “een *pro-actieve* fase: bedrijven vinden milieu interessant vanuit economisch, markt- en imago-oogpunt en zien marktkansen voor milieuvriendelijker producten” (SER 2000).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen daarentegen wordt in een spraakmakend rapport van de SER (SER 2000) verbonden met de historisch veel oudere betrokkenheid van bedrijven bij een veelheid aan maatschappelijke kwesties. Het SER-rapport verwijst naar allerlei vormen van “sociaal ondernemerschap” in het laatste kwart van de 19^{de} eeuw gericht op de zorg voor sociale voorzieningen voor de eigen werknemers. De gevolgen daarvan zijn bijvoorbeeld in een stad als Eindhoven nog tastbaar aanwezig in de vorm van door Philips ingestelde voorzieningen voor sport en cultuur. Tegen het einde van de 20^{ste} eeuw verschuift het accent bij maatschappelijk ondernemerschap geleidelijk naar arbeidsvraagstukken buiten de muren van de eigen onderneming. Daarbij voegt zich vanaf ongeveer 1970 ook de zorg voor het milieu en komt het begrip “duurzame ontwikkeling” in zwang halverwege de jaren '80. Ten slotte verschijnt dan tegen het einde van de jaren '90 de term maatschappelijk verantwoord ondernemen, en krijgt het begrip steeds meer profiel door het onderscheid van de bekende drie aspecten: *Profit* (economisch kapitaal), *People* (menselijk kapitaal) en *Planet* (ecologisch kapitaal). Het ligt voor de hand in deze drie *P's* (ook wel aangeduid als *triple P*) de integratie te zien van alle kwesties waarmee maatschappelijke ondernemers zich historisch in het bijzonder hebben beziggehouden.

Tabel 9.I: Historische ontwikkeling DO en MVO

	Duurzaam Ondernemen (bron: VROM 2002)	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (bron: SER 2000)
eind jaren '60	zorg voor milieu:	fundamentele arbeidsnormen & mensenrechten
1970 - 1985	- sanering	& milieuzorg
1986 - 2000	- beheer	& duurzame ontwikkeling - Brundtland rapport (1987) - economie & milieu - license to operate
2001 -	- integratie	maatschappelijk verantwoord ondernemen - maatschappij & economie & milieu - license to grow - profit, people, planet - triple value model MVO

De uiteenlopende historische achtergronden van duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn schematisch weergegeven in bovenstaande tabel. Tegelijkertijd maakt deze tabel duidelijk dat in de huidige tijd duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds meer convergeren, omdat beide begrippen in de loop der tijd een steeds bredere lading hebben gekregen. Die trend blijkt ook uit een recent overzicht van de wetenschappelijke literatuur en de definitie van duurzaam ondernemen die op dat overzicht gebaseerd is: "Duurzaam ondernemen is het proces waarin ondernemingen ecologische, economische en sociale aspecten van hun activiteiten op strategische wijze integreren in hun bedrijfsvoering. Het gaat om een proces van continue verandering en verbetering. Dit proces speelt zich af binnen de onderneming, maar kan alleen plaatsvinden in continue interactie met de omgeving van de onderneming" (Keijzers e.a. 2002).

Opmerkelijk tegen de achtergrond van deze convergerende beweging is het recente pleidooi van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid om in de zorg voor "duurzame ontwikkeling" het primaat juist weer terug te brengen tot de aanpak van het milieuvraagstuk (WRR 2002).

Bijlage 10

Overzichtstabel van de gesprekken met alle maatschappelijke organisaties als aanzet voor het maken van onderlinge vergelijkingen tussen deze organisaties

De tabel in deze bijlage bestaat uit zeven kolommen zoals hieronder aangegeven en toegelicht. Een aantal aspecten van de vijftien organisaties waarmee is gesproken is op deze manier in kaart gebracht. De inhoud van de verschillende cellen is vooral gebaseerd op hetgeen tijdens de gevoerde gesprekken naar voren kwam en heeft niet de pretentie om volledig te zijn. De uitspraken zijn bovendien niet onderling afgestemd of genormeerd over de verschillende gesprekken. De inhoud van de verschillende cellen kan derhalve alleen in de context van het volledige verslag van het desbetreffende gesprek begrepen worden (zie hoofdstuk 3). De tabel biedt zo een eerste aanzet voor het maken van onderlinge vergelijkingen tussen organisaties en kan als zodanig vragen oproepen die vervolgens een nadere verkenning behoeven.

