

# Spreken over MVO

**De Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen deed samen met het Instituut Globus van de Universiteit van Tilburg onderzoek naar de bestaande communicatiepraktijk ten aanzien van MVO en naar de opvattingen en verwachtingen van stakeholders over MVO in de voedingsmiddelenketen. De dialoog tussen voedingsmiddelenketen en samenleving moet eigenlijk nog goed op gang komen.**

Chris Dutilh, Rob Maessen, Paul van Seters en Meindert Willems\*

Ondernemen is meer dan het optimaliseren van winst door het 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 ervan niet eenvoudig. Dat komt onder andere doordat noch het begrip 'samenleving' noch het begrip 'zich verantwoorden' een eenduidige betekenis heeft. Om die reden heeft de Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen (DuVo, zie kader), 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 MVO, het tweede een verkenning van de ontvangende partijen: wie zijn de relevante stakeholders wanneer bedrijven in gesprek gaan over MVO en wat zijn de opvattingen en verwachtingen van deze stakeholders over MVO in de voedingsmiddelenketen?

## Interactiemodel

Figuur 1 kiest de onderneming als vertrekpunt en 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 (de 'licence to produce'). Een vergunning wordt verkregen door te voldoen aan de voorwaarden die wettelijk zijn bepaald of die worden overeengekomen in een directe interactie tussen personen van een bedrijf en van de betrokken overheid. Wanneer niet wordt voldaan aan de voorwaarden, volgt een sanctie in de vorm van een boete of zelfs het intrekken van de vergunning. Oorzaak en gevolg bij deze interactie zijn goed

bekend en processen zijn voorspelbaar. Doelen voor de onderneming zijn daarom vaak zeer concreet en verbeteringen goed te kwantificeren. Bekende instrumenten zijn de milieu- en arbozorg. In dit domein, dat in het bedrijf wordt omschreven als 'de productie', is 'pollution prevention pays' een geveugeld begrip. Wanneer er bijvoorbeeld minder afval ontstaat, hoeft er minder grondstof te worden ingekocht en zijn bovendien de kosten voor afvalverwerking lager.

## Consument

De tweede interactie vanuit de onderneming is die met de consument. Voor alle producten die worden aangeboden, zal zich een consument moeten melden om ze te kopen. Met die transactie verleent de consument aan het bedrijf als het ware een 'licence to sell'. Welke personen precies bij dit type interactie betrokken zijn, is veelal minder duidelijk dan bij interactie met de overheid. Het resultaat is echter niet minder tastbaar. Voor een onderneming worden de gevolgen immers meteen duidelijk doordat er veranderingen optreden in de vraag naar het aangeboden product. 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. Dit domein wordt binnen het bedrijf gerekend tot 'de verkoop' en omvat het geheel van commerciële en marketingactiviteiten. Hier heerst het onderscheidende vermogen en wordt de concurrentieslag met andere bedrijven geleverd, terwijl de mededingingswetgeving waakt over het maken van onderlinge afspraken.

## Burger

De derde partij in het krachtenveld is aangeduid als 'de burger' en dat behoeft enige toelichting. Mensen in de samenleving treden namelijk op in verschillende hoedanigheden: 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. In een eerder artikel [1] is beschreven dat iemand in de rol van consument vooral oog heeft voor het eigenbelang. Consumentenbelangen ten aanzien van voeding hebben betrekking op zaken als voedselveiligheid, gezondheid, prijs/kwaliteitverhouding en smaak.

Als burger heeft men daarentegen ook oog voor maatschappelijke belangen die vaak een langere termijn

\*Dr. Ch. E. Dutilh, Stichting DuVo/Unilever Nederland, Amsterdam, 020-6239657, chris@dutilh.com, drs. R. M. H. Maessen, Globus, Universiteit van Tilburg, 013-4663301, r.h.m.maessen@uvt.nl, prof. dr. P. C. M. van Seters, Globus, Universiteit van Tilburg, 013-4668015, p.c.m.vseters@uvt.nl, drs. M. Willems, Beleids- en Organisationswetenschappen, Universiteit van Tilburg, 06-53962674, meindertwillems@yahoo.com, Dru-nen.

