

# **(Inter)nationale belemmeringen en belangrijke thema's rond MVO en MVO-gedrag**

J.J. de Vlieger  
S.T. Goddijn  
S.M.A van der Kroon  
C.C. de Lauwere (IMAG)  
T.A. Vogelzang

Projectcode 30055

Maart 2004

Rapport 2.04.02

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

(Inter)nationale belemmeringen en belangrijke thema's rond MVO en MVO-gedrag  
Vlieger, J.J. de, S.T. Goddijn, S.M.A. van der Kroon, C.C. de Lauwere en T.A. Vogelzang  
Den Haag, LEI, 2004  
Rapport 2.04.02; ISBN 90-5242-890-5; Prijs € 15,40 (inclusief 6% BTW)  
85 p., tab., bijl.

Dit rapport bevat een overzicht van belemmeringen en oplossingsrichtingen, een minimumkader voor thema's en indicatoren en gewenst (stakeholder)gedrag rondom 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (MVO) in de Nederlandse agrofoodketen. Voor het Ministerie van LNV is MVO een belangrijk middel om de concurrentiepositie van de agrosector te behouden en te verbeteren. De opgedane kennis en ervaring in dit project vormen ook input voor het (verder) vormgeven van het stimulerend en faciliterend beleid van LNV op het gebied van MVO. Het rapport vat de resultaten samen van literatuuronderzoek en een stakeholderdialoog in de vorm van twee door het LEI en het IMAG georganiseerde workshops, waarvoor het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, overheid en kennisinstellingen zijn uitgenodigd.

**Bestellingen:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [publicatie.lei@wur.nl](mailto:publicatie.lei@wur.nl)

**Informatie:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [publicatie.lei@wur.nl](mailto:publicatie.lei@wur.nl)

© LEI, 2004

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem



# Inhoud

	Blz.
<b>Woord vooraf</b>	7
<b>Samenvatting</b>	9
<b>1. Inleiding</b>	17
1.1 Aanleiding	17
1.2 Probleem- en doelstelling	17
1.3 Aanpak van het onderzoek	18
1.4 Opbouw van het rapport	19
<b>2. Belemmeringen en oplossingsrichtingen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen</b>	21
2.1 Inleiding	21
2.2 Belemmeringen voor MVO vanuit de literatuur	21
2.3 Voorwaarden voor MVO	27
2.4 Belemmeringen en oplossingsrichtingen vanuit de praktijk	29
2.4.1 Belemmeringen	29
2.4.2 Oplossingsrichtingen	31
2.5 Conclusies	33
<b>3. Naar een conceptueel kader voor MVO</b>	37
3.1 Thema's en indicatoren rondom MVO	38
3.1.1 Theorieën rond MVO	38
3.1.2 MVO-thema's en -indicatoren uit de literatuur	41
3.2 Keuze belangrijke MVO-thema's en indicatoren	44
3.3 MVO-gedrag	46
3.3.1 De stakeholderdialoog	47
3.3.2 Concretiseren van MVO-gedrag	51
3.4 Conclusies	54
<b>4. Conclusies en aanbevelingen</b>	55
<b>Literatuur</b>	62
<b>Bijlagen</b>	
Bijlage 1 Overzicht deelnemers workshop I en II	65
Bijlage 2 Totaal overzicht belemmeringen workshop I	67

	Blz.	
Bijlage 3	Totaal overzicht oplossingsrichtingen workshop I	71
Bijlage 4	Toelichting OESO-richtlijnen en Referentiekader MVO	74
Bijlage 5	Totaal overzicht MVO- thema's workshop II	82

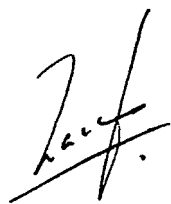
## Woord vooraf

Voor de invulling van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is het bedrijfsleven de eerst verantwoordelijke. Maar er staan bij MVO ook grote publieke belangen op het spel. Door het stimuleren van MVO bij het agrobbedrijsleven tracht LNV de concurrentiepositie van de agrosector te behouden dan wel te verbeteren. Bovendien kan MVO een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een duurzame agribusiness en een andere verantwoordelijkheidsverdeling tussen bedrijfsleven, niet-gouvernementele organisaties en overheid. De overheid (LNV) is - ook waar het gaat om MVO - een belangrijke stakeholder voor ondernemingen.

Voor het Ministerie van LNV is de MVO-strategie en het gedrag van ondernemingen uit de agribusiness ook van belang ter verwezenlijking van de voorgenomen transitie naar duurzaamheid. Het Ministerie heeft daarom behoefte aan inzichten die van belang zijn voor het vormgeven van haar stimulerend en faciliterend beleid op dit punt.

Niet alle bedrijven uit de agroketen hebben tot nu toe een MVO-strategie geformuleerd en ingevoerd. Deze studie heeft tot doel inzicht te verschaffen in welke (inter)nationale belemmeringen de bedrijven in de praktijk ervaren bij het invoeren en formuleren van een MVO-gedrag/-beleid. Daarnaast is een eerste aanzet gedaan tot de ontwikkeling van een gezamenlijk minimumkader met thema's en indicatoren van alle stakeholders dat praktisch bruikbaar is voor ondernemers in de gehele agribusiness en dat de (inter)nationale beleidsdoelen versterkt. De opgedane kennis en ervaring in dit project vormen de input voor het (verder) doelgericht en effectief vormgeven van het stimulerend en faciliterend beleid van LNV op het gebied van MVO.

Het onderzoek is door het LEI en IMAG uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit binnen het DWK-onderzoeksprogramma 'Markt en Ondernemerschap'. De auteurs danken met name W. Kolkman van de directie Industrie & Handel en I. Lemmen van het Transitieteam Duurzame Landbouw van het Ministerie van LNV voor de prettige samenwerking. Ook de deelnemers aan de voor dit onderzoek georganiseerde workshops worden hartelijk bedankt voor hun betrokkenheid en inzet.



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse  
Algemeen Directeur LEI B.V.





# Samenvatting

De MVO-strategie van ondernemingen uit de agribusiness is voor het Ministerie van LNV van belang omdat ze met behulp van MVO de concurrentiepositie van de agrosector wil behouden en verbeteren. Het ministerie heeft daarom behoefte aan inzichten die van belang zijn voor het vormgeven van haar stimulerend en faciliterend beleid op dit punt.

Het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit heeft het LEI en IMAG gevraagd op interactieve wijze een onderzoek te doen naar de (inter)nationale belemmeringen bij de in- en doorvoering<sup>1</sup> van MVO en MVO-gedrag door bedrijven uit de agribusiness. MVO-gedrag definiëren we hier als het toepassen door het bedrijfsleven van bovenwettelijke maatregelen op het gebied van people, planet en profit in de bedrijfsvoering, inclusief het onderhouden van relaties met de omgeving van het bedrijf middels een stakeholderdialoog. De te verzamelen kennis moet bruikbaar zijn voor zowel de ondernemers als de relevante stakeholders. Op basis van deze doelstelling zijn door de opdrachtgever de volgende twee onderzoeksvragen geformuleerd:

- a. een inventarisatie van belemmeringen die ondernemers en andere stakeholders uit de agroketen ervaren bij het in de praktijk brengen van MVO en MVO-gedrag en mogelijke oplossingsrichtingen daarvoor;
- b. het ontwikkelen van een conceptueel kader voor MVO dat zich concentreert op een beperkt aantal hoofdthema's en praktisch bruikbaar is voor de ondernemers in de gehele agroketen en dat de (inter)nationale beleidsdoelen van LNV versterkt.

Bij de uitwerking van de tweede onderzoeksvraag is de nadruk gelegd op het ontwikkelen van een gemeenschappelijk kader van thema's, indicatoren en gewenst MVO-gedrag, dat de prioriteiten van de stakeholders voor de komende periode aangeeft.<sup>2</sup> De studie is uitgevoerd middels desk research en stakeholderdialoog in de vorm van twee door het LEI en IMAG georganiseerde workshops, waarvoor vertegenwoordigers van het agrobedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, overheid en kennisinstellingen zijn uitgenodigd. De studie richt zich in principe op de totale agribusiness, waarbij geen onderscheid wordt gemaakt naar sectoren of schakels in een keten.

Het toepassen van workshops als vorm van interactief onderzoek betekent dat geen representatief, maar een indicatief beeld wordt verkregen. Tevens had het toepassen ervan een 'learning by doing' karakter. De deskstudie richtte zich op in de literatuur vermelde be-

---

<sup>1</sup> De invoering van MVO-gedrag heeft betrekking op ondernemers die willen starten met de implementatie van MVO in hun bedrijfsvoering, de doorvoering op ondernemers die al langer met MVO in hun bedrijfsvoering bezig zijn, maar dit willen uitbreiden.

<sup>2</sup> Een volledig overzicht van MVO-thema's geeft de lijst ten behoeve van de duurzaamheidtoets op AKK-projecten van Meeusen en Ten Pierick. Een vollediger lijst met indicatoren is die van het Global Reporting Initiative (GRI) ten behoeve van de verslaggeving van bedrijven. Deze overzichten zijn gekozen als uitgangspunt voor de discussie met stakeholders over een beperkte lijst met prioritaire thema's en indicatoren.

lemmeringen en op thema's en indicatoren voor MVO (-gedrag) als mede op de stakeholderdialoog als belangrijk aspect van MVO-gedrag en resulteerde in notities die als input dienden voor de deelnemers aan de workshops.

### *Belemmeringen*

De hieronder gepresenteerde belemmeringen en oplossingsrichtingen zijn afkomstig uit de workshops met stakeholders. Helaas ontbraken bedrijven daar grotendeels. De vijf belangrijkste belemmeringen voor MVO die naar voren werden gebracht zijn:

1. *onduidelijkheid over invulling rol door overheid en politiek inzake MVO*  
Hoe geeft de overheid vorm aan haar niet regelende, maar faciliterende en stimulerende rol, zodat het bedrijfsleven het initiatief behoudt. Onduidelijkheid over de invulling van de overheidsrol leidt tot onzekerheid bij bedrijven, waardoor investeren in MVO wordt belemmerd;
2. *gebrek aan een concretisering van het begrip MVO*  
Omdat MVO bovenwettelijk is, zal het in de praktijk bedrijfsspecifiek ingevuld worden. Op basis van dat gegeven is een algemeen MVO-begrip moeilijk te definiëren. Ook is de inhoud van MVO context gebonden (afhankelijk van product, tijd en plaats);
3. *verschillen op het gebied van regelgeving en belangrijke waarden (cultuurverschillen) tussen ontwikkelde en ontwikkelingslanden*  
Er bestaan verschillen op het punt van de waardenhierarchie. Bedrijven uit de verschillende gebieden zullen zich daardoor anders gedragen ten aanzien van MVO. Hierdoor kunnen er problemen ten aanzien van de markttoegang voor bedrijven uit ontwikkelingslanden ontstaan, indien deze maatschappelijk verantwoord zouden moeten produceren volgens de opvattingen van ontwikkelde landen;
4. *handelscultuur*  
De handel in land- en tuinbouwproducten heeft agrarisch Nederland mede groot gemaakt. Echter, de handel hanteert vaak korte termijnbelangen en heeft daardoor minder tot geen belang bij c.q. belangstelling voor MVO;
5. *gebrek aan samenhang tussen de drie P's*  
Op dit moment bestaat er nog geen integrale benadering en weging van de Profit, People en Planet componenten.

