



# Inspiratie

Interviews met 16 topondernemers



# Inspiratie

Interviews met 16 topondernemers



Uitgave Stichting DuVo  
Juni 2005

#### **COLOFON**

Deze uitgave werd samengesteld door de Stuurgroep van de Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen (DuVo). Joost van Kasteren zorgde voor een bewerking van de interviews. Foto's van de dialoogdag zijn gemaakt door Ineke Oostveen Fotografie, Landsmeer. De overige foto's zijn afkomstig van de verschillende bedrijven. De lay-out is verzorgd door Rick van Westerop, WAT-ontwerpers, De Bilt.

Mocht de inhoud van dit boekje op enigerlei wijze aanleiding geven tot commentaar of reactie, dan kunt u contact opnemen met de Stichting DuVo, per adres Ch.E. Dutilh, Prins Hendrikkade 141, 1011 AS Amsterdam, e-mail [chris@dutilh.com](mailto:chris@dutilh.com)

## | INHOUDSOPGAVE

- 5 | Voorwoord, C.W. van der Waaij
  
- 6 | De klant speelt de hoofdrol, A.D. Boer, *Albert Heijn*
- 9 | Duurzaamheid is het vinden van de goede balans, P. Boterman, *H.J. Heinz*
- 12 | Geen alternatief voor duurzame voedingsketen, W. Dekker, *Nutreco*
- 15 | Zelfregulering levert respect op, K.A. de Jong, *Royal Numico*
- 18 | Integriteit is essentie van gezonde samenleving, E.J. Korthals Altes, *Heineken Nederland*
- 21 | Zorgen voor herstel van evenwicht, P.A.C. Krijne, *Avebe*
- 24 | We hebben baat bij een duurzame koffiemarkt, J.M. Manassen, *DE Nederland*
- 27 | Duurzaamheid voorwaarde om in de markt te opereren, C. Menkhorst, *Koninklijke Cosun*
- 30 | Rapportage als katalysator voor duurzaamheid, F.J. Olieman, *CSM*
- 33 | Verantwoord ondernemen zit in onze natuur, J.J.G.M. Sanders, *Campina*
- 36 | Goed rentmeesterschap is drijfveer duurzame ontwikkeling, F. Sijbesma, *DSM*
- 39 | Openheid is mateloos boeiend, C.H.L. Sijssens, *Cehave Landbouwbelang*
- 42 | Verantwoordelijk voor jezelf en voor elkaar, A. Veenhof, *Koninklijke Wessanen*
- 45 | Ambities realiseren door aandacht voor alle stakeholders, T. Verheij, *Albron*
- 48 | Passie als drijfveer voor duurzaam handelen, C.W. van der Waaij, *Unilever Nederland Holdings*
- 51 | Netjes omgaan met mensen en natuur, K. de Wit, *The Greenery*
  
- 54 | Verslag van DuVo-dialoogdag gehouden op 16 februari 2005
- 56 | Consument heeft geen boodschap aan duurzame producten, Joost van Kasteren
  
- 61 | Samenwerking op het gebied van Duurzaam Ondernemen

### Bestuurdersoverleg

A.D. Boer, *Albert Heijn*

W. Dekker, *Nutreco*

G.J. Hoetmer, *CSM*

K.A. de Jong, *Royal Numico*

E.J. Korthals Altes, *Heineken Nederland*

P.A.C. Krijne, *Avebe*

J.M. Manassen, *DE Nederland*

C. Menkhorst, *Koninklijke Cosun*

R. van Neerbos, *H.J. Heinz*

J.J.G.M. Sanders, *Campina*

F. Sijbesma, *DSM*

C.H.L. Sijssens, *Cehave Landbouwbelang*

A. Veenhof, *Koninklijke Wessanen*

T. Verheij, *Albron*

C.W. van der Waaij, *Unilever Nederland Holdings*

K. de Wit, *The Greenery*

### Stuurgroep DuVo

Mw S.T. Aalbers, *Albert Heijn, Zaandam*

R.F. Beudeker, *DSM Food Specialities, Delft*

Ch.E. Dutilh, *secretaris DuVo, Amsterdam*

J.W.A. Helmink, *Albron, de Meern*

E.P.D. Heres, *Campina, Zaltbommel*

Mw M.M. Herweijer, *Koninklijke Wessanen, Amstelveen*

F.J. de Jonge, *Unilever Nederland, Rotterdam*

R. Kalwij, *Koninklijke Cosun, Breda*

H.J.M. Kroft, *H.J. Heinz, Zeist*

F.A.C. van Ooijen, *Nutreco, Amersfoort*

Mw V.M.S. Peulen, *DE Nederland, Utrecht*

A.H.J. van Putten, *Exlan/Cehave Lanbouwbelang, Veghel*

Mw A.J.M. van de Riet, *The Greenery, Barendrecht*

Mw A. Timmermans, *Nutricia, Zoetermeer*

Mw M.M.T.F. Vencken, *Heineken Nederland, Zoeterwoude*

A.J. Waterlander, *CSM-suiker, Breda*

W.J. de Zeeuw, *Avebe, Veendam*

## | VOORWOORD

Het is nu precies tien jaar geleden dat de Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen (DuVo) formeel werd opgericht. Doelstelling was destijds om kennis te genereren over de milieu-effecten die samenhangen met de voedingsmiddelenketen. Voor vijf basiscomponenten (soja-olie, suiker, aardappelmeel, melkpoeder en varkensvlees) werd een uitgebreide levenscyclusanalyse uitgevoerd.

Die exercitie heeft ons geleerd dat informatie als zodanig meestal niet leidt tot gedragsverandering bij bedrijven. Daarvoor is meer nodig, zoals intensieve interactie met de samenleving. Vandaar dat DuVo in 1999 is begonnen met het jaarlijks uitgeven van een boekje en het organiseren van dialoogbijeenkomsten met stakeholders uit de samenleving.

De rol van DuVo ontwikkelde zich daarbij steeds meer als inspiratiebron voor bestuurders van deelnemende bedrijven. Over de initiatieven die er binnen die bedrijven werden genomen kunt u lezen in onze publicaties.

Omdat de bestuurders zo'n belangrijke rol spelen in dit proces hebben we besloten hen dit jaar een centrale plaats te geven. Elk van hen is gevraagd kort aan te geven waar bij hen de motivatie en inspiratie vandaan komt om met duurzaamheid bezig te zijn, en bij welke projecten ze op dit moment betrokken zijn. Het is een

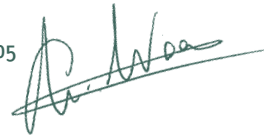
heel persoonlijk document geworden, waaruit eens te meer blijkt hoe belangrijk de jeugdijaren zijn voor wat betreft de vorming van waarden die mensen de rest van hun leven hanteren bij belangrijke beslissingen.

Rest mij nog u te melden dat McDonald's zich in het afgelopen jaar uit onze Stichting heeft teruggetrokken, terwijl Wessanen is toegetreden. Op dit moment onderzoeken we welke rol DuVo in de komende jaren zou kunnen spelen bij de verduurzaming van de voedingsmiddelenketen. Over de resultaten van dat onderzoek en over andere initiatieven van onze Stichting houden wij u uiteraard op de hoogte.

Namens het Bestuurdersoverleg van de Stichting DuVo

Rotterdam, juni 2005

*C.W. van der Waaij*



# De klant speelt de hoofdrol

“Bij Albert Heijn staat de klant voorop, maken medewerkers het verschil en zal onze organisatie duurzaam moeten zijn. Duurzaamheid maakt al meer dan 15 jaar onderdeel uit van onze bedrijfsstrategie. We zijn de eindschakel naar de consument en in die zin vervullen we een belangrijke rol en hebben we als bedrijf een bepaalde verantwoordelijkheid. We willen het aanbod van producten zo laten zijn dat de klant zelf keuzes kan maken. Het is bijvoorbeeld niet aan ons om als winkel uitsluitend biologische producten aan te bieden. Je kunt klanten wel goed informeren over biologische producten en proberen hen het bestaan ervan meer bewust te maken, maar uiteindelijk bepalen ze zelf wat ze kopen.” Aldus Dick Boer, directievoorzitter van Albert Heijn.

“Duurzaamheid en aandacht voor het milieu zijn me met de paplepel ingegoten. Mijn ouders hadden een kruidenierswinkel en ze verkochten veel natuurproducten. Ik ben opgegroeid in Zeeland tussen boeren en tuinders en dat zal altijd invloed hebben. Duurzaamheid kreeg al vroeg inhoud voor me. Als bedrijf kun je een betekenisvolle rol spelen en invloed uitoefenen op duurzaamheid. Waarbij ik me ook realiseer dat de invloed van één retailer natuurlijk beperkt is. Het onderwerp heeft mijn persoonlijke interesse en ik voel me betrokken. Ik hoef mezelf dan ook geen geweld aan te doen om het in mijn besluitvorming mee te laten wegen.”

Boer: ‘De klant speelt de hoofdrol. Zij bepalen wat er bij ons op het schap ligt. Biologische versproducten spelen bijvoorbeeld in op de wensen van klanten naar gezonde en bewuste producten. Daarnaast geven we op allerlei manieren informatie. In *AllerHande* wordt in elke uitgave aandacht besteed aan aspecten van duurzaamheid en er is veel informatie te vinden op [www.ah.nl](http://www.ah.nl).’

## Winkels en producten

Albert Heijn is breed bezig op het terrein van duurzaamheid, vindt Boer. “Wekelijks doen zo’n vier miljoen mensen hun boodschappen bij ons. We hebben 700 winkels en er werken ruim 50.000 mensen van 40 nationaliteiten. Dat betekent dat we alle aspecten van de samenleving raken zoals veiligheid, milieu, leefbaarheid van wijken, energiegebruik, verpakkingen en afvalverwerking. We zitten in tal van besturen, werkgroepen en commissies waar we onze visie delen, initiatieven nemen en waar we veel menskracht en kennis in investeren. Daarbij stellen we duidelijke prioriteiten. Bij het bepalen van prioriteiten kijken we allereerst naar onze klanten: wat vinden zij belangrijk? Verder zoeken we mogelijkheden om bepaalde onderwerpen direct te kunnen beïnvloeden. Zoals leefbaarheid van de binnensteden waar onze winkels zijn. Ook kijken we goed naar de gezondheidsaspecten waar het producten of de milieukant van de productie betreft. De termen *People, Planet and Profit* hebben bij ons betrekking op *Winkels, Mensen en Producten*.’



*Dick Boer (47) is getrouwd en heeft vier kinderen in de tienerleeftijd. Hij studeerde bedrijfs-economie aan de HEAO en daarna bedrijfskunde. Na een loopbaan via Unigro, Makro en Ahold Centraal Europa werd hij in 2000 directievoorzitter van Albert Heijn en tevens directievoorzitter van Ahold Arena Nederland, waar ook Etos, Gall & Gall deel van uitmaken.*



Albert Heijn verkoopt vers vlees, wild, gevogelte, eieren, groenten en fruit die voldoen aan bepaalde kwaliteits-eisen en die zijn geproduceerd met zorg voor mens, dier en milieu. “Albert Heijn gaat nog een stap verder, aldus Boer. “Als eerste supermarkt ter wereld worden biologische Max Havelaar-producten als sinaasappelen, avocado’s, druiven en mango’s verkocht. Producten met zowel een EKO- als een OKÉ-keurmerk.

Al onze koffie heeft het Utz Kapeh-keurmerk. Utz Kapeh is een onafhankelijke non-profit organisatie die koffieboeren helpt verantwoord te produceren. Het betreft een nauwe samenwerking tussen boeren, koffieabrikanten en ontwikkelingsorganisaties. Voor de klant is via internet precies te achterhalen waar de koffie vandaan komt. Deze traceerbaarheid is uniek in de branche.’

### Dilemma’s

Volgens Boer zijn er ook dilemma’s: ‘Als we de jaarkalender doornemen en de biologische weken worden gepland, dan staat de commerciële afdeling niet meteen te juichen. Dergelijke weken zijn dan niet primair gericht op het maken van extra omzet, maar op het onder de aandacht brengen van dit assortiment onder een brede groep klanten. Toch houden we er aan vast omdat we gelóven in biologisch en het belang ervan voor de samenleving.’

Een ander voorbeeld dat Dick Boer noemt is de *Meer Jaren Afspraak Energiebesparing* die gesloten is om het energieverbruik in winkels terug te brengen. Boer: “Dat staat haaks op de toenemende vraag naar gekoelde en diepgevroren gemakproducten. Die vraag wil ik óók honoreren. Dat betekent zoeken naar nog efficiëntere koelingmethoden. Als directievoorzitter geef ik richting aan. Soms gaan de gesprekken stroef want het ideaal van *People, Profit and Planet* gaat wel eens in tegen de eigen winstverwachting. Het is dan wikken en wegen en dat is niet altijd makkelijk.’

### Duurzame samenwerking

‘Albert Heijn heeft tien jaar geleden aan de basis van de oprichting gestaan en is altijd actief lid geweest. We gaan nu een nieuwe fase in, aldus Boer. “Er is inmiddels borging binnen organisaties en meer eenduidigheid over de te voeren activiteiten. DuVo zal daarom een andere rol moeten gaan innemen door bijvoorbeeld meer thematische, toekomstgerichte onderwerpen op te pakken. Dan kan de samenwerking vruchten blijven dragen en... duurzaam zijn.’

## Duurzaamheidsinitiatieven Albert Heijn

- Extra promotie van het biologische assortiment: Albert Heijn Biologisch. Met een marktaandeel van 62% in biologisch is Albert Heijn de grootste aanbieder onder de Nederlandse supermarkten [AC Nielsen].
- Alle Aardappelen, Groente en Fruit bij Albert Heijn zijn EUREPGAP gecertificeerd, en op dit moment wordt gewerkt aan het opstellen van EUREPGAP certificatie voor de dierlijke sector.
- Honderd procent van het eigen merk Perla Koffie is conform de gedragscode van Utz Kapeh. Op de website [www.ah.nl/perla](http://www.ah.nl/perla) kunnen klanten precies achterhalen van welke boeren hun koffie afkomstig is.
- Aandacht voor overgewicht: zo staat op alle eigenmerk producten het aantal calorieën per portie vermeld.
- Programma voor winkels met een (te) hoog energieverbruik.
- Aandacht voor dierenwelzijn en participatie binnen diverse overlegcircuits o.a. medefinanciering van de “56-dagen-kip” Een langzaamgroeïende kip die onder diervriendelijker omstandigheden opgroeit.
- Partner MVO Nederland
- Lid van BSCI (Business Social Compliance Initiative)
- In 2004 verscheen Ahold Sustainability Report 2004, inclusief Albert Heijn

# Duurzaamheid is het vinden van de goede balans

‘Als duurzame onderneming neemt Heinz uiteraard maatschappelijke verantwoordelijkheid voor alle bedrijfsactiviteiten. De nadruk ligt daarbij op het vinden van de juiste balans tussen People, Planet & Profit, tussen ecologische én economische overwegingen.’ Peter Boterman, Director Strategic Services & Development van Heinz Nederland en woordvoerder op het gebied van duurzaam ondernemen voelt zich sterk verbonden met deze focus op duurzaamheid. ‘Ik ben geboren onder de rook van Schiphol en opgegroeid in de Randstad. In mijn directe leefomgeving was een efficiënte en evenwichtige inrichting van de beschikbare ruimte daarom altijd een heet hangijzer. Mede vanwege mijn studie sociale geografie en planologie hebben discussies over de balans tussen wonen, werken en natuur mij altijd geboeid. Waar kunnen mensen leven? Hoe zorg je binnen één leefomgeving voor een goede balans in functies? Vanuit deze dimensie is mijn belangstelling ontstaan voor consumentengedrag. Waarom mensen bepaalde producten kopen, blijft fascinerend.”

## **Vertrouwen**

Het 'nieuwe' Heinz, ontstaan na de overname van de CSM levensmiddelendivisie ruim drie jaar geleden, is een jong bedrijf. Gebouwd op de fundamenten van Heinz, Honig, HAK en Koninklijke De Ruijter is de onderneming actief in een groot aantal productcategorieën en heeft negen A-merken op de Nederlandse markt. ‘Die verscheidenheid aan merken bepaalt in belangrijke mate het gezicht

van ons bedrijf’, zegt Boterman. ‘Een essentieel onderdeel van het voeren van A-merken is duurzaam handelen. Onze verantwoordelijkheid naar consumenten is gebaseerd op vertrouwen en duurzaamheid. Die (kern)waarden zijn stevig verankerd in onze Amerikaanse moederorganisatie.’ Een goed voorbeeld van duurzaam handelen is het ‘Sprinkles-project’. Boterman: ‘De H.J. Heinz (Company) Foundation ondersteunt al vele jaren research van de afdeling kindergeneeskunde van de Universiteit van Toronto. Mede dankzij onze hulp heeft de afdeling een vitamines- en mineralensupplement in poedervorm ontwikkeld dat eenvoudig is te gebruiken in de dagelijkse voeding. Tests in acht ontwikkelingslanden hebben inmiddels uitgewezen dat het supplement de verspreiding van bloedarmoede aanzienlijk reduceert. Het is een geweldige manier om tegemoet te komen aan de voedingsbehoeften van honderden miljoenen mensen.’

## **Verantwoordelijkheid**

Ook Heinz Nederland heeft in de dagelijkse praktijk veel oog voor duurzame ontwikkeling, met name waar het gaat om voeding en gezondheid. ‘Op dit moment is overgewicht een belangrijk thema binnen de voedingsmiddelenindustrie, zegt Boterman. ‘Als aanbieder van A-merken is het onze verantwoordelijkheid om consumenten goed te informeren over verantwoorde voeding en evenwichtige maaltijden. Daarom leggen wij in onze activiteiten de nadruk op een juiste energie-



*Peter Boterman (47), getrouwd en heeft twee zoons. Hij is na zijn studie sociale geografie en planologie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam direct beland in de wereld van fast moving consumer goods. Met meer dan twintig jaar ervaring in de branche - eerst in diverse marktonderzoeks- en marketingfuncties bij Honig, nu bij H.J. Heinz B.V. - heeft hij veel kennis opgebouwd van consumentengedrag en beweging in consumentenvoorkeuren. Peter Boterman is Director Strategic Services & Development van Heinz Nederland en als zodanig ook woordvoerder op het gebied van duurzaam ondernemen*

balans in dagelijkse voeding. Dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van overheid, bedrijfsleven en consument.'

'Met onze merken leveren wij een gerichte bijdrage, onder meer door een reeks producten te presenteren waarmee mensen zelf een verantwoorde maaltijd kunnen samenstellen. Zo werken wij met natuurlijke grondstoffen en gebruiken wij bij veel producten verse groenten. Dat doen we op een milieuvriendelijke wijze. Het project met de Stichting Milieukeur voor het waarmerken van het totale HAK-productieproces is hiervan een direct uitvloeisel.'