## Samenvatting

Op drie manieren houdt de samenleving het functioneren van een bedrijf in de gaten: 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 betrokkenen is voor een bedrijf in alle gevallen van cruciaal belang. In dit artikel wordt uiteen gezet op welke manier bedrijven uit de voedingsmiddelensector die communicatie vormgeven. Zij blijken dat op een eigen manier te doen, en dat lijkt vaak het beste. Ook is verschillende belangengroepen gevraagd welke verwachtingen zij hebben ten aanzien van die bedrijven. Uit de reacties blijkt vooral een sterk toenemende samenwerking tussen maatschappelijke partijen en een groeiende bereidheid om met bedrijven samen te werken bij het op gang brengen van processen.

## Summary

Society endorses the activities of industry in three ways: authorities control production through legislation and application of licences, consumers vote with their money about the products in the market and citizens demand transparency in order to judge the social ambitions. In all cases communication with stakeholders is crucial for a company. This article explores how companies in the food chain shape that communication. They turn out to do so in an individual way, which usually seems to be the best. Also various stakeholders have been asked what they expect companies to do. From their reactions it became clear that the collaboration between NGO's is growing and that the willingness to support industry in order to initiate relevant processes, increases.

Tabel 1 Licence to produce

Stakeholder	Aandachtspunten	Communicatiemiddelen
- Lokale & regionale overheid (14)	- Aanvraag en inspraak vergunningen	- Kwantitatieve verslagen
- Directe omgeving (9)	- Kwaliteitsborging productie en product	- Periodieken en gesprekken met omgeving
- Landelijke en lokale milieu-organisaties (9)	- Arbo en veiligheid werknemers	- Internet
- Belangenbehartigers ondernemingen (5)	- Draagvlak directe omgeving	
- Belangenbehartigers personeel (3)	- Verkrijgen financiën	
	- Onderzoek	

Tabel 2 Licence to sell

Stakeholder	Aandachtspunten	Communicatiemiddelen
- Landelijke milieu- en consumentenorganisaties (14)	- Consumentenacceptatie (product en techniek)	- Marketingcommunicatie
- Voorlichtende instanties (10)	- Direct commercieel belang	
- Inspectie (6)	- Beïnvloeding publieke opinie (product en techniek)	
- Belangenbehartigers ondernemingen (5)	- Voorlichting	
- Landelijke overheid (4)		
- Handelspartners (3)		

Tabel 3 Licence to operate

Stakeholder	Aandachtspunten	Communicatiemiddelen
- Landelijke maatschappelijke organisaties (29)	- Publieke beeldvorming (adresseren maatschappelijke issues)	- Kwalitatieve verslagen
- Belangenbehartigers ondernemingen (11)	- Behartigen van belangen (branche)	- Kwantitatieve verslagen
- Landelijke overheid (8)	- Overleg nieuwe wetgeving	- Internet
- Voorlichtende instanties (8)	- Financiële markt	- Dialoog

betreffen. Door de maatschappelijke interactie tussen burgers en consumenten blijken die maatschappelijke belangen in hoge mate het gedrag van consumenten te kunnen beïnvloeden. Een voorbeeld daarvan is het feit dat in Nederland vrijwel geen ganzenleverpaté verkrijgbaar is. Winkeliers bieden het nauwelijks aan omdat er in de Nederlandse samenleving ernstige morele bezwaren tegen bestaan. Uit een Amerikaans onderzoek blijkt zelfs dat het merendeel van onze uitgaven sterk wordt beïnvloed door onze directe omgeving [3].

