

Bedrijven, natuur & biodiversiteit

Een ketenperspectief op de rol van private partijen



LEI

WAGENINGEN UR

Bedrijven, natuur & biodiversiteit

Een ketenperspectief op de rol van private partijen

S.W.K. van den Burg

M.M.M. Overbeek

LEI-nota 12-017

Maart 2012

Projectcode 2272000224

LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de volgende onderzoeksvelden:



Sector & Ondernemerschap



Regionale Economie & Ruimtegebruik



Markt & Ketens



Internationaal Beleid



Natuurlijke Hulpbronnen



Consument & Gedrag

Bedrijven, natuur & biodiversiteit; Een ketenperspectief op de rol van private partijen

Burg, S.W.K. van den en M.M.M. Overbeek

LEI-nota 12-017

42 p., fig., tab., bijl.

Project KB-14-11-002, 'Public Goods, Private Business'

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het kader van het EL&I-programma Kennisbasis Onderzoek.

Deze publicatie is beschikbaar op www.lei.wur.nl

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2012
Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

Inhoud

	Woord vooraf	7
	Samenvatting	8
	S.1 Belangrijkste uitkomsten	8
	S.2 Overige uitkomsten	8
	S.3 Methode	8
1	Inleiding	10
	1.1 Bedrijven, natuur en biodiversiteit	10
	1.2 Onderzoeksvragen	10
	1.3 Methodiek	10
	1.4 Leeswijzer	11
2	Ketens	12
	2.1 Bedrijven en ketens	12
	2.2 Karakterisering	13
	2.3 Governance	14
	2.4 Verklaringen	16
	2.5 Ontwikkelingen in het denken	16
	2.6 Resumerend	17
3	Vergroening van ketens	18
	3.1 Inleiding	18
	3.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	18
	3.3 Baten van mvo	19
	3.4 Samenwerking met maatschappelijke organisaties	20
	3.5 Instrumenten voor mvo	21
4	Natuur, biodiversiteit en de energieketen	24
	4.1 Inleiding	24
	4.2 Biomassaketen	24
	4.3 Bedrijven	25
	4.4 Rol in de bescherming van natuur en biodiversiteit	28
	4.4.1 Keten	28
	4.4.2 Instrumenten	28
	4.4.3 Motivatie	28
	4.4.4 Samenwerking	29
	4.5 Conclusie	29

5	Natuur, biodiversiteit en de zuivelketen	31
5.1	Inleiding	31
5.2	Zuivelketen	31
5.3	Bedrijven	31
5.4	Rol in de bescherming van natuur en biodiversiteit	33
5.4.1	Keten	33
5.4.2	Instrumenten	34
5.4.3	Motivatie	34
5.4.4	Samenwerking	34
5.5	Conclusie	35
6	Conclusies en aanbevelingen	36
6.1	Conclusies	36
6.2	Aanbevelingen voor verder onderzoek	36
	Literatuur en websites	38
	Bijlagen	
1	Interviews	41
2	Geraadpleegde jaarverslagen	42

Woord vooraf

Natuur en biodiversiteit staan op de agenda van het bedrijfsleven. Het recent gepubliceerde rapport van de Taskforce Biodiversiteit en Natuurlijke Hulpbronnen laat zien dat de bescherming van onze natuurlijke hulpbronnen noodzakelijk is voor het maatschappelijk welzijn maar ook voor de continuïteit van bedrijven op lange termijn.

Eerder onderzoek van het LEI heeft bekeken hoe individuele bedrijven concreet aan de slag gaan met deze onderwerpen. In dit onderzoek staat de keten centraal. Aan de hand van twee casestudies, naar de energieketen en naar de zuivelketen, is onderzocht wat de mogelijkheden zijn om in de keten zorg voor natuur en biodiversiteit te borgen.

Het verkennende onderzoek laat zien dat de organisatie van de keten bepaalt op welke manier bedrijven hun keten kunnen verduurzamen. De organisatie van de keten bepaalt echter niet of bedrijven dit ook daadwerkelijk doen, bedrijfsspecifieke motivaties spelen hierin een rol.

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van het door het ministerie van EL&I gefinancierde Kennisbasisprogramma Duurzame ontwikkeling groenblauwe ruimte. Wij danken de geïnterviewden voor hun medewerking aan het onderzoek.

Ir. L.C. van Staalduinen
Algemeen Directeur LEI ad interim

Samenvatting

S.1 Belangrijkste uitkomsten

Natuur en biodiversiteit staan op de agenda van het bedrijfsleven, als onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit wordt nog beperkt omgezet in concrete acties. Dit geldt ook voor ketens: bedrijven zijn in beperkte mate bezig met de impact van hun keten op natuur en biodiversiteit en sturen hier nog niet vaak op. [Zie paragraaf 6.1](#)

In de literatuur worden 5 ideaaltypische ketens onderscheiden waarin op verschillende manieren invulling wordt gegeven aan sturing. De verschillen tussen types ketens zien we terug in de praktijk. Inspanningen van bedrijven om in de keten aandacht aan natuur en biodiversiteit te besteden moeten passen bij de organisatie van de keten. [Zie paragraaf 2.3](#)

De organisatie van de keten verklaart echter niet of bedrijven in hun keten ook daadwerkelijk sturen op natuur en biodiversiteit. De wil en achterliggende motivatie van bedrijven om eisen te stellen aan toeleveranciers variëren sterk. [Zie paragraaf 3.2](#) en [paragraaf 6.1](#)

S.2 Overige uitkomsten

Sturing in de keten is ook afhankelijk van de mogelijkheden om eisen ten aanzien van product en productieproces te codificeren: vast te leggen in standaarden en richtlijnen. Natuur en biodiversiteit laten zich niet eenvoudig in indicatoren vangen. Dit maakt het lastiger aan leveranciers in de keten eisen te stellen met betrekking tot natuur en biodiversiteit. [Zie paragraaf 2.3](#)

Voor bedrijven met productielocaties is de impact op natuur een relevant onderwerp. Niet het minst omdat het bij kan dragen aan een goede relatie met de omgeving en minder tegendruk in de planvorming. Als negatieve publiciteit rondom leveranciers een effect kan hebben op het imago van de afnemer is het zinvol om aan 'achterwaartse ketenintegratie' te werken, waarbij eisen op het gebied van duurzaamheid (en natuur en biodiversiteit) aan leveranciers opgelegd worden. [Zie paragraaf 6.1](#)

Samenwerking met maatschappelijke organisaties is gemeengoed geworden onder bedrijven. Naast de ad hoc-samenwerking rondom projecten zien we ook hechtere partnerschappen tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties. Deze partnerschappen bieden mogelijkheden om kennis en expertise over mvo te delen, om netwerken uit te wisselen en om het imago (van bedrijven) te verbeteren. In projecten voor bescherming van natuur en biodiversiteit zien we deze samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties. [Zie paragraaf 3.3](#)

S.3 Methode

Overheid en maatschappelijke organisaties dichten het bedrijfsleven een belangrijke rol toe bij de bescherming van natuur en biodiversiteit. Diverse onderzoeken hebben geanalyseerd of en hoe bedrijven hier een rol spelen. Deze onderzoeken richten zich op individuele bedrijven. In dit onderzoek staat de keten centraal. [Zie paragraaf 1.1](#)

Het onderzoek heeft tot doel inzicht te krijgen in de wijze waarop bedrijven in hun keten zorg kunnen besteden aan de bescherming van natuur en biodiversiteit. Het onderzoek kent twee hoofdvragen: [Zie paragraaf 1.2](#)

1. Welke bijdrage leveren bedrijven aan de bescherming van natuur en biodiversiteit in de keten?
2. Hoe beïnvloedt de organisatie van de keten de mogelijkheden van bedrijven?

Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie, aangevuld met interviews met experts. In het empirisch onderzoek hebben wij ons beperkt tot twee ketens, te weten: (1) energie uit biomassa en (2) zuivel. Diverse partijen uit deze twee ketens zijn geïnterviewd. Daarnaast is een aantal wetenschappers geïnterviewd.

[Zie paragraaf 1.3](#)

1 Inleiding

1.1 Bedrijven, natuur en biodiversiteit

Het idee dat bedrijven een rol kunnen spelen in de bescherming van natuur en biodiversiteit is aantrekkelijk. De bescherming van natuur, en daaraan verbonden biodiversiteit, is niet langer uitsluitend een publieke taak en overheden en maatschappelijke organisaties zoeken naar nieuwe beheermodellen, waarin het bedrijfsleven een belangrijkere rol speelt.

De betrokkenheid van bedrijven wordt ingegeven door verschillende motivaties (interview van Koppen). Een bedrijf kan afhankelijk zijn van natuurlijke grondstoffen voor haar primaire productieproces, zoals de visserij. Ook kunnen de activiteiten van een bedrijf plaatsvinden in een natuurrijke omgeving die bijdraagt aan de waardering van deze activiteiten, bijvoorbeeld natuurrecreatie of campings. Een bedrijf kan werkzaam zijn in een gevoelig gebied. Natuurbescherming is dan niet direct noodzakelijk maar door publieke en politieke gevoeligheden kiezen bedrijven er toch voor hier aandacht aan te besteden. Een voorbeeld zijn energiebedrijven die werken met palmolie. Andere bedrijven streven ernaar een groen imago op te bouwen of in stand houden, waarbij zorg voor natuur goed past. Natuur en natuurbescherming kunnen directe verkoopargumenten voor een bedrijf zijn, zoals bij de Body Shop. Tot slot zijn bedrijven in een bepaalde situatie verplicht om hun impact op natuur in kaart te brengen en te verminderen, bijvoorbeeld conform de Flora- en Faunawet.

De rol van bedrijven bij de bescherming van natuur en biodiversiteit kan bekeken worden vanuit het perspectief van een individueel bedrijf of vanuit een ketenperspectief. De laatste benadering staat centraal, dit onderzoek richt zich op de mogelijkheden die ketenpartijen hebben om in hun keten te sturen op natuur en biodiversiteit.

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van het door het ministerie van EL&I gefinancierde Kennisbasisprogramma Duurzame ontwikkeling groenblauwe ruimte.

1.2 Onderzoeksvragen

Dit onderzoek heeft tot doel inzicht te krijgen in de wijze waarop bedrijven in hun keten zorg kunnen besteden aan de bescherming van natuur en biodiversiteit. Het kent twee hoofdvragen, elk met enkele subvragen:

1. Welke bijdrage leveren bedrijven aan de bescherming van natuur en biodiversiteit in de keten?
 - Welke rol zien ketenpartijen voor zichzelf weggelegd bij het beheer van natuur en biodiversiteit?
 - Welke motivaties hebben ketenpartijen om hierin een rol te spelen?
 - Welke instrumenten hebben bedrijven om zorg voor natuur en biodiversiteit in de keten te borgen?
2. Hoe beïnvloedt de organisatie van de keten de mogelijkheden van bedrijven?
 - Welke types ketens zijn te onderscheiden?
 - Wat bepaalt de organisatie van een keten?
 - Hoe vindt governance in de keten plaats?

1.3 Methodiek

Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie, aangevuld met expertinterviews. Het empirisch onderzoek is beperkt tot twee ketens: (1) energie uit biomassa en (2) zuivel. Diverse partijen uit deze ketens zijn geïnterviewd. Daarnaast zijn er een aantal wetenschappers geïnterviewd (zie bijlage 1 voor een overzicht).

Het onderzoek is exploratief van aard. De empirische studies dienen ter illustratie en zijn niet bedoeld als representatieve weergave van de stand van zaken in Nederland. In elk van de casussen maken wij ge-

bruik van de duurzaamheidsjaarverslagen en de interviews die gehouden zijn met vertegenwoordigers van de bedrijven. Bij de analyse van de cases richten wij ons in het bijzonder op de volgende 4 thema's.

Thema 1: Ketens

Wij onderscheiden een aantal ideaaltypische ketens. De organisatie van de keten is geen vast gegeven. Elk type kent een lead firm die - in meer of mindere mate - controle uitoefent over haar keten. Nieuwe ontwikkelingen en nieuwe eisen kunnen betekenen dat de lead firm op zoek gaat naar een nieuwe organisatievorm en dus haar relaties met leveranciers verandert. De wijze waarop binnen deze ketens gestuurd wordt varieert en is afhankelijk van de complexiteit van de transactie, de mate waarin eisen en wensen te codificeren zijn, en de capaciteiten van de leveranciers (zie hoofdstuk 2).