### Productontwikkeling

Naast het aanbieden van een verantwoord product-assortiment, doet Heinz voortdurend onderzoek naar consumentengedrag en de trends die zich daarin voordoen. Boterman: 'Wij willen weten wat er gebeurt in de samenleving en hoe die ontwikkelingen op termijn het consumentengedrag kunnen beïnvloeden. Authenticiteit is bijvoorbeeld een actueel thema. Mensen herontdekken de kwaliteit van leven, het goede van al lang bestaande producten, maar dan wel op een eigentijdse manier.'

'Op basis van dit soort autonome maatschappelijke ontwikkelingen bepalen we mede ons beleid op het gebied van productontwikkeling. Daarbij is het van belang dat wij intensief verbonden blijven met de lokale markten, omdat Heinz zich als internationaal bedrijf duidelijk onderscheidt met haar lokale merken.'

'Los daarvan zijn het leveren van uitstekende producten en een goede informatievoorziening essentieel voor een sterk consumentenvertrouwen. Dankzij de uitwisseling van kennis en ervaringen binnen de Stichting DuVo doen wij nieuwe ideeën op om dat consumentenvertrouwen verder te verstevigen.'

'Een essentieel onderdeel van het voeren van A-merken is duurzaam handelen. Onze verantwoordelijkheid naar consumenten is gebaseerd op vertrouwen en duurzaamheid. Die [kern]waarden zijn stevig verankerd in onze Amerikaanse moederorganisatie.'

### Duurzaamheidsinitiatieven H.J. Heinz BV.

- Waarmaking door Milieukeur voor de duurzame productie van HAK producten.
- Aandacht voor het thema overgewicht.
- Lidmaatschap van de "Roundtable for sustainable Palmoil".
- Ondersteunen van ontwikkeling en realisatie van vitamine en mineralen supplement voor de jeugdige bevolking uit ontwikkelingslanden.
- Ondersteunen bij de organisatie van zomerkampen voor cystic fibrose patiënten.
- Beschikbaar stellen van producten voor de kerstpakketten actie rond kerst 2004 in de regio Amsterdam.
- Verbeteringsprojecten in alle (5) productie-locaties met het accent op "verspilling".

# Geen alternatief voor duurzame voedingsketen

‘Door de enorme druk die we op schaarse hulpbronnen zetten, dreigen we met zijn allen het ecosysteem te beschadigen. Die druk dreigt nog groter te worden. In onze branche zien we dat mensen hun eetpatroon aanpassen als hun inkomen stijgt. Dat laatste gebeurt nu in Centraal- en Oost-Europa, Latijns-Amerika, China en India. Men wil vaker vlees en meer vis.’ Aldus Wout Dekker, CEO bij Nutreco, een van de grootste bedrijven voor vee- en visvoer ter wereld. ‘Vanuit mijn positie zie ik niet alleen een verplichting, maar ook een geweldige kans om te werken aan meer duurzame voedingsmiddelenketens. We hebben gewoonweg geen keuze.’

## **Buiten**

Na middelbare school studeerde Dekker zoötechniek en voeding voor dieren. ‘Ik heb iets met de zee en met de natuur, veel van mijn hobby’s zul je daar terugvinden. Het verklaart ook mijn band met de primaire sector. Ik ben een bevoorrecht mens omdat ik altijd veel heb mogen reizen en ook nog een lange tijd in Chili heb mogen wonen. Als ik viskwekerijen bezoek of onze bedrijven in Spanje of elders dan ben je natuurlijk veel buiten, in een prachtige natuurlijke omgeving.’

Toen Dekker studeerde, in het midden van de jaren '70, werd er volgens hem al gedebatteerd over zaken die we nu ‘Triple P’ noemen. Dekker: ‘Het aangaan van de dialoog met belanghebbenden stond toen ook al in de belangstelling. Je kreeg te maken met veel verschillende

meningen, visies en wereldbeelden. In mijn studentenhuis bijvoorbeeld waren twee van de acht studenten vegetariër. Dat respecteerde je, want je leerde omgaan met al die verschillende meningen en keuzes die mensen maken. Het respect voor andere mensen en hun visie is toch wel sterk verankerd in mijn Wageningse tijd.’

## **Wortelen**

De ervaringen uit zijn studietijd zijn volgens Dekker nog steeds van invloed op zijn huidige ideeën en activiteiten. ‘Ik ben nu vijf jaar CEO bij Nutreco en we hebben nu voor het vierde jaar een S&E-rapport uitgebracht. Het risico blijft, dat duurzaam ondernemen vooral wordt gezien als ‘het speeltje van de baas’, maar ik heb het idee dat het MVO-beleid in die vijf jaar ook steeds meer geworteld is in ons bedrijf. Het is diepgaand besproken en we hebben onze activiteiten en ‘performance’ op dit vlak stevig geëvalueerd.’

Bij zijn aantreden werd Dekker verrast door de activiteiten van de werkmaatschappijen op MVO-gebied. ‘Het bundelen van die activiteiten in een rapport en vooral de inzet en ‘performance’, die daaruit bleek, werkte buitengewoon inspirerend en motiverend. In overleg met de werkmaatschappijen hebben we er de afgelopen jaren meer beleid en structuur aan kunnen geven, zodat het onderwerp nu stevig is geworteld in de organisatie.’ Ondanks de inzet bleek dat nog niet zo eenvoudig. ‘Alle begin is moeilijk’, aldus Dekker. ‘Eerst hebben we gezorgd dat alle feiten en cijfers boven tafel kwamen.



*Wout Dekker (48), getrouwd en twee kinderen, is meteen na zijn studie in Wageningen bij BP Nutrition gaan werken. Nadat BP Nutrition Nutreco was geworden, werd hij verantwoordelijk voor alle visactiviteiten. In 1996, een jaar voor de beursgang, werd hij lid van de raad van bestuur. Sinds 1 juli 2000 is hij chieff executive officer.*

Weet wat je meet. Op zich was dat al buitengewoon leerzaam voor de organisatie. Er is veel zichtbaar gemaakt en dat heeft ons geholpen om MVO-beleid van de grond te krijgen, ook al opereren we in een doorgaans wat meer behoudende (primaire) sector.'

'Wat we ook hebben geleerd is dat je moet zorgen voor voldoende kritische massa in je organisatie. Anders gaat het fout. Ook dat is gelukt, mede omdat de inspanningen op MVO-gebied logisch aansluiten op de ontwikkeling die Nutreco in de tien jaar van haar bestaan heeft doorgemaakt. We kwamen van BP, maar hadden nog sterke 'roots' in tal van familiebedrijven. Toen we in 1997 naar de beurs gingen, moesten we opener, transparanter worden. Voor het eerst moesten we bijvoorbeeld een jaarverslag publiceren.'

### Harde hand

Na de pioniersjaren en de succesvol verlopen beursgang kwam het bedrijf, soms met harde hand, tot de ontdekking dat er meer is in het zakendoen dan alleen de financiële bottom-line. Dekker: 'We werden geconfronteerd met een aantal ontwikkelingen die nogal wat maatschappelijke repercussies hadden. Een reeks dierziekten bijvoorbeeld, zoals vogelgriep en varkenspest, maar ook met contaminaties in veevoer, zelfs op Europees niveau, zoals dioxine in veevoer. En natuurlijk

campagnes van NGO's gericht op de veehouderij en viskweek.'

Volgens Dekker blijft het moeilijk in te schatten hoe de maatschappij reageert op dierziekten en contaminatie van veevoer. 'Soms zie je een heftige reactie, maar vaak ook niet. Doorgaans is er wel vertrouwen bij de consument in het totale systeem dat kwaliteit en veiligheid moet garanderen, maar ineens is er dan weer sprake van paniek. Zo had de vogelpest in Azië vorig jaar duidelijk effect op de verkoop van pluimvee in Zuid-Europa.'

### Onderscheidend

In zijn algemeenheid mogen we trots zijn op de Nederlandse agro-food sector, die tien procent bijdraagt aan het Bruto Nationaal Product. Dekker: 'Weliswaar kunnen we niet meer op kostprijs concurreren, maar als het gaat om voeding en gezondheid, innovatie, kwaliteit en duurzaamheid hebben we nog steeds voldoende onderscheidend vermogen. Het is van belang dat de agro-food bedrijven samen de toekomst zekerstellen door te streven naar een duurzame voedingsmiddelen-sector.'

'De Stichting DuVo speelt een belangrijke rol bij deze ontdekkingsreis. Als inspirator, als facilitator, als motor en als ambassadeur. Langzaamaan zie ik duurzaamheid een integraal onderdeel worden van het totale bedrijfsbeleid in de agro-food sector.'

### Duurzaamheidsinitiatieven Nutreco:

- Hendrix UTD heeft in 2004 een prijs ontvangen voor de inzet van medewerkers ter ondersteuning van 400 zorgboerderijen in Nederland.
- Nutreco is betrokken bij internationale 'Round Tables' voor meer duurzame productie van Braziliaanse soja, en van kweekzalm in Europa, Amerika.
- Eind 2004 is in St Anthonis (N.-Brabant) de bouw afgerond van een nieuw en diervriendelijker stalsysteem voor varkens 'Com4'.
- Hendrix UTD participeert in het samenwerkingsverband 'TrusQ' dat beoogt veiligheid en kwaliteit van veevoeder nog beter te waarborgen.
- In juni 2004 werd de tweejaarlijkse multi-stakeholder-bijeenkomst voor aquacultuur "AquaVision" in Noorwegen gehouden.
- In 2004 heeft Nutreco-dochter Skretting 12% van de visolie die wordt gebruikt voor visvoerproductie vervangen door plantaardige olie.
- Nutreco heeft in 2004 een producent van biologische kweekzalm overgenomen, en brengt verder biologische kipproducten en biologische diervoeders op de markt.
- In 2004 gebruikte Nutreco in Nederland 106 miljoen kWh groene stroom vooral uit biomassa, en was daarmee een van de grootste afnemers.



# Zelfregulering levert respect op

‘De regels die wij onszelf hebben opgelegd, hebben ons respect opgeleverd in de samenleving. Bovendien geven ze onze medewerkers vertrouwen. Ze zijn trots op wat ze doen en werken graag bij een onderneming die zich goed gedraagt. Dat geldt ook voor het aantrekken van nieuw talent.’ Klaas de Jonge, tot 2005 vice-president Corporate Affairs bij Numico, heeft binnen het bedrijf een systeem voor ‘tracking & tracing’ opgezet. ‘Het stelt ons in staat om in de hele keten onze strikte normen te handhaven. Niet alleen als het gaat om productveiligheid, maar ook voor andere thema’s van duurzame ontwikkeling.’

De Jong groeide op in Friesland op een boerderij. ‘Omdat ik graag in een natuurlijke omgeving wilde werken, ging ik in Wageningen bosbouw studeren. Gaandeweg ontdekte ik echter dat er in die richting niet zo veel banen zijn, dus ben ik er economie bij gaan doen.’ Na zijn studie werkte hij voor de VN (FAO) en Ontwikkelingssamenwerking in verschillende landen in Oost Afrika, waaronder Ethiopië, Kenia en Somalië. De Jong: ‘Buiten de stedelijke gebieden hadden de mensen een slechte gezondheid vanwege hun eenzijdige voedingspatroon. Ik gaf voorlichting om meer variatie aan te brengen in hun dagelijkse eten. Daartoe moest wel een deel van hun leefomgeving in cultuur worden gebracht.’

## Fundamentele vragen

Het werk in ontwikkelingslanden confronteerde De Jong al vroeg met fundamentele vragen, zoals “hoe organiseer

je zelfvoorziening in rurale gemeenschappen?” en “wat zijn de meest duurzame teeltmethoden?” ‘In dat kader besteedden we veel aandacht aan bewustwording over de risico’s van pesticiden. Ook hielden we ons bezig met veilige opslag en goede distributie voor voedsel en met de introductie van ecologische landbouwmethoden.’

Tussen 1975 en 1982 werkte De Jong als landbouwwattaché bij Nederlandse ambassades in het Midden-Oosten. Daar kreeg hij te maken met de dreiging die uitgaat van de Europese en Amerikaanse export voor de lokale landbouwsector. ‘Europese ondernemingen beschikken over de patenten en de eigendomsrechten van productieve plantaardige en dierlijke rassen (denk aan aardappelen, bieten en eendagskuikens) die door de lokale boeren voor veel geld aangeschaft moeten worden.’

## Grenzen

Als Algemeen Directeur voor Buitenlandse Handelsbevordering bij de Ministeries van EZ en LNV kreeg De Jong de eerste signalen uit de markt dat de grenzen aan de groei in zicht kwamen. ‘In die periode was Nederland terecht trots op de enorme exportprestaties, gebaseerd op continue innovatie en hoge efficiency. In sectoren als de intensieve veehouderij en de kasteelt bleek echter dat de consument niet meer alleen keek naar de prijs, maar ook naar aspecten als dierenwelzijn en milieu. Als ambtenaar ben ik me meer en meer bezig gaan houden met het bevorderen van duurzame





*Klaas de Jong (63) begon zijn carrière bij verschillende nationale en internationale overheidsinstellingen voordat hij in 1995 in dienst kwam bij Koninklijke Numico. Daar was hij tot 2005 executive vice president Corporate Affairs van de directie. Daarnaast is hij onder meer voorzitter van de Stichting Milieukeur en bestuurslid van de Nederlandse Ontwikkelings Samenwerking. Zijn hobby's zijn golfen en tuinieren. De Jong is getrouwd en heeft twee kinderen en vijf kleinkinderen.*

productiemethoden. In die hoedanigheid kun je echter alleen aandacht vragen voor bepaalde misstanden, je kunt niet zelf de hand aan de ploeg slaan.'

## Veiligheid

Toen De Jong in 1995 in dienst trad bij Numico had het bedrijf te maken met een aantal ernstige maatschappelijke problemen, zoals de voedselveiligheid bij Olvarit en de discussie over de genetisch gemodificeerde 'Stier Herman'. De Jong: 'Mijn taak was om het publieke vertrouwen terug te winnen. Dat kan alleen als je van binnenuit iets te bieden hebt. Onze belangrijkste producten zijn babyvoeding en klinische voeding voor patiënten. Voedselveiligheid en gezondheid zijn daarom uiterst belangrijk voor ons. Om die te garanderen heb ik eerdergenoemd systeem voor 'tracking & tracing' opgezet, dat ons in staat stelt om in de hele keten onze strikte normen te handhaven. Ook hebben we onze medewerkers aangemoedigd "de klok te luiden", als er zaken mislopen.'

Dankzij het beleid van volstrekte openheid en transparantie heeft Numico het vertrouwen van de consument teruggewonnen, stelt De Jong. 'We hebben een behoorlijke maatschappelijke reputatie weten op te bouwen.'

De maatschappelijke discussie over babyvoeding blijft

echter niet beperkt tot veiligheid. De Jong: 'Wij willen met onze producten niet concurreren met borstvoeding. Toch willen we mensen informeren over de kwaliteit van onze producten. Daarom voeren we wereldwijd een zeer terughoudend reclamebeleid. Die ervaring komt ons nu goed van pas in de discussie over obesitas en hoe je daar als bedrijfsleven mee om moet gaan. Andere bedrijven kunnen in dat opzicht nog veel van ons leren, denk ik.'

## Alliantie

De Jong vindt zijn inspiratie in een actieve interactie met maatschappelijke organisaties. 'Door een open gesprek aan te gaan, ontstaat vaak een constructieve samenwerking. Overal waar wij actief zijn, volg ik wat er over ons wordt geschreven en dan zoek ik de betreffende personen op. Daarbij heb ik waarschijnlijk veel profijt van mijn scholing als diplomaat. Door overleg is veel meer te bereiken dan door partijen op afstand te houden. Het is belangrijk om allianties te bouwen in vredestijd.' 'DuVo kan daarbij helpen. Het is een prima platform waar bestuurders van internationale ondernemingen en anderen kennis en ervaring kunnen uitwisselen over maatschappelijke thema's. Langs deze weg kunnen we ook gezamenlijk het vertrouwen bij NGO's vergroten door een dialoog met hen aan te gaan over duurzame ontwikkeling in de voedingsmiddelensector.'

## Duurzaamheidsinitiatieven Numico

- Numico publiceert in de tweede helft van 2005 haar eerste jaarlijkse duurzaamheidsverslag, in het bijzonder gericht op voedselveiligheid en consumentenbescherming
- Numico heeft een nieuw beheerssysteem ontwikkeld voor het verzamelen en evalueren van gegevens waarmee de economische, sociale en milieueffecten van haar activiteiten wereldwijd beoordeeld kunnen worden.
- Prestatie-indicatoren zijn conform de GRI (Global Reporting Initiative) ingevoerd.
- De gedragscode voor medewerkers is herzien. Deze gedragscode vormt een toelichting op onze werkwijze en is ons handvest voor ethisch gedrag, respect voor anderen en de naleving van strenge normen voor consumentenveiligheid en bescherming van het milieu.
- Numico heeft een nieuwe gedragscode voor toeleveranciers geformuleerd. Deze code is een integraal onderdeel van ons duurzaamheidsbeleid. De nieuwe gedragscode voor toeleveranciers zal deel uitmaken van de contractuele verplichtingen tussen de toeleverancier en Numico en naleving ervan wordt periodiek gecontroleerd.

# Integriteit is essentie van gezonde samenleving

‘Je moet je medemens kunnen vertrouwen en tegelijkertijd moet je zelf het vertrouwen van anderen niet beschamen. Dat heeft niet alleen te maken met respect voor de ander, maar met integriteit. Integriteit is voor mij de essentie van een gezonde samenleving.’ Aldus Erik Korthals Altes, algemeen directeur van Heineken Brouwerijen Nederland. ‘Integriteit beperkt zich niet tot mensen, maar strekt zich uit tot alles wat leeft op deze aarde. Integer handelen behoort tot de kernwaarden en normen die je van je ouders mee krijgt en die je ook weer doorgeeft aan je eigen kinderen.’

Voor Korthals Altes is integriteit in het werk essentieel. ‘Bij Heineken krijg ik daar alle ruimte voor, omdat bij ons dezelfde normen en waarden gelden. Wij nemen onze verantwoordelijkheid. Dat uit zich onder meer in ons sociaal beleid en onze inspanningen voor het milieu. Leidraad daarbij is niet alleen wat er van de overheid moet, maar ook wat we zelf, als bedrijf, vinden dat er moet gebeuren. Zo investeren we in waterzuiveringsinstallaties in landen waar het (nog) niet hoeft. En een collega van me sloot de eerste CAO af in Vietnam’.