Burgers ondersteunen maatschappelijke organisaties (NGO's, of niet-gouvernementele organisaties), die op hun beurt maatschappelijke issues aan de orde stellen. Ze komen op voor het belang van natuur en milieu, van de boeren in de derde wereld, etc. De interactie vanuit een onderneming met burgers wordt, al dan niet spontaan,

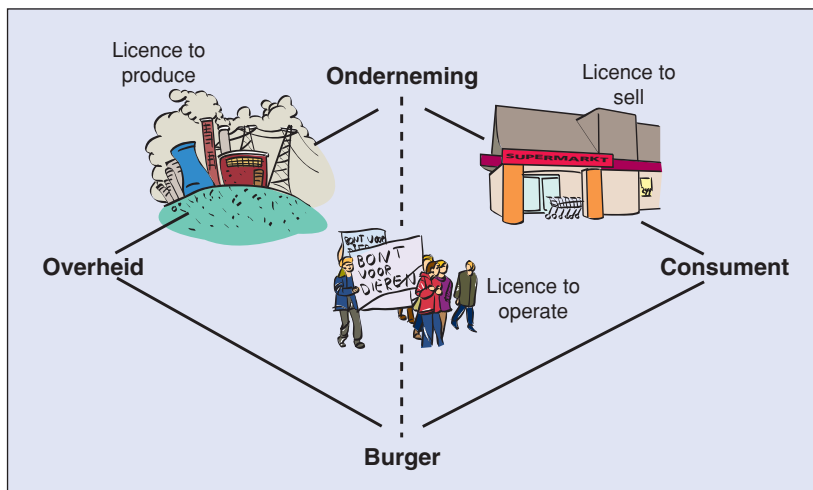


Fig. 1 Interactiemodel.

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. Veel meer dan bij de twee eerder genoemde domeinen heeft deze interactie bovendien een onvoorspelbaar karakter. En dat is lastig. De emotionele lading is hoog en veranderingen binnen dit deel van het krachtenveld zijn ook nog eens minder goed meetbaar. Opvalt dat ondernemingen elkaar in dit domein niet beconcurreren, maar juist opzoeken om samen op te trekken. Dat is een ander soort samenwerking dan binnen brancheverenigingen. 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 in eerste instantie een inventarisatie gemaakt van de partijen die hierbij voor de 16 DuVo-bedrijven belangrijk zijn en waarom. In elk bedrijf is zowel bij productie als bij verkoop/marketing en 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!

Op basis van 165 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 worden ook regelmatig financiers of eigenaren, koepelorganisaties en vakbonden als belangrijke gesprekspartner genoemd. Landelijk en lokaal opererende milieuorganisaties spelen ook vaak een rol als externe toezichthoudende partij bij de uitvoering van milieuzorg (tabel 1).

Een bedrijf komt aan de informatiebehoefte van stakeholders tegemoet door het uitbrengen van milieuverslagen 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 regelmatig genoemd evenals overheden belast met de uitvoering en handhaving van de Warenwet (zie tabel 2).

In dit domein gaat het om consumentenacceptatie en publieke beeldvorming, maar wordt weinig expliciet over MVO gesproken. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende vormen van marketingcommunicatie.

### 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 vaker als stakeholder genoemd (zie tabel 3).

### Verwachtingen

Bovengenoemde inventarisatie resulteerde in een representatieve selectie van stakeholders voor een diepgaand interview. Tabel 4 geeft aan dat alledrie de genoemde domeinen daarbij evenwichtig zijn vertegenwoordigd.

De differentiatie in de interactie van een onderneming met de samenleving zoals beschreven in het model van figuur 1 blijkt ondersteuning te vinden in de uitgevoerde inventarisatie en bij de gesprekken die gevoerd zijn. Bij die gesprekken bleek bovendien dat de dialoog tussen voedingsmiddelenketen en samenleving eigenlijk nog goed op gang moet komen. Zowel over het onderwerp van gesprek alsook over de deelnemers bestaat begripsverwarring en leven verschillen van inzicht. Dat neemt niet weg dat uit alle gevoerde gesprekken bleek dat maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog op de agenda staat. Bennis Porter Novelli heeft in een soortgelijk onderzoek vergelijkbare resultaten verkregen, zoals blijkt uit een interview met de onderzoeker [2]. De huidige dialoog kan samenvattend als volgt worden gekarakteriseerd:

– Duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen leeft, maar wordt verschillend ingevuld. Zo besteden sommige bedrijven grote zorg aan de herkomst van hun grondstoffen, terwijl andere veel aandacht schenken aan maatschappelijke projecten in hun directe omgeving. Het is belangrijk om deze verschillen te respecteren en te verkennen bij de nadere bepaling van de eigen positie van de onderneming. De maatschappelijke omgeving heeft belangstelling voor de wijze waarop het onderwerp wordt opgepakt en vorm krijgt.

– De voedingsmiddelenketen heeft een groot aantal verschillende stakeholders, maar er bestaat nog onvoldoende duidelijkheid over de rolverdeling tussen die partijen en over hun relatie met (delen van) een onderneming. Zo waren sommige van de stakeholders zich niet bewust van het feit dat hun opstelling invloed heeft op het maatschappelijk gedrag van de betrokken onderneming. Duidelijkheid is nodig om er voor te zorgen dat informatie die door een onderneming wordt verstrekt ook haar doel bereikt.

– Het bestaande beeld van de voedingsmiddelenketen is nogal versnipperd en geeft vooral uitdrukking aan de onderscheiden belangen van de diverse onderdelen van de keten. De samenleving verwacht daarentegen dat bedrijven in die keten juist gezamenlijk een heldere verantwoordelijkheid nemen.

Tijdens de gesprekken is gebleken dat de manier waarop de dialoog tussen samenleving en voedingsmiddelenketen zich ontwikkelt, een afspiegeling vormt van maatschappelijke ontwikkelingen. Een viertal thema's kan in dit verband worden gedestilleerd uit de gevoerde gesprekken:

### 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 worden gehanteerd tussen onderneming en maatschappelijke omgeving bij vraag en aanbod van informatie zijn volop in ontwikkeling. In de publieke opi-

Tabel 4 Stakeholders die voor een interview zijn benaderd en de soort interactie met de onderneming

Stakeholder	Licence to produce	Licence to sell	Licence to operate
Centraal Bureau Levensmiddelenhandel		x	
Consumentenbond		x	x
Dierenbescherming		x	x
FNV Bondgenoten	x		
Goede Waar & Co (voorheen AKB)		x	x
Milieudefensie			x
NOVIB			x
Provincie Zuid-Holland	x		
Raad van beheer Royal Cosun	x		
Stichting Merkartikel		x	
Stichting Natuur en Milieu		x	x
Stichting Voedingscentrum Nederland		x	
Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO)			x
VNO-NCW			x
Werkgroep 'Gist kan beter'	x		

nie 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 mondiale 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.

De laatstgenoemde trend geeft een goed aanknopingspunt voor het ontwikkelen van een eigen positie van bedrijven in de voedingsmiddelenketen ten opzichte van hun maatschappelijke omgeving: van tegenwerken naar samenwerken. ■

### DuVo

De Stichting DuVo wordt gevormd door 16 bedrijven uit de voedingsmiddelenketen: Albert Heijn, Avebe, Campina, Cebece, Cehave Landbouwbang, Cosun, CSM, DSM, The Greenery, Heineken Nederland, H.J. Heinz, McDonald's Nederland, Numico, Nutreco, Sara Lee/DE en Unilever Nederland.

Meer informatie is te vinden op [www.duvo.nl](http://www.duvo.nl).

### Referenties

- Ch.E. Dutilh en L. Mostard (2001) Nederlanders over duurzaam geproduceerde voeding, Voeding Nu, 3, 29-31.
- Y. de Groote (2002), Consument wantrouwt fabrikant, Elsevier Voedingsmiddelenindustrie, 3, 12-15.
- J.B. Schor (1998), The Over-spent American: Upscaling, Downshifting, and the New Consumer, Basic Books, New York.