Thema 2: Instrumenten

Met diverse richtlijnen, indicatoren en certificeringen is het mogelijk geworden om op een uniforme wijze mvo te monitoren, erover te rapporteren en vergelijkingen te maken. Zij spelen ook een rol in het codificeren van eisen en wensen met betrekking tot duurzaamheid (zie thema 1). In het sturen van ketens maken bedrijven gebruik van meetbare richtlijnen en indicatoren voor de bescherming van natuur en biodiversiteit (zie hoofdstukken 2 en 3).

Thema 3: Motivatie

Mvo kan een aantal baten opleveren die variëren van directe winst tot een beter imago en een betere relatie met de omgeving. De inspanningen van bedrijven om natuur en biodiversiteit te beschermen komen voort uit de verwachting dat deze baten opleveren (zie hoofdstuk 3).

Thema 4: Samenwerking

Samenwerking tussen bedrijven en ngo's wint aan populariteit. Naast publicitaire waarde, of de ontsluiting van nieuwe netwerken, gaat het ook om het uitwisselen van kennis en ervaringen, ook met betrekking tot natuur en biodiversiteit (zie hoofdstuk 3).

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft welke types ketens er bestaan en hoe sturing binnen deze ketens plaatsvindt. Hoofdstuk 3 behandelt het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo), met daarbij onder andere aandacht voor de motivatie en baten, de samenwerking met maatschappelijke organisaties en de instrumenten die bedrijven gebruiken. De empirische hoofdstukken 4 en 5 behandelen de casussen energie en zuivel. Hoofdstuk 6 sluit af met conclusies en een reflectie op de theorie.

2 Ketens

2.1 Bedrijven en ketens

Dit onderzoek richt zich op de mogelijkheden die ketenpartijen hebben om in hun keten te sturen op natuur en biodiversiteit. De vraag is met andere woorden: 'Hoe kunnen bedrijven ervoor zorgen dat hun leveranciers aandacht besteden aan natuur en biodiversiteit?'

Diverse veranderingen in de organisatie van de hedendaagse samenleving, waaronder globalisering, vragen ons een andere blik op het bedrijfsleven te ontwikkelen. Bedrijven moeten niet langer beschouwd worden als autonome eenheden die in een bepaald geografisch gebied opereren. Om te begrijpen wat bedrijven doen en laten is het van cruciaal belang om de context waarin zij opereren, en hun relaties met toeleveranciers, te begrijpen. Sociologen, economen en bedrijfskundigen hebben om deze reden het belang van de keten benadrukt. Lambert en Cooper (2000) zeggen:

'One of the most significant paradigm shifts of modern management is that individual businesses no longer compete as solely autonomous entities, but rather as supply chains.'

Soms concludeert men dat bedrijven steeds grotere delen van de keten 'integreren' en zo controle krijgen over alle schakels in de keten. De laatste jaren lijkt er echter een ontwikkeling te zijn in tegengestelde richting. Volgens Gereffi et al. (2005) is één van de grootste veranderingen van de afgelopen decennia dat multinationale ondernemingen desintegreren:

'Transnational corporations are redefining their core competencies to focus on innovation and product strategy, marketing, and the highest value-added segments of manufacturing and services, while reducing their direct ownership over 'non-core' functions such as generic services and volume production.' (Gereffi et al., 2005)

De verklaring voor deze verticale desintegratie wordt gezocht in de ontwikkeling van ICT en transport waardoor coördinatie tussen de schakels in de keten makkelijker wordt. Gereffi benadrukt dat:

'Coordination and control of global-scale production systems, despite their complexity, can be achieved without direct ownership.' (Gereffi et al., 2005)

Het is voor bedrijven daardoor eenvoudiger geworden om activiteiten buiten het eigen bedrijf te laten plaatsvinden, ofwel te 'outsourcen'. Er zijn meer mogelijkheden om controle en/of inzicht te houden in het productieproces, transport is beter te plannen en coördineren, enzovoort. In economische termen zijn de transactiekosten van outsourcen lager geworden, waardoor het minder aantrekkelijk is geworden activiteiten 'in huis' te houden.

De veranderende perspectieven op bedrijven en hun ketens zijn relevant voor dit onderzoek omdat we geïnteresseerd zijn in de mogelijkheden van bedrijven om zorg voor natuur en biodiversiteit te borgen in de keten. De volgende paragrafen gaan in op de verschillen in de organisatie van ketens, en de consequenties voor sturing in de keten. Daarbij wordt het begrip 'governance' gebruikt:

'Governance is het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen, evenals het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden.' (ministerie van Financiën, 2000)

2.2 Karakterisering

De keten is een serie van activiteiten van verschillende organisaties, die allen bijdragen aan de totstandkoming van een specifiek resultaat. Voorbeelden zijn de activiteiten die verschillende bedrijven ontplooiën, van het telen van een gewas tot de consumptie van een voedselproduct, of van de winning van grondstoffen tot de verkoop van een iPad. De literatuur over globale ketens benadrukt dat ketens geen onvermijdelijk resultaat zijn van politieke en economische ontwikkelingen. Integendeel, globale ketens:

'are initiated and institutionalized in particular forms as a result of strategizing and decision-making by particular actors, usually large-firms that manage access to final markets in developed countries and, increasingly, emerging economies.' (Gibbon et al., 2008)

Ketens worden gedreven door de creatie van toegevoegde waarde. Elke schakel in de keten draagt bij aan de transformatie van grondstof tot eindproduct, waarbij de waarde steeds hoger wordt (Stabell en Fjeldstad, 1998). Deze ketens zijn er in verschillende vormen. Sommige bestaan uit een groot aantal kleine ondernemingen die elk een specifiek onderdeel van het proces op zich nemen, in andere zijn slechts enkele grote bedrijven betrokken. In de jaren negentig is een eerste poging gedaan om ketens te karakteriseren (Gereffi en Korzeniewicz, 1994). In eerste instantie werd daarbij een onderscheid gemaakt tussen producentgedreven (producer-driven) en kopergedreven (buyer-driven) ketens. In eerstgenoemde hebben de producenten een leidende rol, in laatstgenoemde ligt de macht in de keten bij de verkopers en retailers.

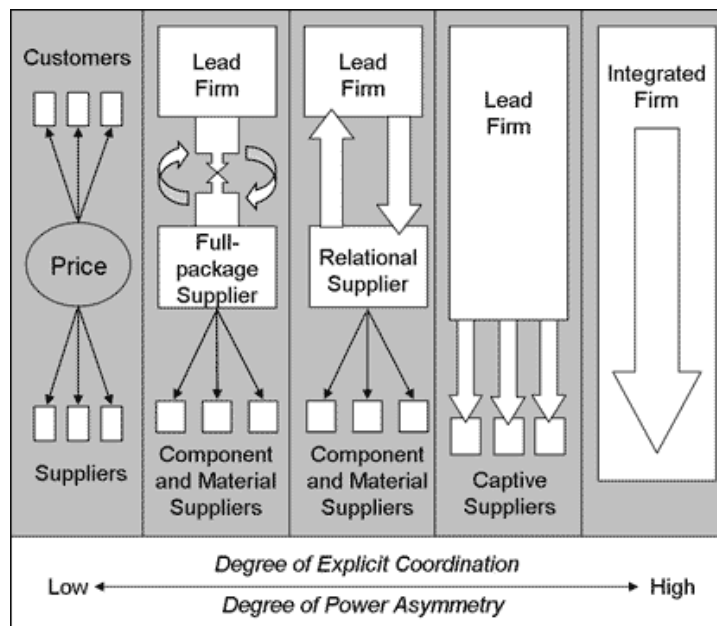
Gereffi et al. hebben de organisatie van ketens nader onderzocht en hanteren deze vuistregel:

'Where separation of ownership is not feasible, multinational corporations and foreign direct investment are likely to play a dominant role. Where it is feasible, arm's-length relationships are possible and foreign direct investment is important.' (Gereffi et al., 2005)

Coördinatie binnen de keten is cruciaal voor bedrijven. Als het mogelijk is taken uit te besteden en controle te houden zonder dat de transactiekosten te hoog oplopen, zullen bedrijven dat doen. Als het mogelijk is een 'standaard'-product te kopen van een leverancier zullen bedrijven dat doen. Als dat bijvoorbeeld te complex is en de levering onzeker, zullen bedrijven ervoor kiezen zelf de productie ter hand te nemen.

Op basis van deze vuistregel hebben Gereffi et al. (2005) een theoretisch raamwerk ontwikkeld, wat leidde tot het onderscheid in vijf verschillende ideaaltypische ketens (zie figuur 2.1).

Figuur 2.1 Vijf ideaaltypische ketentypes



Bron: Gereffi et al. (2005).

2.3 Governance

In elk ketentype zijn de relaties tussen leveranciers en afnemers anders, verschilt de mate van coördinatie en de machtsverdeling tussen bedrijven. Met andere woorden: het type governance verschilt.

Kenmerken markt

- Er zijn veel afnemers en aanbieders;
- De kosten om naar een andere leverancier over te stappen zijn laag;
- Bij transacties wordt alleen informatie over de prijs uitgewisseld.

Voorbeelden van dit type keten zijn de markten voor grondstoffen als cacao en olie. Aanbieders bieden een product aan op de markt, waar het concurreert met gelijke producten van andere aanbieders. De afnemer heeft geen eisen gesteld aan het product. In de transactie is alleen informatie over de prijs beschikbaar. Deze wordt bepaald door het samenspel van vraag en aanbod.

Voor de afnemer is het in dit type keten onmogelijk om aanvullende eisen te stellen, bijvoorbeeld met betrekking tot duurzaamheid. Er zijn geen mogelijkheden tot governance. Er zijn immers geen vaste relaties met aanbieders en er wordt alleen maar geconcentreerd op prijs. Een mogelijkheid om inhoud te geven aan verduurzaming is door sector breed aandacht te besteden aan duurzame productie. Pas als er voldoende vraag en aanbod is van een duurzaam product, kan een separate 'duurzame' keten opgezet worden.

Kenmerken modulaire ketens

- De leverancier produceert goederen volgens specificaties van de afnemer;
- Eisen aan product en productieproces worden gedetailleerd vastgelegd en doorgegeven;
- De leverancier behoudt zijn zelfstandigheid en kan wisselen tussen afnemers. Kennis, instrumenten en kapitaal blijven in handen van de leverancier.

Een voorbeeld van dit type keten is de handel in processoren voor computers. Bedrijven als Intel leveren de processoren aan de computerfabrikant, die ze verwerkt in pc's en laptops. De specificaties van de

processoren worden in detail aan de fabrikant doorgegeven. De productiecapaciteit blijft in handen van de leverancier, in dit geval Intel.

In dit type keten is er een lead firm die levert aan de consument en een turn-key leverancier. In deze relatie kunnen aanvullende eisen gesteld worden, bijvoorbeeld met betrekking tot product of productieproces. Governance in de keten moet echter wel passen bij de verhoudingen tussen de actoren. De lead firm heeft invloed maar kan geen directe controle over de leverancier uitoefenen. Centraal in het sturen van de keten staan de specificaties waarmee informatie tussen leverancier en afnemer wordt uitgewisseld; deze maken transacties eenvoudiger en reduceren voor de afnemer de noodzaak tot controle en monitoring. In dit type keten is sprake van 'zwak' governance, waarin product of productiestandaarden een belangrijke rol spelen.

Kenmerken relationele ketens

- De relatie tussen afnemer en leverancier staat centraal;
- Er is een complexe relatie waarin beide partijen afhankelijk zijn van elkaar, bijvoorbeeld:
 - o doordat de eisen aan producten niet in standaarden vastgelegd kunnen worden
 - o doordat de afnemer weinig kennis heeft van het productieproces;
- Het is voor beide partijen niet eenvoudig om 'uit' de relatie te stappen.

Een voorbeeld van dit type keten is de Japanse automobiellindustrie. Hierin leveren gespecialiseerde bedrijven onderdelen aan de producenten van auto's. Deze bedrijven bevinden zich in de nabijheid van de autoproducent en de specificaties van de te leveren producten worden in samenspraak geformuleerd.

Wanneer men in dit type keten aanvullende eisen wil stellen, moeten leveranciers en afnemer overeenstemming bereiken omdat er niet één partij is die eisen op kan leggen. Consensus en samenwerking spelen zijn belangrijk.

Kenmerken ingesloten (captive) keten

- Er is een ongelijke verdeling van macht en controle;
- De afnemer stelt eisen aan de producten die afgenomen worden,
- Er is top-down monitoring en controle;
- Afnemers streven ernaar de leveranciers te binden, de leveranciers kunnen niet eenvoudig overstappen naar een andere afnemer.