## **Zorgzaam**

Korthals Altes werkte ruim tien jaar voor Heineken in het Verre Oosten. Echter niet dan nadat hij was ge-Heineken-ised. ‘Dat betekent dat men het vertrouwen heeft dat je de normen en waarden van het bedrijf hanteert en uitdraagt, ook als je ergens anders werkt dan in Nederland. Zonder paternalistisch te willen zijn,

geloven we wel in het concept van de “caring employer”. Daarom heeft Heineken over de hele wereld goede pensioenvoorzieningen en goede gezondheidszorg voor alle medewerkers en hun familieleden. Een voorbeeld is ons anti-AIDS programma in Afrika. In Nederland geven we, in geval van boventaligheid, niet alleen een ruimhartig pakket van financiële compensaties, maar ook heel veel aandacht aan de persoonlijke begeleiding. Het is vervelend genoeg om afscheid van loyale medewerkers te nemen. Het minste dat je kunt doen is de uitvoering op een correcte en vooral menselijke manier te doen.’

## **Maatschappelijke acceptatie**

Als algemeen directeur van Heineken in Nederland heeft Korthals Altes nadrukkelijk te maken met de maatschappelijke acceptatie van het bedrijf. ‘Voor mij betekent dat met name discussies via STIVA (Stichting Verantwoord Alcoholgebruik) met het ministerie van VWS over het alcoholbeleid en via SVM-Pact (Stichting Verpakkingen en Milieu) met het ministerie van VROM over het verpakkingenbeleid. Daarnaast hebben wij als fabrikant van merkartikelen natuurlijk te maken met de handel. Als gevolg daarvan steken we ook er veel tijd in koepelorganisaties, zoals de Stichting Merkartikel, die nu is opgegaan in de FNLI. Zolang het om de inhoud gaat zijn de lobby-activiteiten in het politieke circuit best aardig. Helaas gaat het ook regelmatig om politiek hobbyisme en symbolische maatregelen.



*Erik Korthals Altes (58) werkt al bijna dertig jaar in verschillende functies bij Heineken. Momenteel is hij algemeen directeur van Heineken Brouwerijen in Nederland. Daarnaast is hij onder meer voorzitter van Stichting Verantwoord Alcoholgebruik, bestuurslid van de FNLI, SVM-Pact, Stichting Nederland Schoon en lid DB en AB VNO-NCW. Hij is getrouwd, heeft drie kinderen en drie kleinkinderen.*

## Focus

Korthals Altes noemt zichzelf doelgericht en competitief. 'Mijn uitdaging is om te winnen door beter te zijn. Daarbij verandert je focus als je ouder wordt: in het begin doe je veel zelf, terwijl je nu veel meer te maken hebt met de dynamiek van een organisatie.' Hij solliciteerde tweemaal in zijn leven. Een keer bij Douwe Egberts en ruim vier jaar later bij Heineken. 'Ik ben nooit bewust met mijn carrière bezig geweest. Het ging eigenlijk vanzelf. Ik had er lol in, leerde veel en voor ik me ging vervelen was er weer een nieuwe uitdaging. Ik stopte natuurlijk best veel tijd in mijn werk, maar zo ging dat. Je zou kunnen zeggen dat wij ons privé leven aanpasten aan het werk.'

'Tegenwoordig gaat dat anders. Jonge mensen hebben zoveel wensen: leuk werk (liefst met carrièremogelijkheden), een leuke partner, tijd voor leuke verre vakanties, leuke kinderen, een leuk huis, etc. dat er nauwelijks een baan is te vinden die past bij hun privé leven.'

## Ervaring opdoen

'Jonge mensen zijn soms zo ongelooflijk gefocussed op hun carrière dat je er gewoon moe van wordt. Ze zijn slim, goed opgeleid en vinden als ze één jaar in een baan zitten dat het al tijd wordt voor een volgende stap.

Tijd voor het opdoen van ervaring hebben ze niet. In mijn gesprekken met jonge managers probeer ik vaak hun te agressieve carrièredrang weg te masseren. In mijn ogen moet je juist in het begin van je loopbaan een goed fundament leggen door een aantal jaren ervaring op te doen in een vakrichting bijvoorbeeld een technische, financiële of marketing functie. Er is later nog genoeg tijd voor verbreding en het opdoen van management-ervaring. Het gekke is dat ze ondanks hun slimmigheid en goede opleiding erg onzeker zijn en een enorme behoefte hebben aan coaching.'

## Intuïtie

Tijdens zo'n gesprek, waar ik altijd ruim tijd voor neem, zeg ik ook vaak dat ze niet te afstandelijk met zaken moeten omgaan. Je moet ook (leren) luisteren naar je buikgevoel. Persoonlijk laat ik mij naast de feiten in hoge mate leiden door mijn intuïtie. Een beslissing moet bij mij goed voelen, technisch, financieel, maar ook sociaal en menselijk. Daar is niets mis mee, want voor mij staat buikgevoel voor geaccumuleerde ervaring.'

## Duurzaamheidsinitiatieven Heineken

- Heineken's duurzaamheids rapportage kreeg in 2004 de hoogste score in de Transparency benchmark 2004.
- Om verantwoord alcoholgebruik te promoten worden intern guidelines geproduceerd voor marketeers, en worden extern print-campagnes gevoerd rond carnaval en de jaarwisseling.
- In het nieuwe brouwhuis in Den Bosch wordt met een warmteterugwinningsinstallatie veel energie bespaard. Ook is de geuremissie met meer dan 98% gereduceerd.
- Bij de afvalwaterzuivering van de brouwerij in Zoeterwoude is een biologisch geurfilter geplaatst ter beperking van de geuremissie.
- Heineken onderzoekt hoe gerst op een duurzame manier kan worden geproduceerd.
- Door strikte scheiding van vrijkomende afvalstoffen op de Zoeterwoudse brouwerij is in 3 jaar tijd de hoeveelheid afval, die niet gerecycled wordt, afgenomen met 30%.

# Zorgen voor herstel van evenwicht

‘Bij duurzame ontwikkeling zie ik het beeld voor me van een weegschaal, een balans, met daarop aan de ene kant ons gebruik van de wereld en aan de andere de zorg voor diezelfde wereld. Als je gebruik maakt van de grond, het water en de lucht, verstoort je een evenwicht. Je moet dus wat doen om het evenwicht te herstellen, zodat de wereld in de oude staat terug kan komen. Duurzaamheid is kortom zorgen voor evenwicht tussen gebruiksmaatregelen en zorgmaatregelen.’

Piet Krijne is CEO van AVEBE, een bedrijf welks activiteiten voor een groot deel plaatsvinden in de Veenkoloniën. Als voorbeeld van het streven naar evenwicht noemt hij het watergebruik. ‘De AVEBE-fabrieken gebruiken zoveel water, dat er erg veel gebiedsvreemd water vanuit de Rijn naar ons gebied komt. Dat zorgt daar voor onbalans. Met de bouw van een waterfabriek gaan we ervoor zorgen dat die aanvoer van gebiedsvreemd water stopt.’

## **Harmonie**

Duurzaamheid is voor Krijne meer dan ecologie. ‘Een ander voorbeeld van het zoeken naar evenwicht is gentechnologie. Door gebruik te maken van gentechnologie verplaats je als het ware een bewerking die nu nog in de fabriek plaatsvindt naar het gewas. Het resultaat van die verplaatsing is dat we een chemische fabriek kunnen sluiten.’

Desgevraagd zegt Krijne dat zijn streven naar balans voortkomt uit zijn levensopvatting. ‘Ik ben, denk ik, een harmoniemens, een levensopvatting die ik van thuis heb

meegekregen. Ik geloof meer in harmonie dan in conflict, waarmee niet is gezegd dat de middengroep altijd gelijk heeft. Ik zie het meer zo, dat tegenover een sterke min, als tegenwicht een sterke plus staat. Die zorg voor de medemens, die ik vanuit mijn jeugd heb meegekregen, kan ik hier wel gebruiken in de Veenkoloniën. Met onze hoofdvestiging hebben wij een duidelijke maatschappelijke functie.’

## **Sputen**

Krijne is ervan overtuigd dat de teelt van zetmeelaardappelen overeind zal blijven. ‘Ook weer door dingen die niet in balans zijn te corrigeren. Een teken van onbalans is bijvoorbeeld het sputen van bestrijdingsmiddelen tegen de belangrijkste aardappelziekte, Phytophthora. Zowel vanuit milieutechnisch als uit economisch oogpunt is het voor de boer, maar ook voor ons, van belang om resistente rassen te ontwikkelen. We beginnen nu met een fonds, waaruit we onderzoek betalen met als doel om binnen enkele jaren dit probleem op te lossen. Wat ons betreft wordt het een breed Nederlands project, waarbij ook de sectoren consumptie- respectievelijke pootaardappelen worden betrokken.’

## **Uitwisseling**

Voor Krijne gaat het bij de Stichting DuVo om het creëren van een plek waar je met elkaar over onderwerpen als duurzaamheid en maatschappelijk ondernemen kunt praten. ‘Belangrijk is dat je de tijd neemt om elkaar aan



*Pieter Krijne (45) is getrouwd en heeft twee kinderen. In 1989 maakte hij de overstap van de Koninklijke Landmacht naar AVEBE. Begonnen bij de logistieke afdeling maakte hij bij AVEBE kennis met vrijwel alle onderdelen van het bedrijf. Sinds juni 2000 is hij 'chief executive officer'.*

te steken, te inspireren, maar ook te waarderen. Het boekje is voor mij minder belangrijk. Het gaat mij om de directe uitwisseling, het ook eens van een andere kant horen. Zeg maar, de combinatie van relativering en inspiratie.'

Eenzelfde sfeer als bij DuVo vindt hij terug in de diverse energiediscussies, of bij de politieke discussie over het industrieterrein Zuid-Groningen, met name het ondernemersoverleg rond dit florerende duurzame industrieterrein. 'Dat we ons begaan voelen met de toekomst van deze streek komt bijvoorbeeld ook tot uiting in het feit dat we hoofdsponsor zijn van het project *'De Nieuwe Veenkoloniën'* dat onder voorzitterschap staat van het lid van de Eerste Kamer, mevrouw Meindertsma.'

## Menselijke maat

Ook in zijn privé-leven zoekt Krijne naar balans. 'Om te beginnen ga ik bewust wél op vakantie. Dat heeft te maken met het in balans zijn met jezelf. Ook de soort vakantie is daarop gericht. Mijn vrouw en ik wandelen nu van Pieterburen naar Nice, uiteraard in etappes. We zijn inmiddels tot het meer van Genève gekomen. Wandelen is voor mij ideaal voor het herstellen van de balans. Het is typisch een activiteit met een 'menselijke maat'.'

'Belangrijk is dat je de tijd neemt om elkaar aan te steken, te inspireren, maar ook te waarderen. Het gaat mij om de directe uitwisseling, het ook eens van een andere kant horen. Zeg maar, de combinatie van relativering en inspiratie.'

## Duurzaamheidsinitiatieven Avebe

- Onlangs is het eerste AVEBE Duurzaamheidsverslag over 2003/2004 uitgebracht.
- Wij zijn hoofdsponsor van het symposium "De nieuwe Veenkoloniën", waarin door kunstenaars vier alternatieven voor de langetermijnontwikkeling van het gebied creatief zijn vormgegeven.
- De 'Corporate Governance' is opnieuw vastgesteld en geïmplementeerd; inclusief een gedragscode in 5 talen.
- De vestiging in Ter Apelkanaal speelt een belangrijke rol op het duurzame industrieterrein 'Zuid-Groningen' met de levering van stoom en stroom aan en het verwerken van afvalwater van derden.
- Een klankbordgroep met externe deskundigen adviseert ons met betrekking tot de maatschappelijke acceptatie van ons GMO-beleid.
- AVEBE speelde een actieve rol in het 'Maatschappelijk Café' in Nieuwspoor, Den Haag, over het thema "Biotechlandbouw: doorbraak of eeuwige belofte?".



# We hebben baat bij een duurzame koffiemarkt

‘Wie denkt dat wij als commerciële partij geen belang hebben bij duurzaamheid heeft het mis. Wij zijn al ruim 250 jaar afhankelijk van koffie van goede kwaliteit, of die prijs nou hoog is of laag. Omdat we de komende 250 jaar ook koffie willen blijven verkopen, zijn wij als geen ander gebaat bij een duurzame, stabiele en gezonde koffiemarkt.’ Aldus Joost Manassen, algemeen directeur van Douwe Egberts Nederland. ‘Daarom nemen we ook onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.’

Manassen zegt twee persoonlijke kernwaarden van zijn ouders te hebben meegekregen, die nog steeds als een rode draad door zijn leven lopen. ‘De eerste is respect voor je medemens en de tweede is aandacht voor wat er om je heen gebeurt. Ieder mens, rijk of arm, zwart of wit, waar die ook woont, verdient respect. Het gaat er niet om wat je doet, maar om wie je bent. En vooral ook: niet te vroeg oordelen. Dat principe probeer ik toe te passen in mijn dagelijks leven.’

## **Stroomversnelling**

Bij DE heeft Manassen handen en voeten gegeven aan het maatschappelijk beleid. ‘In 2003, het jaar waarin we ons 250 jarig jubileum vierden, zijn we hard aangepakt door maatschappelijke organisaties. Er waren billboards met de tekst “Douwe Egberts is jarig maar toch is het geen feest” en krantenkoppen die suggereerden dat we zouden kopen van ‘slavenplantages’. Ons denken en doen op gebied van duurzaamheid raakten daardoor in een

stroomversnelling. Het heeft bijvoorbeeld geleid tot meer en meer transparante communicatie over ons beleid. De meeste NGO’s waren simpelweg niet op de hoogte van onze activiteiten en ook niet van de complexiteit van de koffiemarkt.’

DE heeft inmiddels de slag gemaakt naar duurzame ontwikkeling, een beleid dat ook actief wordt uitgedragen. Manassen: ‘We nemen regelmatig deel aan bijeenkomsten. Dat is niet altijd even leuk, bijvoorbeeld als de zaal vol zit met aanhangers van ‘Fair Trade’, maar wel altijd waardevol. Het biedt nieuwe inzichten, op basis waarvan we ons beleid kunnen aanscherpen. Voortschrijdend inzicht is een continue factor in het denken over duurzaamheid.’

## **Nieuwe fase**

Volgens Manassen is de relatie tussen DE en NGO’s in een andere fase gekomen. ‘We praten niet meer tegen of over elkaar maar, op een constructieve manier, met elkaar. We kijken vooral naar die 90% waar we elkaar wel kunnen vinden en we doen zelfs projecten samen. Een voorbeeld van constructieve samenwerking is Utz Kapeh. Het is een relatief jonge organisatie, met een gedragscode en een systeem voor certificering, dat goed aansluit bij de wensen van commerciële branders. De ‘klik’ wordt gemaakt doordat we uitgaan van eenzelfde visie. We kopen gecertificeerde koffie maar werken ook samen met NGO’s bij het certificeren van koffieboeren. Het is een enthousiaste club mensen, die er écht voor



*Joost Manassen (42), geboren en getogen in Amersfoort, getrouwd en vader van drie kinderen, studeerde rechten in Groningen. Na zijn studie kwam hij bij Nutricia in dienst, waar hij tot 2001 diverse functies, onder andere in Indonesië en Nieuw Zeeland verrichtte. In april 2001 werd hij algemeen directeur van Douwe Egberts Nederland.*

gaat. Certificering moet de norm worden en Douwe Egberts kan daarbij een voortrekkersrol vervullen.’ In april 2005 heeft DE aangekondigd het volume Utz Kapeh in het tweede jaar te verdrievoudigen naar 7,5 miljoen kilogram. Er wordt samengewerkt in de projecten van de DE Foundation in Oeganda, Peru, Brazilië en Vietnam. Utz Kapeh is een voorbeeld van een gedragscode, met sociale, milieutechnische en economische criteria plus een systeem van controle. Er zijn er meer. Manassen: ‘We zijn ook actief in de stuurgroep van het 4C proces, de Common Code for the Coffee Community, een initiatief waar voor het eerst alle partijen aan tafel zitten, om te komen tot één wereldwijde code plus een controlesysteem. De conceptcode is in september 2004 gereed gekomen en wordt momenteel in het veld getest.’

## Hengel

De aanpak van Douwe Egberts laat zich illustreren met de spreekwoordelijke hengel; geen vis geven maar leren vissen. Manassen: ‘We leren koffieboeren in onze projecten hoe ze zelf hun sociale en economische positie kunnen verbeteren. Eén van de succesformules is de ‘farmer field school’, waar boeren onderricht krijgen in duurzame teeltprincipes. Deze boeren verspreiden hun kennis weer bij andere boeren,

waardoor je een soort olievlekwerking krijgt.’ ‘Met onze aanpak komen we ook vaak voor dilemma’s te staan. Volledige transparantie in de keten zou betekenen dat kleine, niet georganiseerde boeren niet meer aan ons kunnen leveren. Ik heb het zelf gezien in Peru, een kleine koffieboer die twee keer per jaar met een ezel met een paar zakken koffiebonen – overigens van uitstekende kwaliteit – uren naar beneden loopt om zijn koffie te verkopen. Die is moeilijk te certificeren en te controleren, maar moet je daarom dan maar afscheid van hem nemen? Wij vinden van niet en daarom richten onze projecten zich ook op het organiseren van kleine boeren.’

## Ambassadeur

Manassen krijgt zijn inspiratie van de energie van mensen om hem heen. Mensen met affiniteit voor het onderwerp, die met enthousiasme werken aan duurzaamheid. ‘Die mensen moet je ruimte geven om te doen waar ze goed in zijn. Daar krijg ik energie van en dat versterkt elkaar weer. Een groep van tien betrokken DE collega’s van verschillende afdelingen gingen afgelopen voorjaar op veldreis naar ons project in Oeganda, dat we samen met PLAN doen. Zij hebben met eigen ogen gezien dat het project werkt. Die mensen zijn echt ambassadeur van ons beleid geworden, dát geeft energie.’

## Duurzaamheidsinitiatieven Douwe Egberts

- Actief partner van Common Code for the Coffee Community [4C], met als doel te komen tot één wereldwijd geaccepteerde gedragscode en een controlesysteem.
- Samenwerking met Utz Kapeh voor het kopen van gecertificeerde koffie (7,5 miljoen kg in 2005) en het certificeren van koffieboeren.
- De eigen DE Foundation ondersteunt vier projecten in oorspronglanden, Uganda, Vietnam, Peru en Brazilië, gericht op het verbeteren van leefomstandigheden van boeren.
- Aangesloten bij Ethical Tea Partnership.
- In 2004 eerste publieke maatschappelijk verslag
- Coffee Alliance, koffie voor de buitenshuismarkt uit de projecten van de DE Foundation. Meerprijs gaat naar de projecten.
- Actieve stakeholderdialogoog.
- Stimuleren betrokkenheid medewerkers en vrijwilligerswerk door beschikbaar stellen tijd en capaciteit

# Duurzaamheid voorwaarde om in de markt te opereren

‘Een van de belangrijkste kenmerken van een goede marktwerking is duurzaamheid. Vroeger was het een meerwaarde, maar inmiddels is het een absolute voorwaarde geworden om te kunnen opereren in de markt.’ Aldus Kees Menkhorst, president en CEO van de concerndirectie van Royal Cosun. ‘Een andere voorwaarde voor optimale marktwerking is dat elke schakel in de keten zelf invloed kan uitoefenen op de gang van zaken, en voldoende geld kan verwerven om te innoveren in duurzame ontwikkeling, zodat ook in de toekomst aan de wensen van consumenten en burgers wordt voldaan. Een prijzenslag, zoals op dit moment in de supermarkten wordt uitgevochten, draagt daar niet aan bij.’ ‘Helaas blijkt optimale marktwerking in de praktijk zelden te realiseren’, vervolgt hij, ‘omdat bepaalde aspecten van duurzaamheid, zoals milieu, dierenwelzijn en sociaal-maatschappelijke waarden lang niet altijd in de marktprijzen worden verdisconteerd.’