Tabel 10.I: Opzet van de overzichtstabel van de gesprekken met alle organisaties

Naam	Kenmerken	Relatie	Visie	Netwerken	Werkwijze	Indicatoren
<i>De naam van de organisatie</i>	<i>Enkele belangrijke kenmerken zoals: organisatievorm, achterban, doelstelling</i>	<i>Bijzonderheden over de relatie tussen stakeholder en DuVo-bedrijven (cirkel 1, 2 of 3; zie bijlage 8 voor een toelichting)</i>	<i>Ideeën over MVO(-thema's) en beelden van bedrijfsleven / voedingsmiddelenketen</i>	<i>Belangrijkste partners of netwerken en veranderingen die zich daarin voordoen</i>	<i>Instrumenten en manier van opereren</i>	<i>Manieren om mate van eigen succes te bepalen</i>

Tabel 10.II: Overzichtstabel van de gesprekken met alle organisaties

Naam	Kenmerken	Relatie	Visie	Netwerken	Werkwijze	Indicatoren
Novib	Medewerkers: ruim 300 (in oprichting nieuwe unit voor MVO: 7.5 fte) Novib streeft naar een eerlijke en rechtvaardige wereld Opgericht: 1956	3 ^e cirkel stakeholder belang van armoedebestrijding Complexe relaties met bedrijven van geven en nemen (kwispelen, grommen, bijten) Diverse DuVo-bedrijven	Fair Trade Oog voor taal- en cultuurverschillen tussen bedrijven en eigen achterban Branche-gewijze aanpak MVO via netwerken Voeding als mogelijk toekomstig speerpunt	Oxfam International (sinds 1994) Internationale uitwisseling en samenwerking met meer dan 3000 NGO's MVO Platform en "Profijt van Principes"	Van geldgever naar regionaal verankerde partnerschappen (de Novib Methode) Alliantiebouwer, makelaar en advocaat Gerichte langetermijn campagnes en publiek debat Publieke beeldvorming als aanvulling op wet- en regelgeving en interne kwaliteitsbewaking	Niveau van maatschappelijke integratie binnen de onderneming
VBDO Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling	Medewerkers: 3 Opgericht: 1996 Aangesloten zijn: institutionele beleggers (ASN Bank, Triodos Bank, Rabobank Nederland, ABF, ING Investment Management, PGGM) en geïnteresseerde particulieren	2 ^e cirkel stakeholder belang van belegger Diverse DuVo-bedrijven (beursgenoteerd)	Duurzaam beleggen groeit gestaag Transparantie en terugkoppeling met GRI als norm voor verslaggeving Oog voor langetermijnvisie	Eurosif	Dialogo aangaan met de onderneming Informatie opvragen (jaarverslag) Open vragen stellen	Toename duurzaamheid verslaggeving Acceptatie GRI-normen Omvang ledenbestand
Stichting Natuur en Milieu (SNM)	Medewerkers: 90 Gewerkt wordt in vier teams: Verkeer en Vervoer, Ruimte en Leefomgeving, Natuur	3 ^e cirkel stakeholder belang van natuur, milieu en toekomstige generaties Diverse DuVo-	Een centrale plaats voor biologische landbouw en duurzame landbouw-productie Transparantie als	Twaalf Provinciale milieufederaties Ketenaanpak varkenshouderij	Lobby en beïnvloeding van beslissers in Nederland en Europa Dialogo, discussie en publiek debat	Er zijn veel bruikbare indicatoren Uitbreiding biologisch vleesassortiment bij AH