Een voorbeeld van dit type keten ziet men in de voedselindustrie, waar grote bedrijven als Unilever en Albert Heijn veel invloed hebben. Deze bedrijven bepalen niet alleen welke producten geproduceerd worden maar ook onder welke omstandigheden. De leveranciers zijn vrij machteloos en schikken zich vaak naar deze eisen. Overstappen naar een andere afnemer kan wel maar heeft grote consequenties, bijvoorbeeld omdat - op aandringen van de afnemer - geïnvesteerd is in specifieke productieprocessen of kwaliteitsmanagementsystemen.

In dit type keten is een duidelijk top-down vorm van governance zichtbaar, gericht op controle van de leveranciers. De afnemer kan aanvullende eisen stellen. De afnemer heeft er belang bij de leverancier aan zich te binden en moet er voor waken niet zoveel eisen te stellen dat leveranciers alsnog afhaken.

Kenmerken hiërarchie

- De verschillende schakels in de keten zijn in handen van één bedrijf;
- De managementvorm is top-down, van hoofd naar afdelingen.

Een voorbeeld van dit type keten is Shell. Shell heeft controle over alle schakels in de brandstofketen. Aan de ene kant heeft zij controle over olievelden en de capaciteit om olie op te pompen. Via eigen verwerkingsinstallaties en distributie komt de brandstof bij de eigen tankstations, waar consumenten tanken.

In dit type keten wordt middels interne besluiten en beleid invulling gegeven aan governance. De mogelijkheden voor een bedrijf om eisen te stellen aan de schakels in de keten zijn daarmee groot.

2.4 Verklaringen

Wat betekent dit voor de verduurzaming van ketens? De literatuur besteedt veel aandacht aan de lead firm. Dit is het bedrijf dat producten levert aan de consument (Lambert en Cooper, 2000), en om die reden ook het bedrijf dat door consumenten en consumentenorganisaties aangesproken zal worden op de misstanden in de keten.

Verduurzaming van de keten begint vaak bij een lead firm die aanvullende eisen wil stellen aan haar leveranciers. Het is daarbij in het belang van de lead firm om de complexiteit laag te houden (Gereffi et al., 2005). Er zijn steeds meer labels, keurmerken en productiestandaarden ontwikkeld waarmee producten en productieprocessen langs een (in meer of mindere mate onafhankelijke) maatlat gelegd kunnen worden. Deze instrumenten hebben een rol in het sturen van ketens: de afnemer kan haar leverancier vragen te voldoen aan de criteria zoals vastgelegd en is niet genoodzaakt zelf eisen te formuleren. Om deze reden zijn ook sectorale standaarden of generieke richtlijnen (zoals de ISO-richtlijnen) populair bij afnemers en leveranciers. Deze richtlijnen schrijven bepaald gedrag voor, wat vervolgens door onafhankelijke partijen aan de hand van eenduidige criteria ge-audit kan worden (Power, 1997).

Deze vorm van keten-governance is echter niet voor alle types ketens de beste vorm. De ketenorganisatie en de capaciteiten van toeleveranciers kunnen om andere vormen van governance vragen. Zowel Gereffi et al. (2005) als Gibbon et al. (2008) noemen drie factoren die bepalen welk type keten kan ontstaan:

- de complexiteit van de informatie en kennis die nodig is om met elkaar zaken te doen;
- de mogelijkheid om deze informatie en kennis te codificeren, bijvoorbeeld in productspecificaties, richtlijnen en standaarden;
- de capaciteit van leveranciers om informatie zelfstandig te vertalen naar de eigen bedrijfsvoering.

Tabel 2.1 Vormen van governance in de keten				
Type	Complexiteit	Codificering	Capaciteiten	Coördinatie
Markt	Laag	Hoog	Hoog	Laag
Modulair	Hoog	Hoog	Hoog	
Relationeel	Hoog	Laag	Hoog	
Ingesloten	Hoog	Hoog	Laag	
Hiërarchie	Hoog	Laag	Laag	Hoog

Bron: Gereffi (2005).



2.5 Ontwikkelingen in het denken

Het perspectief van de keten heeft ook nadelen. Het concept 'keten' suggereert dat er een serie van opeenvolgende stappen is waarin 'waarde' wordt geproduceerd door een grondstof te bewerken tot consumptieproduct. Een dergelijke lineaire ontwikkeling is vaak zichtbaar, maar vaak ook niet. Veel bedrijven creëren waarde zonder een grondstof te bewerken tot consumptieproduct, bijvoorbeeld bedrijven die zorg leveren (medische dienstverlening) of bedrijven die consumenten met elkaar in contact brengen (Facebook, LinkedIn). Het concept keten voldoet niet om het functioneren van zulke bedrijven te omschrijven (Stabell en Fjeldstad, 1998). Om deze reden hebben Stabell and Fjeldstad twee alternatieve modellen voor waarde ontwikkeld: de 'value shop' en het 'value network'.

Een tweede kanttekening bij het concept van de keten is dat het belang van stakeholders die niet direct bijdragen aan de transformatie van grondstof tot product wordt onderschat: bedrijven hebben ook te maken met maatschappelijke organisaties, consumenten en de overheid. Deze voegen geen waarde toe maar beïnvloeden het bedrijf wel degelijk. Het ketenconcept besteedt onvoldoende aandacht aan deze partijen en Kinsey (2001) stelt om die reden voor te spreken over een web of netwerk van relaties. Uit deze argumentatie is het concept 'netchains' voortgekomen, waarmee benadrukt wordt dat een keten altijd opereert in een maatschappelijk netwerk (Hofstede, 2007).

Hoewel wij de waarde van deze alternatieve benadering van de ketens erkennen is de vraag hier of deze benadering voldoende toegevoegde waarde heeft bij de analyse van de rol van bedrijven in de bescherming van natuur en biodiversiteit.

Er zijn twee redenen om in dit onderzoek de 'traditionele' indeling van Gereffi te gebruiken:

- deze studie behandelt alleen ketens waarin grondstoffen worden omgezet tot consumptieproduct.
- deze indeling biedt meer handvaten om governance in de keten te bespreken.

2.6 Resumerend

De organisatie van de keten is geen statisch gegeven, bijvoorbeeld vanwege de behoefte van ketenpartijen aan governance. Er is in de ketentypes markt en modulair minder expliciete coördinatie en daarmee een zwakkere vorm van governance. In de ketens van het type ingesloten en hiërarchie is meer coördinatie en is governance sterker. Ook de instrumenten die ingezet kunnen worden om invulling te geven aan governance verschillen per type keten.

Hoewel de vorm van de keten wel iets zegt over de mogelijkheden om in de keten te sturen op natuur en biodiversiteit, zegt het niets over de motivatie in bedrijven. De motivatie is het onderwerp van het volgende hoofdstuk. Daarbij gaan wij ook in op de rol van stakeholders.

3 Vergroening van ketens

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beantwoordt de vraag waarom bedrijven zich bezig zouden houden met de bescherming van wat traditioneel als publieke goederen wordt gezien. Het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) wordt geïntroduceerd als 'private provision of public goods' (Besley en Ghatak, 2007). Na een introductie gaan wij in op de rol van partnerschappen tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties en de institutionalisering van mvo.

3.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Of het maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo), duurzaam ondernemen of corporate social responsibility (CSR) genoemd wordt, duidelijk is dat de verduurzaming van bedrijven een populair onderwerp is voor beleidsmakers, ngo's, bedrijven en consumenten.

Er zijn tal van definities voor maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen, die elkaar niet veel ontlopen. Na in totaal 37 definities geanalyseerd te hebben, concludeert Dahlsrud (2008):

'There are many available definitions of CSR and they are consistently referring to five dimensions. Although they apply different phrases, the definitions are predominantly congruent, making the lack of one universally accepted definition less problematic than it might seem at first glance.'

Met andere woorden: er bestaan verschillende definities maar omdat de essentie gelijk is leidt dit niet tot problemen.

De vijf door Dahlsrud genoemde dimensies zijn de volgende:

1. De milieu- (of omgeving)dimensie: de impact van een bedrijf op de natuurlijke omgeving;
2. De sociale dimensie: de relatie tussen bedrijf en maatschappij;
3. De economische dimensie: de bijdrage aan de economische prestatie van het bedrijf;
4. De stakeholderdimensie: de betrokkenheid van de stakeholders bij het functioneren van het bedrijf;
5. De 'vrijwillige' dimensie: de mate waarin mvo verder gaat dan wat wettelijk verplicht is.

Uit de analyse van Dahlsrud blijkt voorts dat de volgende definitie van de Commission of the European Communities uit 2001 op moment van schrijven de meest voorkomende definitie was:

'A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.'

Mvo wordt door vele organisaties, overheden en bedrijven uitgedragen. Een interessante vraag is wat er echt gebeurt. Is mvo echt een 'game-changer' voor bedrijven en leidt het tot significante veranderingen en een reductie van de maatschappelijke impact? Of is er vaak sprake van 'greenwashing' (Laufer, 2003) waarbij bedrijven vooral praten over hun intenties maar waar van daadwerkelijke verbeteringen geen sprake is?

Wie kijkt naar de activiteiten die bedrijven scharen onder mvo zal onvermijdelijk op een grote diversiteit stuiten. De concrete acties die bedrijven nemen verschillen sterk. In de aanpak van bedrijven zit echter veel minder variatie. Uit onderzoek van het NIDO blijkt dat de toonaangevende Nederlandse bedrijven bij het opstellen van een aanpak voor maatschappelijk verantwoord ondernemen alleen eenzelfde structuur hanteren (Cramer 2003). Bedrijven doorlopen de volgende stappen bij het opstellen van een mvo-beleid:

- een nulmeting waarbij de stand van zaken wordt onderzocht;
- een onderzoek naar de verwachtingen en eisen van de stakeholders;
- het formuleren van een visie, missie en gedragscode;
- het opzetten van een systeem voor monitoring van de voortgang;
- het inbedden in kwaliteitssystemen van het bedrijf;
- interne en externe communicatie over de voortgang.

De uniformiteit in het 'proces' van maatschappelijk verantwoord ondernemen blijkt ook uit de benaderingen zoals die omschreven worden door MVO Nederland en de toonaangevende adviesbureaus op dit gebied.

3.3 Baten van mvo

Maar waarom doen bedrijven aan mvo? Wat beweegt bedrijven om op vrijwillige basis aandacht te besteden aan people en planet?

McWilliams en Siegel (2001) stellen dat een bedrijf met een cost-benefit analysis moet analyseren hoeveel resources het in mvo moet investeren. De meerkosten van mvo bestaan uit hogere kapitaalkosten voor materialen, goederen en diensten en arbeidskosten. Daar staan de baten tegenover. Volgens McWilliams en Siegel kan een mvo-beleid van een onderneming helpen voldoen aan de vragen van consumenten en andere stakeholders als investeerders, medewerkers en de lokale omgeving. De zogenoemde 'theory of the firm' stelt dat er voor bedrijven een optimum is:

'There is some level of CSR that will maximize profits while satisfying the demands for CSR from multiple stakeholders.' (McWilliams en Siegel, 2001)

Er zijn enige aanvullingen op de argumentatie van McWilliams and Siegel. Zij zeggen dat mvo een bedrijf per definitie geld kost, terwijl het bedrijf moet zien of deze meerkosten zich terugverdienen door betere prijzen. Weber (2008) onderscheidt op basis van literatuuronderzoek de volgende typen baten:

1. Positieve effecten op het imago en de reputatie van het bedrijf, die weer een positief effect hebben op producten maar ook de kredietwaardigheid (een betere relatie met banken);
2. Positieve effecten op de motivatie van medewerkers, en het vasthouden en werven van medewerkers;
3. Kostenbesparingen;
4. Vergrote omzet door hogere verkopen;
5. Vermindering van risico's of betere beheersing van risico's.

Aanvullend aan McWilliams en Siegel zeggen zij dat mvo ook tot een kostenbesparingen kan leiden. Energiebesparing wordt bijvoorbeeld gezien als onderdeel van de maatschappelijke verantwoordelijkheid maar levert ook direct geld op.