## **Coöperatie**

Menkhorst vindt het inspirerend om te werken in een coöperatie, die is gerelateerd aan de landbouw, en als zodanig te werken met natuurproducten. ‘We hebben een nauwe band met onze leden, die verwachten dat wij ons inzetten voor de duurzaamheid van hun bestaan. In mijn ogen moet Europa in staat blijven om zijn eigen voedsel te produceren. Daarbij kan ook een ordening van bijvoorbeeld de suikermarkt horen, om een basisinkomen voor de boerenstand te garanderen.’

Royal Cosun is nauw betrokken bij de ontwikkeling van bio-ethanol voor het bijmengen in benzine en de ontwikkeling van bio-gas door middel van vergisting. Daarnaast investeert het bedrijf in onderzoek om uit aardappelschillen zetmeel te winnen. Menkhorst: ‘Allemaal manieren om reststromen uit onze productie zo hoogwaardig mogelijk te verwerken. Daarbij gaan verbetering voor het milieu en voor de economie hand in hand.’

## **Balans**

De combinatie van milieu en economie past in de filosofie van Menkhorst, namelijk dat duurzaamheid alleen kan worden bereikt bij een goede balans tussen de verschillende componenten: economie, sociaal en milieu. ‘In ons bedrijf mogen milieu-investeringen best een iets lager rendement hebben. Zo investeren we miljoenen euro’s per jaar in het besparen op energieverbruik en in hoogwaardige benutting van reststromen. Tegelijkertijd bespreken we binnen de Nationale Coöperatieve Raad de mogelijkheden om de Tabaksblad-doctrines ook voor coöperaties toepasbaar te maken. Voor mij is corporate governance ook onderdeel van duurzaamheid.’

## **Resultaten**

In het algemeen is Menkhorst nogal terughoudend met het maken van publieke ‘statements’ over duurzame ontwikkeling. Menkhorst: ‘Ik ben namelijk heel praktisch



*Kees Menkborst (57) begon in 1989 bij Cosun, waar hij momenteel voorzitter is van de  
concerndirectie. Zijn hobby's zijn genealogie en de natuur in de breedste zin van het woord.  
Hij is getrouwd en heeft twee kinderen.*

ingesteld: statements zullen de wereld niet veranderen, daden wèl. Daarom zou ik ook graag zien dat we binnen DuVo actief aan de slag gaan met een of meer concrete projecten. Ik wil namelijk altijd graag resultaten zien. Mijn financiële instelling maakt dat voor mij alles meetbaar en controleerbaar moet zijn.'

### Inspiratie

Zijn inspiratie put Menkhorst uit verschillende bronnen. 'Kranten bijvoorbeeld, maar ook gesprekken met mensen, zowel binnen als buiten ons bedrijf. De mensen die aan mij rapporteren komen meestal niet specifiek met onderwerpen op het vlak van duurzaamheid, maar er zijn weinig zaken waarbij duurzaamheid geen rol speelt. Het gaat dan over allerlei zaken, uiteenlopend van de dagelijkse bedrijfsvoering tot en met de strategie op lange termijn. Het sociale aspect van duurzaam ondernemen komt ook aan de orde bij het omgaan met medewerkers, zelfs – of juist met name – bij het sluiten van een fabriek. Wij streven dan zo veel mogelijk naar het voorkomen van gedwongen ontslag, dan wel naar het zo goed mogelijk de mensen aan een nieuwe baan helpen.'

### Hart voor de natuur

'Of ik als mens nu zo duurzaam leef, en of ik daar nu zoveel moeite voor doe? In kleine zaken handel ik misschien niet altijd even duurzaam, maar ik heb wel hart voor de natuur. Zo ben ik een actieve vogelaar en heb ik duizenden dia's gemaakt van de meest woeste landschappen tot de kleinste bloempjes. Die belangstelling heb ik van huis uit meegekregen. Het werken in Malawi heeft die interesse alleen maar versterkt. Mijn liefde voor de natuur heb ik ook op mijn kinderen kunnen overdragen. Als je mij vraagt wat mijn grootste zonde is op het gebied van duurzaamheid, dan zou ik dat niet meteen kunnen beantwoorden. Of het zou moeten zijn dat ik heel veel kilometers reis per auto en in het vliegtuig, zowel zakelijk als in mijn vakantie. Maar daarover heb ik niet echt een ongemakkelijk gevoel.'

'Statements zullen de wereld niet veranderen, daden wèl. Daarom zou ik ook graag zien dat we binnen DuVo actief met een aantal concrete projecten aan de slag gaan. Ik wil namelijk altijd graag resultaten zien.'

### Duurzaamheidsinitiatieven Cosun

- Er is een onderzoek gestart naar het begrip Economische Duurzaamheid.
- Bij de sluiting van de suikerfabriek Puttershoek is een zeer verantwoorde regeling voor het personeel getroffen.
- Door Cosun is een onderzoek opgestart waarin wordt nagegaan welke grondstoffen er nog uit de reststoffen te winnen zijn.
- Uit het verkrijgen van voldoende emissierechten (met name voor CO<sub>2</sub>) blijkt dat onze inspanningen om het energieverbruik in onze bedrijven te reduceren, resultaat opleveren.
- Een energiescan heeft uitgewezen dat – in de gegeven omstandigheden - het economisch niet verantwoord is om duurzame energie in te zetten.
- Cosun heeft een brede gedragscode ingevoerd die actief wordt onderhouden door trainingen, artikelen in eigen media, enz.
- Aviko heeft intensief meegewerkt aan het opstellen van de regeling om CO<sub>2</sub> en NO<sub>x</sub> te monitoren voor bedrijven van vergelijkbare omvang.

# Rapportage als katalysator voor duurzaamheid

‘Sustainability Reporting werkt als een katalysator in de onderneming, omdat het verhaal achter de cijfers gaat leven’, stelt Frans Olieman, tot 1 mei 2005 lid van de Raad van Bestuur van CSM. ‘Mensen gaan het nut inzien van duurzaam produceren. Het ene bakkerijbedrijf ziet dat het twee keer zoveel energie gebruikt als het andere – en krabt zich achter de oren. HR managers gebruiken de uitgangspunten in het verslag intussen voor hun sociale beleid.’

Het Sustainability Report is het laatste grote project van Olieman bij CSM. Het is nieuw, maar toch ook weer niet zo nieuw. ‘Vijftig jaar geleden opereerde CSM ook al duurzaam, anders zouden we nu niet meer bestaan. Tegenwoordig schrijven we alles op wat we doen. Zo simpel is stap één. Ik ben niet zo modieus dat ik met alle trends meedoe, maar het kunnen verklaren van je eigen cijfers, het kunnen aangeven waarom iets hoger of lager is, geeft aan dat mensen nadenken en met hun vak bezig zijn. Dat vind ik belangrijk. De verantwoording naar buiten is voor mij stap twee. Daarmee moeten we de buitenwereld overtuigen van iets wat we zelf al weten.’

## **Paplepel**

Duurzaamheid is hem met de paplepel ingebracht, vertelt Olieman. ‘Ik ben geboren op een boerderij onder de rook van Den Haag. Het beste van twee werelden: ik ging naar het gymnasium in de stad en ik woonde in de polder. Nog steeds keer ik terug naar mijn geboorteplek. Na 61 jaar kun je er niet omheen dat de omgeving is veranderd.’

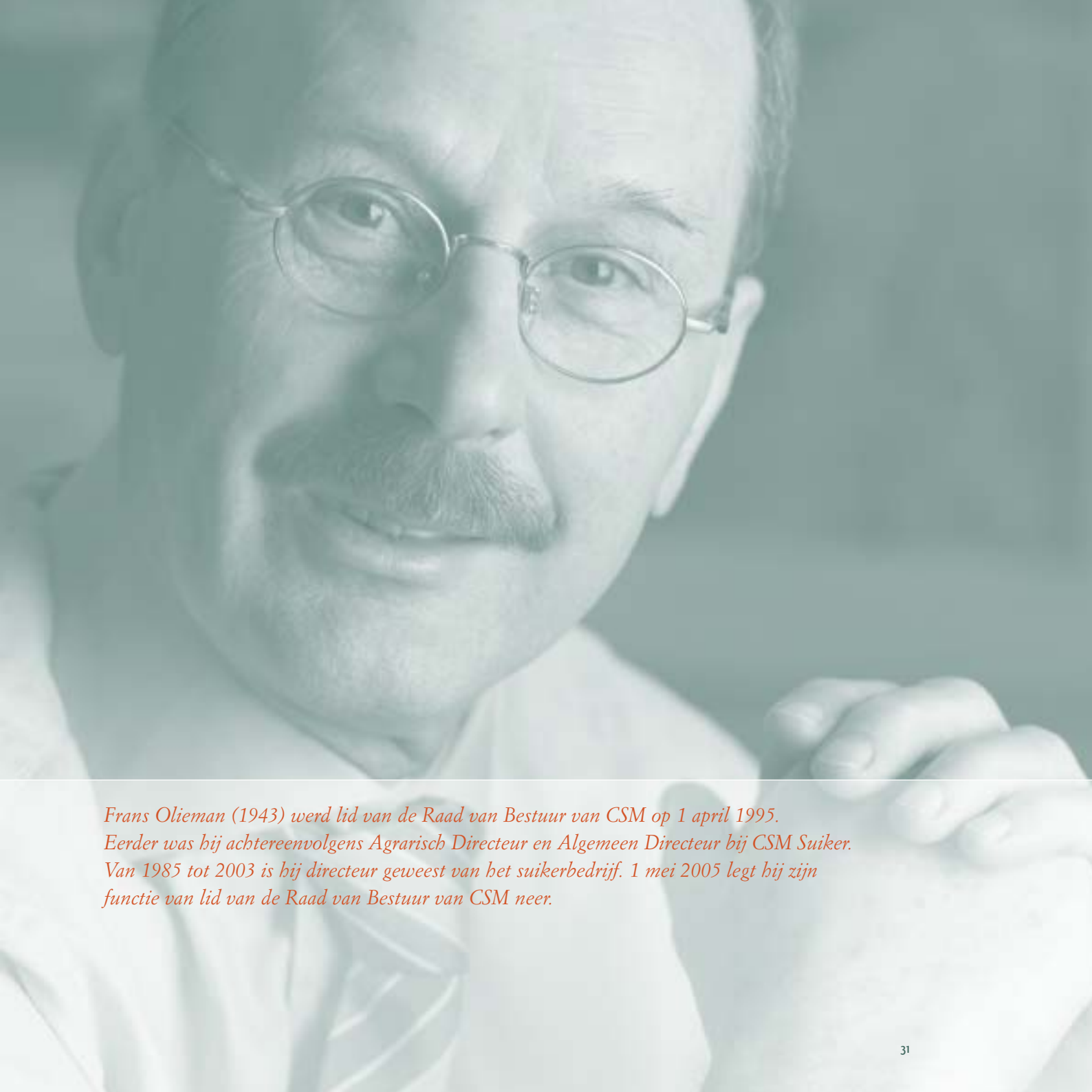
Vroeger zag je heel in de verte het torentje van Den Haag en de kerken van Delft en Leiden. Nu staan de woon-torens van Zoetermeer en Leidseveen vlak voor je neus. We moeten accepteren dat er dingen veranderen, maar de hazen in de polder lopen nog steeds over dezelfde paadjes als in mijn jeugd. Dus los van de veranderingen blijven er ook dingen hetzelfde.’

## **Mode**

Duurzaamheid is volgens Olieman een beetje een mode-term. ‘In mijn ogen betekent duurzaamheid dat je niet alleen vandaag met elkaar samenwerkt, maar ook morgen. Toen ik directeur van CSM Suiker werd, kwam ik terug bij mijn agrarische ‘roots’. Wie een goede relatie wil houden met de boerenstand, met zijn klanten en met zijn personeel, die houdt zich per definitie bezig met duurzaamheid. Suiker was in dat opzicht al een duurzaam bedrijf, lang voordat de term bedacht werd. Eerlijk gezegd oorspronkelijk puur uit financiële overwegingen. Telers werken met zo min mogelijk bestrijdingsmiddelen en in de fabrieken gebruiken we zo min mogelijk energie voor zoveel mogelijk productie.’

## **Kernwaarden**

CSM is intussen allang geen suikerbedrijf meer. Nog een procent of tien van de omzet is suiker. Olieman: ‘Gelukkig hebben we nog wel onze suikergenen. Die probeer ik te transplanteren naar onze nieuwe identiteit. Wie zijn we? Wie willen we zijn? Dat zijn vragen waarmee we ons de



*Frans Olieman (1943) werd lid van de Raad van Bestuur van CSM op 1 april 1995. Eerder was hij achtereenvolgens Agrarisch Directeur en Algemeen Directeur bij CSM Suiker. Van 1985 tot 2003 is hij directeur geweest van het suikerbedrijf. 1 mei 2005 legt hij zijn functie van lid van de Raad van Bestuur van CSM neer.*



afgelopen jaren sterk bezig hebben gehouden, omdat de samenstelling van CSM erg was veranderd door onze acquisities. De antwoorden hebben we met een aantal mensen vastgelegd in de 'Core Values.'

'Onze meest kenmerkende waarde is onze professionele gedrevenheid. We stellen ons ten doel om ons continu te verbeteren. De tweede kenmerkende waarde is evenwicht tussen de verschillende partijen waar we mee omgaan. We streven naar een langdurige relatie met alle stakeholders. Last but not least hechten we aan openheid en eerlijkheid. Dat zijn immers essentiële voorwaarden voor een creatieve werkomgeving en voor optimale prestaties.'

### Spanningsveld

'Het vasthouden aan de kernwaarden is niet altijd eenvoudig. Tussen de korte termijn politiek die je in met name de financiële wereld vaak tegenkomt en het lange termijn denken bestaat een ongemakkelijk spanningsveld. Een voorbeeld: Het gevaar dreigt dat Europese bedrijven worden uitgehold en dat de levensvatbaarheid van onze westerse economie op lange termijn wordt teruggedraaid, doordat alle activiteiten zich straks concentreren in Zuidoost-Azië. Begrijp me goed, ik verzet me niet tegen de economische ontwikkeling daar, maar ik maak me wel zorgen om de snelheid waarmee het

gaat; de impact die dat heeft op het milieu en de gevolgen die we zien voor de Europese samenleving.'

Olieman praat er wel eens over met collega's van andere bedrijven. 'Ik vind het belangrijk een woonbaar huis achter te laten. Die bezorgdheid geldt overigens voor de gehele maatschappelijke structuur, maar praten en argumenteren alleen kunnen niet een koersverandering te weeg brengen. Daarbij behoort ook wat je elke dag doet.'

### Trots

Niet alleen in West-Europa, maar ook elders in de wereld. Olieman: 'Onlangs hebben we in Brazilië een fabriek vernieuwd en uitgebreid. Uitgangspunt daarbij was 'mensen met respect behandelen en ze ruimte geven'. Het gevolg is dat de mensen daar optimaal zijn gemotiveerd. Ze zijn trots op hun fabriek. Ik ben ervan overtuigd dat dit straks onze beste melkzuurfabriek ter wereld is.'

'Bedrijven die hun wortels hebben in de lokale gemeenschap zijn per definitie succesvol, maar daar moet je wel moeite voor doen. Omdat de westerse maatschappij zo complex en ver verwijderd is van het primaire productieproces, moeten we om diezelfde mate van betrokkenheid te bereiken meer en vaker uitleggen wat we doen en hoe we het doen, bijvoorbeeld via DuVo. Eigenlijk doen we niet anders.'

## Duurzaamheidsinitiatieven CSM

- Uitbrengen eerste CSM Sustainability Report.
- Verdere roll out TPM (Total Productive Maintenance)
- Tweede Anaerobe waterzuivering suikerfabriek Vierverlaten (biogasproductie)
- Uitbrengen Code of Conduct
- Arbeidstevredenheidsenquête alle medewerkers CSM Sugar Confectionery
- Reductie VOS emissie met 60% door QA Products (Bakery Supplies North America)
- Transportbesparing door gezamenlijke logistiek van Unipro met 2 andere bedrijven op gebied diepvries producten

# Verantwoord ondernemen zit in onze natuur

‘Onze producten zijn voor miljoenen consumenten een vertrouwde verschijning. Ook via onze ingrediënten, waarmee we een wereldwijde partner zijn voor de voedingsmiddelen- en farmaceutische industrie, zijn we bij miljoenen kind aan huis. Vanzelfsprekend heeft dit gevolgen voor de wijze waarop je onderneemt. Een dergelijk vertrouwen beschaamt je niet.’ Voor Tiny Sanders, CEO van Campina, is de keuze voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) vanzelfsprekend. ‘Het zit in onze natuur.’

De visie op verantwoord ondernemen is verankerd in het mission statement van Campina: ‘Een permanente verantwoordelijkheid voor onze natuur binnen de maatschappelijke zorg voor een duurzaam bestaan. Daarmee is het een leidraad voor de hele onderneming’, benadrukt Sanders. ‘MVO is onlosmakelijk verbonden met de onderneming. Commercieel gezond en ethisch en sociaal verantwoord ondernemen horen bij elkaar.’ MVO is volgens hem bepaald geen vaag begrip.

‘Integendeel. Het gaat om een rationeel vraagstuk dat vraagt om een rationele benadering en invulling. Voor ondernemingen wordt het meer en meer noodzakelijk om op een duurzame manier toegevoegde waarde te realiseren. Campina kiest ervoor om niet in woorden voorop te lopen, maar wat we doen, doen we goed en degelijk. Zoals je dat van een nuchter en professioneel bedrijf mag verwachten.’