### *Oplossingsrichtingen*

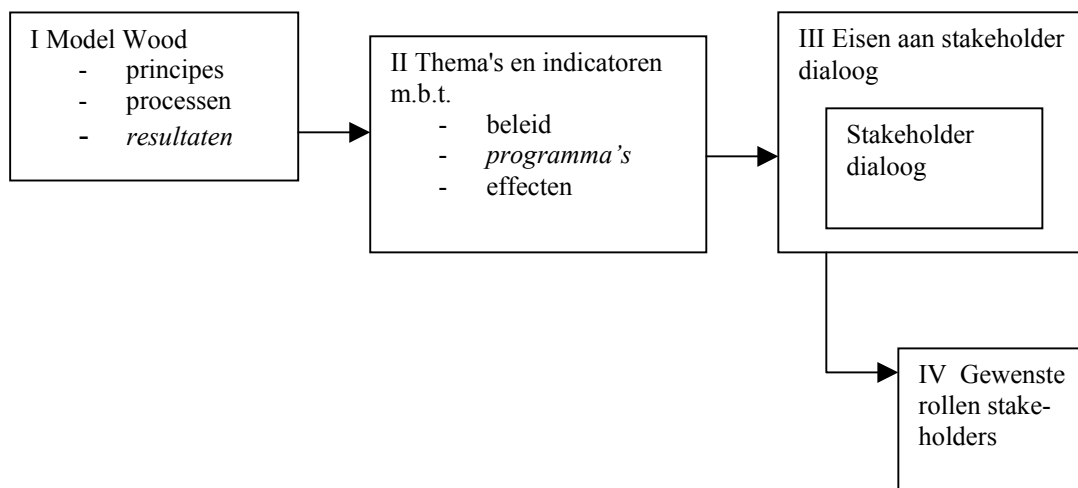
De deelnemers hebben de volgende oplossingsrichtingen geformuleerd:

1. De overheid moet MVO op de agenda zetten bij alle betrokken stakeholders en een faciliterende rol vervullen ten aanzien van de bijbehorende stakeholderdialoog. De overheid zou zelf het goede voorbeeld moeten geven (practice as you preach) en via een publiek monitoringssysteem het MVO-gedrag van bedrijven zichtbaar moeten maken en goed gedrag belonen (bijvoorbeeld middels verschillen in BTW-tarief). Ook zou ze de kennisuitwisseling tussen bedrijven kunnen organiseren;
2. LNV kan een gemeenschappelijk kader voor het vormgeven en toetsen van MVO opstellen, uitgaande van de OECD-richtlijnen. Ook kan een 'Nederlands Criteria In-

stituut' worden opgericht dat criteria opstelt en verspreidt met betrekking tot de concretisering van MVO. Verder dient de overheid duidelijker te communiceren wat het pakket aan wettelijke eisen is en waar nog ruimte voor het bedrijfsleven is. Het begrip MVO kan verder concreter worden gemaakt door succesverhalen als voorbeeld te laten zien;

3. Ontwikkelde landen en ontwikkelingslanden ontwikkelen zich op verschillende snelheden en zijn dus twee verschillende typen markten. Om ontwikkelingslanden ten behoeve van hun export meer tijd te gunnen om aan de MVO maatstaven van de buitenlandse markt te kunnen voldoen, zou een overgangsregeling kunnen worden afgesproken. Tegelijkertijd moet gewerkt worden aan capaciteitsversterking van de ontwikkelingslanden door middel van steun vanuit het bedrijfsleven uit beide landen in samenwerking met de overheid (bijvoorbeeld de inzet van O.S.-geld en MVO-knelpunten op te lossen). Ook een dialoog tussen de Nederlandse overheid en de overheid van ontwikkelingslanden over achterliggende waarden is zinvol;
4. Om de kortetermijngedachte van de handel te verlaten, dient de agrarische sector om te schakelen van een strategie van winstmaximalisatie (profit) naar een strategie van kwaliteit (planet, people) en efficiëntie (profit). Verder dient ten behoeve van een bewuste keuze de kwaliteit herkenbaar en verkoopbaar te worden gemaakt (etikettering, fiscale maatregelen). Om de invoering van MVO te bevorderen dient de innovativiteit, het toekomst- en ketendenken, door scholing en voorlichting te worden vergroot;
5. Maak als overheid duidelijk wat je onder de 3 P's verstaat en welke elementen hieronder vallen. Bevorder de ontwikkeling van indicatoren met een geïntegreerd karakter, want integratie betekent dat je drie in één doet. Het gaat daarbij ook om waardenafweging: durf waarden te verbinden of ertussen te kiezen. Breng als overheid daarnaast vooraf bij elke besluitvorming en planning de gevolgen voor de 3 P's in beeld.

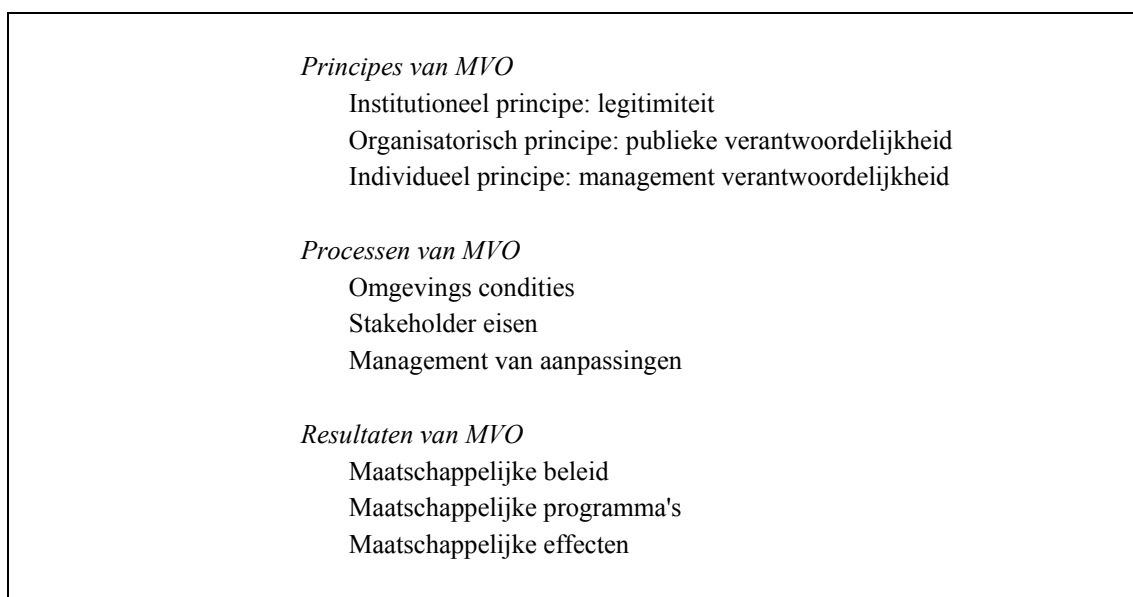
### Conceptueel kader



Het conceptueel kader dat in het kader van dit onderzoek is ontwikkeld bestaat uit een aantal onderdelen. Het model van Wood (I) vormt de theoretische basis. De thema's en

indicatoren hebben betrekking op de de resultaten. Principes en processen van bedrijven zijn niet direct meetbaar alleen indirect via hun resultaten. De gemeten thema's en indicatoren hebben betrekking hebben op het gevoerde beleid (bijvoorbeeld missie, gedragscode), de uitgevoerde programma's (bijvoorbeeld stakeholderdialoog, IKB) en de effecten (bijvoorbeeld. nettowinst, vermindering CO<sub>2</sub>-uitstoot). Tot de thema's en indicatoren voor het onderdeel 'programma' behoort het al dan niet houden van een stakeholderdialoog (III). Voor deze dialoog gelden aan aantal gespreksregels. Het voeren van die dialoog tijdens de workshops leverde een overzicht van de gewenste rollen van stakeholders op (IV). In het onderstaande wordt het conceptuele model uitgediept.

### *Model van Wood*



In haar model onderscheidt Wood drie aspecten van MVO. In de eerste plaats de principes. Daarbij gaat het om de motivatie, overtuiging en waarden van MVO. Deze kunnen een institutioneel, organisatorische of individueel karakter hebben. Bij het tweede door Wood aangegeven aspect van MVO, de processen, onderscheidt ze de omgevingscondities, de eisen van stakeholders en het daarop geënte beleid van het management. Het derde aspect zijn de resultaten. Deze hebben betrekking op de maatschappelijke effecten, de programma's gericht op het bewerkstellingen van verantwoordelijkheid en het beleid van ondernemingen om met maatschappelijke issues en stakeholders belangen om te gaan.

### *MVO-thema's en MVO-indicatoren*

Op basis van de workshops is de onderstaande lijst gemaakt van MVO-thema's met bijbehorende indicatoren die door de aanwezigen het belangrijkste worden gevonden. Deze thema's en indicatoren zijn tijdens de workshop<sup>1</sup> gekozen uit de lijst met thema's opgesteld

---

<sup>1</sup> Aan de workshop namen vooral vertegenwoordigers van overheid en onderzoeksinstituten deel.

voor de duurzaamheidstoets van AKK projecten en de ten behoeve van de verslaggeving van bedrijven door de Global Reporting Initiative (GRI) opgestelde lijst van indicatoren. Dit overzicht moet gezien worden als een gemeenschappelijk minimumkader waarmee het MVO-handelen van bedrijven en anderen in principe handen en voeten kan worden gegeven en kan worden getoetst.

Gebied	Thema	Indicator
<i>Profit</i>	Business-to-Business	Transparantie over kosten-/margeopbouw
		Marktaandeel op relevante markt
		Omzet per B2B-contact als ratio van totale omzet
		Rendementsverdeling voor de keten
		Businessplannen
<i>People</i>	Transparantie	Kwantiteit en kwaliteit van de communicatie naar stakeholders: toegankelijkheid/inzichtelijkheid/controleerbaarheid van het materiaal
		Aanwezigheid van duurzaamheidsverslag
		WOK-gegevens (Wet Openbaarheid van productie en ketens: waar producten vandaan komen, wat er in zit en dergelijke.)
	Dierenwelzijn	Internationale indicatoren
		Criteria waar huisvesting van dieren aan moet voldoen
		De duur en wijze van transport
		Elementaire behoeften (5 vrijheden)
	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Wijze waarop de medezeggenschap geregeld is
	Arbeidsomstandigheden	Herkomst materialen (ontwikkelingslanden in verband met kinderarbeid)
		Meten van tevredenheid bij werknemers
	Dialoog met interne en externe omgeving	Pro-actief stakeholderdialoog organiseren (in plaats van reactief)
		Hoe vaak overleg, en met welke partijen (diversiteit)? 'Praten met vriend en vijand'
	<i>Planet</i>	Natuurlijke hulpbronnen
Afvalstoffen		
Luchtkwaliteit		
Bodemkwaliteit		
Waterkwaliteit		
Milieubewustzijn		Energieverbruik
		Grondstoffenbeleid
		Afvalbeleid

### *MVO-gedrag en stakeholdersdialoog*

Onder MVO-gedrag verstaan we het toepassen door het bedrijfsleven van bovenwettelijke maatregelen op het gebied van people, planet en profit in de bedrijfsvoering, inclusief het onderhouden van relaties met de omgeving van het bedrijf middels een stakeholderdialoog.

De deskstudie laat zien dat het bij een stakeholderdialoog niet gaat om het 'achterhalen van de waarheid' of de meest juiste opvatting over het probleem. De dialoog is in de eerste instantie gericht op het verduidelijken van ieders mening, het achterhalen van elkaars dilemma's en behoeften en het verhelderen van drijfveren. Bij de dialoog dienen de volgende door Van Ruler (1999) opgestelde procesregels te worden gevolgd:

Eisen aan de dialoog (Van Ruler 1999);

1. opschorten oordeel;
2. identificatie en uitstel van eigen vooroordelen;
3. beginnen met luisteren;
4. basis is onderzoek en reflectie;
5. aandacht voor non-verbale communicatie;
6. goede conversatie richtlijnen;
7. strakke gespreksleiding.