De financiële waarde van mvo kan uit een aantal componenten bestaan. Waddock et al. (1997) vonden een correlatie tussen de maatschappelijke prestatie van een bedrijf (op het gebied van mvo) en de economische prestatie, maar later stelden zij dat deze correlatie toch niet aanwezig is:

'Our results indicate that there is no direct relationship between corporate responsibility and financial performance - merely an indirect relationship that relies on the mediating effect of a firm's intangible resources.' (Surroca, Tribó et al., 2010)

Een andere baten van mvo is de verbeterde beschikbaarheid tot kapitaal. De redenering is dat een goed mvo-beleid de risico's voor het bedrijf (van reputatie maar ook operationele risico's) kan verminderen:

'Participation in institutional CSR activities - those aimed at a firm's secondary stakeholders or society at large - provides an 'insurance-like' benefit, while participation in technical CSRs - those activities targeting a firm's trading partners - yields no such benefits.' (Godfrey et al., 2009)

Scholtens (2006) stelt dat de academici in het onderzoek naar de financiële baten te veel nadruk hebben gelegd op de invloed van publieke partijen terwijl juist private investeerders een belangrijke invloed hebben op bedrijven. Welke rol mvo speelt en kan spelen in de relatie tussen bedrijven en deze private partijen heeft nog weinig aandacht gekregen.

De potentiële bijdrage van mvo aan de reputatie van bedrijven is ook onderzocht. Opvallend is het aantal prijzen en ranglijsten waarmee maatschappelijke verantwoorde ondernemers in de schijnwerpers gezet kunnen worden (Jenkins, 2006). Deze variëren van lokale wedstrijden tot internationale benchmarks, zoals de Dow Jones Sustainability Index.

Bedrijven met een mvo-beleid worden ook positiever geëvalueerd door consumenten onder voorbehoud dat de motieven van bedrijven als oprecht gezien worden. Als motieven als niet oprecht worden gezien doet een mvo-beleid afbreuk aan het imago van een bedrijf:

'CSR activities improve a company's image when consumers attribute sincere motives, are ineffective when sincerity of motives is ambiguous, and hurt the company's image when motives are perceived as insincere.' (Yoon et al., 2006)

Lewis (2005) pleit ervoor om het bij het onderzoek naar het imago van bedrijven onderscheid te maken tussen de verschillende stakeholders. Met name parlementsleden hechten er belang dat bedrijven hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Dit beïnvloedt sterk hoe positief zij tegenover bedrijven staan.

Tot slot is onderzocht of het mvo-beleid van bedrijven van invloed is op de intentie van consumenten om bij het bedrijf producten te kopen:

'The experimental results indicate that CSR in both the environmental and philanthropy domains had a significant positive effect on evaluation of the company and purchase intent. These results support the idea that aspects of a company beyond its products, such as its reputation influence evaluation of the company and buying choices.' (Mohr en Webb, 2005)

3.4 Samenwerking met maatschappelijke organisaties

Sinds de jaren negentig is de houding van de milieubeweging tegenover bedrijven veranderd:

'In western Europe and the United States they have changed from radical grass-roots groups striving for structural social reform into highly institutionalised mass membership organisations, working within the neo-liberal social order'. (Van der Heijden, 2006)

De relaties tussen maatschappelijke organisaties, in het bijzonder de milieubeweging, en bedrijven waren lange tijd antagonistisch van aard (Arts, 2002). Organisaties als Milieudefensie en Greenpeace benadrukten bovenal de kwalijke rol van het bedrijfsleven en de negatieve impact die bedrijven hadden op de kwaliteit van het milieu. Bekende campagnes uit deze tijd zijn onder andere de Greenpeacecampagne tegen het afzinken van de Brent Spar (1995) en de campagnes tegen het investeringsbeleid van de ABN-AMRO.

Deze verandering van insteek manifesteert zich in onder andere in toenemende samenwerking tussen bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Een voorbeeld daarvan zijn partnerschappen, omschreven als:

'Voluntary and collaborative arrangements between actors from one or more sectors of society that have an institutionalized, yet non-hierarchic structure and strive for a sustainability goal.'
(Glasbergen, 2007)

Hoewel soortgelijke partnerschappen al eerder ontstonden (Stafford et al., 2000) hebben zij sinds eind jaren negentig steeds meer aandacht gekregen van overheden, maatschappelijke organisaties en wetenschappers (Bitzer et al., 2008).

De toegenomen samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties is niet los te zien van de toenemende aandacht voor mvo. Deze biedt zowel bedrijven als maatschappelijke organisaties een aanleiding om met elkaar in dialoog te gaan.

'Non-governmental organisations have in specific been more active in recent years, more attuned to CSR, and more willing to collaborate with businesses in pursuit of common goals. They have attenuated their confrontational adversarial style, exhibiting a more favourable collaborative inclination in the context of CSR.' (Conley en Williams, 2005 in Jamali en Keshishian, 2008)

Een aantal voorbeelden van samenwerking in Nederland

Het Wereld Natuur Fonds heeft de rol van bedrijven bij verduurzaming van ketens erkend en spreekt zelf over de 'sleutelrol'. Vervolgens heeft het bewust gekozen voor een constructieve dialoog met het bedrijfsleven. Samen met bedrijven ontwikkelt het oplossingen om bij te dragen aan de bescherming en het behoud van de natuur wereldwijd. Daartoe worden overeenkomsten afgesloten waarin afspraken over de te bereiken winst voor de natuur worden vastgelegd. Het WNF werkt bijvoorbeeld samen met KLM, Eneco en Albert Heijn.

De Marine Stewardship Council (MSC) is een internationale non-profitorganisatie die opgericht is door nauwe samenwerking tussen Unilever en het WNF (Gulbrandsen, 2009). Gedreven door de slinkende visstand heeft men zich tot doel gesteld een keurmerk voor duurzaam gevangen vis te ontwikkelen. Thans is de MSC-organisatie volledig onafhankelijk en speelt zij een belangrijke rol in de verduurzaming van de visserijketen.

De Round Table on Responsible Soy (RTRS) is een internationaal platform waarin sojaproductenten, de sojahandel, de verwerkende industrie, banken en maatschappelijke organisaties samenwerken om duurzaamheidscriteria voor de mondiale sojateelt te ontwikkelen en in de praktijk te implementeren. In de Round Table zijn bedrijven als Shell en Vion vertegenwoordigd maar ook banken (bijvoorbeeld de Rabobank) en maatschappelijke organisaties als Solidaridad en WNF.

Wanneer een bedrijf en een maatschappelijke organisatie samenwerken en gebruik kunnen maken van de expertise en vaardigheden van elkaar, kan dit voordelen opleveren:

'On the business side, the motivations traditionally revolve around increased legitimacy, positive reputation effects, increased social status and recognition as well as opportunities for learning in the novice field of CSR. The NGO partner is motivated on the other hand by increased competition for limited funding, escalating societal needs, hostile environmental forces and serious sustainability concerns.' (Jamali en Keshishian, 2009)

Een in de literatuur minder genoemde reden om samen te werken wordt aangedragen door Severine van Bommel (interview): bedrijven hebben vaak geen expertise en ervaring met het werken in lokale culturen. Deze kennis zit wel degelijk bij de ngo's. Samenwerken met ngo's betekent dan ook dat gebruik wordt kennis die in het bedrijf niet aanwezig is wordt ontsloten.

3.5 Instrumenten voor mvo

Een andere reden om inhoud te geven aan mvo is omdat bedrijven hiertoe aangespoord worden door overheden en andere ketenpartijen. Volgens Dahlsrud (2008) benadrukken de definities van mvo dat het gaat om bovenwettelijke, vrijwillige acties, maar is er wel degelijk wet- en regelgeving denkbaar die mvo

stimuleert. Het is evident dat bedrijven moeten voldoen aan wet- en regelgeving, zoals vastgelegd in bijvoorbeeld het arbeidsrecht en de omgevingsvergunning. Voldoet het bedrijf niet, dan krijgt het straffen of wordt voortzetting van de bedrijfsvoering onmogelijk gemaakt. Daarnaast zijn er regels om een bepaalde markt te mogen betreden. Strikt genomen zijn het geen verplichtingen: het bedrijf kan er immers voor kiezen niet te voldoen en, als consequentie daarvan, een bepaalde markt niet betreden.

Governance-arrangementen

Van een andere aard, maar met een vergelijkbare werking, zijn certificatiesystemen en richtlijnen die door bedrijven in een keten gebruikt worden, en waarmee bedrijven hun toeleveranciers verplichten om inhoud te geven aan mvo. Deze fungeren als private governance-arrangementen: methoden om leveranciers te stimuleren om hun impact op mens en milieu te verminderen.

Global Reporting Initiative

Eén van de meest bekende voorbeelden van een geïnstitutionaliseerd format voor mvo zijn de sustainability reporting guidelines van het Global Reporting Initiative (GRI). Het GRI is een netwerkorganisatie, met zijn hoofdkantoor in Amsterdam, die in nauwe samenwerking met haar stakeholders werkt aan de uitwerking en verspreiding van haar raamwerk van duurzaamheidsverslaglegging. Tot de partners van GRI behoren OECD, UN Global Compact en UNEP.

Sinds de oprichting in 1999 heeft het GRI zich ontwikkeld tot maatgevend kader voor duurzaamheidsverslaglegging (Brown, De Jong et al., 2009). Vele grote en kleine ondernemingen gebruiken ze bij het opstellen van hun maatschappelijk jaarverslag. Op 25 mei 2011 waren in totaal 280 jaarverslagen volgens de GRI-richtlijnen opgesteld. Van de 250 grootste bedrijven wereldwijd gebruikt meer dan driekwart de GRI-richtlijnen. De richtlijnen kennen een aantal indicatoren voor natuur en biodiversiteit (zie tabel 3.1).

Tabel 3.1 Selectie van indicatoren uit de GRI reporting guidelines	
Aspect	Biodiversity
EN11	Location and size of land owned, leased, managed in, or adjacent to, protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas
EN12	Description of significant impacts of activities, products, and services on biodiversity in protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas
EN13	Habitats protected or restored
EN14	Strategies, current actions, and future plan for managing impacts on biodiversity
EN15	Number of IUCN Red List species and national conservation list species with habitats in areas affected by operations, by level of extinction risk
Aspect	Emissions, effluent and waste
EN25	Identity, size, protected status, and biodiversity value of water bodies and related habitats significantly affected by the reporting organization's discharges of water and runoff
Bron: www.globalreporting.org	

Bedrijven die rapporteren volgens de GRI-richtlijnen verplichten zich in te gaan op deze indicatoren: over de benoemde thema's moet verantwoording afgelegd worden. Uiteraard kan dit in de praktijk nog op verschillende wijze invulling krijgen. Bedrijven kunnen achteraf rapporteren en genomen acties in het GRI-format rapporteren, of bedrijven kunnen het format gebruiken bij het opstellen van hun beleid en acties.

De ambitie van GRI is bedrijven te stimuleren rapportage over duurzaamheid verder te integreren in de bedrijfsvoering, waarbij de in de reporting guidelines benoemde indicator een sterkere sturende werking krijgen. Ook wordt er gewerkt aan de ontwikkeling van richtlijnen om de impact van een bedrijf op eco-systemen in kaart te brengen. Een eerste versie van de richtlijnen is recent uitgebracht (Global Reporting Initiative, 2011).

ISO26000

De International Organization for Standardization heeft in 2011 de Richtlijn ISO26000 voor maatschappelijk verantwoord ondernemen goedgekeurd. ISO heeft met deze richtlijn een internationaal geaccepteerd (begrippen)kader voor duurzaam ondernemen willen neerzetten voor grote en kleine bedrijven (Pojasek, 2011). In tegenstelling tot bijvoorbeeld ISO14001 is de ISO26000 niet bedoeld als standaard, maar als richtlijn omdat een bedrijf niet gecertificeerd kan worden. Daarvoor worden zeven principes onderscheiden die toegepast moeten worden op 6 kernthema's.

De ISO26000-richtlijn heeft in het afgelopen jaar aan populariteit gewonnen onder het bedrijfsleven. Nadat enkele voorlopers (zoals Bavaria) uit het bedrijfsleven al eerder hun mvo-beleid gestoeld hebben op de principes en thema's, zoals geformuleerd in ISO26000, wordt de richtlijn nu breder gebruikt door bedrijven en adviesbureaus.

De richtlijn is niet certificeerbaar, wat heeft geleid tot twee private initiatieven:

- door een aantal certificerende instellingen (onder andere Kiwa, DNV) is de mvo-prestatieladder ontwikkeld. Deze vertoont gelijkenis met ISO26000 maar is wel certificeerbaar.
- recent is een zelfverklaring ontwikkeld waarmee organisaties kunnen laten zien dat zij de principes en richtlijnen in ISO26000 toepassen. Deze zelfverklaring NPR 9026 is onder begeleiding van NEN ontwikkeld, in samenwerking met onder andere MVO Nederland, het ministerie van EL&I en FNV Vakcentrale. De zelfverklaring kan mogelijk een rol spelen bij het opzetten van publiek-private partnerships, waarbij de overheid deelnemers dan zou verplichten een zelfverklaring aan te leveren.