Tabel 10.II: Overzichtstabel van de gesprekken met alle organisaties

Naam	Kenmerken	Relatie	Visie	Netwerken	Werkwijze	Indicatoren
	<p>en Landbouw, Product en Bedrijf</p> <p>Inkomsten uit overheidsbijdragen, donaties en giften van particulieren, fondsen en enkele bedrijven</p>	<p>bedrijven</p> <p>Gericht op kritisch volgen én samenwerken</p> <p>Met Stichting DuVo, maar blijft tot nu toe beperkt tot uitwisseling van ideeën</p>	<p>speerpunt op wettelijke grondslag</p> <p>Veranderingen doorvoeren via bedrijven gaat sneller en efficiënter dan via beleidsbeïnvloeding</p> <p>Milieu en natuur als insteek brengt ook internationale en sociaal-economische aspecten in beeld</p>	<p>Werkgroep bestrijdingsmiddelen (SNM, Consumentenbond)</p> <p>Bewust zoeken naar samenwerking met anderen (NOVIB, Consumentenbond, Dierenbescherming, supermarkten)</p> <p>MVO Platform en “Profijt van Principes”</p>	<p>Publicitaire en juridische acties</p> <p>Partnerschappen</p> <p>Onderzoek, publicaties en handboeken</p>	<p>Wetgeving</p>
Stichting Merkartikel (SMA)	<p>Gezamenlijke omzet in Nederland ca € 15,1 miljard</p> <p>Werkgelegenheid voor 55.000 personen</p> <p>Leden: 135 bedrijven met samen ruim 1200 merken</p>	<p>2° cirkel stakeholder belang van fabrikanten van merkartikelen (fast moving consumer goods)</p> <p>DuVo-bedrijven zijn vertegenwoordigd</p>	<p>Transparantie en communicatie: “be good and don’t tell about it” als paradoxale boodschap</p> <p>De plaats in de keten is bepalend voor het gemak waarmee gecommuniceerd wordt</p> <p>Het A-merk als voertuig voor MVO: de positionering van het merkartikel</p>	<p>Inhoudelijke afstemming op andere koepels; nauwe samenwerking met VAI en SVM-Pact</p> <p>Regelmatige samenwerking met o.a. Consumentenbond, ANWB</p> <p>Aangesloten bij Europese koepelorganisatie, de AIM</p>	<p>Aanpak en vertaalslag van visie naar de werkvloer is essentieel</p> <p>De toenadering van bedrijven en NGO’s als zoektocht</p>	<p>Acceptatie van SMA initiatieven op MVO-gebied door leden</p>
Consumentenbond	<p>Doel: De Consumentenbond maakt kiezen makkelijk!</p> <p>De Consumentenbond is een vereniging met een</p>	<p>3° cirkel stakeholder belang van consument</p> <p>DuVo-bedrijven zijn aanspreekbaar voor MVO</p>	<p>De uitdaging voor MVO ligt in de vertaling naar de werkvloer</p> <p>Morele verantwoordelijkheid</p>	<p>Consumers International (CI)</p> <p>BEUC: het Europese samenwerkingsverband (Bureau Européen des Unions de</p>	<p>Vergelijkend waren onderzoek</p> <p>Campagnes</p> <p>Belangenbehartiging</p>	<p>Gerelateerd aan het proces dat het bedrijf doorloopt</p> <p>Ledental en het percentage dat zich uitsprekt voor het</p>

Tabel 10.II: Overzichtstabel van de gesprekken met alle organisaties

Naam	Kenmerken	Relatie	Visie	Netwerken	Werkwijze	Indicatoren
	<p>professionele werkorganisatie van 280 medewerkers</p> <p>Leden: ca 650.000</p> <p>Opgericht in 1953</p>		<p>behoeft een praktische en juridische uitwerking</p> <p>MVO gaat over het vertrouwen van de consument gepaard aan onwetendheid</p> <p>De overheid laat het steeds meer afweten; de maatschappij moet het zelf regelen en de consument is de dupe; pleidooi voor wettelijke basis (een WOK)</p>	<p>Unions de Consommateurs)</p> <p>MVO Platform en “Profijt van Principes”</p> <p>Groeiende contacten met de financiële sector</p>	<p>Werken aan bewustwording</p> <p>Reputatiemechanisme</p> <p>Gericht vragen stellen aan fabrikanten over hun producten</p>	<p>belang van MVO</p>
VNO-NCW (en de Stichting NCW)	<p>Doel: belangenbehartiging en dienstverlening, i.h.b. actieve stelling name van het bedrijfsleven in het maatschappelijke debat</p> <p>Vertegenwoordigt 80 procent van de werkgelegenheid in de Nederlandse marktsector</p> <p>Ruim 150 aangesloten brancheorganisaties</p> <p>Meer dan 105.000 Nederlandse ondernemingen</p>	<p>2^e cirkel stakeholder belang van het Nederlandse bedrijfsleven</p> <p>VNO-NCW onderhoudt geen bijzondere relatie met DuVo-bedrijven (ze zijn aangesloten als leden)</p> <p>De VAI is een autonoom opererende organisatie van VNO-NCW en behartigt belangen van brancheorganisaties in de voedingsmiddelen- en textielsector</p>	<p>Consumentencontact als voorwaarde voor actief MVO</p> <p>Individuele opvatting als uitgangspunt voor MVO</p> <p>Feitelijke invulling is plaats- en tijdgebonden</p> <p>Bonte verzameling van onderwerpen onder één noemer</p> <p>Betrokkenheid van onderneming bij maatschappelijk debat is belangrijk</p> <p>Prioriteiten worden</p>	<p>Netwerken ontstaan rond maatschappelijke problemen (gelegenheidscoalities)</p> <p>Op basis van een gemeenschappelijk belang</p> <p>Social Venture Network</p> <p>Stichting Samenleving en Bedrijf</p> <p>World Business Council for Sustainable Development</p> <p>UNICE (Union of Industrial and Employers’</p>	<p>Ontwikkeling van visie</p> <p>Deelname aan maatschappelijk debat</p> <p>Publicaties en handreikingen</p>	<p>Betrokkenheid van het bedrijfsleven bij maatschappelijke discussies</p>