De dialoog is echter maar één van de strategieën die het management van een onderneming ten dienste staat om in contact te komen, c.q. te blijven met zijn omgeving. Van *forming* is sprake in conflictueuze situaties, waarbij het belangrijk is snel te reageren. *Forming* is sprake van onderhandelen en een wederzijds beïnvloedingsproces. Vaak draait het er bij communicatie uitsluitend om iets bekend te maken: *informing*. En tenslotte moet de ander soms gewoon overtuigd worden, omdat de speelruimte te gericht is of de fasen van dialoog en onderhandeling al lang voorbij zijn. In dit geval is sprake van *overreding*.

#### *Gewenste rollen*

Voor het bepalen van gewenst MVO-gedrag van het bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen is tijdens één van de workshops die in het kader van dit onderzoek georganiseerd werd, gebruikgemaakt van de case 'Aquaculture and Society' van Nutreco. Nutreco heeft het project 'Aquaculture and Society' in het leven geroepen omdat zij zich ervan bewust is dat een aantal aspecten van het snel groeiende voedselproductiesegment van de kweek van zalm en andere vissoorten verbeterd moeten worden. Nutreco Aquaculture heeft dan ook besloten om op dit gebied een meer pro-actief gedrag te vertonen door actief informatie aan haar stakeholders te presenteren op het gebied van moderne aquacultuur. Het doel van dit 'Aquaculture and Society' project is de tekortkomingen van moderne aquacultuur te definiëren, discussies daarover te faciliteren en oplossingen van problemen te definiëren en te implementeren.

Op basis van deze case hebben de deelnemers aan de workshop de hieronder vermelde gewenste MVO-rollen en verantwoordelijkheden van overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen gedefinieerd.

## Conclusies en aanbevelingen

De vijf belemmeringen zoals in deze samenvatting zijn beschreven vormen de conclusies van dit onderzoek als het gaat om belemmeringen voor de in- en doorvoering van MVO. De beschreven oplossingsrichtingen kunnen daarbij als aanbevelingen beschouwd worden. Het in deze samenvatting als onderdeel van het conceptueel kader opgenomen overzicht van prioritaire MVO-thema's en indicatoren kan voor zowel bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen als overheid fungeren als een 'minimumkader' voor MVO en MVO-gedrag voor de komende tijd. De keuze is aan hen om daar al dan niet mee aan de slag te gaan.

Bedrijfsleven
<ul style="list-style-type: none"><li>- dialoog met stakeholders over probleemdefinitie voeren</li><li>- onafhankelijk onderzoek stimuleren</li><li>- transparant zijn over bedrijfspraktijken en resultaten</li><li>- kringlopen zoveel mogelijk sluiten</li></ul>
Overheid
<ul style="list-style-type: none"><li>- indien nodig regisseren</li><li>- faciliteren</li><li>- stimuleren</li><li>- transparantie checken</li><li>- informeren</li></ul>
Maatschappelijke organisaties
<ul style="list-style-type: none"><li>- met andere stakeholders en bedrijfsleven werken aan gezamenlijk gedeelde oplossingsrichtingen</li><li>- bewust maken van bedrijfsleven van: problemen, gebrek aan maatschappelijke acceptatie, behoefte aan informatie</li><li>- tegenwicht bieden tegen minder gewenste acties van bedrijven</li></ul>
Kennisinstellingen
<ul style="list-style-type: none"><li>- trends in MVO- onderzoek en prioriteiten kennen</li><li>- aan factfinding doen, met betrekking tot problemen en met betrekking tot. consumentenperceptie</li><li>- behulpzaam zijn bij opstellen maatschappelijke jaarverslag van bedrijven</li><li>- procesbegeleiding bijvoorbeeld. bij dialoog</li></ul>

Aanbevolen wordt middels een bredere discussie dan in het kader van dit onderzoek gevoerd kon worden de nu voorliggende lijst van prioritaire thema's en indicatoren bij stakeholders te toetsen en aan te vullen. Gebleken is dat voor de communicatie met stakeholders diverse methoden beschikbaar zijn. In een aanvullend onderzoek zou kunnen worden gezien wat nu precies MVO-gedrag is en welke voorwaarden daaraan zijn verbonden. Daarbij zouden ook managementaspecten als environmental assessment en issue management meegenomen moeten worden. Uit de literatuurstudie blijkt namelijk dat het voor een onderneming van essentieel belang is om omgevingscondities te monitoren en te beoordelen (environmental assessment) en om plannen en beleid te ontwikkelen om op veranderende omstandigheden in te kunnen spelen (issue management).

Het gebruik van interactieve workshops als onderzoeksmethodiek kan alleen worden aanbevolen, als indicatieve resultaten voldoende zijn en een ruime doorlooptijd mogelijk is, zodat een gunstige periode voor het houden van een workshop kan worden gekozen. Verder verdient het aanbeveling de vooraankondigingen ten minste 4 tot 6 weken voor de workshop te versturen en daarin duidelijk te maken wat het belang van deelname voor de genodigden is. Ook is het met het oog op de werving nodig te overwegen wie het beste de uitnodiging kan versturen en ondertekenen. Ten slotte is een actieve werving (waarbij genodigden die niet snel reageren worden gebeld) belangrijk. Met het oog op het verbeteren van de deelname aan workshops is het belangrijk inzicht te krijgen in de redenen voor wegblijven.



# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Voor de invulling van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is het bedrijfsleven de eerst verantwoordelijke. Maar er staan bij MVO ook publieke belangen op het spel. Met behulp van MVO tracht LNV de concurrentiepositie van de agrosector te behouden dan wel te verbeteren. Bovendien kan MVO kan een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een duurzame samenleving en een andere verantwoordelijkheidsverdeling tussen overheid en bedrijfsleven. De overheid is daarmee op het gebied van MVO een belangrijke stakeholder voor ondernemingen.

Voor het Ministerie van LNV is het MVO-gedrag<sup>1</sup> van ondernemingen uit de agribusiness van belang ter verwezenlijking van bovengenoemde beleidsdoelstellingen bij het agrobbedrijfsleven. Het ministerie heeft daarom behoefte aan inzichten die van belang zijn voor het vormgeven van haar stimulerend en faciliterend beleid op dit punt.

Niet alle bedrijven uit de agroketen hebben tot nu toe een MVO-strategie geformuleerd en ingevoerd. In dit verband kan gewezen worden op de in de recente 'Ondernemerschapmonitor, winter 2002-2003' van het ministerie van Economische Zaken vermelde gegevens en op het beperkte aantal MVO-jaarverslagen van bedrijven uit de agrosector. Dit roept de vraag op welke (inter)nationale belemmeringen de bedrijven in de praktijk ervaren bij het invoeren en formuleren van een MVO-beleid. Inzicht daarin kan het stimulerend en faciliterend beleid van LNV meer doelgericht en effectief maken.

## 1.2 Probleem- en doelstelling

Het Ministerie van LNV heeft het LEI en het IMAG gevraagd op interactieve wijze onderzoek te doen naar de (inter)nationale belemmeringen voor de in- en doorvoering van MVO-gedrag door bedrijven uit de agribusiness. De te verzamelen kennis moet bruikbaar zijn voor zowel de ondernemers als de relevante stakeholders. Op basis van deze doelstelling zijn door de opdrachtgever de volgende twee onderzoeksvragen geformuleerd:

- a. een inventarisatie van belemmeringen die ondernemers en andere stakeholders uit de agroketen ervaren bij het in de praktijk brengen van MVO;
- b. het ontwikkelen van een conceptueel kader op hoofdlijnen dat praktisch bruikbaar is voor de ondernemers in de gehele agroketen en dat de (inter)nationale beleidsdoelen van LNV versterkt.

---

<sup>1</sup> MVO-gedrag definiëren we hier als het toepassen door het bedrijfsleven van bovenwettelijke maatregelen op het gebied van people, planet en profit in de bedrijfsvoering, inclusief het onderhouden van relaties met de omgeving van het bedrijf middels een stakeholderdialoog.

De studie richt zich in principe op de totale agribusiness, waarbij geen onderscheid wordt gemaakt naar sectoren of schakels. De vraagstelling vanuit LNV heeft een aantal kenmerkende zaken, die nadere toelichting vragen. Het gaat niet om Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen sec, maar om MVO-gedrag van ondernemingen. Om die reden is in de definitie (zie voetnoot 2) het element stakeholderdialoog toegevoegd. Daarnaast gaat het om een interactieve manier van onderzoek, waarbij het samenbrengen en met elkaar in discussie brengen (bijvoorbeeld in een workshop) van vertegenwoordigers van betrokken partijen centraal staat. De keuze voor deze aanpak had een experimenteel karakter (learning by doing). Het doel ervan was om na te gaan wat de meerwaarde van zo'n aanpak was en welke problemen en belemmeringen deze meebracht. In de volgende paragraaf bij de bespreking van de aanpak van het onderzoek en bij de bespreking van de resultaten wordt hierop teruggekomen

### **1.3 Aanpak van het onderzoek**

Het onderzoek is opgebouwd uit twee min of meer gescheiden onderdelen, te weten:

1. een inventarisatie van belemmeringen die ondernemers en andere stakeholders uit de agroketen in de praktijk ervaren bij de in- of doorvoering van MVO-gedrag en het aangeven van mogelijke oplossingsrichtingen daarvoor;
2. het leveren van een aanzet tot de ontwikkeling van een conceptueel kader op hoofdlijnen met thema's, indicatoren en gewenst stakeholdergedrag, wat praktisch bruikbaar is voor ondernemers in de gehele agroketen en een bijdrage levert aan de realisatie van de (inter)nationale beleidsdoelen van het Ministerie van LNV.

Het project is zo opgezet dat beide onderdelen vrijwel gelijktijdig uitgevoerd konden worden.

Bij de uitwerking van de tweede onderzoeksvraag is het accent gelegd op het gemeenschappelijk zijn van het kader. Er zijn reeds diverse conceptuele kaders voor MVO beschikbaar. Te denken valt aan het werk van Wood (1991) over Corporate Social Performance en de duurzaamheidstoets van Meeusen en Ten Pierick (2002). In dat kader is er niet naar gestreefd om een volledige lijst met thema's en indicatoren op te zetten. Het doel was te komen tot een korte lijst met voor de eerstvolgende jaren belangrijke MVO-thema's en indicatoren (gedeeltelijk gedestilleerd uit reeds beschikbare conceptuele kaders). Over deze lijst met voor de nabije toekomst belangrijke thema's zouden stakeholders het eens moeten zijn. De implicatie van deze invulling van de onderzoeksvraag was dat na een of enkele jaren opnieuw overlegd zou moeten worden, om te zien welke thema's dan actueel zouden zijn. Op deze manier kan ook rekening worden gehouden met het dynamisch karakter van MVO.

De aanpak van het onderzoek wordt tevens gekenmerkt door een interactieve benadering van de problematiek. Deze werkwijze betekent dat hooguit een indicatief beeld van de problematiek kan worden verkregen en zeker geen representatief beeld. Daarvoor is het aantal personen, bedrijven en groepen dat aan zo'n interactieve benadering kan deelnemen te gering. Het resultaat van dit type aanpak is slechts representatief voor de deelnemers. Bij een voldoende aantal deelnemers en redelijke verdeling over belanghebbenden kan het een

goede indicatie van hun opvattingen en problemen opleveren. Bij de uitvoering van het onderzoek is ernaar gestreefd een zo breed mogelijke vertegenwoordiging vanuit overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties bij het project te betrekken. Daartoe is in overleg met LNV een lijst met 70 namen opgesteld van personen en groepen die voor de interactieve bijeenkomsten zijn uitgenodigd. Vanwege de gewenste interactie met stakeholders is, ondanks de beperkingen ervan voor de representativiteit van de resultaten, gekozen voor workshops als werkvorm. Het daarnaast uitgevoerde literatuuronderzoek resulteerde in twee notities met betrekking tot respectievelijk (1) belemmeringen bij de invoering van MVO en (2) een theoretisch model voor MVO, een overzicht van thema's, indicatoren rondom MVO en MVO-gedrag en een overzicht van de aan een stakeholderdialoog te stellen eisen. Beide workshops vingden aan met een presentatie (op basis van de opgestelde notities) door leden van het projectteam over het onderwerp van de desbetreffende workshop. Deze presentaties dienden als oriëntatie, input, prikkeling voor de opdrachten en discussies tijdens de workshops en om een gemeenschappelijk kader te creëren.