Tot slot, een laatste teken dat de richtlijn aan bekendheid wint, is de opkomst van prijzen en onderscheidingen voor bedrijven die gebruik maken van de richtlijn (zoals bijvoorbeeld de DHV ISO26000 award).

Natuur en biodiversiteit vallen binnen ISO26000 onder het kernthema 'environment'. Een overzicht van wat van bedrijven wordt gevraagd is te vinden in tabel 3.2.

Tabel 3.2 Selectie van onderwerpen uit ISO26000

In relation to all its activities, products and services, an organization should:

- identify potential adverse impacts on ecosystem services and biodiversity and take measures to eliminate or minimize these impacts;
- where feasible and appropriate, participate in market mechanisms to internalize the cost of environmental burdens caused and create economic value in protecting ecosystem services;
- give highest priority to avoiding the loss of natural ecosystems, next to restoring ecosystems, and finally, if the former two actions are not possible or fully effective, to compensating for losses through actions that will lead to a net gain in ecosystem services over time;
- establish and implement an integrated strategy for the administration of land, water and ecosystems that promotes conservation and sustainable use in a socially equitable way;
- take measures to preserve any endemic or endangered species or habitat that may be adversely affected;
- implement planning, design and operating practices as a way to minimize the possible environmental burdens resulting from its land use decisions, including decisions related to agricultural and urban development;
- incorporate the protection of natural habitat, wetlands, forest, wildlife corridors, protected areas and agricultural lands into the development of buildings and construction work
- consider adopting sustainable agricultural, fishing, animal welfare and forestry practices as defined in leading standards and certification schemes;
- consider that wild animals and their habitats are part of our natural ecosystems and should therefore be valued and protected;
- progressively use a greater proportion of products from suppliers meeting the requirements of standards and certification schemes avoid approaches that threaten the survival or lead to the global, regional or local extinction of species or that allow the distribution or proliferation of invasive species

Bron: ISO26000 (DIS-versie).

4 Natuur, biodiversiteit en de energieketen

4.1 Inleiding

Energiebedrijven zijn bij uitstek bedrijven die opereren in ketens. De energieketen bestaat uit de winning van grondstoffen, het transport, de verwerking tot elektriciteit, de levering aan consumenten en het gebruik door de consument. De Energiewet regelt de wettelijke scheiding tussen distributienet en de productiebedrijven.

De Nederlandse elektriciteitsmarkt wordt nu gedomineerd door een aantal grote spelers die eigen productiecapaciteit bezitten. De grootste producenten in Nederland zijn NUON, Essent, Electrabel, Intergen, Delta en E.On. Zij bezitten diverse grote energiecentrales in Nederland. Daarachter volgen bedrijven die investeren in nieuwe, veelal duurzame, productiecapaciteit, zoals Eneco (biomassacentrale). De investeringen in nieuwe centrales op basis van fossiele energie zijn zo hoog dat nieuwe of kleine bedrijven hier snel buiten de boot vallen.

De distributie van elektriciteit is in Nederland de gedeelde verantwoordelijkheid van Tennet, voor het hoogspanningsnet, en diverse regionale netbeheerders als Alliander en Stedin. De verkoop van elektriciteit is vervolgens de verantwoordelijkheid van andere bedrijven. Essent, Nuon en Eneco zijn de grootste bedrijven op de consumentenmarkt. Daarnaast bestaan er tal van kleine spelers die geen productiecapaciteit hebben en slechts de verkoop van energie op zich nemen, zoals Greenchoice en Oxxio. Zij kopen elektriciteit op de 'groothandelsmarkt' en verkopen dit aan consumenten.

Ook aan de aanbodkant van grondstoffen bestaat grote variëteit. Uiteraard zijn er de grote gas-, kolen- en oliebedrijven die de brandstof leveren waar de Nederlandse elektriciteitscentrales op draaien. Daarnaast zijn er diverse bronnen van duurzame energie, als wind, pv, waterkracht, afvalverbranding en biomassa. Om in deze variëteit van organisaties, technieken en samenwerkingsverbanden een weg te vinden richten wij ons primair op één deel van de elektriciteitsketen, namelijk de winning van elektriciteit uit geïmporteerde biomassa.

4.2 Biomassaketen

Biomassa, en met name palmolie, diende zich een aantal jaar geleden aan als nieuwe duurzame energiebron. De belofte van een goedkope, natuurlijke en CO₂-neutrale bron van energie sprak velen aan. Niet lang daarna nam de kritiek op palmolie toe. Twee zaken overheersten het debat:

- de vraag of het gebruik van voedsel voor energieopwekking aanvaardbaar is;
- de vraag of de oliepalm niet veelal in plaats van tropisch regenwoud kwam.

Deze controverse heeft tot op de dag van vandaag grote invloed op het debat over biomassa voor elektriciteit, zeker nu de Nederlandse overheid de energiebedrijven heeft verplicht minimaal 10% biomassa bij te stoken in kolencentrales.

Biomassa voor elektriciteit bestaat uit de geïmporteerde biomassa en biomassa uit Nederland. Laatstgenoemde categorie bevat vooral rest- en snoeiafval. De teelt van energiegewassen heeft in Nederland (nog) geen vlucht heeft genomen. Geïmporteerde biomassa is veelal afkomstig uit het tropische klimaat. Palmolie wordt voornamelijk geproduceerd in Maleisië en Indonesië. De productie van biomassa is veelal in handen van kleine producenten maar er zijn ook diverse grotere spelers.

Met deze informatie wordt het mogelijk een beeld te schetsen van de keten voor biomassa ten behoeve van elektriciteitsproductie. Aan de vraagkant zien we de Nederlandse energieproducenten die biomassa inkopen uit Nederland. Er zijn een beperkt aantal producenten die de mogelijkheid hebben biomassa (bij) te stoken in hun centrales. Aan de aanbodkant staan vele kleine leveranciers evenals enkele grote fabrikanten. Zij bieden de producten, al dan niet via een intermediair, aan op de 'crude palm oil market', waar

vraag en aanbod elkaar ontmoeten. Dit is een markt in de traditionele zin van het woord, de partijen bieden ruwe palmolie aan, anderen kopen op. De prijs varieert over de dag en speculatie is onderdeel van het spel. Gereffi (zie hoofdstuk 2) noemt zo'n ketentype 'markt'.

4.3 Bedrijven

Voor dit onderzoek is gesproken met drie partijen uit de energiesector: Nuon, Eneco en Tennet. Tennet heeft als beheerder van het landelijk hoogspanningsnet een bijzondere positie: zij kent geen concurrenten en produceert en/of levert zelf geen elektriciteit. Tennet heeft circa 1.900 medewerkers en draagt verantwoordelijkheid voor 19.871 km aan hoogspanningsnetten in Nederland en Duitsland. Nuon is een onderdeel van de Vattenfall Groep en een aantal Nederlandse gemeenten en provincies. Zij produceert en verkoopt in Nederland elektriciteit, warmte en gas. Bij Nuon werkten in 2010 ruim 6.000 mensen. De aandelen van Eneco zijn in handen van 60 Nederlandse gemeenten. Eneco wekt elektriciteit op met wind op land, wind op zee, zon, biomassa, gas en waterkracht. Daarnaast levert het elektriciteit aan circa 2 miljoen huishoudens in Nederland. Eneco had in 2010 ruim 6.545 fte in dienst.

Mvo bij de bedrijven

Zowel Nuon, Tennet als Eneco publiceren jaarlijks een duurzaamheidsverslag waarin zij rapporteren over hun beleid, activiteiten en resultaten. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de mvo-doelstellingen van bedrijven en geeft weer wat er in het verslag wordt gerapporteerd over de aspecten biomassa, natuur, biodiversiteit en de samenwerking met ngo's.

Tabel 4.1 **Vergelijking jaarverslagen in de energieketen**

	Tennet	Eneco	NUON
	Mvo-jaarverslag 2009	Jaarverslag 2010	Jaarverslag 2009
Doelstelling (prioriteiten op mvo-gebied)	Het mvo-beleid van Tennet is gestoeld op drie kernpunten: De ontwikkeling van de Noordwest-Europese <i>elektriciteitsmarkt stimuleren</i>, bijvoorbeeld door te zorgen voor meer interconnectie-capaciteit tussen verschillende landen en nationale knooppunten van (duurzame) elektriciteitsopwekking. Met een verantwoord investeringsbeleid de <i>leveringszekerheid</i> in het gehele hoogspanningsnet op of boven (wettelijke) norm handhaven. Zorgen voor <i>optimale inpassing</i> van groot- en kleinschalige opwekking van (duurzame) energiebronnen.	Duurzaamheid maakt integraal deel uit van onze groepsstrategie. Voor ons gaat mvo veel verder dan het verduurzamen van de bedrijfsvoering. Naast de financiële prestaties beschouwen wij de mate waarin wij <i>duurzame energie</i> kunnen produceren, distribueren en leveren, klanttevredenheid, veiligheid en de ontwikkeling van medewerkers als graadmeters van het succes van onze strategie en beleid. We zijn ons ervan bewust dat op het gebied van <i>integraal ketenbeheer</i> winst te behalen valt	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) maakt <i>integraal deel</i> uit van het beleid van Nuon. Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent voor Nuon dat wij een <i>zorgvuldige afweging</i> maken ten aanzien van de zorg voor alle belanghebbenden: klanten, medewerkers, aandeelhouders, milieu en maatschappij. Financieel rendement gaat zo hand in hand met maatschappelijk rendement. Tot slot betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen voor ons ook dat wij een <i>actieve dialoog</i> voeren met belangen- en milieuorganisaties, vakbonden, klanten, gemeenten, provincies, de landelijke overheid en de politiek.
Biomassa	N.v.t.	Ten aanzien van de herkomst van biomassa hebben wij het <i>ketenbeheer</i> met <i>eigen duurzame criteria</i> op orde.	Een andere belangrijke pijler onder onze duurzame ambities betreft biomassa. Zo willen wij de <i>bijstook</i> in bestaande centrales <i>verhogen</i> en een haalbaarheidsonderzoek doen naar de bouw van een warmtekrachtcentrale die alleen op biomassa draait.
Natuur	[Niet vermeld]	[Niet vermeld]	[Niet vermeld]

Tabel 4.1
(vervolg)

Vergelijking jaarverslagen in de energieketen

	Tennet	Eneco	NUON
	Mvo-jaarverslag 2009	Jaarverslag 2010	Jaarverslag 2009
Biodiversiteit	Bij het aanleggen van nieuwe verbindingen houdt TenneT zo veel mogelijk rekening met aanwezige planten- en diersoorten door rekening te houden met zogenoemde groene 'corridors' of 'flora en faunazones'. Deelname aan de Nationale Databank Flora en Fauna. Daaruit putten wij actuele en betrouwbare informatie over biodiversiteit. Bovendien leveren wij actief data aan over de flora en fauna die wij aantreffen rondom de hoogspanningstracés. Speciale aandacht heeft TenneT voor vogels. Wij voeren geen werkzaamheden uit tijdens het broedseizoen en verwijderen vogelnesten in masten pas als deze zijn verlaten.	[Niet vermeld]	Geen data beschikbaar (aldus de opmerking in GRI-index)
Samenwerking	Verder hebben we <i>intensieve contacten</i> met natuur- en milieu-groeperingen. In 2009 zijn we met diverse ngo's in contact getreden. Voorbeelden daarvan zijn: Natuur en Milieu, Greenpeace, WNF (EU en NL), Germanwatch, Deutsche Umwelthilfe, Potsdam Institut for Climate Impact Research, European Climate Foundation, Duurzame Energie Koepel en Birdlife.	De relatie met ngo's wordt belangrijker en sterker. Met het WNF zijn wij een <i>driejarige missie partnership</i> aangegaan. Eneco en het WNF zien verduurzaming van energie als een voorwaarde voor verbetering van het leefklimaat voor mens, dier en natuur. Samen <i>met fair trade organisatie</i> Max Havelaar en ICCO onderzoekt Eneco of het mogelijk is om jatropho-olie te certificeren volgens de fair trade normen. Dit onderzoek wordt gesubsidieerd door de Nederlandse overheid. Met de <i>certificeringinstanties NEN en Control Union</i> bereidt de Sustainability Office van Eneco momenteel een advies voor over de duurzaamheid van het wood pellet-project dat Eneco uitvoert in Vietnam.	Om aan te kunnen sluiten bij het internationale sponsorbeleid van Vattenfall zijn <i>aflopende sponsorcontracten</i> na 2010 niet meer verlengd. Dit betreft onder meer het contract met de KNVB, dat na het WK in 2010 afliep, en met <i>Natuurmonumenten</i>, dat al in 2009 eindigde. In juni 2010 heeft Nuon samen met andere partijen die actief zijn in de Eemshaven, een intentieverklaring ondertekend. Dit zogeheten E-Pact is medeondertekend door RWE, Groningen Seaports en <i>plaatselijke en regionale milieuorganisaties</i>. Begin maart 2011 is het convenant ondertekend. Doel van het convenant is de bescherming, het beheer en de ontwikkeling van de <i>natuurlijke omgeving in en rond de Waddenzee</i> en de Eemsdelta.