Tabel 10.II: Overzichtstabel van de gesprekken met alle organisaties

Naam	Kenmerken	Relatie	Visie	Netwerken	Werkwijze	Indicatoren
	<p>ondernemingen</p> <p>Rond 9.000 ondernemers zijn lid op persoonlijke titel</p>	<p>voedingsmiddelen-keten</p> <p>De Stichting NCW is een centrum voor vraagstukken van maatschappelijk ondernemen, ethiek, christelijk-sociaal denken en levensbeschouwing</p>	<p>anders gelegd door groeiende invloed NGO's en media</p>	<p>Employers' Confederations of Europe)</p>		
Goede Waar & Co	<p>Doel: de consument moet een keus hebben; Goede Waar & Co eist van producenten duidelijkheid over de herkomst, de productiewijze en de ingrediënten van een product</p> <p>Voortgekomen in 2002 uit de AKB (Alternatieve Konsumenten Bond), die werd opgericht in 1982</p> <p>Aantal leden ("aandeelhouders"): ca 3000</p>	<p>3^e cirkel stakeholder belang van consument</p> <p>Gericht op kritisch volgen van bedrijven uit naam van de consument</p> <p>Samenwerken met bedrijfsleven is geen doel op zich</p>	<p>Als de consument over de juiste informatie beschikt dan maakt hij verantwoorde keuzes</p> <p>MVO vraagt om duidelijke doelstellingen, verantwoording afleggen, onafhankelijke toetsing en (mondiale) verantwoordelijkheid nemen</p> <p>Overheid als bewaker van maatschappelijke spelregels schiet tekort, waardoor steeds hogere eisen aan de consument gesteld worden</p> <p>De globalisering is zover gevorderd dat het</p>	<p>NGO's als natuurlijke partners (milieu, Derde Wereld, dierenwelzijn)</p> <p>Periodiek overleg voeding (Kleine Aarde, Voedingscentrum)</p> <p>Werkgroep bestrijdingsmiddelen (SNM, Consumentenbond)</p> <p>NGO-platform "Profijt van Principes"</p> <p>Deelnemer aan VROM-ketenoverleg</p>	<p>Voorlichting en behartiging van consumentenbelangen</p> <p>Publiciteit zoeken om druk uit te oefenen</p> <p>Werken aan eigen naamsbekendheid</p> <p>Werken aan bewustwording en mobiliseren van netwerken</p> <p>Onderzoek naar productkwaliteit en productieomstandigheden</p>	<p>Positieve reacties n.a.v. publiek optreden Goede Waar & Co</p> <p>Succesvolle acties</p> <p>Uitnodigingen voor bijdragen aan tijdschriften en nieuwsbrieven</p>