In de eerste workshop was de onderzoeksvraag de volgende: 'Welke belemmeringen ondervinden ondernemingen in de praktijk bij de in- of doorvoering van het MVO-gedrag/beleid?' In de tweede workshop kwam de vraag aan de orde wat ondernemingen in de praktijk zouden kunnen doen aan MVO en welke thema's dan wel indicatoren daarbij aan de orde zijn. Tevens is besloten in deze workshop het gewenste MVO-gedrag te bespreken - ten behoeve van de invulling van een conceptueel kader MVO voor de gehele agribusiness. Voor het bepalen van gewenst MVO-gedrag c.q. de gewenste rol van alle partijen - ondernemingen, overheden, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen - werd daarbij gebruikgemaakt van een case, namelijk het Nutreco-project 'Aquaculture and Society' (zie paragraaf 3.3.2). Op basis van de laatstgenoemde workshop is vervolgens gewerkt aan het ontwikkelen van een conceptueel kader voor MVO.

In verband met mogelijk vervolgonderzoek nog in 2003, diende dit onderzoek voor eind augustus te zijn afgerond. Het feitelijke onderzoek (literatuurstudie en workshops) heeft daardoor met name in de maanden mei tot en met juli 2003 plaatsgevonden.

#### **1.4 Opbouw van het rapport**

Na deze inleiding wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op mogelijke belemmeringen bij de in- of doorvoering van MVO-gedrag en op mogelijke oplossingsrichtingen om deze belemmeringen op te heffen. Bij de bespreking van de resultaten wordt ook gezien welke consequenties de gekozen aanpak via een workshop heeft gehad voor de resultaten.

In hoofdstuk 3 komen allereerst de theoretische modellen en de thema's en indicatoren die in de maatschappelijke discussie over MVO voor de gehele agribusiness een rol spelen aan de orde. Het tweede deel van hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van gewenst MVO-gedrag van ondernemingen, overheden, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. De MVO-thema's en indicatoren uit de eerder genoemde workshop en de daarin gevoerde discussie over MVO-gedrag zijn vervolgens geplaatst in een conceptueel kader voor MVO. Ze geven aan 'wat momenteel belangrijk wordt gevonden als het gaat om MVO'. Ook hier wordt aangegeven of en op welke wijze de gekozen aanpak van invloed is geweest op de resultaten.

Hoofdstuk 4 bevat de op grond van dit onderzoek getrokken conclusies en aanbevelingen. In dit hoofdstuk wordt niet alleen gekeken naar de inhoudelijke kant van het onderzoek, maar in het kader van 'learning by doing' ook naar de procesmatige kant. Met name de gevolgen van de keuze voor workshops komen daarbij aan de orde, maar ook de kritische succesfactoren voor een dergelijke aanpak.

## 2. Belemmeringen en oplossingsrichtingen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

### 2.1 Inleiding

De belangrijkste vraag die in dit hoofdstuk aan de orde komt is waarom ondernemingen uit de agribusiness ondanks de daar voor hen aan verbonden voordelen (zie bijvoorbeeld LEI-rapport 2.03.16 *Wordt goed gedrag beloond?*) nog niet of maar in beperkte mate maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor de overheid is deze vraag van belang omdat LNV met behulp van MVO de concurrentiepositie van de agrosector tracht te behouden en te verbeteren. Daarnaast kan MVO bijdragen aan een duurzame samenleving en aan een andere verantwoordelijkheidsverdeling tussen overheid en bedrijfsleven. De primaire verantwoordelijkheid voor het toepassen van MVO en MVO-gedrag ligt echter bij het bedrijfsleven.

Voor het niet of maar in beperkte mate invoeren van MVO-maatregelen bij een aantal bedrijven zijn tal van belemmeringen aan te wijzen. In paragraaf 2.2 wordt daar aan de hand van de literatuur uitgebreid op ingegaan. Naast de constatering dat het aan een heldere definitie van MVO ontbreekt, c.q. het een dynamisch begrip is, worden er in deze paragraaf economische, producttechnische, sociale en institutionele belemmeringen onderscheiden die bij de implementatie van MVO een rol spelen. Ook de rol die de (persoonlijkheid van de) ondernemer zelf speelt komt aan de orde. In paragraaf 2.3 volgt een discussie waarin verschillende (rand)voorwaarden voor verandering worden beschreven. Het zal duidelijk zijn dat bij de invoering van MVO lang niet altijd aan al deze (rand)voorwaarden wordt voldaan. Paragraaf 2.4 laat een overzicht zien van de belangrijkste belemmeringen en oplossingsrichtingen die uit workshop I naar voren zijn gekomen. Dit wordt samengevat in tabel 2.1. Daarin wordt per belemmering aangegeven op welk gebied - economisch, productietechnisch, sociaal en/of institutioneel<sup>1</sup> - zich de oplossingsrichtingen bevinden. Paragraaf 2.5 sluit af met enkele conclusies.

### 2.2 Belemmeringen voor MVO vanuit de literatuur

De feitelijke definitie van MVO zou wel eens haar grootste belemmering kunnen zijn. Van deze definities zijn er vele in omloop. Een aantal daarvan wordt onder andere, beschreven in het rapport *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Agrofood keten* van Van der Schans et al. (2002). Ze variëren van vrij smal, 'het - waar mogelijk op basis van vrijwilligheid - gelijktijdig behalen van milieuwinst en bedrijfseconomische voordelen' (VROM, 2002), tot vrij breed:

---

<sup>1</sup> Institutioneel is onderverdeeld naar overheid, agrarische kennisinfrastructuur, ketenpartners en/of de consument.

'het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waarde creatie in de dimensies profit, people en planet en daarmee op bijdragen aan de maatschappelijke welvaart op lange termijn en het onderhouden van een relatie met de verschillende belanghebbenden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen vanuit de maatschappij. Het gaat daarbij om bovenwettelijke activiteiten die de ondernemingen vrijwillig uitvoeren' (SER, 2000; de bovenwettelijke activiteiten zijn een aanvulling van het kabinet).

Alle definities van MVO hebben gemeen dat ze redelijk vaag en erg algemeen gesteld zijn. Het is duidelijk dat de ondernemer uit de agrosector moet voldoen aan bovenwettelijke normen. Maar op welk aspect van MVO? Is het voldoende als hij bijvoorbeeld alleen op het gebied van dierenwelzijn wat extra maatregelen neemt of moet hij op elk aspect van MVO bovenwettelijk 'scoren'? En welke ondernemingsactiviteiten vallen wel onder MVO en welke niet? Als aan honderd ondernemers uit de agrosector gevraagd zou worden wat MVO precies inhoudt, bestaat de kans dat zij honderd verschillende definities en of opvattingen over dat onderwerp hebben. Dit illustreert hoe belangrijk het is om samen met belanghebbenden afspraken te maken over wat MVO precies inhoudt.

#### *Typen belemmeringen*

In De Lauwere et al. (2003) worden een aantal motieven van agrarische ondernemers beschreven om wel of niet om te schakelen naar geïntegreerde of biologische teelt. Het betreft hier met name economische motieven, teelttechnische motieven, ideologische motieven en institutionele motieven. Motieven om wel of niet 'mee' te doen aan MVO (planet, people, profit) zullen waarschijnlijk vergelijkbaar zijn. Geïntegreerde en biologische teelt zijn namelijk ook vormen van MVO. Wel is denkbaar dat, afhankelijk van de beoogde P, andere motieven een rol spelen.

De motieven om wel of niet mee te doen komen voort uit de belemmeringen die door ondernemers ervaren of gevreesd worden. Parallel aan de genoemde motieven om niet 'mee' te doen aan MVO, kunnen dus economische belemmeringen, 'teelttechnische' of productietechnische belemmeringen, 'ideologische' of sociale belemmeringen en institutionele belemmeringen onderscheiden worden. Deze verschillende typen belemmeringen komen hieronder kort aan de orde. Uit onderzoek is gebleken dat bij de omschakeling naar een geïntegreerde of biologische productiewijze institutionele belemmeringen het belangrijkste zijn (De Lauwere et al. 2003). Daarom worden deze wat uitgebreider beschreven. Ook wordt stilgestaan bij de rol die de ondernemer speelt. Wat voor de ene agrarische ondernemer een motief is om om te schakelen naar bijvoorbeeld biologische teelt of andere MVO-maatregelen is voor de andere ondernemer een motief om het niet te doen (De Lauwere et al. 2003). Hetzelfde geldt voor het 'ervaren' van belemmeringen.

#### *Economische belemmeringen*

Economische belemmeringen spreken voor zich. De vraag 'Wat levert het me op?' of, misschien beter geformuleerd, de 'ongerustheid' 'Levert het me wel genoeg op?' staat hierbij centraal. Op dit moment levert MVO nog geen meerprijs op (met uitzondering van biologische landbouw). Overigens bestaan er wel diverse aanwijzingen dat bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen of maatschappelijk georiënteerd zijn in economische

zin beter draaien of een betere toekomstverwachting hebben (Van der Schans et al., 2002; de Lauwere en Drost, 2002; Verstegen en van de Lans, 2003). Ook is uit onderzoek gebleken dat niet alleen economisch gewin, maar ook andere motieven, zoals ethische, voor ondernemers een reden kunnen zijn om aan MVO te doen.

#### *Productietechnische belemmeringen*

Teelttechnische belemmeringen, of meer algemeen gesteld, productietechnische belemmeringen spreken eigenlijk voor zich. Als ondernemers MVO willen toepassen kan het zijn dat ze ingewikkelde veranderingen moeten doorvoeren in hun bedrijfsvoering. Het in veel mindere (andere) mate of niet meer mogen gebruiken van chemische bestrijdingsmiddelen bij omschakeling naar geïntegreerde of biologische teelt kan bij ondernemers bijvoorbeeld grote ongerustheid teweeg brengen over het beheersen van onkruid en/of ziekten en plagen (De Lauwere et al., 2003). In dierlijke sectoren kan het openstellen van het bedrijf voor burgers in het kader van de gewenste transparantie grote ongerustheid teweeg brengen over de insleep van dierziekten. De achtereenvolgende crises van varkenspest in 1997, mond en klauwzeer in 2001 en vogelpest in 2003 doen daar geen goed aan.

#### *Sociale belemmeringen*

'Ideologische' of sociale belemmeringen hebben te maken met negatieve sociale druk uit de omgeving. Het is niet prettig als een ondernemer zijn best doet om aan MVO te doen en daarvoor met de nek wordt aangekeken door zijn buurman die zich wellicht bedreigd voelt door zijn vooruitstrevende collega. De overheid zou tenslotte kunnen denken 'wat de één kan, kan de ander ook' en vervolgens de werkwijze van de vooruitstrevende ondernemer verplicht kunnen stellen (Robben, persoonlijke communicatie<sup>1</sup>). Aan de andere kant staat tegenover de negatieve sociale druk vanuit de omgeving waarschijnlijk ook positieve sociale 'druk'. Het gaat hier tenslotte over MVO en één van de definities daarvan spreekt van een positieve bijdrage aan de maatschappelijke welvaart.