4.4 Rol in de bescherming van natuur en biodiversiteit

4.4.1 Keten

De geïnterviewde bedrijven uit de energiesector nemen een verschillende plaats in de keten in. Voor Tennet geldt dat zij een unieke positie heeft, zonder concurrenten; hun keten is te karakteriseren als hiërarchie. Voor Nuon en Eneco geldt dat zij gebruik maken van biobrandstoffen voor het opwekken van elektriciteit en warmte. Deze keten is te karakteriseren als markt. Eneco legt een veel grotere nadruk op de keten en wil haar verantwoordelijkheid nemen voor verduurzaming. De keten van biobrandstoffen kenmerkt zich door een groot aantal leveranciers, veelal in ontwikkelingslanden. Deze leveranciers hebben weinig kennis over duurzaamheid, zij leveren een basisproduct aan de markt. In dit model is het lastig om als koper extra eisen te stellen, vaak worden de producten via groothandel verkocht en is de exacte producent (na menging) niet meer traceerbaar. In deze gevallen liggen sector-brede initiatieven tot verduurzaming (zoals de Roundtable on Sustainable Palm Oil) voor de hand.

In deze energieketen wordt deze Roundtable genoemd als relevante ontwikkeling. De casus van Eneco laat echter zien dat meer mogelijk is. Gedreven door de fluctuaties in prijs en aanbod kiest men ervoor de relaties met leveranciers aan te halen. Daardoor ontstaat een andere vorm van ketensturing, van 'markt' schuift men naar 'ingesloten'. Deze organisatievorm maakt het mogelijk complexere eisen te stellen, mits deze in een indicator te vangen zijn en de leveranciers geholpen worden met de implementatie van maatregelen. Bij deze 'capacity-building' wordt samengewerkt met ngo's die meer kennis hebben van, en ervaring met, het werken in de lokale omstandigheden.

Wij zien in deze de volgende ontwikkeling. De keten heeft een bepalend effect op het type ketensturing wat mogelijk is. Waar meer sturing gewenst is, moet de organisatie van de keten veranderd worden. Het aanhalen van relaties tussen Eneco en leveranciers leidt er toe dat de vorm van de keten verandert van 'markt' naar 'ingesloten'. In de woorden van Eneco:

'Eneco wil meer invloed op de prijsvorming en de beschikbaarheid in de energieketen krijgen. In plaats van alle schakels zelf op te kopen en het zelf uit te voeren, probeert men de project- en inkooprol te versterken en te focussen op duurzaamheid. Daarom is er regisseursrol weggelegd in het versterken van de achterwaartse ketenintegratie.'

4.4.2 Instrumenten

Een eerste observatie hier dat de drie bedrijven bij het opstellen van het duurzaamheidsverslag alle gebruik maken GRI-indicatoren. Dit betekent dat zij min of meer gelijke procedures hanteren bij het opstellen, en aan gelijke onderwerpen aandacht (moeten) besteden. Een van die onderwerpen is biodiversiteit. In de praktijk wordt dit onderwerp beperkt behandeld, bedrijven zien niet direct hoe het voor hen van belang is.

Bij Tennet en Nuon heeft bescherming van natuur en biodiversiteit een ad hoc-karakter. Het gebeurt rondom lokale projecten. In deze wordt geen gebruik gemaakt van uniforme indicatoren en procedures. In de keten wordt niet op deze onderwerpen gestuurd. Eneco heeft een actiever beleid 'in de keten' en gebruikt daarbij de richtlijn NTA8080 voor duurzame biomassa: 'bij de duurzame inkoop van biomassa wordt gecontroleerd aan de hand van NTA8080' (interview De Boer). Daarnaast heeft men zitting in de normcommissie voor de verdere ontwikkeling van NTA8080. Tot slot is men voornemens de richtlijn ISO26000 te gebruiken in de verdere ontwikkeling van het mvo-beleid.

4.4.3 Motivatie

De energiebedrijven besteden om verschillende redenen aandacht aan natuur en biodiversiteit. Allereerst is daar het imago, lokaal en nationaal. Een goed imago is belangrijk en zorg voor natuur kan daar aan bijdragen. Imago is nauw verbonden met draagvlak. Door in een vroeg stadium van nieuwe projecten aandacht te besteden aan natuur ontstaat minder weerstand bij de diverse betrokken. Deze argumentatie zien wij

met name bij Tennet en Nuon. Ook het risico van reputatie-schade vormt een reden. De opkomst van bio-brandstoffen levert daarbij een nieuwe uitdaging op; hoe kunnen energiebedrijven ervoor zorgen dat zij geen hinder ondervinden van slechte prestatie van hun leveranciers, zoals bijvoorbeeld de kap van tropisch regenwoud?

Eneco onderscheidt zich van de andere bedrijven doordat het duurzaamheid expliciet als competitief voordeel ziet. In de communicatie richting consumenten wordt het bedrijf ook als zodanig gepositioneerd. Het partnerschap met het WNF speelt daarin een belangrijke rol. Door te refereren aan de achteruitgang van het tropisch regenwoud, en de rol die WNF en Eneco samen spelen in het beschermen ervan wordt een directe link met natuur gelegd. De achterliggende observatie bij Eneco is dat bedrijven met een uitgesproken mvo-beleid het in tijden van crisis beter doen.

De houding die Nuon en Tennet innemen ten aanzien van natuur en biodiversiteit verschilt sterk en laat zich op het oog verklaren door het al dan niet bezitten van grote centrales. Voor Nuon geldt dat zij veel geïnvesteerd hebben in 'traditionele' opwekkingscapaciteit (grote centrales), voor Eneco geldt dit veel minder. Dit vertaalt zich in het feit dat Nuon, ten aanzien van biomassa, veel aandacht besteedt aan de effecten van bijstook op centrales. Kijken we naar nu de activiteiten die men onderneemt ten aanzien van natuur en biodiversiteit dan valt op dat Nuon en Tennet vooral lokale activiteiten ontplooiën, rondom hun bouwprojecten. Deze activiteiten hebben veelal tot doel een goede relatie met de omgeving op te bouwen en/of te onderhouden waarmee eventuele weerstand tegen de doorgang van projecten verminderd kan worden. Dit speelt rondom nieuwe centrales (Nuon) maar ook rondom nieuwe hoogspanningsleidingen (Tennet).

4.4.4 Samenwerking

De drie bedrijven werken allen samen met ngo's, onder andere rond het thema's natuur en biodiversiteit. De invulling van deze samenwerking verschilt echter. Nuon en Tennet werken op ad hoc-basis samen met milieu- en natuurorganisaties rondom specifieke projecten. Eneco heeft, naast ad hoc-verbanden, een partnerschap met WNF afgesloten.

Het partnerschap van WNF past bij het mvo-beleid van Eneco. Met WNF zijn contractbepalingen vastgelegd, als Eneco niet voldoet aan de eisen, wordt de samenwerking beëindigd. In de communicatie richting klanten wordt de samenwerking met WNF benadrukt. De keuzes in beeldvorming, gebruik van het beeld van de orang-oetang en het gebied in Indonesië zijn gemaakt vanuit consumentenperspectief; Eneco doet op dit moment zelf geen zaken in het betreffende gebied. 'De orang-oetang is een goed symbool' (interview De Boer).

Bij de implementatie van de richtlijn NTA8080 door de hele keten heen werkt Eneco samen met ngo's om kleine producenten te bereiken, deze hebben meer ervaring met het werken in lokale omstandigheden.

4.5 Conclusie

- De dominante organisatie van de biomassa keten is te karakteriseren als markt, en leent zich niet voor veel sturing. Wil een bedrijf sturen op aspecten anders dan prijs, moet het de organisatie van de keten veranderen.
- Voor bedrijven met productielocaties is bescherming van natuur een relevant onderwerp. Niet in het minst omdat het bij kan dragen aan een goede relatie met de omgeving en minder tegendruk in de planvorming.
- Als negatieve publiciteit rondom leveranciers een effect kan hebben op het imago van de afnemer is het zinvol om 'achterwaartse ketenintegratie' te werken waarbij eisen op het gebied van duurzaamheid (en natuur en biodiversiteit) aan leveranciers opgelegd worden.
- Deze vorm van sturing vraagt om een ander type keten, het bedrijf ziet zich in zo een geval ook geconfronteerd met de noodzaak andere relaties op te bouwen met leveranciers.
- Instrumenten en samenwerking met ngo's spelen beide een rol in het transformeren van de keten.

- Een bijkomend voordeel, of reden om dat te doen, is dat bij kan dragen aan het vergroten van de leveringszekerheid door hechtere relaties op te bouwen met leveranciers.

5 Natuur, biodiversiteit en de zuivelketen

5.1 Inleiding

De afzet van de Nederlandse melkveehouderij kenmerkt zich door de organisatie in coöperaties. Deze coöperaties van melkveehouders hebben tot doel de zakelijke belangen van haar leden te behartigen, tegenover de overheid maar zeker ook tegenover andere partijen in de keten. Een belangrijk element daar in is de melkprijs. In de loop der jaren zijn coöperaties een andere rol gaan spelen. Schaalvergroting en keten-integratie hebben er toe geleid dat coöperaties ook zelf producten zijn gaan produceren en verkopen.

De Nederlandse melkveehouderij wordt gekenmerkt door een groot aantal primaire producenten (circa 22.000 melkveehouders in Nederland) en een beperkt aantal zuivelondernemingen die de melk verwerken tot producten. Daarvan is FrieslandCampina in Nederland verreweg de grootste.

5.2 Zuivelketen

Door de organisatie in coöperaties is het niet eenvoudig de zuivelketen direct te relateren aan de ideaaltypische ketens van Gereffi et al. Er zijn twee complicerende factoren. Veel hangt af van de relatieve invloed die wordt toegekend aan de leden van de coöperatie. Wanneer de situatie zo is dat besluiten (inclusief prijsvorming) worden genomen in overleg, waarin de leden een grote rol spelen, dan vertoont de organisatie van de keten bovenal gelijkenissen met het type 'relationeel'. Er bestaan hechte relaties tussen leverancier en afnemer, de leverancier is zelf een vaardige en goed geïnformeerde partij en afspraken over de te leveren producten worden in samenspraak geformuleerd. Wanneer de invloed van de leden beperkt is, en zij uiteindelijk min of meer bestuurd worden door de coöperatie is eerder sprake van het type 'ingesloten'.

De tweede complicerende factor is dat de relatie met afnemers verschilt. Een bedrijf als FrieslandCampina produceert producten die onder eigen merk verkocht worden. Het bedrijf is dan overduidelijk de lead firm. Tegelijkertijd levert het grondstoffen aan grote verwerkende bedrijven als Unilever. In dit geval is Unilever te karakteriseren als lead firm die samenwerkt met de leverancier van (zuivel)grondstoffen. De kennis over de zuivel ligt bij FrieslandCampina, zij fungeren daarmee als turn-key supplier in een keten van het type 'modulair'.

5.3 Bedrijven

In dit hoofdstuk vergelijken wij de activiteiten van FrieslandCampina met betrekking tot de bescherming van natuur en biodiversiteit. FrieslandCampina en Cono Kaasmakers hadden in 2010 een totaal van 14.829 leden-melkveehouders die gezamenlijk 10.266 miljoen kg verwerkte melk leverden. Bij het bedrijf werkten 19.484 werknemers die gezamenlijk een omzet realiseerden van 8.972 miljoen euro. FrieslandCampina heeft een groot aantal eigen producten die zij direct levert aan de retail. Daarnaast levert zij (zuivel) ingrediënten aan de verwerkende industrie. De netto omzet is opgebouwd uit kaas en boter (23,6%), consumentenproducten in Europa (32,8%) en internationaal (22,9%) en ingrediënten (20,7%) (cijfers 2010).