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent kiezen voor transparantie. “Het moet voor alle stake-

holders van de onderneming duidelijk zijn wat Campina doet en waarom. Dat geldt voor consumenten, medewerkers en leden-melkveehouders, maar vanzelfsprekend ook voor overheden en maatschappelijke organisaties.’ Campina staat midden in de samenleving en vult de dialoog met de omgeving op vele manieren in. ‘Het uitgangspunt is echter steeds’, aldus Sanders, ‘eerlijke uitleg over het doen en laten’. Dat gebeurt onder meer via het jaarverslag en het maatschappelijk verslag. In het kader van de dialoog nemen vertegenwoordigers van het bedrijf deel aan stuur- en werkgroepen van brancheorganisaties, die zich onder meer bezighouden met duurzaam ondernemen. Ook leveren ze een actieve bijdrage in nationale en internationale commissies waarin verschillende stakeholders zitting hebben. Sanders: ‘Het uitgangspunt is steeds weer, dat we kiezen voor samenspel van commercieel gezond én sociaal en ethisch verantwoord.’

## Natuur en milieu

Campina is uniek in de zin dat de onderneming eigendom is van de leden, in casu melkveehouders. Ook in gesprekken met hen staat duurzaamheid veelvuldig op de agenda. ‘Daarbij gaat het’, aldus Sanders, ‘om zaken als het waarborgen van welzijn en gezondheid van het melkvee, maar ook om het beheer van het landschap.’ ‘Vijftig procent van de Nederlandse oppervlakte wordt beheerd door de melkveehouderij. Maatschappelijk wordt dat nog steeds ondergewaardeerd, maar het is essentieel



*Tiny Sanders (1956), getrouwd en vader van drie kinderen, studeerde bedrijfseconomie aan de Katholieke Universiteit van Tilburg. Na diverse internationale managementfuncties (onder meer Mars Incorporated), versterkte hij in 1992 de gelederen van Campina, waar hij sinds juni 2000 Voorzitter van de Hoofddirectie is. Daarnaast is Sanders onder meer Voorzitter van de Nederlandse Zuivelorganisatie (NZO), lid dagelijks bestuur VNO/NCW, bestuurslid Stichting Zuivel Voeding & Gezondheid en lid algemeen bestuur Productschap Zuivel.*

voor onze zorg voor een duurzame natuur. Het verwerken van melk tot een breed pakket zuivelproducten leidt tot milieubelasting. Via monitoring en rapportage wordt nagegaan of de doelstellingen op het gebied van energie, water, geluid, afval, verpakkingen en transport worden gehaald. Campina heeft twee thema's tot speerpunt uitgeroepen: ketentransparantie en water. Sanders: 'We hebben de doelstelling van de Nederlandse overheid voor het terugdringen van het gebruik van grondwater al enkele jaren gerealiseerd. We blijven echter zoeken naar mogelijkheden voor verbetering.'

## Gezondheid

Campina neemt ook op andere manieren haar verantwoordelijkheid. Een voorbeeld is het Campina Instituut, waar gezondheidsvoorlichters en diëtisten worden geïnformeerd over zuivelproducten. Sanders: 'We willen meer. Via onderzoek proberen we daarom een bewuster eet- en leefpatroon te bevorderen. Deskundigen worden uitgedaagd om met hun vragen, opmerkingen en suggesties, een gezonde voeding te bevorderen. Op die manier plukken we beiden de vruchten van de expertise: de consument en wij als zuivelproducent.' Het luisteren naar de consument leidt ook tot nieuwe zuivelproducten. Sanders: 'Luisteren doen we al jaren en we pakken dus goed de trends op. Zo viert Ecomel,

onze business unit voor ecologische zuivel, dit jaar haar 25-jarig jubileum. Ecomel is marktleider en groeide vorig jaar sterker dan de totale markt van ecologische zuivel. Nu lopen we weer voorop met 0%-vet en laagvetproducten. We luisteren naar onze omgeving en daarna volgt er actie.'

## Sponsoring

Bij sponsoring kiest Campina vooral voor kleinschalige projecten die een positieve bijdrage leveren aan de samenleving. Een voorbeeld is het inrichten van speelplaatsen in achterstandswijken in Berlijn. Sanders: 'Spelen is belangrijk voor kinderen om zich gezond en sociaal te kunnen ontwikkelen.'

Een onderzoek naar de veiligheid van speelplaatsen in Berlijn bracht ernstige tekortkomingen aan het licht. Campina heeft toen met kinderen, ouders, jeugdhulporganisatie en de lokale overheid de handen ineengeslagen. 'Wij financierden nieuwe speeltoestellen, een omheining en dergelijke, terwijl ouders, kinderen en wijkcomités zelf de handen uit de mouwen staken om er iets moois van te maken.'

Volgens Sanders een mooi voorbeeld van een MVO-project, dat perfect past in de visie van Campina: 'Praktisch denken en vooral doen: dat is het MVO-beleid van Campina.'

## Duurzaamheidsinitiatieven Campina

- Campina heeft op verschillende fronten energiebesparingsprojecten opgestart, zoals energie recovery door [compressoren]warmte te hergebruiken na ventilatie van warme lucht; renovatie/ vervanging ammoniak koelinstallatie waardoor de hoeveelheid benodigde elektrische energie met 25% is afgenomen;
- Verdere uitwerkingen ronde tafel conferentie duurzame veehouderij
- besparing in de transportdivisie door traploos aggregaat, waardoor ook energie wordt gebruikt wanneer de motor op een laag toerental draait; minder waswater toevoegen, waardoor besparing bij indampen.
- Verliesbesparende maatregelen, zoals ringleiding melktoevoer naar wrongelbereiders en introductie langer houdbare melk waardoor minder melk hoeft te worden weggegooid
- Ontwikkeling van Vales, een vleesvervangend product waarmee een energiebesparing van 60% t.o.v. vleesproducten kan worden bereikt
- Alle Nederlandse locaties hebben in 2004 een gecombineerd energiebesparingsplan en milieuplan opgesteld
- Waterbesparende maatregelen zoals optimalisatie waterverbruik de-etiketteder en minder waswater toevoegen.

# Goed rentmeesterschap is drijfveer duurzame ontwikkeling

‘In deze wereld dien je als een goed rentmeester op te treden. Dat geldt voor zowel de zakelijke als de privé-zijde van het leven. Alleen als je dat op een geloofwaardige manier doet kan je anderen zonder aarzeling in de ogen blijven kijken.’ Aldus Feike Sijbesma, lid van de Raad van Bestuur van DSM. ‘De basis voor mijn waarden- en normenbesef is gelegd in mijn jeugd. Toen heb ik de overtuiging ontwikkeld, dat je als mens niet (alleen) leeft voor jezelf, maar vooral ook met en voor anderen. Tegelijkertijd gun ik als vader, net als alle andere ouders, mijn kinderen ook een goede toekomst in een leefbare wereld. Duurzame ontwikkeling is voor mij daarom erg belangrijk, zowel voor mensen, als voor het milieu en de economie.’

## Geworteld

De notie van duurzame ontwikkeling heeft binnen DSM stevige wortels. ‘Gelukkig maar’, vindt Sijbesma, ‘want het is voor de lange termijn ook de enig juiste aanpak.’ Toch zijn er wel eens momenten dat de korte termijn overwegingen op gespannen voet komen te staan met de beginselen van duurzame ontwikkeling. In bepaalde delen van de wereld blijkt men ze regelmatig ook “minder nauw” te nemen. ‘Ik zie het als een uitdaging om ook in die situaties niet van mijn beginselen af te wijken. Heel in het klein zie je deze beginselen bijvoorbeeld terug als ik mijn kinderen iets op straat zie gooien. Ik zal ze dan altijd corrigeren zoals ik dat ook bij mezelf doe.’

## Verantwoording afleggen

In de praktijk krijgt het Triple P-concept (People, Planet, Profit) langs twee lijnen gestalte: via het programma Responsible Care en via Product Stewardship. Sijbesma: ‘Het Responsible Care programma geeft ons de systematiek om de veiligheid in onze fabrieken continu te verbeteren. Ook stimuleert het ons om bijvoorbeeld steeds te blijven zoeken naar zogenaamde “groene processen”, productie-routes op basis van biochemische omzettingen, waarvoor veel minder energie en chemicaliën nodig zijn. Responsible Care betekent ook dat je de belangen van alle betrokkenen, alle stakeholders, in ogenschouw neemt. Om onze verantwoordelijkheid voor de samenleving waar te maken, besteden we ook veel aandacht aan communicatie met omwonenden, overheden en andere belanghebbenden.’

## Acceptatie

‘Product Stewardship helpt ons om er voor te zorgen dat ook in de rest van de keten onze producten geen problemen veroorzaken. We maken daartoe goede analyses van wat er met onze producten gebeurt en bespreken dan intern of er aanleiding is om daar iets aan te doen. In alle gevallen is het, zowel voor jezelf als voor de buitenwacht, belangrijk om verantwoording af te leggen. Dat helpt om processen beter te besturen en om acceptatie te krijgen voor wat je doet.’

DSM heeft haar kernactiviteiten de afgelopen jaren steeds meer verschoven naar o.a. voedingsingrediënten



*Feike Sijbesma (1959), getrouwd en vader van twee kinderen studeerde medische biologie aan de Rijksuniversiteit Utrecht en bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In 1987 begon hij zijn loopbaan bij Gist-Brocades. In 2000 trad hij toe tot de Raad van Bestuur van DSM*

en –supplementen welke gericht zijn op een betere gezondheid van mens en dier. Sijbesma: ‘Zo hebben we bijvoorbeeld een extract van groene thee ontwikkeld met een vetzucht verminderende werking, en zijn we bezig met alternatieven voor antibiotica in veevoeders. De trajecten zijn natuurlijk gericht op omzet en winst, maar tegelijkertijd dragen ze bij aan een meer duurzame ontwikkeling.’

Maatschappelijke verantwoordelijkheid houdt niet op bij de fabriekspoort en zelfs niet bij de keten. Sijbesma: ‘Met overtuiging stimuleer ik de betrokkenheid van ons bedrijf bij projecten, die gericht zijn op verbetering van maatschappelijke misstanden. Zo werkt DSM nauw samen met onder andere Unicef, het World Food Program en de Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN, opgericht met geld van de Bill en Melinda Gates Foundation) in het “Sight and Life” programma.’ Het programma zorgt er voor dat het tekort aan vitamine A, dat veelvuldig voorkomt bij mensen in de Derde Wereld, wordt verminderd door hen vitamine of met vitamine verrijkte producten te geven. Sijbesma: ‘Na de tsunami heeft DSM in Indonesië vitaminen en met vitamine verrijkte producten beschikbaar gesteld aan de getroffen bevolking onder meer in de vorm van

vitaminekoekjes. Een belangrijk onderdeel ervan is ook het geven van informatie en voorlichting aan overheden, maar ook in het klein op vele scholen in ontwikkelingslanden.’

### **Bij de les**

Sijbesma vindt inspiratie voor zijn werk op verschillende plaatsen waar hij met mensen samenkomt om over nieuwe mogelijkheden van gedachten te wisselen. ‘Zo zit ik midden in het door EuropaBio geïnitieerde overleg voor witte biotechnologie, waar wetenschappers van universiteiten en industrieën regelmatig nieuwe inzichten met elkaar delen. Ook bij DuVo doe ik nieuwe ideeën op door met vertegenwoordigers van diverse andere bedrijven en organisaties van gedachten te wisselen. Dit platform speelt een belangrijke rol in het bij de les houden van de deelnemers en het elkaar enthousiasmeren om nieuwe activiteiten te starten. Deze inspiratie komt goed van pas om ook binnen DSM meer mensen te betrekken bij het in de praktijk brengen van de beginselen van duurzaamheid.’

### **Duurzaamheidsinitiatieven DSM:**

- Met bijdragen van DSM worden in India handbediende waterzuiveraars geproduceerd die mbv mikrofiltratie drinkwater maken voor ongeveer 150.000 mensen uit vervuild oppervlaktewater.
- Publicatie Triple P report 2004.
- Vormgeving van nieuwe Corporate Strategic Dialogue.
- DSM werkt intensief samen met Unicef en andere stakeholders bij de ontwikkeling van voedingsfortificatie programma's ter voorkoming van "verborgen honger".
- Duurzaamheidsissues identificeren en prioriteiten stellen per BG.
- Stimuleren van de witte biotechnologie als een kosteneffectieve milieu vriendelijk alternatief voor chemische productieprocessen.

# Openheid is mateloos boeiend

‘Het genereren van openheid in de hele keten boeit mij mateloos’, zegt Kees Sijssens, CEO van Cehave Landbouwbelaang, een van de grootste producenten van diervoeder in Europa. Samen met vijf andere bedrijven in de sector heeft hij TrusQ opgezet, een samenvoeging van Trust en Quality, bedoeld om de kwaliteit en veiligheid van de grondstoffen en mengvoeders nog beter borgen. Sijssens: ‘We willen precies in kaart brengen hoe processen in de voedingssector verlopen en waar reststromen vandaan komen. Via partnerships kunnen we beter reageren op ontwikkelingen in de markt. Want uiteindelijk bepaalt immers de consument wat er gebeurt.’

## Trots

Als kind al ervoer Sijssens op de boerderij van opa en oma hoe prettig het is om met vee om te gaan. ‘Boer is echt een vak om trots op te zijn. De hele dag ben je bezig met levend materiaal, waarmee je bovendien bijdraagt aan de voedselproductie. Die ervaring vormde voor mij een belangrijk motief om diergeneeskunde te gaan studeren.’ Na enkele jaren wetenschappelijk medewerker bij de faculteit te zijn geweest, ging Sijssens als dierenarts aan de slag in de intensieve veehouderij. ‘Daarbij was het een uitdaging om het uiterste uit de dieren te halen, zonder hun gezondheid op het spel te zetten. Dat kan alleen als het dier zich goed voelt. Dierenwelzijn is daarom voor mij als veearts altijd een belangrijk ijkpunt geweest. Ook nu nog. Waarbij ik mij zo nu en dan wel eens afvraag of alle dieren zich nog steeds

goed voelen nu er steeds meer van ze wordt verlangd.’ Toen Sijssens de overstap maakte van zijn dierenartsenpraktijk naar het bedrijfsleven ging zijn inkomen er flink op achteruit. ‘Ik heb er desondanks geen seconde spijt van gehad. Geld is wel leuk, maar als je geen lol meer hebt in je werk, dan is dat met geld niet te compenseren.’

## Emotie

In de productie van dierlijk eiwit gaat het belang van de mens boven dat van het dier, vindt Sijssens. ‘Door mijn opleiding weet ik het een en ander over de relatie tussen huisvesting, voer en groei van dieren en de risico’s die je loopt als je het verkeerd doet. Die risico’s kunnen, naar mijn mening, sterk toenemen wanneer emotionele argumenten een rol gaan spelen.’

Een voorbeeld is de toegenomen vraag naar biologische producten. ‘Alleen dankzij goede controle en hoge kwaliteit van de gezondheidszorg, zijn wij in staat om veilige producten te maken. Die veiligheid kan op het spel gezet worden zodra we dieren minder controleerbaar buiten laten rondlopen.’

Een ander voorbeeld is het verbod op het gebruik van dierlijk eiwit in veevoer. ‘Als we definitief het gebruik van dierlijk eiwit in voer voor varkens en kippen uitbannen, zitten we op een verkeerd spoor. Dan wordt hoogwaardig materiaal niet gebruikt voor de voeding van dieren die van nature omnivoor zijn. Dat betekent vernietiging van



A photograph of a middle-aged man with glasses, wearing a dark pinstriped suit, white shirt, and striped tie. He is seated and looking slightly to the right. The background is a bookshelf filled with books. The entire image has a light green tint.

*Kees Sijssens begon in 1998 bij Cehave Landbouwbelang, waar hij momenteel CEO is. Daarnaast is hij onder meer bestuurslid van Nevedi (Nederlandse Vereniging Diervoederindustrie) en het Productschap Diervoeders en commissaris bij Victam International. Zijn hobby's zijn muziek (actief koperblazer), schilderkunst en postzegels. Hij is getrouwd en heeft 4 kinderen.*

economische waarde en een extra belasting voor het milieu. Omdat het wegvallen van dierlijke eiwitten moet worden gecompenseerd, worden grondstoffen geïmporteerd uit landen zoals Brazilië, ten koste van het regenwoud. Dat kan toch niet maatschappelijk verantwoord zijn.'

Cehave Landbouwbelaang investeert veel in onderzoek naar mogelijkheden om reststromen uit de foodsector op te waarderen. Sijskens: 'Op die manier hopen we er zowel economisch als ecologisch zo veel mogelijk op vooruit te gaan. Dat is niet alleen belangrijk voor de veevoedersector, want 70% van onze grondstoffen zijn bijproducten, afkomstig uit alle delen van de voedselketen. Als wij die niet optimaal tot waarde kunnen brengen komt vroeg of laat iedereen in de problemen.'

### Brengen

Van de drie aandachtsvelden, people, planet, profit, staat voor Sijskens de 'profit' voorop. 'Toch vind ik ook de andere twee belangrijk. Zo besteden wij veel aandacht aan employability en ziekteverzuim van onze medewerkers. Daarnaast denk ik na over mogelijkheden om onze kennis en knowhow op een effectieve manier beschikbaar te stellen, bijvoorbeeld via agrarische opleidingen in de derde wereld, zoals Brazilië of China, waar wij veel zaken doen. We willen niet alleen halen, maar ook brengen.'

'Binnen ons bedrijf hebben we, mede op voordracht van onze medewerkers, energieverbruik als aandachtsgebied geïdentificeerd. Om het brandstofverbruik te reduceren hebben we een project met enkele collega-bedrijven, waarbij we het aantal zogenaamde "lege kilometers" reduceren door elkaars producten te vervoeren. Dat blijkt erg goed te werken.'

### Corrigeren

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kost geld, meent Sijskens. 'Dat is de reden dat niet veel managers staan te springen om dit soort projecten te trekken. Binnen ons bedrijf ben ik daarom, namens de hoofd-directie, de trekker en de stimulans voor MVO.' Voor een deel put Sijskens zijn motivatie uit ongegronde en negatieve verhalen die over de veevoedersector de ronde doen. 'Ik sta vaak versteld van de onwetendheid van mensen als het gaat om veevoer en intensieve veehouderij. Een verzoek om iets over onze sector te vertellen, sla ik zelden af. Dan probeer ik om de problemen weer tot de juiste proporties terug te brengen. Ook nodig ik soms auteurs uit die negatief over onze sector schrijven, om ze te laten zien hoe de zaken in werkelijkheid in elkaar zitten. De boeren en de diervoedersector worden ten onrecht steeds in een hoek gezet. Ik wil me inzetten om dát negatieve beeld te corrigeren.'