Tabel 10.II: Overzichtstabel van de gesprekken met alle organisaties

Naam	Kenmerken	Relatie	Visie	Netwerken	Werkwijze	Indicatoren
			koopgedrag van de Westerse consument de enige democratische macht is die gewicht in de schaal kan leggen			
Dierenbescherming	<p>Opgericht in 1864 als vereniging</p> <p>Aantal leden: 200.000 Vaste medewerkers: 70 Vrijwilligersorganisatie met tienduizenden donateurs en meer dan 120 afdelingen</p> <p>Twee grondbeginselen: 1. De erkenning van de eigen waarde van dieren 2. De zorgplicht van de mens voor het dier</p>	<p>3^e cirkel stakeholder belang van dieren</p> <p>Vooraf relaties met primaire sector en met supermarkten</p> <p>Relaties met dierverwerkende industrie in opbouw</p>	<p>MVO is een mentaliteitskwestie; ondernemers leren hun voordeel te doen met maatschappelijke vragen</p> <p>Serieuze grondhouding leidt tot goede keuzes</p> <p>Wetgeving als vangnet</p> <p>Consumentengedrag is te sturen, maar de huidige prijzen geven het verkeerde signaal</p> <p>Groot vertrouwen in Europese regelgeving en weinig in Nederlandse overheid</p>	Samenwerking met milieubelang groeit	<p>Gericht op duurzame relaties met individuele ondernemers, inclusief scherpe reacties</p> <p>Niet afwachten, maar op zoek naar gelijkgestemden bij aanpak van problemen</p> <p>Van confrontatie naar samenwerking</p>	<p>Laten zien wat je doet en aanspreekbaarheid</p> <p>MVO-intenties in bedrijfsplan uitgewerkt</p> <p>Diervriendelijkheid in winkelschap</p> <p>Onderneming houdt voeling met NGO's</p>
Milieudefensie	<p>Medewerkers landelijk bureau: ruim 100, waaronder zo'n 30 vrijwilligers</p> <p>Ruim 100 lokale afdelingen</p>	<p>3^e cirkel stakeholder belang van duurzame ontwikkeling</p> <p>De onderneming wordt gestimuleerd met kritische vragen, waarbij afstand bewaard wordt</p>	<p>MVO betreft de kernactiviteiten van het bedrijf</p> <p>Publieke opinie is van belang; blame & shame als drukmiddel</p> <p>MVO-problematiek is veel meer internationaal</p>	<p>De Nederlandse tak van Friends of the Earth</p> <p>Taakverdeling met SNM (levert o.a. technisch-inhoudelijke expertise)</p> <p>MVO Platform en "Profijt van Principes"</p>	<p>Milieudefensie pakt concrete milieu-problemen aan, gaat in debat met alle betrokkenen, zoekt samen naar oplossingen en voert stevige acties als dat nodig is</p> <p>Individuele bedrijven</p>	Bedrijven geven weinig exacte gegevens

Tabel 10.II: Overzichtstabel van de gesprekken met alle organisaties

Naam	Kenmerken	Relatie	Visie	Netwerken	Werkwijze	Indicatoren
			gedefinieerd dan vaak naar voren komt		aanspreken op hun gedrag en uitspraken	
Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL)	Aantal leden: ca. 30 (100% dekking) Speerpunten: voedselveiligheid, bereikbaarheid, arbeidsmarkt, criminaliteit	2 ^e cirkel stakeholder belang van de supermarktbranche Individuele bedrijven worden aangesproken door NGO's, het CBL niet	Centraal staat wat de consument van belang vindt; zij moeten goede keuze kunnen maken Voedselveiligheid als centraal MVO-thema De voedselpiramide als model waarmee ook verschuivingen in publieke belangstelling kunnen worden aangegeven Positief in het nieuws komen is van belang voor bedrijven en NGO's	Netwerkvorming op drie niveau's: individuele bedrijven, branches en NGO's Regelmatig contact met Consumentenbond, Milieudefensie, Greenpeace, SNM en Dierenbescherming	EUREPGAP Marktontwikkeling Voorlichting	Acceptatie en invoering richtlijnen EUREPGAP
Raad van Beheer Royal Cosun	Aantal leden coöperatie: 14.000	1 ^e cirkel stakeholder belang van eigenaren	Stakeholders vertegenwoordigen de markt en de opvattingen van de samenleving: duurzaamheid als kern van een traditioneel boeren waardepatroon In Nederland vooral werken aan milieu en voedselveiligheid; traceerbaarheid wordt steeds belangrijker Ondernemingen moeten	Zakelijke relaties prevaleren, ook bij internationale contacten	Boerenbedrijf en onderneming zijn samen in zaken en dienen de markt	Duurzaamheidprestaties van de sector zijn goed: energie, bestrijdingsmiddelen, afvalstoffen en transport