Cono Kaasmakers is in 1901 opgericht en telt 500 leden-melkveehouders. In 2010 werd een omzet gerealiseerd van 175 miljoen euro. Het bedrijf staat onder andere bekend vanwege de productie van Beemster kaas. De nadruk ligt binnen Cono Kaasmakers op de productie van hoogwaardige producten met hoge toegevoegde waarde. Daarin past ook de samenwerking met Ben en Jerries; Cono Kaasmakers levert de melk voor de Nederlandse productiefaciliteit van Ben & Jerries ijs.

Zowel FrieslandCampina als Cono Kaasmakers publiceren jaarlijks een duurzaamheidsverslag waarin zij rapporteren over hun beleid, activiteiten en resultaten. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de mvo-doelstellingen van bedrijven en geeft weer op welke wijze in het verslag wordt gerapporteerd over de aspecten natuur, biodiversiteit en de samenwerking met ngo's.

Tabel 5.1 Vergelijking jaarverslagen in de zuivelketen		
	FrieslandCampina Mvo-jaarverslag 2009	Cono Jaarverslag 2010 (hoofdstuk Duurzaam Ondernemen)
Doelstelling (prioriteiten op mvo-gebied)	Mvo speelt een belangrijke rol in de strategie route2020. De groeiende vraag naar gezond voedsel biedt grote kansen voor de onderneming. Benutten van deze kansen en verantwoord omgaan met <i>schaarse</i> energie, water en andere natuurlijke hulpbronnen zullen op termijn een onmisbare bijdrage leveren aan de <i>waardecreatie</i> voor alle belanghebbenden. In het mvo-beleid worden <i>vier prioriteitsgebieden</i> onderscheiden: - Voedingswaarde & gezondheid; - Duurzame melkveehouderij; - Duurzame productieketens; - Ontwikkeling melkveehouderij in Azië en Afrika. FrieslandCampina heeft ervoor gekozen zo veel mogelijk grondstoffen duurzaam in te kopen.	Ons duurzaamheidsprogramma Caring Dairy is gericht op het verduurzamen van de hele keten van koe tot kaas. Hierbij richten we ons op 'Blijve Koeien, Blijve Boeren en Blijve Aarde' of kortweg Triple B.
Natuur	De ledenveehouders van Zuivelcoöperatie Friesland-Campina zorgen voor de <i>natuur, het landschap, de dieren</i> en de mensen omdat niet alleen naar vandaag, maar ook naar morgen wordt gekeken. Inkoop van duurzame, <i>gecertificeerde grondstoffen</i> (onder andere Utz Certified, RSPO, RTRS). Vooruitlopend op de ontwikkeling van de duurzaamheidscriteria door de RTRS heeft een aantal Nederlandse bedrijven, waaronder FrieslandCampina, zich verenigd in het <i>tijdelijke Initiatief Duurzame Soja</i>. Doel van het initiatief is om jaarlijks een toenemende hoeveelheid sojaschroot uit Zuid-Amerika aan te wenden die niet afkomstig is van recent illegaal ontboste gebieden en die voldoet aan een aantal duurzaamheidscriteria, zoals geen kinderarbeid, verantwoorde omgang met milieu en goede landbouwpraktijken.	Hoe kun je zien of de aarde blij is? Dat maken CONO Kaasmakers en haar melkveehouders inzichtelijk met het Kringloop-Kompas. Met dit kompas kunnen melkvee-houders de milieu-impact van hun melkveebedrijf meetbaar maken en nog bewuster duurzame melk produceren. Bovendien geeft het kompas de melkveehouder aanknopingspunten om de kringloop op melkveebedrijven zo veel mogelijk te sluiten door optimaal gebruik te maken van wat de natuur biedt.

Tabel 5.1
(vervolg)

Vergelijking jaarverslagen in de zuivelketen

	FrieslandCampina	Cono
	Mvo-jaarverslag 2009	Jaarverslag 2010 (hoofdstuk Duurzaam Ondernemen)
Biodiversiteit	Met het Actieprogramma Duurzame Zuivelketen In juli 2008 heeft FrieslandCampina zich geschaard achter de ambities van de NZO en LTO, zoals verwoord in het actieprogramma 'Duurzame Zuivelketen'. De ambities zijn uitgewerkt in drie thema's, onder andere: • biodiversiteit: <i>bedrijfsontwikkeling zorgvuldig inpassen</i> in de natuurlijke omgeving van het melkveebedrijf en verantwoorde teelt van diervoedergrondstoffen.	
Samenwerking	In mei 2009 heeft FrieslandCampina zich via de NZO gecommitteerd aan de <i>Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij</i>. Binnen deze Uitvoeringsagenda werkt FrieslandCampina samen met onder meer de Dierenbescherming, Natuur & Milieu, LTO, Interprovinciaal Overleg, het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en organisaties vanuit de vleesverwerkende industrie. Anderzijds wordt <i>op projectniveau</i> samengewerkt met partijen als het Wereld Natuur Fonds, Solidaridad en Stichting Natuur en Milieu bij het verduurzamen van grondstofketens. Daarnaast is FrieslandCampina partner van het Initiatief Duurzame Handel (IDH).	We werken bij het duurzaamheidsprogramma Caring Dairy actief <i>samen met onze ketenpartners</i>. Ben&Jerry's is de grondlegger van het Caring Dairy-programma. Samen met acht melkveehouders heeft zij dit programma uitgewerkt. In 2007 is CONO Kaasmaker gestart met de samenwerking met Ben&Jerry's waarna het programma is uitgerold onder bijna 500 melkveehouders. Daarnaast wordt het programma verder ontwikkeld. Daarnaast <i>ondersteunt een aantal maatschappelijke organisaties</i> ons bij het verduurzamen van de keten van koe tot kaas: - Solidaridad; - Natuur en Milieu; - Wereld Natuur Fonds; - Landschap Noord-Holland.

5.4 Rol in de bescherming van natuur en biodiversiteit

5.4.1 Keten

Zorg voor natuur en landschap is een gevestigd thema in de melkveehouderij. Middels agrarisch natuurbeheer en de agrarische natuurverenigingen wordt hier al langere tijd aandacht aan besteed. Naar de bescherming van biodiversiteit is nog minder aandacht uitgegaan.

De casus van de zuivelketen laat twee bedrijven zien die in principe in dezelfde soort keten opereren. Zowel Cono Kaasmakers als FrieslandCampina zijn coöperaties van melkveehouders. De coöperatie behartigt de belangen van de leden, en doet door onder andere door de melk te verwerken tot eigen producten (kaas, zuivel, enzovoort) en door een ander deel te verkopen aan de verwerkende industrie. In de interviews benadrukken beide ook hoe belangrijk het is de leden mee te krijgen, zonder steun en draagvlak bij de leden kan men niet.

Toch verschillen de acties die men neemt - en wil nemen - ten aanzien van de bescherming van natuur en biodiversiteit aanzienlijk. FrieslandCampina is actief in de verduurzaming van de soja-keten maar kiest richting haar leden voor het bestendigen van de bestaande structuren; de agrarische natuurverenigingen zijn de aangewezen actor om invulling te geven aan deze taak. Daarbij stellen zij dat 'FrieslandCampina zich inhoudelijk niet zelf gaat bemoeien met agrarische natuurverenigingen. Mogelijk wel met de communicatie hierover' (interview Petreaus).

Cono Kaasmakers kiest voor een andere benadering, zij stimuleert de melkveehouders om zorg voor natuur en biodiversiteit op zich te nemen. In ruil daarvoor krijgen de melkveehouders een hogere verkoopprijs voor de melk. Deze hogere prijs wordt mogelijk gemaakt doordat Cono Kaasmakers de melk verwerkt in producten het hoge toegevoegde waarde, dan wel verkoopt aan een partij die meer betaald voor de melk (Ben & Jerries).

5.4.2 Instrumenten

Beide coöperaties hebben onderzocht hoe zij biodiversiteit bij de melkveehouders onder de aandacht kunnen brengen. FrieslandCampina stelt dat biodiversiteit aan de orde is geweest in gesprekken met de melkveehouders. Daarbij zijn andere benamingen gebruikt. In eerste instantie noemde men het 'milieu, landschap en natuur' maar het begrip milieu werd teveel geassocieerd met de mineralenbalans. Thans heet het thema weer 'biodiversiteit' en worden er twee thema's onder gevat: (1) mineralenkringloop en (2) beheer van landschap en natuur. De melkveehouders denken bij het begrip biodiversiteit volgens FrieslandCampina vooral aan weidevolgels, slootranden en dergelijke. FrieslandCampina heeft nadrukkelijk besloten geen nieuwe 'biodiversiteit-instrumenten' richting melkveehouder te ontwikkelen. Lopende initiatieven van de agrarische natuurverenigingen staan centraal.

Cono Kaasmakers is bezig met de ontwikkeling van een beleid en indicator voor biodiversiteit. Daarbij stellen zij dat biodiversiteit een 'rot term' is, het lijkt heel wetenschappelijk en abstract terwijl boeren er in de praktijk al veel aan doen. Om boeren te stimuleren meer aandacht te besteden aan het onderwerp wordt gewerkt aan een manier om biodiversiteit meetbaar te maken. Er wordt in eerste instantie gemeten op de inzet van boeren, wat doen ze aan biodiversiteit, en niet op het resultaat (welke soorten zijn er?). Dat is van veel meer factoren afhankelijk en de boer heeft er dus maar beperkt controle over.

5.4.3 Motivatie

Het verschil in aanpak laat zich niet verklaren door de organisatie van de keten. Wat wel een rol speelt is het verschil in grootte tussen de twee coöperaties en hun relatie met verwerkende industrie. FrieslandCampina heeft circa 30 keer meer melkveehouders als Cono Kaasmakers. Zij levert aan grote verwerkende industrie als Danone, Unilever en Nestle. Een deel van de productie wordt verwerkt tot melkpoeder en geëxporteerd. De grootte maakt het voor FrieslandCampina ook mogelijk om in de soja-keten een rol te spelen.

Ook als we kijken naar de motivatie om duurzaam te ondernemen en zorg voor natuur en biodiversiteit op zich te nemen zien we een verschil in aanpak. Cono Kaasmakers stelt dat haar activiteiten ten dele worden ingegeven door een intrinsieke motivatie maar benadrukt dat de hoge toegevoegde waarde van het producten in de keten helpt. Duurzaamheid wordt verbonden met de waarde van de producten en de waarde van de coöperatie ('boeren zijn er trots op bij Cono te horen'). Bij FrieslandCampina is het beleid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen uitgebreider omschreven en complexer. FrieslandCampina zoekt haar weg tussen de verschillende belanghebbenden en hen belanghebbenden (van afnemers tot overheid en melkveehouders). Aandacht voor natuur en biodiversiteit is ingegeven door het maatschappelijk belang van dit thema, en de verwachting dat het in de toekomst belangrijker zal worden. FrieslandCampina wil een proactieve coöperatie zijn, voorbereid op de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen.

5.4.4 Samenwerking

Voor beide bedrijven is samenwerking met andere bedrijven, adviesbureaus, overheden en maatschappelijke organisaties van belang. Toch valt op dat FrieslandCampina hier veel sterker op inzet dan Cono Kaasmakers. Zo is FrieslandCampina in 2005 (het toenmalige Campina) een project duurzame soja gestart met WNF, Solidaridad, de Stichting Natuur en Milieu en de grote veevoederproducenten. Het doel van dit project was om de primaire producenten van soja te ondersteunen bij het duurzaam produceren van soja.

De productie van deze soja moest voldoen aan de Basel-criteria waarna de producenten een certificaat duurzame soja kregen. FrieslandCampina kocht deze certificaten vervolgens. Het project wordt nu afgebouwd en FrieslandCampina heeft met de grote veevoederproducenten de afspraak dat de alle soja die zij verkopen in 2015 voldoet aan de criteria van de Roundtable. De samenwerking met IUCN is recent en er is nog niet veel ervaring. Als het gaat om de bescherming van 'lokale' natuur ziet men een belangrijke rol weggelegd voor de agrarisch natuurverenigingen en het agrarisch natuurbeheer.