### Duurzaamheidsinitiatieven Cehave Landbouwbelaang

- Als onderdeel van een MBA opleiding is een Master's project uitgevoerd omtrent de wijze waarop MVO een bijdrage kan leveren aan en vastgelegd worden in het beleid van CL.
- Er is een enquête uitgevoerd onder medewerkers en klanten van CL omtrent het huidige beeld en verwachtingen mbt MVO van CL;
- Pilot uitgevoerd mbt een 'paperless' office.
- Opzet gemeenschappelijke pendel dienst voor medewerkers
- Het TrusQ Feed Safety Program is verder uitgebouwd
- Er is een energieanalyse uitgevoerd voor de productielocatie in Oss (als pilot);
- Er zijn praktische doelstellingen op het gebied van employability en procesveiligheid geformuleerd die worden ondersteund met beleid;
- Er is een gedragscode voor bedrijf en medewerkers opgesteld en onder de aandacht gebracht van de medewerkers.

# Verantwoordelijk voor jezelf en voor elkaar

‘Twee begrippen staan voor mij centraal bij het begrip duurzaamheid: gespreide verantwoordelijkheid en rentmeesterschap. Gespreide verantwoordelijkheid betekent dat je alleen én samen verantwoordelijkheid neemt voor jezelf, elkaar, de samenleving en het milieu. Rentmeesterschap houdt in dat je je realiseert dat toekomstige generaties gevolgen ondervinden van onze beslissingen.’ Aldus Ad Veenhof, directievoorzitter van Wessanen. Vanuit zijn (katholieke) achtergrond is het nadenken en praten over deze thema’s voor hem vanzelfsprekend, ook in de huidige samenleving. Veenhof: ‘Ik denk dat de begrippenkaders wel veranderen, maar dat de discussies over dezelfde onderwerpen gaan. Zo zullen jongeren zich waarschijnlijk minder herkennen in een begrip als ‘rentmeesterschap’ en meer in een begrip als duurzaamheid.’

## Spiegel

Voor Veenhof zelf omvat duurzaamheid het aanpakken van drie belangrijke thema’s. ‘Het eerste is dat onze planeet in een zorgwekkend snel tempo verandert. Het tweede is het gebrek aan transparantie, bijvoorbeeld de voedselketen. Het derde thema tenslotte is dat we onze vrijheid steeds vaker individualistisch invullen, maar dat tegelijkertijd bepaalde verantwoordelijkheden steeds vaker worden doorgeschoven naar de overheid. Anders gezegd: we kijken als samenleving te weinig in de spiegel.’ Volgens Veenhof kan een onderneming deze thema’s wel degelijk beïnvloeden. Voor een deel via haar producten, maar voor een deel ook door te streven naar meer

transparantie binnen de keten. ‘Binnen Wessanen zijn in het verleden wel initiatieven genomen op het gebied van duurzaamheid, maar die zijn in een periode van reorganisatie wat weggezaakt. Daarom richten we ons nu eerst op het leggen van een stevige basis.’

Wessanen doet dat onder meer door het ontwikkelen van een beleid en het formuleren van een gedragscode, maar ook door het beschrijven en beheersen van processen via ISO-certificering en het actief gebruiken van een ‘Balanced Score Card’. Vervolgens wordt gewerkt aan de interne en later ook de externe rapportage. Veenhof: ‘Ook hierin willen we transparant zijn, dus kijken we goed naar de richtlijnen van het Global Reporting Initiative [GRI].’

## Authenticiteit

Wessanen neemt zijn verantwoordelijkheid zowel voor de keten (supply chain) als voor haar producten. Veenhof: ‘Enerzijds betekent dat vergroting van het aandeel gezonde producten, anderzijds meer transparantie. Zo hebben we in onze ‘Balanced Score Card’ als doel opgenomen dat een groeiend percentage van onze producten te traceren is tot aan de bron. Waar het om gaat is bewijsbare authenticiteit.’

Wat gezondheid betreft, erkent Veenhof dat kroketten niet de meest gezonde producten zijn. ‘Dan kun je wel volhouden dat dat alleen geldt, als je te veel kroketten eet, maar het is beter om je energie te stoppen in het gezonder maken van het product dan in het overtuigen van de buitenwereld dat kroketten eigenlijk niet zo



*Ad Veenhof (1945), 33 jaar getrouwd en vader van drie kinderen, studeerde aan de Rijksuniversiteit Groningen en Nyenrode. Hij begon zijn carrière bij Philips in 1971 en was daar werkzaam tot 2003, het laatst als CEO van Philips Domestic Appliances and Personal Care (DAP). Sinds 1 juli 2003 bekleedt hij binnen Wessanen de positie van voorzitter van de Concerndirectie.*

on gezond zijn. We kunnen natuurlijk wachten tot we door wetgeving worden gedwongen, maar het getuigt van meer verantwoordelijkheid als we zelf het initiatief nemen. Bijvoorbeeld door op de verpakking te zetten 'Geniet met mate.'

### **Natuurlijk**

Ook anderszins moeten bedrijven hun verantwoordelijkheid nemen als het gaat om gezondheid. Veenhof: 'Je kunt wel roepen dat we vetzucht moeten bestrijden door meer te bewegen, maar ik weet niet of dat effectief is. We moeten in elk geval ook de voedselname veranderen. Wat dat betreft heeft een bedrijf de keus tussen het ontwikkelen van functional foods (voedingsmiddelen met extra eigenschappen, die de gezondheid bevorderen) of het produceren van meer natuurlijke of biologische voeding. Als Wessanen kiezen we meer voor het laatste.'

### **Antenne**

Bij zijn komst naar Wessanen heeft Veenhof bewust gekozen voor het bestuurslidmaatschap van het Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster. Binnen het netwerk is hij voorzitter van de taakgroep 'Voeding voor een gezonde samenleving'. 'Erg leuk, die taakgroep, want hier kom je zowel de wetenschap tegen, als de overheid en het maatschappelijk middenveld. Het is een hele goede manier gebleken om in te groeien in de

voedingswereld. Bovendien geeft het je een antenne voor wat belangrijke thema's zijn of worden.'

Ook de Amerikaanse business van Wessanen is een belangrijke antenne voor wat er gaat spelen. Veenhof: 'De Verenigde Staten lopen ook in voedingsopzicht voor op de rest van de wereld. Het assortiment duurzame producten is daar veel breder dan bij ons en ook veel nadrukkelijker aanwezig. Het is een leefstijl geworden en de consumenten zijn volstrekt niet te vergelijken is met de geitenwollensokkendragers van weleer. Voor ketens als Whole foods en Wild Oats is binnen Europa voorlopig nog niet echt een plaats, maar dat neemt niet weg dat het buitengewoon zinvol is om goed naar die markt te kijken.'

### **Emotie**

De eerste man speelt een belangrijke rol bij het invullen van het begrip duurzaamheid, beaamt Veenhof. 'Hoewel bepaalde thema's universeel zijn, zoals arbeid en mensenrechten, zijn er ook grote verschillen in de wijze waarop duurzaamheid wordt ingevuld. Bij mijn vorige werkgever Philips staat duurzaamheid al jaren centraal en was het lange tijd sterk milieugericht met als belangrijke thema's energieverbruik, verpakkingen en afval. Heel technisch allemaal. Bij Wessanen is dat anders. Voedsel is veel meer met emotie omgeven, waardoor thema's als gezondheid en transparantie belangrijk zijn.'

## **Duurzaamheidsinitiatieven Wessanen**

- Deelname aan programma's op het gebied van duurzaamheid, zoals 'Duurzaam Ondernemen in Internationale Context' van MVO Nederland en toetreding tot Stichting Duurzame Voedingsmiddelen keten;
- Corporate governance: afschaffing behermingsconstructies, invoering Tabaksblat;
- Opzetten van duurzaamheidsrapportage, rekening houdend met de richtlijnen van het GRI;
- Certificatie van onze operating companies volgens de normen ISO 9001 en 14001;
- Formulieren van onze Sustainability policy
- Formulieren en implementeren van onze Company Code;

# Ambities realiseren door aandacht voor alle stakeholders

‘Op de lange termijn leidt alleen het focussen op alle belanghebbenden [stakeholders] tot het succesvol realiseren van de ambities van je bedrijf. Evenwicht vinden, daar gaat het om. Waarbij eerlijkheid nog altijd het langste duurt’. Teun Verheij, bestuursvoorzitter van Albron, vindt het buitengewoon boeiend om leiding te geven aan een bedrijf dat oog heeft voor alle stakeholders. ‘Een balans vinden tussen de diverse belangen en daarnaast ook dilemma’s bespreekbaar maken is een hele kunst. Zeker als je dat op een constructieve manier wilt doen, vanuit een gemeenschappelijk belang.’ Verheij vindt zijn inspiratie niet in geboden en regels. ‘Je moet al zoveel. Ik vind het veel leuker om samen iets van de grond te tillen. Bovendien neemt daardoor de kans op een succesvolle uitkomst toe. Het heeft waarschijnlijk te maken met de manier waarop ik in het leven sta: uitdagingen vinden en op een positieve manier aanpakken.’

## **Elan**

Ook bij duurzaamheid gaat het om een positieve aanpak. Als voorbeeld noemt Verheij het kwaliteitsbeleid. ‘Naar mijn smaak begint dat veel te vaak met het opstellen van regels en procedures. Het past beter bij ons om een daadkrachtig elan te ontwikkelen voor ‘lekker en gezond eten en voldoende bewegen’. Vanuit dat elan, vanuit die positieve aanpak wordt ook een thema als voedselveiligheid al snel goed geborgd. Mijn visie is dat je positieve aspecten moet benadrukken, in balans met de

realiteit. Als je niks durft, dan kom je ook niet verder. Als je wilt vernieuwen moet je fouten durven maken.’ Hoe een bedrijf omgaat met duurzaamheid wordt eens te meer zichtbaar in crisissituaties. Verheij: ‘De eerste keer dat wij met een product recall te maken kregen was op een vrijdagavond. Dat weekend hebben we met een team van mensen gewerkt om de producten vóór maandagochtend op al onze locaties te verwijderen. Als dat lukt, kijk je achteraf terug op een spannende, maar toch vooral leerzame en zelfs leuke periode. Je ziet vechtlust en eensgezindheid ontstaan.’

## **Trendbreuk**

In het kader van duurzame ontwikkeling ziet Verheij het als zijn hoofdtaak om de trendbreuk naar de consument te realiseren. ‘We ontwikkelen ons tot een op de consument gerichte organisatie. Dat betekent een behoorlijke omslag gezien onze oorsprong als business-to-business cateringorganisatie. Een belangrijk thema daarbij is ‘lekker en gezond eten en bewegen’. Het vormt het uitgangspunt voor het versterken van de centrale positie die de consument in ons bedrijf inneemt. Zo zie je dat een thema dat voortkomt uit maatschappelijk verantwoord ondernemen de facto een doel is geworden.’ De vraag is hoe Albron dat thema oppakt. Verheij: ‘Overgewicht is het resultaat van een verstoorde energiebalans. De kern van het probleem is niet dat we meer zijn gaan eten, maar vooral dat we minder bewegen. Op basis van het recent afgesloten Convenant Overgewicht houden



*Teun Verbeij (46) voltooide de doctoraalopleiding Bedrijfskunde aan de Interfaculteit te Delft. Hij begon zijn carrière als controller in de energiewereld en is sinds 2001 Voorzitter van de Hoofddirectie van Albron. Daarnaast is hij als bestuurslid actief binnen de branchevereniging Veneca, is hij lid van de Commissie Gezondheidszorg van VNO-NCW, voorzitter van het bestuur van de Stichting Verslavingspreventie en lid van de Raad van Toezicht van het IJsselland Ziekenhuis in Capelle aan den IJssel. Zijn hobbys zijn voetbal, tennis en lezen. Teun Verbeij is getrouwd en trotse vader van twee kinderen.*



we de bijdrage van ons bedrijf tegen het licht. In zijn algemeenheid is het van belang om te vermijden, dat bedrijven die actief zijn in de voedingssector in het defensief worden gedrongen, zoals dat is gebeurd met tabak en alcohol. Het zou veel effectiever zijn wanneer alle werkgevers hun werknemers bewust maken van het belang regelmatig lekker te bewegen.'

Daarbij is het ook voor Albron zelf de kunst is om een benadering te ontwikkelen waarbij een positief gevoel ontstaat. Verheij: 'Lekker en gezond eten en bewegen is een heel positieve, pro actieve insteek, die we tot speerpunt ons programma 'Duurzame Groei' hebben gemaakt. Bij Albron voeren we bijvoorbeeld een gezondheidsbeleid. Dat geeft veel meer ruimte voor positieve activiteiten dan een verzuimbeleid. Een subtiele omkering, maar wel een die de organisatie veel extra energie geeft.' Ook andere thema's die betrekking hebben op duurzame ontwikkeling, zoals milieu en arbeidsparticipatie moet je volgens Verheij niet proberen om vanuit de academische kant van de grond te tillen. 'De aandacht ervoor groeit geleidelijk, vaak met vallen en opstaan. Het is onze taak de invalshoek van 'Lekker en gezond eten en bewegen' verder te ontwikkelen. Uiteindelijk krijg je dan een olievlekwerking die zich ook uitstrekt tot andere aspecten van duurzame ontwikkeling, omdat de

praktische uitwerking zichtbaar wordt in allerlei activiteiten en ondersteunende communicatie.'

### Organisch

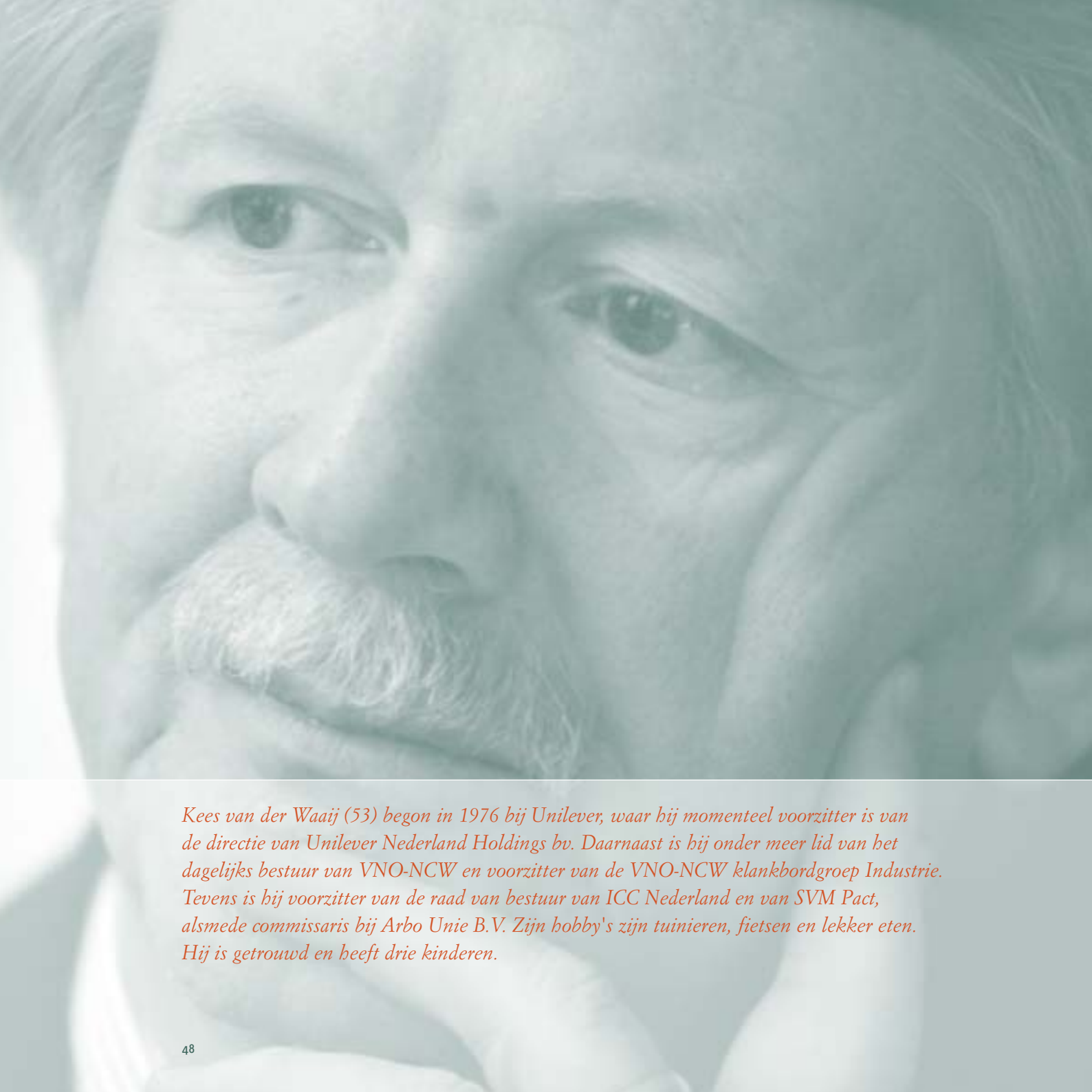
Verheij loopt wel eens tegen het probleem aan dat hij meer ideeën kan verzinnen dan de organisatie kan verwerken. 'De les die ik daarvan geleerd heb, is om me te matigen in het lanceren van nieuwe onderwerpen. Van oudsher ben ik gewend om toch te proberen mijn zin te krijgen, maar als je verbeteren daaraan vast wil houden, leidt dat niet altijd tot het gewenste effect. Nog afgezien van het feit dat het soms volstrekt onvoorspelbaar is welke thema's enthousiast door de organisatie worden opgepakt. Hoewel? Meestal zijn dat de onderwerpen die heel dicht bij de kern van het bedrijf aanliggen, zoals in ons geval zorgzaamheid. Wat ik ook geleerd heb is dat zaken het beste gaan wanneer ik mijn hooghartigheid opzij zet en het proces zoveel mogelijk organisch laat verlopen.'

'Mijn visie is dat je positieve aspecten moet benadrukken, in balans met de realiteit. Als je niks durft, dan kom je ook niet verder. Als je wilt vernieuwen moet je fouten durven maken.'

### Duurzaamheidsinitiatieven Albron

- Albron spant zich in om het thema overgewicht aan te pakken door participatie in het Convenant Overgewicht.
- Medewerkers van Albron doen mee aan een programma om persoonlijke doelen op het gebied van gezond eten en bewegen te realiseren
- Het levensfase bewust HR beleid van Albron werkt aan de gezondheid van onze medewerkers en verhoogt de arbeidsparticipatie.
- Albron ondertekende het Convenant Marktontwikkeling Biologische Landbouw en werkt aan het bevorderen van de afzet van biologische producten. Zo serveert Albron vanaf begin 2005 alleen biologische halfvolle melk.
- Onze gasten worden in staat gesteld om bewuste keuzes te maken voor een gezonde levensstijl, onder andere door nieuwe vormen van voorlichting over voedingswaarden en een andere menuplanning.
- Albron introduceert de Voedingsstatements voor medewerkers, klanten, leveranciers en belangenorganisaties. Het zijn de principes van Albron waarmee onze ambities ten aanzien van gezond en lekker eten en bewegen wordt vertaald naar operationele keuzes en consequenties.