#### *Institutionele belemmeringen*

Institutionele belemmeringen zijn belemmeringen die al of niet bewust opgeworpen worden door de instituties waar ondernemers die werkzaam zijn in de agrofoodketen mee te maken hebben. Dit zijn er nogal wat. De overheid is zo'n institutie, evenals het agrarisch onderwijs of de agrarische kennisinfrastructuur. Ook ketenpartners zoals leveranciers van grondstoffen als kunstmest en chemische bestrijdingsmiddelen, de mengvoederindustrie of de zuivelindustrie behoren tot de instituties en 'last but not least' de consument. Al deze instituties zouden de ondernemer die MVO wil toepassen eigenlijk moeten ondersteunen. In de praktijk werpen zij echter, zoals gezegd al of niet onbewust, nogal wat belemmeringen op. Deze belemmeringen komen hieronder per institutie aan de orde.

---

<sup>1</sup> in De Lauwere et al.(2003), p. 34

## A. De overheid

In Goddijn et al. (2003) wordt duidelijk dat de overheid op dit moment is veel waarde hecht aan de implementatie van MVO in de agrofoodsector. Zij heeft zich tot doel gesteld

'voor 2010 een duurzaam werkend, op eigen kracht internationaal concurrerend agrofoodcomplex te bewerkstelligen dat midden in de samenleving staat en toonaangevend is binnen Europa' (Goddijn et al., 2003). Al haar goede bedoelingen ten spijt, is het echter de vraag of deze doelstelling en daarop gebaseerd beleid voldoende is. In de gesprekken die in het kader van het onderzoek werden gevoerd, werd de overheid namelijk vaak genoemd als 'onbetrouwbare partner'. Wet- en regelgeving worden vaak als inconsistent beschouwd. Dit heeft veel te maken met de heersende 'politieke wind' en is dus ook onlosmakelijk verbonden met het democratisch stelsel van de Nederlandse politiek.

Wordt MVO nu nog gezien als de oplossing van vele problemen met betrekking tot onduurzaamheid, de vraag is of dit straks ook zo wordt gezien. Een treffend voorbeeld is het alom geprezen 'koplopermodel' van een aantal decennia geleden. Agrarische ondernemers werden als koplopers beschouwd als zij streefden naar schaalvergroting en specialisatie (Van Broekhuizen en Renting, 1994). Dit werd er als het ware met de paplepel ingegoten door de landbouwvoorlichting en het agrarisch onderwijs. 'Nu' worden diezelfde koplopers ook wel 'traditionele groeiers' genoemd (Ettema et al., 1994). De bedrijfsstrategie die zij volg(d)en leek toen, door wat men wist of juist niet wist, de enig juiste. Maar lijkt nu, bij de huidige stand van kennis, achterhaald te zijn, wat ook zijn weerslag heeft op het gezinsinkomen en de toekomstverwachting van dit type agrarische ondernemers (De Lauwere en Drost, 2002). 'De overheid wilde toen schaalvergroting en specialisatie' zullen veel agrarische ondernemers wellicht denken, 'nu wil ze MVO, en wat zal ze straks willen?' De overheid wordt dus als inconsistent beschouwd, en de regelgeving wordt nogal eens als 'knellend' omschreven. Het kenmerk van MVO is echter dat er geen sprake is van regelgeving, maar uitsluitend van stimuleren en faciliteren.

Een andere veelgehoorde klacht is dat de overheid van alles wil bereiken op het gebied van duurzaamheid, maar hier weinig tegenover stelt in de vorm van een financiële prikkel of een fiscale stimulans. De MVO-stimuleringsprijs die door LNV als stimulans bedoeld, maar wordt mogelijk door de bedrijven niet zodanig ervaren. Ook gelden er geen speciale negatieve maatregelen voor ondernemers die zich niet conformeren aan MVO (Van der Schans et al., 2002).

Een laatste kritische noot naar de overheid zou kunnen zijn het gebrek aan qua specificiteit en meetbaarheid heldere doelstellingen. Dit sluit aan bij de in paragraaf 2.1 besproken stelling 'de belangrijkste belemmering van MVO is haar definitie'. Het is voor bedrijven soms moeilijk de bedrijfsvoering aan te passen aan MVO als niet duidelijk is wat in dat kader van ondernemingen wordt verwacht.

## B. De agrarische kennisinfrastructuur

Voor de omschakeling naar bijvoorbeeld geïntegreerde of biologische teelt is kennis noodzakelijk. Deze kennis is niet altijd voorhanden of even gemakkelijk toegankelijk. Waar kennis wel aanwezig, maar niet toegankelijk is, is aandacht voor een goede kennisover-



dracht noodzakelijk. Een duidelijke informatievoorziening en goede communicatie kan de invoering van MVO dan al een stap dichterbij brengen. De agrarische kennisinfrastructuur voorziet hierin nog onvoldoende. Voor het toepassen van de MVO en MVO-gedrag is waarschijnlijk ook extra kennis noodzakelijk (de kennisbehoefte wordt pas echt duidelijk als de ondernemer gekozen heeft op welke thema's hij zijn MVO-gedrag wil richten). Ook hierbij is een rol voor de agrarische kennisinfrastructuur weggelegd. Feit is echter dat agrarische kennisinstellingen vaak 'achter' blijven bij vooruitstrevende agrarische ondernemers. Het agrarisch onderwijs en de landbouwvoorlichting redeneren zelf vaak nog vanuit het 'gangbare' denken en kunnen zelfs sceptisch staan tegenover transitie naar duurzame landbouw (De Lauwere et al., 2003). Ook de media (vakbladen en dergelijke) nemen vaak een 'conservatieve' houding aan tegenover duurzame landbouw.

### C. Ketenpartners

Omschakelen naar duurzame productie doe je niet altijd alleen. Het toepassen van MVO in de bedrijfsvoering evenmin. Met name niet indien de consument de kosten voor het toepassen van MVO via een hogere prijs geheel of gedeeltelijk moet dekken, want verreweg de meeste agrariërs zetten hun producten niet rechtstreeks af aan consumenten. Om als agrariër dan toch een hogere prijs te beuren is er behoefte aan ketenpartijen, die dit duurder via MVO geproduceerde product willen afzetten en zich op die wijze willen onderscheiden in de markt. Ketensamenwerking kan echter belemmerend werken. Als een onderneming toe is aan MVO hoeft dat namelijk niet te betekenen dat alle ketenpartners dat ook zijn. Ze kunnen zich bedreigd voelen; onbekend maakt immers onbemind. Ketenpartijen zijn - net als de agrarische ondernemers zelf - vaak opgegroeid en opgeleid in het 'gangbare' denken (volgens het eerdergenoemde koplopermodel: schaalvergroting en specialisatie). Eigenbelang kan ook een rol spelen. Leveranciers van kunstmest of bestrijdingsmiddelen bijvoorbeeld zullen niet erg blij zijn met een reductie in het gebruik van dergelijke grondstoffen. Zij zullen immers voor het op peil houden van hun afzet nieuwe markten moeten zoeken. Voor de invoering van MVO is het daarom in bepaalde situaties ook belangrijk om tot gezamenlijke afspraken te komen over MVO. Het initiatief van de Stichting Natuur en Milieu en het Centrum voor Landbouw en Milieu om samen met LTO-Nederland, Campina Melkunie en de Dierenbescherming te verkennen of er mogelijkheden zijn voor een hogere melkprijs voor duurzaam voortgebrachte zuivelproducten van koeien die 's zomers in de wei lopen, is daar een goed voorbeeld van (Van der Schans et al., 2002). De overheid speelt in dit kader ook een rol. Het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit voert een beleid dat gericht is op een zo groot mogelijke participatie van het agrocluster, in het bijzonder het Midden- en Klein Bedrijf (MKB) aan MVO. Daartoe voert ze een actief stimulerend en faciliterend beleid gericht op het bij elkaar brengen van partijen en het ontwikkelen en verspreiden van kennis (Goddijn et al., 2003).

### D. De consument

De implementatie van MVO zou gemakkelijker verlopen als de meerkosten van producten terugverdiend zouden kunnen worden uit de markt. Dit is echter allesbehalve vanzelfsprekend. Consumenten zeggen wel vaak bereid te zijn meer te betalen voor duurzaam geproduceerde producten, maar handelen hier niet naar. Dutilh en Mostard (2001; in Van der

Schans et al., 2002) onderscheiden in dit verband de 'licence to produce' en de 'licence to sell'. Het eerste betreft de maatschappelijke acceptatie van een product of productiewijze, het tweede de acceptatie van het product of de productiewijze in de markt. De 'doorsnee' consument is minder geïnteresseerd in de maatschappelijke effecten van de productiewijze van het door hem of haar gekochte product en meer in productgerelateerde aspecten zoals smaak, bereidingswijze en veiligheid (Van den Pol-Dasselaar et al., 2002). De MVO 'claims' moeten dus verpakt worden in productspecifieke claims die de consument wel aanspreken. (Van der Schans et al., 2002).

Dit is eigenlijk vreemd als in ogenschouw wordt genomen dat één van de zaken die belangrijk is in het kader van MVO het vergroten van de maatschappelijke welvaart is. Consumenten zouden dan toch ook bereid moeten zijn hun steentje bij te dragen (indien mogelijk). Het is echter de vraag hoeveel consumenten zich bewust zijn van (het streven naar) MVO. De kloof tussen boer en burger die door MVO gedicht zou moeten worden is in ieder geval nog uiterst groot. Dit blijkt wel uit de recentevogelpest crisis: tot en met mei 2003 zijn in Nederland tientallen miljoenen kippen geruimd. Het aantal kippenproducten in de supermarkten is echter nog onverminderd groot. Dit illustreert hoe belangrijk het is om consumenten(organisaties) in discussies rondom MVO te betrekken.

#### E. De ondernemer

De ondernemer zelf speelt een belangrijke rol bij de invoering van MVO op zijn bedrijf. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat er verschillende typen ondernemers zijn (Van der Ploeg, 1999; Theuws et al., 2002; De Lauwere en Drost, 2002). Dit verklaart waarom de 'onbetrouwbare' overheid en de 'onbetrouwbare' consument door diverse agrarische ondernemers als 'smoes' worden aangevoerd om niet om te hoeven schakelen naar duurzame landbouw, terwijl er toch ook agrarische ondernemers zijn die deze vermeende belemmeringen niet voelen of zich er weinig of niets van aantrekken. Dit heeft veel te maken met de persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer, zijn idealisme en zijn risicohouding.

Uit onderzoek van De Lauwere en Drost (2002) bleek dat succesvolle agrarische ondernemers meer dan hun collegae beschikten over persoonlijkheidskenmerken als leiderschap, standvastigheid, initiatief, zelfreflectie en creativiteit en lager scoorden op kenmerken als passiviteit en gemakzucht. Inderdaad moeten ondernemers als ze MVO willen invoeren in hun onderneming de gangbare gebaande paden verlaten en dus de lef en overtuiging hebben om ongebaande paden in te slaan, oude netwerken los te laten en tegen de stroom in te roeien (De Lauwere et al., 2003).

De risicohouding van de ondernemer speelt ook een rol. Hij of zij kan risicomijdend, risicoaanvaardend of risicozoekend zijn. Elk type ondernemer vereist een andere aanpak om hem te stimuleren tot MVO-gedrag (Van Asselt en Rotmans, 1996). Dit maakt de bevordering van de invoering van MVO door het agrobédrijfsleven extra ingewikkeld. Naast de risicohouding van de ondernemer kunnen ook de risico's die de financier wenst te lopen een rol spelen.

Verder kan eergevoel een rol spelen. Ondernemers die in hun bedrijf jarenlang volgens de gangbare normen gewerkt hebben en altijd te horen hebben gekregen dat dat de juiste weg was kunnen zeggen 'Wij deden het toch goed?', 'Wij houden ons toch aan de wet?'. Dit kan hun veranderingsgezindheid in de weg staan.