Bij Cono Kaasmakers zijn er minder partnerschappen en samenwerkingsverbanden met ngo's afgesloten. De focus ligt op samenwerking met onderzoeksinstituten, adviesbureaus en de afnemers bij de ontwikkeling van criteria voor duurzaam ondernemen.

5.5 Conclusie

- Zorg voor natuur en biodiversiteit kan in de keten twee 'kanten' opgaan. FrieslandCampina kiest ervoor een rol te spelen in de verduurzaming van de soja-keten, Cono Kaasmakers zet actief in op de verduurzaming bij de melkveehouders.
- In dit type keten is het niet mogelijk om als lead firm op eigen houtje aanvullende eisen te stellen. De mogelijkheden voor top-down governance zijn beperkt; willen de leden van de coöperatie niet, dan heeft beleid geen zin.
- Bij Cono Kaasmakers zien we dat zorg voor natuur en biodiversiteit inhoud krijgt door ontwikkeling en implementatie van een meetinstrument waarmee de melkveehouders aan de slag kunnen.
- Het verschil in aanpak tussen Cono Kaasmakers en FrieslandCampina laat zich niet verklaren door de organisatie van de keten. Beide bedrijven opereren in eenzelfde type keten.
- Een verklaring voor de verschillen in aanpak moet gezocht worden in de grootte van de coöperaties, en de mogelijkheden om melkproducten af te zetten met hoge toegevoerde waarde.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

De onderwerpen natuur en biodiversiteit staan op de agenda van bedrijven, als onderdeel van het mvo-beleid. Ze hebben echter nog niet dezelfde status als bijvoorbeeld energie en klimaat. Het bewustzijn dat er men er iets mee moet wordt nog beperkt omgezet in concrete acties. Dat geldt ook voor de sturing in de keten. Bedrijven zijn in beperkte mate bezig met de impact van hun keten op natuur en biodiversiteit.

Inspanningen van bedrijven om in de keten aandacht aan natuur en biodiversiteit te besteden moeten passen bij de organisatie van de keten. De traditionele markt biedt geen mogelijkheden om specifieke aanvullende eisen te stellen aan leveranciers. Als daar wel behoefte aan bestaat is het noodzakelijk de organisatie van de keten te veranderen.

Governance in de keten is ook afhankelijk van de mogelijkheden om eisen ten aanzien van product en productieproces te codificeren: vast te leggen in standaarden en richtlijnen. In de casussen zien we dat er gebruik wordt gemaakt van richtlijnen (bv GRI, NTA8080) maar ook dat de onderwerpen natuur en biodiversiteit zich niet eenvoudig in laten indicatoren vangen. Dit maakt het lastig aan leveranciers in de keten eisen te stellen met betrekking tot natuur en biodiversiteit.

De organisatie van de keten verklaart echter niet of er gestuurd wordt op natuur en biodiversiteit. De motivaties van bedrijven om eisen te stellen aan toeleveranciers variëren sterk. Tegenover de bedrijven die zich primair richten op hun eigen processen staan bedrijven die de verantwoordelijkheid voelen, en nemen, voor de prestaties van hun leveranciers. Deze actieve rol komt voort uit de duurzaamheidsstrategie; wie zich wil profileren als koploper dient daar ook acties tegen over te zetten. In andere gevallen zijn de acties defensiever, en vooral gericht op het wegnemen van lokale weerstand.

Samenwerking met maatschappelijke organisaties is gemeengoed geworden onder bedrijven. Toch verschilt ook hier de mate en reikwijdte van samenwerken. Naast de ad hoc-samenwerking rondom projecten zien we ook hechtere partnerschappen tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties. Deze partnerschappen bieden mogelijkheden om kennis en expertise over mvo te delen, om netwerken uitgewisseld en om het imago (van bedrijven) te verbeteren.

6.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

De vijf ideaaltypische ketens, zoals onderscheiden door Gereffi et al. (2005), bieden zicht op de verschillen tussen ketens, zij zijn in de praktijk herkenbaar. Ook de relatie met vormen van ketensturing en het belang van codificering is herkenbaar in de casussen. Theorieën over mvo en partnerschappen zijn gebruikt om zicht te krijgen op de motivaties van bedrijven om - al dan niet in samenwerking met maatschappelijke organisaties - invulling te geven aan mvo.

Het belang van codificeerbare informatie voor ketensturing wordt in de gebruikte literatuur benadrukt. Ook in de praktijk zien we dat bedrijven gebruik maken van richtlijnen en indicatoren waarmee gemeten en gerekend kan worden. Wat in de gebruikte literatuur en het onderzoek onvoldoende aan bod is gekomen is het proces waarlangs deze richtlijnen en indicatoren tot stand komen. We zien in de praktijk dat bedrijven actief meewerken aan het opstellen ervan, zoals bijvoorbeeld de deelname van Eneco aan de normcommissie NTA8080.

Men zou kunnen stellen dat Eneco daarmee een actieve rol speelt in de framing van duurzame biomassa. Framing verwijst naar:

'The process by which people develop a particular conceptualization of an issue or reorient their thinking about an issue.' (Chong en Druckman, 2007)

In ketensturing is het van groot belang hoe een onderwerp gecodificeerd wordt. Dat illustreert de volgende quote uit onderzoek naar de houtketen:

'Northern timber manufacturers and retail companies retain most of the power within these [global timber] chains. These companies also tend to frame - and thus largely control - the private and semi-private policies and discourse (language, ideas, and values) within and around these chains, such as 'voluntary regulation' and policies like corporate social responsibility.'
(Dauvergne en Lister, 2011)

Framing en codificering leggen vast hoe om te gaan met duurzaamheid. Er gaat een machtsspel achter schuil waarin partijen hun belangen verdedigen. Deze processen zijn in de huidige studie onderbelicht gebleven en verdienen nadere analyse.

Literatuur en websites

Arts, B., 'Green alliances' of business and NGOs. New styles of self-regulation or 'dead-end roads?' In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9 (2002) 1: pp. 26-36.

Besley, T. en M. Ghatak, 'Retailing public goods: The economics of corporate social responsibility.' In: *Journal of Public Economics* 91 (2007) 9: pp. 1645-1663.

Bitzer, V., M. Francken et al., 'Intersectoral partnerships for a sustainable coffee chain: Really addressing sustainability or just picking (coffee) cherries?' In: *Global Environmental Change* 18 (2008) 2: pp. 271-284.

Brown, H.S., M. de Jong et al., 'The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship.' In: *Environmental Politics* 18 (2009) 2: pp. 182 - 200.

Carter, C.R. en D.S. Rogers, 'A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory.' In: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 38 (2008) 5: pp. 360-387.

Chong, D. en J. N. Druckman, 'Framing Theory.' In: *Annual Review of Political Science* 10 (2007) 1: pp. 103-126.

Cramer, J., *Learning about corporate social responsibility. The Dutch experience.* IOS Press, Amsterdam, 2003.

Dahlsrud, A., 'How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions.' In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 (2008) 1: pp. 1-13.

Dauvergne, P. en J. Lister, *Timber.* Polity Press, Cambridge, 2011.

Gereffi, G., J. Humphrey et al., 'The governance of global value chains.' In: *Review of International Political Economy* 12 (2005) 1: pp. 78-104.

Gereffi, G. en M. Korzeniewicz, *Commodity chains and global capitalism.* Praeger Publishers, Westport, CT, 1994.

Gibbon, P., J. Bair et al., 'Governing global value chains: an introduction.' In: *Economy and Society* 37 (2008) 3: pp. 315-338.

Global reporting initiative, *Approach for reporting on ecosystem services. Incorporating ecosystem services into an organization's performance disclosure.* Global Reporting Initiative, Amsterdam, 2011. <www.globalreporting.org>

Godfrey, P.C., C.B. Merrill et al., 'The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis.' In: *Strategic Management Journal* 30 (2009) 4: pp. 425-445.

Gulbrandsen, L.H., 'The emergence and effectiveness of the Marine Stewardship Council.' In: *Marine Policy* 33 (2009) 4: pp. 654-660.

Harms, B. en M.M.M. Overbeek, *Bedrijven aan de slag met natuur en landschap; relaties tussen bedrijven en natuurorganisaties*. Achtergronddocument bij Natuurverkenning 2011. WOt-werkdocument 237. Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, Wageningen, 2011.

Heijden, H. van der, 'Globalization, environmental movements and international political opportunity structures.' In: *Organisation & Environment* 19 (2006) 1: pp. 28-45.

Hofstede, G.J., *Trust and Transparency in Netchains: A Contradiction? Supply chain management: Issues in the era of collaboration and competition*. W.Y.C. Wang, S.H.H. Michael en P.Y.K. Chau. Hershey, PA, The Idea Group Publishing, pp. 105-126. 2007.

Jamali, D. en T. Keshishian, 'Uneasy Alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR.' In: *Journal of Business Ethics* 84 (2009) 2: pp. 277-295.

Jenkins, H., 'Small business champions for corporate social responsibility.' In: *Journal of Business Ethics* 67 (2006) 3: pp. 241-256.

Kinsey, J.D., 'The New Food Economy: Consumers, Farms, Pharms and Science.' In: *American Journal of Agricultural Economics* 83 (2001) 5: pp. 1113-1130.

Lambert, D.M. and M.C. Cooper, 'Issues in Supply Chain Management.' In: *Industrial Marketing Management* 29 (2000) 1: pp. 65-83.

Laufer, W.S., 'Social Accountability and Corporate Greenwashing.' In: *Journal of Business Ethics* 43 (2003) pp. 253-261.

Lewis, S., 'Measuring corporate reputation.' In: *Corporate Communications: An International Journal* 6 (2005) pp. 31-35.

McWilliams, A. and D. Siegel, 'Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective.' In: *The Academy of Management Review* 26 (2001) 1: pp. 117-127.

Ministerie van Financiën, *Handleiding Government Governance. Een instrument ter toetsing van de governance bij de rijksoverheid*. Ministerie van Financiën, Den Haag, 2000b.

Mohr, L.A. and D.J. Webb, 'The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses.' In: *Journal of Consumer Affairs* 39 (2005) 1: pp. 121-147.

Pojasek, R.B., 'ISO26000 guidance on social responsibility.' In: *Environmental Quality Management* 20 (2011) 3: pp. 85-93.

Power, M., *The audit society: rituals of verification*. Oxford University Press, Oxford. 1997

Scholtens, B., 'Finance as a driver of corporate social responsibility.' In: *Journal of Business Ethics* 68 (2006): pp. 19-33.

Stabell, C.B. and Ø.D. Fjeldstad, 'Configuring value for competitive advantage: On Chains, Shops and Networks.' In: *Strategic Management Journal* 19 (1998) 5: pp. 413-437.

Stafford, E.R., M.J. Polonsky et al., 'Environmental NGO-business collaboration and strategic bridging: a case analysis of the Greenpeace-Foron Alliance.' In: *Business Strategy and the Environment* 9 (2000) 2: pp. 122-135.

Subramani, M., 'How do suppliers benefit from information technology use in supply chain relationships?' In: *MIS Quarterly* 28 (2004) 1: pp. 45-73.

Surroca, J., J.A. Tribó et al., 'Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources.' In: *Strategic Management Journal* 31 (2010) 5: pp. 463-490.

Weber, M., 'The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR.' In: *European Management Journal* 26 (2008) 4: pp. 247-261.

Yoon, Y., Z. Gürhan-Canli et al., 'The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations.' In: *Journal of Consumer Psychology* 16 (2006) 4: pp. 377-390.

Bijlage 1

Interviews

Er is gesproken met de volgende partijen:

- Silvan de Boer
- Joel Frijhoff
- Nick van den Broek
- Corine Kroft
- Jaap Petreaus
- Severine van Bommel
- Kris van Koppen
- Eneco
- Nuon
- Tennet
- Cono Kaasmakers
- FrieslandCampina
- Isg Communicatie en Innovatie Studies, Wageningen Universiteit
- Isg Milieubeleid, Wageningen Universiteit

Bijlage 2

Geraadpleegde jaarverslagen

FrieslandCampina, financieel + mvo-jaarverslag 2010. Beschikbaar op www.frieslandcampina.nl

Cono, mvo-verslag 2010. Beschikbaar op www.cono.nl

Tennet, mvo-jaarverslag 2009. Beschikbaar op www.tennet.nl

NUON, jaarverslag 2010. Beschikbaar op www.nuon.nl

Eneco, jaarverslag 2010. Beschikbaar op www.eneco.nl

Het LEI ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.

Het LEI is een onderdeel van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

Meer informatie: www.lei.wur.nl