*Kees van der Waaij (53) begon in 1976 bij Unilever, waar hij momenteel voorzitter is van de directie van Unilever Nederland Holdings bv. Daarnaast is hij onder meer lid van het dagelijks bestuur van VNO-NCW en voorzitter van de VNO-NCW klankbordgroep Industrie. Tevens is hij voorzitter van de raad van bestuur van ICC Nederland en van SVM Pact, alsmede commissaris bij Arbo Unie B.V. Zijn hobby's zijn tuinieren, fietsen en lekker eten. Hij is getrouwd en heeft drie kinderen.*

# Passie als drijfveer voor duurzaam handelen

“Mensen moeten woekeren met hun talenten. Daarbij zijn integriteit, betrouwbaarheid en respect erg belangrijk. Drijfveer bij mijn handelen is passie, een kernbegrip bij Unilever. Wij zijn altijd op zoek naar talentvolle mensen met passie voor teamwerk, resultaat en innovatie: passie om te winnen.’ Kees van der Waaij, directievoorzitter van Unilever Nederland Holdings BV, noemt zich van nature een optimistisch mens. ‘Omdat je maar één keer leeft, moet je het hier en nu doen. Daarom streef ik altijd naar het hoogst bereikbare. Gelukkig ben ik bijna nooit ziek, heb ik veel energie en is zes uur slaap genoeg voor mij. In mijn leven laat ik mij sturen door mijn principes en het adagium: een waarden-loos leven is waardeloos.’

## **Onbaatzuchtig**

‘In Rotterdam zingen we: ‘geen woorden maar daden’. Zelf noem ik dat het verschil tussen declareren en implementeren. We declareren maar raak. Mooie woorden en goede intenties, maar ze moeten wel worden waargemaakt. De meest luidruchtige mensen declareren van alles, maar brengen er in de praktijk niet veel van terecht. Ik heb veel respect voor de miljoenen vrijwilligers in dit land die zich vaak in stilte op een of andere manier inzetten voor de medemens. Niemand hoort ze, ze doen onbaatzuchtig hun werk. Het zijn de mensen die het verschil maken in onze samenleving.’

## **Vitaliteit**

Volgens Van der Waaij voegt Unilever vitaliteit toe aan

het leven. ‘Wij voorzien in de dagelijkse behoefte aan voeding, hygiëne en persoonlijke verzorging met merken die mensen helpen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer uit het leven te halen. Zelf breng ik dat in de praktijk door deelname in een aantal maatschappelijke initiatieven.’

Als voorbeeld noemt hij, dat Unilever één van de grondleggers is van de Stichting Lezen & Schrijven, met als doel ongeletterdheid in Nederland te helpen voorkomen en verminderen. Van der Waaij: ‘Wij maken het financieel mogelijk dat een aantal scholen voor primair onderwijs cursussen aanbieden voor ouders van allochtone leerlingen. Ouders wordt Nederlands geleerd aan de hand van onderwerpen en thema's die voor opvoeding en onderwijs van hun kinderen relevant zijn. Het mes snijdt zo aan twee kanten.’

## **Allochtone vrouwen**

Een tweede voorbeeld van maatschappelijke betrokkenheid is Van der Waaij's lidmaatschap van de Economic Development Board Rotterdam (EDBR) en zijn voorzitterschap van ‘Rotterdam Morgen’, een ondernemersvereniging die de top van het Rotterdamse bedrijfsleven omvat. ‘In die hoedanigheden denk ik mee over de ontwikkeling van de stad. Zo voelt Rotterdam Morgen zich verantwoordelijk om een bijdrage te leveren aan de participatie van allochtone vrouwen aan de Rotterdamse economie. We hebben daartoe een convenant gesloten met de gemeente. Kern van het convenant is dat

bedrijven voortaan al hun vacatures aanbieden aan het CWI, dat op haar beurt op zoek gaat naar passende allochtone kandidates.’

Een voorbeeld op landelijk niveau is het onlangs afgesloten ‘Convenant Overgewicht’. Van der Waaij: ‘Verschillende partijen, ieder met een eigen rol in het terugdringen van het steeds groter wordende probleem van overgewicht, hebben hun handtekening gezet onder dit convenant. Voorbeelden zijn de ministeries van Volksgezondheid en Onderwijs, de Zorgverzekeraars, de Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie, Koninklijke Horeca Nederland en VNO-NCW. Zelf ben ik nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van dat convenant. Door het te ondersteunen laten we zien dat Unilever Nederland graag onderdeel wil zijn van de oplossing van het maatschappelijke probleem van overgewicht.’

### **Voortrekkersrol**

Internationaal speelt Unilever een voortrekkersrol bij projecten die betrekking hebben op duurzame landbouw, visserij en schoon water beheer. Van der Waaij: ‘Voor mij is duurzame ontwikkeling een breder begrip. Het gaat immers om aandacht voor behoeften in de samenleving

en het omvat ook projecten zoals ik hierboven beschreven heb. Bij het identificeren van de behoeften is samenspraak met stakeholders van essentieel belang. Ook laat ik me graag inspireren door andere bedrijven. We werken van harte met hen samen aan oplossingen. In dat kader speelt ook de stichting DuVo voor mij een belangrijke rol.’

‘Ik heb veel respect voor de miljoenen vrijwilligers in dit land die zich vaak in stilte op een of andere manier inzetten voor de medemens. Niemand hoort ze, ze doen onbaatzuchtig hun werk. Het zijn de mensen die het verschil maken in onze samenleving.’

### **Duurzaamheidsinitiatieven Unilever**

- Unilever is één van de initiatiefnemers van de internationale Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO).
- Unilever ondersteunt schoolprogramma's over gezonde voeding en persoonlijke hygiëne.
- In 2004 is een begin gemaakt met het plaatsen van milieuvriendelijke vrieskisten voor de distributie van Ola-ijs.
- Voor het maken van Ben & Jerry's ijs in Nederland wordt actief met leveranciers samengewerkt om de benodigde grondstoffen duurzamer te produceren.
- In het door Unilever ondersteunde Wenswijk project werden scholieren in het hele land aangemoedigd om iets te doen aan de leefbaarheid van hun omgeving.
- Unilever was een van de initiatiefnemers van opstelling van het Convenant Overgewicht; een balans tussen eten en bewegen
- Unilever medewerkers doen op veel plaatsen vrijwilligerswerk, zoals voor het Rode Kruis in Bodegraven en voor kinderen met gedragsstoornissen in Den Bosch.

# Netjes omgaan met mensen en natuur

Opgroeiend in een groot gezin op een veeteeltbedrijf leerde Kees de Wit, voorzitter van The Greenery, dat er niet alleen omgangsnormen bestaan voor mensen onderling, maar ook voor de omgang met de natuur. ‘De principes die ik daar heb meegekregen bepalen nog steeds mijn doen en laten. En dat geldt zowel voor mijn privé als mijn werkzame leven, die overigens voor een workaholic zoals ik niet goed zijn te ontkoppelen.’

Omdat hij geen studiehoofd was begon De Wit na het behalen van zijn Mulo-diploma meteen bij de firma Van Dijk. ‘Daar merkte ik dat het in een familiebedrijf net zo toegaat als thuis. Alles is gericht op continuïteit, zodat er niet alleen maar vandaag, maar ook morgen en overmorgen nog brood op de plank is. En je kunt alleen maar slagen als je er samen je schouders onder zet.’ Toen Van Dijk in 1998 werd opgenomen in The Greenery, werd De Wit commercieel directeur van dat bedrijf. ‘The Greenery moet het niet hebben van octrooien. Wij creëren onze meerwaarde door samenwerking. Niet alleen onderling, maar ook met onze leveranciers en afnemers. Als zij een goed gevoel overhouden aan de samenwerking is de continuïteit van de relatie verzekerd.’

Een voorbeeld is de samenwerking met de telers/eigenaren van The Greenery. ‘Wij besteden veel tijd om ze nauw bij het bedrijf betrokken te laten zijn. Zo kunnen we hen duidelijk maken hoe belangrijk het is om te voldoen aan de wensen van de markt op het gebied van

kwaliteit en veiligheid (Eurep-GAP). Vanaf 1 januari kunnen we via een centrale computer precies zien wie er welke middelen gebruikt en wanneer. Wij lopen op deze manier liever op de ontwikkelingen vooruit, dan dat we wet- en regelgeving afwachten.’

The Greenery is ook betrokken bij de ontwikkeling van gesloten systemen, waardoor de telers veel minder energie verbruiken en soms zelfs netto leverancier van energie zijn geworden. De techniek is al enige tijd geleden geïntroduceerd in de rozenkwekerij, maar The Greenery stimuleert haar leden om deze ook toe te passen.

## **Team**

Binnen het bedrijf heeft de directie, volgens De Wit, vooral als taak om zodanige omstandigheden te scheppen dat de medewerkers goed kunnen functioneren. Daarbij ziet hij zichzelf als teamspeler. ‘Ik geloof niet in het geven van orders; ik wil uitleggen waar ik heen wil. Daarvoor moet je wel regelmatig je gezicht laten zien op de werkvloer en niet alleen bij bijzondere gelegenheden. Om de kracht van het wij-gevoel te benutten moet je bereid zijn om je helemaal open te stellen; ook je zwakke kanten durven tonen. Hoe groter de onderneming, hoe complexer het samenspel, omdat de afstand tussen de mensen groter wordt. Vertrouwen in de leiding is dan belangrijk.’

## **Ontwikkelingswerk**

The Greenery heeft verschillende projecten, waarbij kennis en ervaring op het gebied van samenwerking met



*Kees de Wit (62) zit sedert 1998 in de directie van The Greenery, eerst als commercieel directeur, en sedert kort als voorzitter. Voor die tijd was hij algemeen directeur bij Van Dijk Delft . Zijn hobby's zijn (recreatief) fietsen en zwemmen. Hij is vader van vier zoons en heeft inmiddels één kleindochter.*

telers wordt ingezet in ontwikkelingslanden. De Wit: 'We bieden bijvoorbeeld kwaliteitsstandaarden aan voor bonen, peulen en tomaten uit Senegal en Kenia. In dat project werken we nauw samen met de Superunie, die zich heeft gecommitteerd om met voorrang producten uit deze landen af te nemen, zodat wij de mensen daar zowel in goede als in slechte tijden een afzetgarantie kunnen geven.'

The Greenery onderzoekt ook de mogelijkheden om exotische producten, zoals de eetbare vrucht physalis bij discounters op de schappen te krijgen, net als in het verleden gelukt is met de kiwi's en de mango's. 'Op die manier helpen we vele boeren in Derde Wereld-landen, zonder dat we daarbij het rendement voor onze aandeelhouders uit het oog verliezen.'

Met Max Havelaar wordt onderzocht hoe producten met een sociaal en ecologisch keurmerk aan supermarkten en discounters geleverd kunnen worden en in eigen land levert The Greenery producten die de bodemprijs niet halen aan de Voedselbank. De Wit: 'Mensen die het niet kunnen betalen, krijgen daardoor gratis groenten en fruit, die in kwaliteit niet onderdoen voor wat er in de supermarkt wordt aangeboden.'

## Balans

De Wit zou meer willen doen op het gebied van maatschappelijk ondernemen, maar de mogelijkheden zijn voornamelijk beperkt omdat The Greenery een nieuw bedrijf is, waarvan de bedrijfsstructuur voor een deel nog in ontwikkeling is. Ook de order- en balanspositie maakt dat het bedrijf minder energie kan besteden aan

**'Als zij leveranciers en afnemers een goed gevoel overhouden aan de samenwerking is de continuïteit van de relatie verzekerd.'**

projecten die veel tijd en geld kosten.

De Wit: 'Ook in deze situatie is het belangrijk dat er een goede balans bestaat in het bedrijf tussen profit, people en planet. Als die balans er is merk je dat direct aan onze medewerkers en onze handelspartners. Het is heel belangrijk dat wij en zij een goed gevoel hebben over wat we doen en hoe we het doen, waarbij de nadruk ligt op het naleven van normen voor gezondheid, kwaliteit en milieu.' 'Tegenover het recht om in deze samenleving te opereren, staat ook de plicht om de relatie met onze omgeving niet te verstoren. Mijn taak is om voor te gaan in het afleggen van rekenschap voor wat we doen. Niet alleen aan onze eigenaren, maar ook aan de mensen om ons heen.'

## Duurzaamheidsinitiatieven The Greenery

- Alle locaties voldoen aan IFS, BRC en HACCP standaard. Locatie Bleiswijk heeft zelfs het higher level.
- Vrijwel alle leveranciers zijn EurepGAP-gecertificeerd. De gegevens worden digitaal aangeleverd waardoor tracking & tracing enorm is vereenvoudigd.
- The Greenery levert steeds meer producten in bio-afbreekbare verpakkingen.
- Het aantal EKO-telers dat aan The Greenery is verbonden groeit.
- Het "Gesloten kas project" heeft de MVO-prijs gewonnen. Zie ook [www.geslotenkas.nl](http://www.geslotenkas.nl).
- Greenery-medewerkers reizen de hele wereld over om buitenlandse leveranciers te begeleiden bij het halen van hun EurepGAP-certificaat.
- The Greenery levert producten aan de Voedselbank in Rotterdam.



DuVo-dialoogdag,  
gehouden op  
18 maart 2005 in Vught,  
met als centrale vraag:  
welke vraag bepaalt het  
[informatie]aanbod?

Uitspraken van,  
en korte interviews met,  
deelnemers aan de bijeenkomst,  
evenals een impressie door  
Joost van Kasteren

- Duurzaam is geen eindpunt maar een proces
- Gedragsverandering treedt pas op bij breuklijnen in het leven, zoals huwelijk en geboorte van een kind
- Informatie leidt niet tot fundamentele verandering van gedrag
- Duurzaam ondernemen is ook een verantwoordelijkheid van de keten  
De marktleider neemt daarbij het voortouw
- Communicatie over duurzame producten moet kloppen met andere boodschappen van de organisatie
- Merk en winkel vormen een contactmoment dat je kunt benutten
- Pushen vanuit de overheid is contraproductief



# Consument heeft geen boodschap aan duurzame producten **Maar de burger wel...**



Als je het ze vraagt vinden mensen milieu, dierenwelzijn en Derde Wereld 'best belangrijk', maar zo gauw ze een winkel binnenstappen verdwijnen die maatschappelijke overwegingen als sneeuw voor de zon. Hoe komt het toch dat mensen niet doen wat ze zeggen en niet zeggen wat ze doen? En kan goede productinformatie die tweeslachtigheid doorbreken? Op de Dialoogdag, georganiseerd door de Stichting

DuVo en de Stichting Duurteelt, bleek dat maatschappelijk verantwoord consumeren toch vooral een zaak is van bedrijven, die - uit eigen beweging of onder druk van overheid en maatschappelijke organisaties - maatschappelijk verantwoord ondernemen.



'Duurzaamheid wordt vaak geassocieerd met dingen die niet mogen. Ik denk dat je mensen niet moet proberen op te voeden met ge- en verboden, maar dat je duurzaamheid op een positieve manier onderdeel kan maken van je eigen identiteit.' Aldus Jeroen Helmink van Albron, één van de grootste cateringorganisaties van Nederland. 'Bij ons staat gezond en lekker eten en bewegen centraal. Dat vertellen we op een aantrekkelijke manier in ons dagelijkse werk. In de actieweek

Fit & Food hebben we in onze restaurants aangegeven hoeveel minuten je moest bewegen om de calorieën van het product te verbranden. Dat gaf aanleiding voor leuke discussies over de dagelijkse lunch en het bewegingspatroon. Mensen haal je niet over met een opgeheven vingertje. Het helpt door het gewenste gedrag consequent uit te stralen in alles wat je doet. Dat is ook vandaag weer gebleken.'

‘Waarom gedraag ik me zo hopeloos onverantwoord?’

Deze bijna retorische vraag van een van de deelnemers vormt een perfecte illustratie van het dilemma van de hedendaagse burger. Je weet dat je beter de fiets dan de auto kunt nemen en dat je beter scharrelvlees kunt eten dan vlees van de kiloknaller, maar je doet het niet. Waarom niet? Deze en andere vragen werden op 18 maart 2005 besproken aan een tiental ‘stamtafels’ in Zin, het klooster voor zingeving en werk in Vught, dat voor de gelegenheid was omgetoverd in een herberg. Waarbij Anne de Jong van Stratch er voor zorgde dat de uitwisseling van informatie niet bleef steken op het niveau van de borreltafel.

In antwoord op eerdergenoemde retorische vraag houden we onszelf graag voor dat we rationele wezens zijn. In wezen echter zijn we een soort ‘Fabel van Babel’, waarbij ons gedrag wordt bepaald door het reptiel [geprogrammeerd], het zoogdier [geconditioneerd] en de mens [beredeneerd] in onszelf. In veel situaties [autorijden, winkelen] vertonen we ‘zoogdier’-gedrag, dat wil zeggen, gedrag dat is aangeleerd door conditionering op basis van korte termijn bevrediging van behoeften. Dat geldt ook voor ons koopgedrag. Enigszins gechargeerd zou je kunnen zeggen dat we ons

op de winkelvloer gedragen als een laboratoriummuis die heeft geleerd dat hij een lekker hapje mag verwachten als hij op de rode knop duwt. Net zo min als bij die muis, spelen maatschappelijke overwegingen een rol in ons koopgedrag. We kopen een rood pak koffie bijvoorbeeld, omdat die lekker ruikt en smaakt en omdat ‘ons moeder’ die koffie ook al kocht. Prijs is belangrijk omdat voor een lagere prijs meer kunt kopen, maar in wezen gaat het om instant bevrediging van fysieke en emotionele behoeften.

Gedrag dat voortvloeit uit conditionering laat zich slecht beïnvloeden door cognitieve informatie over samenstelling of herkomst van producten. De bekende trits informatie – houding – gedrag is te rechtlijnig voor het dagelijks leven. Bovendien blijkt het lastig om via informatie over duurzame aspecten, breuklijntjes aan te brengen in de satisfactie, het gevoel van tevredenheid van de consument tijdens en kort na het winkelen. Anders gezegd: informatie kan nog zo schokkend zijn, het haalt mensen niet uit hun ‘comfortzone’. Behalve een kleine groep (naar schatting twee a drie procent van het totaal), waarbij -beredeneerde- maatschappelijke overwegingen wel van invloed zijn op het koopgedrag. Informatie leidt kortom niet tot fundamentele verandering van gedrag. Omgekeerd wel, maar daarover zo meteen meer.