### 2.3 Voorwaarden voor MVO

In het boekje *Leiderschap* uit de padvinderreeks van het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2002) staat beschreven dat vijf elementen nodig zijn om een verandering tot stand te brengen. Het betreft de elementen visie, vaardigheden, prikkels, middelen en een plan van aanpak. Als één van deze elementen ontbreekt, blijft de verandering uit. Als visie ontbreekt ontstaat verwarring ('Ik weet niet welke keuze ik moet maken'), als vaardigheden ontbreken ontstaat ongerustheid ('Ik wil wel, maar ik weet niet hoe het moet'), als prikkels ontbreken ontstaat weerstand ('Waarom zou ik?'), als middelen ontbreken ontstaat frustratie ('Ik wil wel, maar ik kan het niet betalen/heb onvoldoende grond etc.') en als een plan van aanpak ontbreekt ontstaat een tredmolen ('Ik weet niet hoe ik mijn doel kan bereiken'). Dit model is van toepassing bij de omschakeling naar duurzame landbouw (De Lauwere et al., 2003) en, vanwege de onderlinge samenhang, ook bij de implementatie van MVO.

Het bovenwettelijk karakter van MVO bemoeilijkt de vorming van een daarop gerichte bedrijfsvisie. Ondernemers slaan daardoor allerlei uiteenlopende richtingen in en het is maar afwachten of daarbij wordt bijgedragen aan oplossing van de belangrijkste maatschappelijke problemen. Hierbij speelt verder een rol dat MVO maatschappelijk bepaald wordt. Het is dus een dynamisch begrip en dus product, plaats en tijd gebonden.

Vaardigheden kwamen bij de rol van de ondernemer aan de orde (2.2). Ondernemers die MVO willen doorvoeren op hun bedrijf moeten lef hebben en zich pro-actief opstellen. Ze moeten mogelijk tegen de stroom in roeien en wegen inslaan die tot nu toe ongebaand waren voor hen. Nu is dit waarschijnlijk moeilijker voor kleine bedrijven dan voor grotere bedrijven. Grotere bedrijven zijn tenslotte niet voor niets 'groot' geworden. In het verleden hebben ze waarschijnlijk veel lef gehad en initiatief genomen om zo ver te komen. Bij deze bedrijven gaat het misschien vooral om de flexibiliteit om (steeds weer) in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Overigens is bij veel bedrijven die aan MVO doen de wens tot groei vervangen door een bewuste keuze om klein te blijven.

Prikkels zijn ook belangrijk bij de invoering van MVO. Bij de economische belemmeringen voor de invoering van MVO werd bijvoorbeeld ook wel het ontbreken van een meerprijs genoemd voor producten die volgens bovenwettelijke methoden zijn geproduceerd. Als deze meerprijs er wel zou zijn, zou dit een financiële prikkel kunnen zijn. Ook de overheid zou financiële of eventueel andere positieve, of ook negatieve prikkels voor bedrijven die geen MVO toepassen, kunnen afgeven. Als een ondernemer veranderingen wil doorvoeren op zijn bedrijf heeft hij daarvoor ook middelen nodig. Voor kleine ondernemingen kunnen dit naast financiële middelen ook middelen zijn als arbeid of grond (voor de omschakeling naar biologische veehouderij is bijvoorbeeld veel grond nodig en voor de omschakeling naar biologische akkerbouw of tuinbouw meer arbeid). Voor grote ondernemingen zal het waarschijnlijk vooral om financiële middelen gaan. Als een bedrijf in de agroketen al enige tijd met financiële tegenslag te kampen heeft gehad (bijvoorbeeld door het uitbreken van een ernstige dierziekte zoals varkenspest, mond en klauwzeer of vogelpest) zal het (in ieder geval tijdelijk) moeilijk zijn om veranderingen, zoals de invoering van MVO-gedrag, door te voeren op het bedrijf.

Het laatst genoemde element dat van belang is voor verandering is het plan van aanpak. Aan het doorvoeren van een verandering, in dit geval de invoering van MVO, op het

bedrijf gaat een nauwkeurige strategische planning vooraf en een proces van wikken en wegen, experimenteren en het zoeken van informatie. De agrarische infrastructuur zou hierin een rol kunnen spelen, maar deze lijkt vooralsnog nogal eens belemmerend in plaats van stimulerend te zijn (2.2).

Ypma en Van Gaasbeek (2001) hanteren een ander (eerder door Potman (1989) en Nathans (1994) beschreven) model waarin randvoorwaarden voor verandering zijn beschreven. Dit zijn achtereenvolgens:

- een toenemende druk tot veranderen;
- heldere gemeenschappelijke doelstellingen;
- een heldere relatie tussen doelstelling en instrumenten;
- capaciteit tot veranderen;
- gefaseerde implementatie.

Als aan één van deze voorwaarden niet wordt voldaan, kan een aantal problemen optreden. Als de druk tot veranderen ontbreekt ('sense of urgency') zal het beleid dat erop gericht is de verandering door te voeren lage prioriteit krijgen en zal er door betrokkenen weinig actie worden ondernomen; als er geen heldere doelstelling is die gedragen wordt door de betrokken partijen zal het beleid een snelle start kennen, maar riskeren dood te lopen; als de relatie tussen doelstelling en instrumenten niet helder is, kan er onbegrip ontstaan over de inzet van de betreffende instrumenten en daardoor gebrek aan acceptatie; als de capaciteit om te veranderen ontbreekt, ontstaat frustratie en als de implementatie niet gefaseerd plaats heeft, kunnen er ongecoördineerde pogingen worden ondernomen die zullen uitmonden in een valse start (Ypma en Van Gaasbeek, 2001).

Dit model heeft raakvlakken met de vijf eerdergenoemde elementen die van belang zijn voor een succesvolle verandering en lijkt ook van toepassing op een succesvolle implementatie van MVO. Een toenemende druk tot veranderen kan als prikkel opgevat worden. Als deze druk ontbreekt zou bij ondernemers de vraag kunnen rijzen 'Waarom zouden we eigenlijk?' Bij veel ondernemingen komt de druk om te veranderen bij henzelf vandaan. Ze willen garant staan voor gezondere agrarische producten, duurzaam geproduceerde producten of voor (voedsel)producten die 100% veilig zijn. Dit is goed voor hun imago maar kan ook te maken hebben met een zeker verantwoordelijkheidsgevoel (zie bijvoorbeeld LNV 2002). Als ondernemers niet zelf een druk tot veranderen ervaren moet dit voor hen 'voelbaar' worden gemaakt vanuit de maatschappij. De vraag is in hoeverre dit werkelijk gebeurt. Het sociale dilemma - de consument die zegt veel geld over te hebben voor duurzaam geproduceerde (agrarische) producten maar hier niet naar handelt - speelt hierin ook een rol, evenals de overheid die krachtiger stimulerende maatregelen (bijvoorbeeld. subsidies) zou kunnen nemen om MVO van de grond te krijgen.

Een tweede element in het model van Ypma en Van Gaasbeek (2001) is heldere gemeenschappelijke doelstellingen. In paragraaf 2.1 werd reeds duidelijk gemaakt dat deze voor de invulling van MVO-gedrag ontbreken. Het is niemand precies duidelijk wat MVO precies inhoudt. Als de doelstelling van MVO-gedrag niet helder is, kan er ook geen heldere relatie tussen doelstelling en de voor het bereiken van een verandering ingezette instrumenten (voorlichting, stimulering, facilitering) worden aangegeven.

Het hebben van capaciteiten om te veranderen is ook een voorwaarde voor verandering in het door Ypma en Van Gaasbeek beschreven model. Gebrek aan capaciteit kan zo-

wel te maken hebben met gebrek aan middelen, als met gebrek aan vaardigheden. Deze elementen zijn ook al genoemd bij de beschrijving van het eerdergenoemde model voor verandering uit het boekje *Leiderschap* van het INK. Daarom wordt er nu hier niet verder op ingegaan.

De mogelijkheid tot een gefaseerde implementatie is de laatste voorwaarde voor een succesvolle verandering. Bij de invoering van MVO zal dit niet altijd mogelijk zijn. Dit hangt af van de door de onderneming gekozen invulling van MVO. Gaat het bijvoorbeeld om omschakeling naar een biologische bedrijfsvoering of een biologische (voedsel)keten, dan is een gefaseerde implementatie niet mogelijk. In andere gevallen zoals bijvoorbeeld vermindering van het gebruik van bestrijdingsmiddelen misschien wel.

## 2.4 Belemmeringen en oplossingsrichtingen vanuit de praktijk

In paragraaf 2.2 is een overzicht gegeven van belemmeringen die vanuit de theorie een rol kunnen spelen bij het al dan niet toepassen van MVO door ondernemers uit de agrosector. In deze paragraaf komt aan de orde welke belemmeringen de ondernemers in de praktijk ervaren. Om hierop zicht te krijgen is een workshop gehouden, waarvoor in overleg met de opdrachtgever een 70-tal personen werkzaam bij bedrijven, ngo's en overheden en kennisinstellingen zijn uitgenodigd. Het aantal deelnemers dat uiteindelijk heeft deelgenomen was beperkt (zie bijlage 1). Met name het aantal deelnemers uit de bedrijven was gering. Hierdoor zijn de resultaten met name indicatief voor overheid en ngo's en onderzoekinstellingen.

Deze workshop ving aan met de presentatie van de in de literatuur gevonden belemmeringen en voorwaarden voor toepassing van MVO (zie paragraaf 2.2 en 2.3). Daarna zijn in twee werkgroepen belemmeringen geïnventariseerd en naar belang geprioriteerd. De door de twee werkgroepen genoemde belangrijkste belemmeringen zijn plenair teruggerapporteerd. Uit het zo ontstane overzicht van 12 belangrijke belemmeringen zijn vervolgens door de deelnemers de vijf belangrijkste gekozen. In paragraaf 2.4.1 wordt op deze belemmeringen ingegaan.

Nadat de belangrijkste belemmeringen zijn bepaald is in de twee werkgroepen gediscussieerd over mogelijke oplossingsrichtingen voor de vijf belangrijkste belemmeringen. De resultaten daarvan zijn in paragraaf 2.4.2 beschreven.

### 2.4.1 Belemmeringen

In figuur 2.1 volgt een overzicht van de meest genoemde belemmeringen.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Het begrip MVO is niet concreet en kent een onduidelijke definitie. Iedereen verstaat er wat anders onder en onduidelijk is wanneer een bedrijf er aan voldoet. Bovendien is MVO nu (te) vaak gebaseerd op emotie/sympathie.</li><li>- MVO is nu teveel een langetermijnvraagstuk. Hierdoor is de route naar de eindsituatie vaak niet duidelijk en is men onzeker over de te zetten stappen.</li><li>- Het wordt niet altijd (h)erkend wanneer ondernemingen maatschappelijk verantwoord ondernemen.</li><li>- Het bewustwordingsproces bij ondernemers ontbreekt (soms doet een bedrijf al aan MVO, maar weet men het niet).</li></ul> |
|--|

- Onmacht ten opzichte van de liberalisering van de wereldhandel.
- Verschil op het gebied van regelgeving en belangrijke waarden (cultuurverschillen) tussen ontwikkelings landen en ontwikkelde landen.
- De ongelijke machtsverdeling in de keten.
- MVO is niet herkenbaar in de markt/voor de consument. Bovendien is de consument wispelturig en is MVO conjunctuurgevoelig.
- De huidige handelscultuur. De handel heeft agrarisch Nederland groot gemaakt. Echter, de handel verloopt volgens een 'korte termijngedachte' en heeft een beperkt of zelfs geen belang bij MVO.
- Gebrek aan kennis en vaardigheden bij ondernemers en ketenpartijen o.a. t.a.v. het technisch vorm geven van transparantie.
- Onduidelijkheid over invulling van de rol van overheid en politiek (echt faciliteren, zelfsturing of uiteindelijk toch regelen).
- De drie P's (Profit, People, Planet) worden vaak afzonderlijk benaderd en gemonitord, terwijl het in feite gaat om een verbetering van alle drie de aspecten.
- Onvoldoende druk vanuit de maatschappij om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en hierdoor onvoldoende initiatief vanuit de bedrijven zelf.