Tabel 10.II: Overzichtstabel van de gesprekken met alle organisaties

Naam	Kenmerken	Relatie	Visie	Netwerken	Werkwijze	Indicatoren
			<p>zich meer richten op NGO's en niet alleen op overheid;</p> <p>Directe relatie met de consument maakt een bedrijf meer gevoelig voor publieke opinie</p>			
Provincie Zuid-Holland	<p>Bevoegd gezag wet Milieubeheer</p> <p>Ca. 200 bedrijven in portefeuille (10% groot)</p>	<p>2^e cirkel stakeholder belang van de samenleving</p> <p>DSM Gist Delft, Heineken en Campina Melkunie</p> <p>Aanvullend aan vergunningen worden afspraken vastgelegd in Bedrijfsmilieuplannen (doelgroepenbeleid)</p>	<p>Gericht op vermindering milieubelasting, versterking van de marktpositie van Zuid-Hollandse bedrijven en een sociaal acceptabele relatie met werknemers en bedrijfsomgeving</p> <p>Op zoek naar eigen provinciale rol en legitimering</p>		<p>Impuls voor betere interne afstemming van beleidsafdelingen</p> <p>Bedrijfsmilieuplannen zijn een goede basis en referentiekader voor MVO</p>	
Werkgroep Gist kan beter	<p>Opgericht in 1980</p> <p>Sterke, persoonlijke betrokkenheid van enkele particulieren</p> <p>Geen georganiseerde achterban</p> <p>Doel: Bedrijf aanspreken op milieuoverlast</p>	<p>2^e cirkel stakeholder belang van buurtbewoner</p> <p>Relatie met DSM Gist Delft</p> <p>Tweemaal per jaar een gesprek</p>	<p>Bedrijven moeten hun werk goed doen en daarop aangesproken kunnen worden</p> <p>Harmonische relatie van fabriek en buurt, van werk en wonen</p> <p>Een goede relatie vraagt zorg en aandacht</p> <p>Bevoegd gezag toont gebrek aan visie</p>	<p>Incidentele contacten met lokale politiek en milieubeweging</p>	<p>Vergunningsaanvraag en beroepsprocedure wet Milieubeheer</p> <p>Wetboek als stok achter de deur voor dialoog</p> <p>Maximaal resultaat met minimale inspanning</p> <p>Onafhankelijke positie</p>	<p>Stank-, geluid en gezondheidsklachten</p> <p>Veiligheid en kwaliteit van de leefomgeving</p>

Tabel 10.II: Overzichtstabel van de gesprekken met alle organisaties

Naam	Kenmerken	Relatie	Visie	Netwerken	Werkwijze	Indicatoren
Stichting Voedingscentrum Nederland	Elke Nederlander kan met vragen over gezond en veilig eten terecht bij het Voedingscentrum voor onafhankelijke, betrouwbare informatie Medewerkers: ca 70 Gefinancierd door de ministeries van LNV en VWS	3 ^e cirkel stakeholder belang van veilige en gezonde voeding Onderhoudt contacten met individuele bedrijven en veelvuldig met diverse koepels, zoals VAI, CBL en SMA	Weinig van doen met MVO dat geassocieerd is met milieu- en actiegroepen Eigen invulling van MVO: gezond eten bevordert de volksgezondheid		Het vertalen en duiden van wetenschappelijke kennis naar heldere informatie en bruikbare richtlijnen en adviezen Gespecialiseerd in het ontwikkelen en uitvoeren van voorlichtingscampagnes Een breed assortiment aan folders, brochures en handboeken Groeiende bemoeienis met wet- en regelgeving Bedrijven direct aanspreken op hun verantwoordelijkheid	In 2002 beantwoordde de informatiedienst 40.000 telefoontjes De website krijgt circa 2500 hits per dag
FNV Bondgenoten (vakbond handel en voedingsindustrie)	Met 500.000 leden de grootste vakbond Ca 500 mensen in dienst en gedragen door 25.000 actieve leden Regelt pensioenen en arbeidsvoorwaarden voor miljoenen werknemers en gepensioneerden in meer dan 800 CAO's	2 ^e cirkel stakeholder collectief belang van werknemer	Focus op belangen van werknemers	Van oudsher banden met zusterorganisaties binnen en buiten Europa MVO Platform en "Profijt van Principes"	Onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden Bijdrage aan het Solidariteitsfonds	Doet het bedrijf wat het zelf zegt dat het doet (bijv. onderschrijven van ILO- en OESO-normen)?