Sibolt Mulder, TNS Nipo consult | NIET IN CIRKELS BLIJVEN RONDDRAAIEN

Het gevaar is niet denkbeeldig dat we in de discussie over duurzaam consumeren blijven ronddraaien in cirkels. Bijvoorbeeld over de taakverdeling tussen overheid en bedrijfsleven waarbij beide partijen op elkaar wachten. Of over de constatering dat de wensen van de burger niet overeenstemmen met zijn gedrag als consument. ‘Dat is te ongenueanceerd’, vindt Sibolt Mulder, senior adviseur bij TNS Nipo Consult. ‘De ongeschijnlijke tegenstrijdigheid verdwijnt als je

constateert dat mensen hun gedrag vooral afstemmen op de omgeving waarin ze verkeren en op het aanbod dat ze krijgen voorgeschoteld. Dan blijkt hun gedrag vaak uiterst logisch en daarop kan je beleid maken. Het is voor DuVo nodig om nu een stap verder te komen in het doorbreken van die cirkelredeneringen, zodat we ons kunnen richten op dingen die er echt toe doen. Zoals het weer serieus oppakken van de NMP transitie-strategieën om duurzaam gedrag te bevorderen.’



Het geringe effect betekent niet dat mensen te bot of te afgestompt zijn om zulke informatie op te nemen. Uit charitatieve acties, zoals onlangs voor de slachtoffers van de tsunami, blijkt duidelijk het tegendeel. Het probleem is veel meer dat dit soort informatie niet aansluit. Waar koopgedrag vooral wordt gestuurd door emotie, grijpt dit soort 'talige' informatie aan op het cognitieve niveau. Die 'mismatch' leidt er ook toe dat etiketten nauwelijks worden gelezen.



Daarmee is niet gezegd dat productinformatie zinloos is. Allereerst heeft de consument een principieel recht op informatie over samenstelling en herkomst van het product. Op de tweede plaats is productinformatie buitengewoon relevant voor mensen met een voedingsgerelateerde aandoening zoals allergie, overgevoeligheid of diabetes. Als instrument voor het bevorderen van een meer duurzaam koopgedrag is productinformatie, of het nu op het etiket staat of op Internet, echter van beperkte waarde.

De belangrijkste overweging is dat verandering van gedrag kan leiden tot behoefte aan informatie. Dus precies omgekeerd aan wat we geneigd zijn om rationeel te noemen. Gedragsverandering treedt vaak op

bijzorgenaamde breuklijnen in het leven, zoals huwelijk, de geboorte van een kind of een echtscheiding. Zulke momenten laten zich vanzelfsprekend niet plannen, zeker niet door derden. Wel is het mogelijk om informatie aan te bieden aan mensen die zo'n breuklijn passeren en hun gedrag veranderen.

De vraag is of er manieren zijn om het koopgedrag in een meer duurzame richting te sturen. Als maatschappelijke overwegingen voor de consument geen rol spelen, zijn er dan nog andere mogelijkheden om te zorgen dat hij/zij kiest voor het duurzame alternatief? Het antwoord luidt 'ja tenzij...', waarbij tenzij staat voor een reeks voorwaarden.

Sigrid van Amerongen, Nutreco | JE VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN



'De winst van zo'n dag als vandaag is dat je niet blijft steken in je eigen verhaal over de initiatieven die jouw bedrijf ontplooit op het gebied van duurzame bedrijvigheid, maar dat je op een wat abstracter niveau over het onderwerp praat.' Aldus Sigrid van Amerongen, communicatiemanager van Nutreco Holding, producent van diervoeders. 'Het risico is wel dat je bevangen raakt door de omvang van het

probleem; het idee dat alles wat je doet niet meer is dan een druppel op een gloeiende plaat. Met als onbedoeld gevolg dat je niks meer doet. Daarom denk ik dat je toch vooral je eigen verantwoordelijkheid moet nemen, als burger, als consument en als bedrijf. Niet om te zeggen 'Kijk mij het eens goed doen', maar door samen met anderen te proberen om van die druppel een flinke hoosbui te maken.'

Op de eerste plaats moet het duurzame alternatief beschikbaar zijn. Niet door een apart hoekje in de winkel in te richten voor duurzame producten, maar door het duurzame alternatief naast het reguliere product te presenteren. Anders gezegd: het duurzame product moet op het juiste aankoopmoment beschikbaar zijn. Op de tweede plaats moet de consument vertrouwen hebben in de producent. Het gaat om een heel basale vorm van vertrouwen, zoals je een vriend of familielid vertrouwt. Een certificaat of milieukeur speelt daarbij nauwelijks een rol. Niet alleen omdat het te ‘cognitief’ is, maar ook omdat een certificaat niet is gebaseerd op vertrouwen maar op wantrouwen. Dat maakt het meer geschikt voor communicatie tussen bedrijven dan voor communicatie tussen bedrijf en consument. Omgekeerd kan het verlies van een certificaat of overtreding van de regels er wel toe leiden dat het vertrouwen van de consument wordt beschaamd. Zoveel is wel duidelijk geworden uit de ‘affaires’ met gecertificeerde bedrijven, die de laatste jaren hebben plaatsgehad.

Veel meer dan een certificaat van willekeurig welke instantie, vormt het merk een baken voor het vertrouwen van de consument. Het voornaamste motief om merknamen te ontwikkelen was en is het opbouwen van een

vertrouwensrelatie met de consument te binden. Dat geldt niet alleen voor producten (A-merken), maar ook voor de ‘branding’ van winkelketens, zoals Ikea, AH en Tesco. Het merk, of het nu van een product is of van een winkelconcept, biedt mogelijkheden om duurzaam consumeren te bevorderen. Niet zozeer door pogingen om consumenten te overtuigen van het maatschappelijk belang van



een duurzamer koopgedrag, maar door producenten en winkelbedrijven te stimuleren om duurzamere producten en concepten te ontwikkelen. Zo zouden producenten duurzaamheid kunnen koppelen aan de kwaliteit die het merk uitstraalt.

Mario Jacobs, Ministerie Economische Zaken | CONSUMENT VERLEIDEN TOT DUURZAAM KOOPGEDRAG

‘Bedrijven en maatschappelijke organisaties doen vooral een beroep op rationele overwegingen om mensen over te halen tot duurzaam consumeren, maar dat werkt maar voor een kleine groep. De overgrote meerderheid zal je letterlijk moeten verleiden tot een duurzamer koopgedrag’, meent Mario Jacobs, beleidsmedewerker Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij het ministerie van EZ. Bedrijven

moeten daarbij in zijn ogen het voortouw nemen, zij het op een manier die hen het beste past. Jacobs: ‘Het ene bedrijf zal het voldoende vinden als het zich aan de wettelijke regels houdt; het andere bedrijf neemt – bij wijze van spreken – al het leed van de wereld op zich. Die keuze hangt samen met wie ze willen zijn en hoe ze willen opereren. Het enige dat je van hen kunt vragen is dat ze hun opstelling verantwoorden.’



Een voorbeeld is de stichting Utz Kapeh ('goede koffie') een wereldwijd certificatieprogramma voor verantwoorde koffieproductie. De eisen van Utz Kapeh gaan minder ver dan die van het Max Havelaar keurmerk, maar mede daardoor is de afzet veel groter. De kans is niet denkbeeldig dat Utz Kapeh zich op termijn ontwikkelt tot de standaard voor koffie. Op die manier wordt duurzaamheid als het ware vanzelf geïntegreerd in de kwaliteit van het product.

Ook via nieuwe winkelconcepten kan duurzaam consumeren worden bevorderd. Niet zozeer door het uitgebreid informeren van consumenten als wel door duurzame producten van een overkoepelend 'merk' te voorzien. Een voorbeeld van dat laatste is de Britse supermarkt Tesco die daarvoor in aanmerking komende producten voorziet van de aanduiding 'Organic'.

De vraag is hoe producenten en winkelbedrijven gestimuleerd kunnen worden om meer duurzame producten te ontwikkelen en te fabriceren, respectievelijk ze een prominente plaats in het schap te gunnen. Een deel van de bedrijven zal dat uit zichzelf doen, gedreven door een gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bij andere bedrijven zal het nodig zijn om druk uit te oefenen, bijvoorbeeld door maatschappelijke



organisaties. Om 'free rider'-gedrag te voorkomen, zal er waarschijnlijk ook wetgeving noodzakelijk zijn.

Samenvattend luidt de conclusie van de dialoogdag dat duurzaam consumeren niet wordt bevorderd door consumenten te overvoeren met informatie over producten, noch door ze continu te wijzen op het inconsequente van hun gedrag. In plaats daarvan is het zinvoller om duurzaamheid te integreren in producten en in winkelconcepten. Op die manier wordt duurzaam consumeren vanzelfsprekend en hoeven we niet na te denken over wat we kopen.

Lysanne van der Lem, ministerie VWS | STIMULEREN, NIET STRAFFEN



'Als ik de discussie over duurzaam consumeren vergelijk met de discussie over gezonde voeding, dan is een straf in de vorm van een heffing op ongezonde of niet-duurzame producten niet de oplossing. Beter is het om te zoeken naar wegen om consumenten te stimuleren te kiezen voor het gezonde of in dit geval het duurzame alternatief', denkt Lysanne van der Lem. Als medewerker bij het ministerie van VWS is ze bezig met het ontwikkelen van een etikettering-

beleid voor levensmiddelen. Informatie op het etiket speelt volgens haar een bescheiden, maar wel essentiële rol in het stimuleren van een ander koopgedrag. Als mensen zich bewust zijn van een probleem, dat kan een gezondheidsprobleem zijn, maar ook een milieuprobleem, dan zijn etiketten een bron van informatie. Afgezien daarvan hebben mensen natuurlijk ook gewoon het recht om te weten welke ingrediënten er in levensmiddelen zitten.'

Sedert 1990 zijn vele initiatieven genomen, met als doel om bedrijven, en meer in het bijzonder de bestuurders van die bedrijven, te inspireren om duurzamer te gaan ondernemen. Verreweg de meeste van die initiatieven werden genomen door, of met financiële steun van, overheden. In dit overzicht wordt informatie over een aantal van die initiatieven vanaf het Internet geciteerd, met name wanneer ze betrekking hebben op voeding, of wanneer DuVo-bedrijven daaraan deelnemen.

### SUPRANATIONALE VERBANDEN

#### **the Global Compact**

---

In an address to the World Economic Forum on 31 January 1999, United Nation Secretary-General Kofi Annan challenged business leaders to join an international initiative – the Global Compact – that would bring companies together with UN agencies, labour and civil society to support universal environmental and social principles. The Global Compact's operational phase was launched at UN Headquarters in New York on 26 July 2000. Today, many hundreds of companies from all regions of the world, international labour and civil society organisations are engaged in the Global Compact.

#### *The mission*

To promote responsible corporate citizenship so that business can be part of the solution to the challenges of globalisation.

Participants include WBCSD and CSR-Europe as well as ICC, but also individual companies, like Hindustan Lever [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

#### **The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**

---

The World Business Council took shape in 1991, in the approach to the Rio Earth Summit of 1992, when Stephan Schmidheiny, as co-ordinator of the business input, put together a team of CEOs from about 50 companies to form a fledgling Business Council for Sustainable Development. In 1995, the Council merged with the World Industry Council for the Environment (WICE) in Paris – a brainchild of the International Chamber of Commerce (ICC) –, and set up a permanent base in Geneva as the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

The Council currently is a coalition of 175 international

companies. Members are drawn from more than 35 countries and 20 major industrial sectors. Some 1,000 business leaders are globally involved in a global network of 50 national and regional business councils and partner organisations.

The organisation counts a staff of 50 professionals.

#### *The mission*

To provide business leadership as a catalyst for change toward sustainable development, and to promote the role of eco-efficiency, innovation and corporate social responsibility.

Members include DSM, Heineken, Unilever

[www.wbcds.ch](http://www.wbcds.ch)

### **CSR Europe**

---

CSR Europe began as the European Business Network for Social Cohesion and was founded as a result of the European declaration of businesses against social exclusion, approved by a group of European business managers in the presence of President Jacques Delors in January 1996.

CSR Europe is the leading European business network for corporate social responsibility with over 65 leading multinational corporations as members including Ahold and Unilever.

#### *The mission*

To help companies achieve profitability, sustainable growth and human progress by placing corporate social responsibility in the mainstream of business practice.

[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

*In vele landen in Europa heeft CSR-Europe een eigen organisatie. In Nederland is dat Samenleving & Bedrijf (zie hieronder)*

### **International Chamber of Commerce (ICC)**

---

National committees and groups form the global network that makes ICC unique among business organisations. In countries where a national committee has yet to be formed, companies can join ICC individually by becoming a direct member.

#### *Objectives include*

To define the role of business in the context of globalisation and changing societal expectations and articulate messages on issues relating to business in society.

#### *Projects include*

- Further develop a world business perspective on corporate responsibility issues.
- Promote the web-based commentary on the "ICC 9 steps" on corporate responsibility.
- Organise outreach events on corporate responsibility issues.

Members in The Netherlands include Ahold, Campina, DSM, Heineken, Unilever en Wessanen

[www.icc.nl](http://www.icc.nl)

### **SAI Platform**

---

SAI Platform is created by the food industry to actively support the development of and to communicate worldwide about sustainable agriculture involving the different stakeholders of the food chain.

SAI Platform supports agricultural practices and agricultural production systems that preserve the future availability of current resources and enhance their efficiency. SAI Platform's ultimate goal is the development of sustainable agricultural practices which are harmonised along the food chain. In this view, SAI



Platform conducts a number of activities around four main themes:

- Knowledge building & management;
- Awareness raising;
- Stakeholder involvement; and
- Support to the implementation of SA practices (within the supply chain as well as in compliance with trade policies and regulations).

SAI-members include Campina, Douwe Egberts and Unilever

[www.saipatform.org](http://www.saipatform.org)

### Social Venture Network (SVN),

Founded in 1987 by some of the nation's most visionary leaders in socially responsible entrepreneurship and investment, Social Venture Network (SVN) is a nonprofit network committed to building a just and sustainable world through business.

De leden proberen maatschappelijke verantwoordelijkheid te integreren in hun zakelijke activiteiten. Steeds meer (vertegenwoordigers van) maatschappelijke organisaties sluiten zich ook aan. SVN Nederland organiseert bedrijfsbezoeken en miniacademies en maakt deel uit van het internationale Social Venture Network.

In Nederland is Unilever één van de leden.

[www.svneurope.com](http://www.svneurope.com)

## NATIONALE INITIATIEVEN

In veel landen bestaan non-profit organisaties waarin bedrijven en overheden samenwerken bij het bevorderen van Maatschappelijk Verantwoord ondernemen. Een overzicht van die organisaties is te vinden op de web-site van MVO Nederland:

[www.mvonderland.nl/xml/document/actueel/projecten,/content/bulk/actueel/projecten/2004/inventarisatie\\_internationale\\_MVO\\_organisaties.xml](http://www.mvonderland.nl/xml/document/actueel/projecten,/content/bulk/actueel/projecten/2004/inventarisatie_internationale_MVO_organisaties.xml)

## NEDERLANDSE INITIATIEVEN

### MVO Nederland

MVO Nederland, door het Ministerie van EZ opgericht in november 2004, stimuleert en ondersteunt bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties bij het invullen van hun maatschappelijke rol. Door het delen van kennis, het organiseren van activiteiten en door samen te werken met partners (zoals Albert Heijn, Douwe Egberts, DSM en Nutreco). Als een van de eerste acties heeft MVO Nederland een Maatschappelijk Verslag 2004 uitgebracht.

[www.mvonderland.nl](http://www.mvonderland.nl)

### Samenleving & Bedrijf (S&B)

Samenleving & Bedrijf (S&B), opgericht in het voorjaar van 2000, is een landelijk netwerk van en voor bedrijven, die MVO willen ontwikkelen en bevorderen. De bedrijven van het netwerk zien MVO als een zakelijke investering in duurzame oplossingen. Samen met de overheid en maatschappelijke organisaties maken ze nieuwe arrangementen om problemen op te lossen op het gebied van o.a. veiligheid, onderwijs, werk en zorg. In dit netwerk wordt specifieke, voor bedrijven relevante kennis



en ervaring verdiept en gedeeld door middel van praktijkgerichte programma's, activiteiten en communicatie. Volgens het halen-en-brengen principe: voor bedrijven, door bedrijven. Douwe Egberts is lid van S&B, en The Greenery is partner.

[www.samen.nl](http://www.samen.nl)

### Stichting Duurteelt

---

Stichting Duurteelt werd in 2002 door Unilever, Albert Heijn en Rabobank opgericht als onderdeel van het programma Internet voor Alledag. De Stichting stelt zich ten doel om duurzame landbouwpraktijk te stimuleren door via internet objectieve kennis en informatie te verstrekken over duurzaamheid die relevant is voor individuele agrarische ondernemers en consumenten/ burgers. Concreet worden er twee internetomgevingen ontwikkeld en geëxploiteerd: een boeren best practice site [www.agriwijzer.nl](http://www.agriwijzer.nl) en een consumentensite [www.alles-over-eten.nl](http://www.alles-over-eten.nl), [deze site is nog niet live]. die beide objectieve en neutrale kennis en informatie bieden. De omgevingen zijn aan elkaar verbonden qua architectuur en content.

Participanten zijn onder andere, Albert Heijn, Avebe, Campina, Cosun, CSM, Heineken en Unilever

### LOKALE INITIATIEVEN

In veel plaatsen bestaan lokale netwerken, die ten doel hebben plaatselijk bedrijven te stimuleren meer maatschappelijk verantwoord op te treden. Meestal zijn die netwerken tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen bedrijven en plaatselijke bestuurders. Een overzicht met 32 netwerken is te vinden op de site van S&B: [www.samen.nl/lokalenetwerken.qsp](http://www.samen.nl/lokalenetwerken.qsp)

### INITIATIEVEN NEDERLANDSE KOEPELS

*De hieronder genoemde initiatieven zijn of worden in de loop van 2005 geheel in de moederorganisatie opgenomen, waarna MVO-dossiers op de betreffende web-sites te vinden zullen zijn.*

### De Stichting NCW

---

Bij de fusie van VNO en NCW op 1 januari 1997 werd de Stichting NCW opgericht om binnen de ledenkring te fungeren als het bezinningscentrum van de centrale ondernemingsorganisatie. Deze organisatie kende het persoonlijk lidmaatschap van (vooral) directeur-eigenaren.

Jaarlijks organiseerde de Stichting NCW de tweedaagse NCW-Bilderbergconferentie in Hotel de Bilderberg in Oosterbeek.

[www.stichtingncw.nl](http://www.stichtingncw.nl)

### Stichting Maatschappelijk Ondernemen (Stimo)

---

De Stichting Maatschappelijk Ondernemen (Stimo) organiseerde jaarlijks een congres, en stelde daarvoor een thema centraal dat aan de hand van wetenschappelijk onderzoek verder werd uitgediept en gericht was op brancheorganisaties, individuele ondernemers, de overheid, onderwijsinstellingen e.a..

Het beleid van Stimo was gericht op informatie-uitwisseling over bewustwording van de ondernemer ten aanzien van maatschappelijke waarden en hoe deze hierin de dagelijks praktijk zoveel mogelijk naar kan handelen.

[www.mvo.mkb.nl](http://www.mvo.mkb.nl)