*Figuur 2.1: Overzicht van meest genoemde belemmeringen*

Op basis van het overzicht in figuur 2.1 is door de deelnemers een prioritering aangebracht. Dit heeft geresulteerd in de volgende lijst met vijf belangrijkste belemmeringen, te weten:

1. *onduidelijkheid over invulling rol door de overheid en politiek inzake MVO*  
Hoe geeft de overheid vorm aan haar niet regelende, maar faciliterende en stimulerende rol t.a.v. MVO, zodat het bedrijfsleven het initiatief behoudt. Ook de dreiging van toch regelen als het niet vrijwillig lukt speelt een rol (zie bijvoorbeeld voorstel voor WOK). Onduidelijkheid over de rol van de overheid leidt tot onzekerheid bij bedrijven, waardoor investeren in MVO wordt belemmerd;
2. *gebrek aan een concretisering van het begrip MVO*  
Omdat MVO bovenwettelijk is, zal het in de praktijk bedrijfsspecifiek ingevuld worden. Op basis van dat gegeven is een algemeen MVO-begrip moeilijk te definiëren. Daar komt bij, dat de inhoud van MVO contextgebonden is (afhankelijk van product, tijd en plaats);
3. *verschillen op het gebied van regelgeving en belangrijke waarden (cultuurverschillen) tussen ontwikkelde en ontwikkelingslanden*  
Zo zijn er verschillen ten aanzien van de waardenhierarchy. De verschillen leiden ertoe dat bedrijven zich in de verschillende gebieden anders gedragen ten aanzien van MVO. Hierdoor kunnen er problemen ten aanzien van de markttoegang voor bedrijven uit ontwikkelingslanden ontstaan indien deze maatschappelijk verantwoord zouden moeten produceren volgens de opvattingen van de ontwikkelde landen;
4. *handelscultuur*  
De handel in land- en tuinbouwproducten heeft agrarisch Nederland mede groot gemaakt. Echter, de handel hanteert vaak korte termijnbelangen en heeft daardoor minder tot geen belang bij c.q. belangstelling voor MVO;
5. *gebrek aan samenhang tussen de drie P's:*  
Op dit moment is er nog geen integrale benadering en weging van de Profit, People en Planet componenten. Het accent ligt bij MVO veelal nog op Planet aspecten.

## 2.4.2 Oplossingsrichtingen

In het onderstaande wordt ingegaan op de mogelijke oplossingsrichtingen die de deelnemers aan de workshop voor de bovengenoemde vijf belangrijkste belemmeringen hebben geformuleerd. Aan het eind van deze paragraaf wordt in tabel 2.1 een overzicht gegeven waarin per belemmering is aangegeven op welk gebied - economisch, productietechnisch, sociaal en/ of institutioneel - zich de oplossingsrichtingen bevinden.

### *Onduidelijkheid over invulling rol door overheid en politiek t.o.v. MVO*

Zoals in paragraaf 2.2 is aangeduid is de onduidelijkheid over de invulling van de rol van de overheid ten opzichte van MVO een institutionele belemmering. De belangrijkste oplossingsrichtingen hierbij liggen in de sfeer van 'agenderen' en 'de stakeholderdialoog tussen alle betrokkenen 'faciliteren'. Via deze twee actiepunten kan MVO tot een gemeenschappelijk item gemaakt worden, waardoor het 'moeten' (voldoen aan MVO) idealiter omslaat in het 'willen' (voldoen aan MVO).

Als andere oplossingsrichtingen zijn genoemd 'als overheid het goede voorbeeld geven ('practice as you preach'), het opzetten van een publieke MVO-monitor (welke bedrijven doen het goed en welke niet) aan de hand van bijvoorbeeld de methodiek van het adviesbureau 'Good company', het hanteren van een verschillend btw-tarief voor MVO-producten en niet MVO-producten en het laten zien en zo mogelijk belonen van 'best practices'. Ook is aan de orde het stimuleren van kennisuitwisseling en het 'leren van elkaar' via het organiseren van daarvoor geschikte gelegenheden en experimenten.

### *Gebrek aan concretisering van het begrip MVO*

De tweede belemmering is een gevolg van de weinig concrete definities van MVO zoals die tot nu toe gehanteerd worden. De oplossingsrichtingen daarvoor moeten gezocht worden in het opstellen van een gemeenschappelijk kader voor het vormgeven en toetsen van MVO. De OECD-richtlijnen zouden hiervoor als basisuitgangspunt kunnen dienen. Deze zouden kunnen worden aangevuld tot een zogenaamd Agroreferentiekader MVO (vergelijkbaar met het Referentiekader MVO van het Platform MVO van 30 maatschappelijke organisaties, 2002) dat wordt overeengekomen tussen stakeholders voor de gehele agrarische business en/of per sector. Een duidelijk onderscheid tussen de onderneming in de omgeving en de onderneming in de keten kan hierbij behulpzaam zijn.

Deze richtlijnen c.q. het kader kan ingevuld worden middels de organisatie van een stakeholderdialoog. Hiermee kan achterhaald worden welke waarden op economisch, sociaal en ecologisch gebied in Nederland gelden. Vervolgens kunnen deze waarden gewogen worden (waarden-hierarchie) en kunnen keuzes gemaakt worden tussen de waarden. Op deze wijze kan in Nederland per branche en voor een bepaalde tijd inhoud worden gegeven aan MVO. In dit kader kan ook worden gedacht aan de oprichting van een Nederlands criteria instituut, dat criteria opstelt en verspreidt ten behoeve van een concretisering van het begrip MVO. Verdere concretisering van de basiscriteria is ook mogelijk in aansluiting op die van al bestaande keurmerken.

Tenslotte dient de overheid ten aanzien van MVO duidelijker te communiceren wat het pakket wettelijke eisen is (minimumeisen) en waar nog ruimte ligt voor ondernemers.

Daarnaast kan het begrip MVO concreter worden gemaakt door succesverhalen bij wijze van voorbeeld te laten zien.

*Verschillen op het gebied van regelgeving en belangrijke waarden (cultuurverschillen) tussen ontwikkelde en ontwikkelingslanden.*

Het verschil tussen ontwikkelingslanden en ontwikkelde landen komt niet rechtstreeks overeen met een belemmering zoals deze in paragraaf 2.2 is genoemd. Het heeft indirect wel te maken met economische belemmeringen voor MVO en met de overheid als institutionele belemmering voor MVO. Om deze belemmering weg te nemen en een 'level playing field' te krijgen moet men zich allereerst bewust zijn van het feit dat ontwikkelingslanden en ontwikkelde landen zich op verschillende snelheden ontwikkelen en er dus twee verschillende typen markten zijn. Voor de ontwikkelingslanden zouden daarom ten behoeve van hun export overgangsregelingen moeten gelden bij de realisatie van MVO. Tegelijkertijd moet aan de capaciteitsversterking van de ontwikkelingslanden gewerkt worden door steun vanuit het bedrijfsleven uit beide landen in samenwerking met de overheid (bijvoorbeeld via de inzet van O.S.-geld om MVO-knelpunten op te lossen). Daarnaast kan de Nederlandse overheid de dialoog over achterliggende waarden (bijvoorbeeld waarom wij in Nederland eisen stellen aan dierenwelzijn) met de overheid van ontwikkelingslanden aangaan. Ook het binnen de WTO tot thema maken van MVO is als oplossing genoemd, evenals het afschaffen van EU-landbouwsubsidies.

*Handelscultuur*

De belemmering die ontstaat door de Nederlandse agrarische handelscultuur is gelinkt aan economische belemmeringen voor MVO en aan ketenpartners als institutionele belemmering daarvoor. Om de korte termijngedachte van de handel te verlaten noemen de deelnemers aan de workshop de volgende mogelijkheden: rigoureuus omschakelen van een economische strategie gericht op winstmaximalisatie (profit) naar een strategie van kwaliteit (planet, people) en efficiëntie (profit). Tevens dient om de invoering van MVO te bevorderen de innovativiteit, het toekomstdenken en het ketendenken van de bedrijven door scholing en voorlichting te worden vergroot. Daarbij moeten geen 'end of pipe-' oplossingen worden gekozen, maar moet de transparantie in de keten vergroot. Bovendien moet de kwaliteit herkenbaar en verkoopbaar gemaakt worden door de consumenten zich van deze kwaliteitsverschillen bewust te laten worden (bijvoorbeeld via etikettering, fiscale maatregelen).

De overheid kan bovenstaande innovatieve voorbeelden en ervaringen van 'MVO-gerelateerde handel' in de publiciteit brengen. Tevens dient zij ervoor te zorgen dat op alle opleidingsniveaus hier specifiek aandacht aan wordt geschonken, zodat er een 'maatschappelijk bewustzijn' ontstaat (en tegelijkertijd maatschappelijk verantwoord onderwijs!). Ook het vertalen van strategische doelen in kleine concrete stapjes die op korte termijn resultaat opleveren kan helpen de nadelen van de handelscultuur te ondervangen.

*Gebrek aan samenhang tussen de 3 p's*

De vijfde belemmering is net zoals de tweede belemmering met name een gevolg van de weinig concrete definities van MVO zoals die tot nu toe gehanteerd worden. De oplossingsrichtingen die ten aanzien van deze belemmering zijn aangedragen zijn o.a. maak als



overheid duidelijk wat je vindt dat tot de drie P's behoort. Bevorder de ontwikkeling van indicatoren met een geïntegreerd karakter, want integratie betekent dat je drie in één doet. Het gaat daarbij ook om waardenafweging: durf waarden te verbinden of tussen waarden te kiezen. Breng vooraf bij elke besluitvorming en planning de gevolgen voor de 3 P's in beeld. Daarbij zou een onderscheid naar branche en ketenpartij gemaakt kunnen worden. Tot slot zou een 'planet EU level playing field' ontwikkeld kunnen worden door profit aan gebiedsfondsen te koppelen.

### *Samenvattend overzicht*

In tabel 2.1 wordt een overzicht gegeven waarin per belemmering is aangegeven op welk gebied - economisch, productietechnisch, sociaal en/ of institutioneel - zich de oplossingsrichtingen bevinden. Daaruit blijkt, dat de oplossingen zich vooral bevinden in de institutionele hoek (overheid en ketens) en in minder mate bij economische of sociale invalshoeken. Bij deze accenten in de aangedragen oplossingsrichtingen kan het relatief geringe aantal deelnemers aan de workshop uit het bedrijfsleven een rol hebben gespeeld.

## **2.5 Conclusies**

Uit het literatuuroverzicht in dit hoofdstuk blijkt dat de term 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (MVO) vele definities kent, maar dat ze geen van allen de ondernemer in de agrofoodketen precies vertellen wat hij of zij moet doen of laten om zichzelf het stempel 'MVO' te mogen geven. Hoewel deze onzekerheid over wat MVO is samenhangt met het bovenwettelijk karakter van MVO, kan de voortkomende onzekerheid over 'wanneer doe ik als ondernemer voldoende aan MVO' belemmerend werken op de invoering van MVO-gedrag in ondernemingen.

Daarnaast zijn er ook economische belemmeringen, omdat er lang niet altijd een meerprijs wordt betaald voor producten die voldoen aan bovenwettelijke normen (een uitzondering zijn biologische producten). Er is tevens sprake van productietechnische belemmeringen, omdat ondernemers vaak niet weten hoe ze MVO op hun bedrijf kunnen doorvoeren. Ook kan er sprake zijn van sociale belemmeringen wanneer ondernemingen hun omgeving (bijvoorbeeld collega-ondernemingen) als een bedreiging zien. Bijvoorbeeld omdat ze verwachten dat deze negatief op hun MVO plannen zullen reageren.

De institutionele belemmeringen zijn in het kader van MVO het belangrijkste. Dit zijn belemmeringen die al of niet bewust worden opgeworpen door de instituties die ondernemers in de agroketen omringen. Een belangrijke institutionele belemmering vinden de deelnemers de overheid, die weliswaar MVO hoog op de agenda heeft staan, maar niet aangeeft wat het MVO-gedrag zou moeten inhouden. Ook de agrarische kennisinfrastructuur is een institutionele belemmering. Actoren uit deze groep zijn lang niet altijd overtuigd van het belang van MVO en promoten het daarom ook niet. Een derde institutionele belemmering wordt gevormd door de ketenpartners, voor wie MVO een bedreiging kan zijn, omdat zij denken dat MVO hun afzet kan verminderen. Dan is er de consument die wel zegt meer te willen betalen voor duurzaam geproduceerde producten maar hier voorsnog niet naar handelt. Tenslotte kan de ondernemer zelf een belangrijke belemmering voor de invoering van MVO vormen. Voor het doorvoeren van een verandering op het bedrijf of in de bedrijfsvoering is namelijk lef nodig en de bereidheid een bepaald risico te nemen.

Belemmering	Economisch	Productie-technisch	Sociaal	Institutioneel: Overheid	Institutioneel: Agr. Kennis-infrastructuur	Institutioneel: Ketenpartijen	Institutioneel: Consument
1. <i>Onduidelijkheid over invulling rol overheid en politiek</i>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- belonen best practices</li> <li>- publieke MVO monitor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MVO agenderen</li> <li>- Stakeholdergesprek met NGO's, bedrijfsleven, overheden, kennisinstellingen faciliteren en stimuleren</li> <li>- Verschillend btw tarief voor mvo en niet-mvo producten</li> <li>- Overheid moet voorbeeldfunctie vervullen (practice as you preach)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leren van experimenten en andere ervaringen</li> <li>- Kennis uitwisselen via bijeenkomsten, 'leren van elkaars ervaringen'</li> </ul>		
2. <i>Gebrek aan concretisering van het begrip MVO</i>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laat succesverhalen (voorbeelden) zien!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OECD-richtlijnen als basis nemen voor opstellen gemeenschappelijk MVO-kader</li> <li>- Nederlands criteria instituut oprichten</li> <li>- Duidelijke communicatie wat wettelijke eisen zijn en waar ruimte ligt voor ondernemers</li> <li>- Laat succesverhalen (voorbeelden) zien!</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referentiekader MVO per sector opstellen via stakeholderdialoog</li> <li>- Inbouw MVO eisen in keurmerken</li> <li>- Nederlands criteria instituut oprichten</li> </ul>	
3. <i>Ontwikkelings- versus ontwikkelde landen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capaciteitsversterking ontwikkelingslanden</li> <li>- Wees bewust van twee verschillende markten en twee snelheden!</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zet het onderwerp MVO op de agenda van de WTO</li> <li>- Capaciteitsversterking ontwikkelingslanden via inzet O.S.- gelden</li> <li>- Overgangsregelingen ten behoeve van export ontwikkelingslanden</li> <li>- Meer dialoog over achterliggende waarden (bijvoorbeeld waarom wij eisen stellen aan dierenwelzijn)</li> <li>- Afschaffen EU-landbouwsubsidies</li> </ul>		Capacity building in ontwikkelingslanden gesteund vanuit bedrijfsleven in samenwerking met overheden	

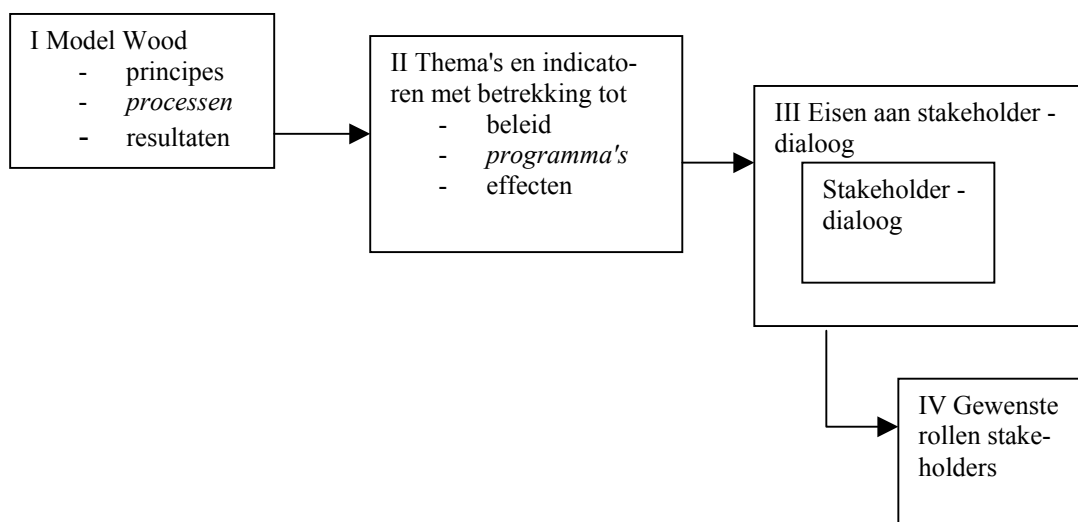
<p>4. <i>Handels- cultuur</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigoreus omschakelen van economische strategie op maximale output (profit) naar kwaliteit/ efficiency (planet, people, profit)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatieve voorbeelden en ervaringen van MVO gerelateerd met handel in de publiciteit brengen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparantie in de keten brengen m.b.t. toegevoegde waarde en marge</li> <li>- Maatschappelijk verantwoord onderwijs</li> <li>- Strategische doelen vertalen in concrete kleine stapjes.</li> <li>- Kwaliteit herkenbaar en verkoopbaar maken via bewustwording (fiscale maatregelen)</li> </ul>	<p>Kwaliteit herkenbaar en verkoopbaar maken via bewustwording (etikettering)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatie/toekomstdenken/ ketendenken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteit herkenbaar en verkoopbaar maken via bewustwording</li> </ul>
<p>5. <i>Gebrek aan samenhang tussen de 3P's</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maak voor planet een 'EU-level playing field'</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geef als overheid aan wat tot de 3 P's behoort</li> <li>- Breng vooraf bij de besluitvorming en planning de gevolgen voor de 3 P's in beeld brengen</li> <li>- Voor de ene branche spelen andere issues dan voor de andere branche. Laat ondernemers van elkaar leren via bijvoorbeeld branchebijeenkomsten</li> <li>- Bevorder ontwikkeling indicatoren met geïntegreerd karakter en durf waarden te verbinden of er tussen te kiezen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hanteer waardenafweging. Durf waarden te verbinden of tussen waarden te kiezen</li> </ul>	

Uit de aangedragen oplossingsrichtingen kan worden geconcludeerd dat de stakeholderdialog uitermate belangrijk is, aangezien deze expliciet aan de orde komt bij de belemmeringen 1, 2, 4 en 5 en impliciet bij belemmering 3 (zie paragraaf 2.5.2). Verder dienen zowel het bedrijfsleven, de overheid als de maatschappelijke organisaties zelf het goede voorbeeld te geven, waarbij 'praten' en 'handelen' naadloos op elkaar aan dienen te sluiten. Dit is niet altijd even makkelijk. Praten over MVO gaat gepaard met tegenstrijdigheden. Wat voor de één goed is, hoeft voor de ander helemaal niet goed te zijn. Dit neemt niet weg dat wel duidelijkheid verschaft kan worden over de waarden die in het geval van MVO in Nederland gelden. Deze waarden kunnen opgenomen worden in succesverhalen c.q. voorbeelden. Een andere mogelijkheid is om deze waarden op te nemen in een MVO-gedragscode. Met het oog op de groeiende internationale contacten onder andere als gevolg van handelsliberalisaties is volgens de deelnemers het krijgen en houden van een level 'playing field' belangrijk.

### 3. Naar een conceptueel kader voor MVO

De vraag die in dit hoofdstuk aan de orde komt is wat ondernemingen zouden kunnen of moeten doen wanneer zij maatschappelijk verantwoord (willen) ondernemen. Met andere woorden, waar gaat het nu in feite om bij MVO in de agribusiness en hoe waardeer je dat? Het ontwikkelen van een gemeenschappelijk gedragen conceptueel kader voor MVO is bij de beantwoording van deze onderzoeksvraag behulpzaam. Een dergelijk kader bestaat uit MVO-thema's en indicatoren, waarover middels vooraf vastgestelde spelregels (MVO-gedrag) gesproken wordt en waarbij afspraken gemaakt worden over de acties van de verschillende stakeholders die daaruit voortvloeien om in gezamenlijk overleg vastgestelde beleids-doelen te bereiken. Deze elementen dienen te worden ingebed in theorieën over MVO en stakeholderdialog (zie onderstaande figuur).

#### *Conceptueel kader*



Om dit kader in te vullen en uit te diepen wordt in paragraaf 3.1 eerst de theorie rond MVO beschreven (paragraaf 3.1.1). Tevens wordt de benadering van MVO in dit onderzoek kort uiteengezet, gevolgd door een overzicht van MVO-thema's en MVO-indicatoren (paragraaf 3.1.2). Op basis van het opgestelde totaal overzicht (thema's uit duurzaamheidstoets en indicatoren van GRI) is in een workshop met deelnemers uit alle relevante groepen gewerkt aan een (beperkte) gemeenschappelijke lijst met thema's en indicatoren, die door de deelnemers als meest relevante werden aangemerkt. De resultaten daarvan zijn in paragraaf 3.2 weergegeven. In paragraaf 3.3 is aanvullend op de inhoud van MVO ingegaan op een belangrijk gedragsaspect van MVO, namelijk de dialoog met stakeholders. Paragraaf 3.3.1 geeft een toelichting uit de literatuur op de stakeholderdialog. Met een concrete case

als uitgangspunt zijn in paragraaf 3.3.2 de gewenste rollen/verantwoordelijkheden van betrokken partijen - ondernemingen, overheid, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen - in relatie tot MVO weergegeven. Paragraaf 3.4 sluit af met enkele conclusies.

### 3.1 Thema's en indicatoren rondom MVO

#### 3.1.1 Theorieën rond MVO

<p><i>Principes van MVO</i></p> <p>Institutioneel principe: legitimiteit Organisatorisch principe: publieke verantwoordelijkheid Individueel principe: management verantwoordelijkheid</p> <p><i>Processen van MVO</i></p> <p>Omgevings condities Stakeholder eisen Management van aanpassingen</p> <p><i>Resultaten van MVO</i></p> <p>Maatschappelijke beleid Maatschappelijke programma's Maatschappelijke effecten</p>
--

Tabel 3.1 Het Corporate Social Performance Model (Wood, 1991)

Wood (1991) is de eerste auteur die MVO modelmatig tracht in te vullen. Zij integreert in haar Corporate Social Performance (CSP)-model (vrij vertaald MVO-model) diverse modellen die in de loop der tijd ontwikkeld zijn. CSP wordt door Wood als volgt gedefinieerd

'a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationship.'

Kortweg de configuratie van Principes, Processen en Resultaten (zie tabel 3.1).

#### Principes

Bij het eerste aspect, de *principes* (motivatie/overtuiging/waarden) van MVO, wordt onderscheid gemaakt tussen drie fenomenen die weliswaar verschillen, maar wel nauw gerelateerd zijn:

1. verwachtingen voor de gehele keten als economische eenheid (institutioneel niveau);
2. verwachtingen voor een specifieke onderneming (bedrijfsniveau);
3. verwachtingen voor ondernemingsfactoren (managers en anderen) (individueel niveau);

Op deze verschillende niveaus spelen verschillende vragen. Op institutioneel niveau is bijvoorbeeld de rol van het bedrijfsleven versus die van de overheid een belangrijk item. Op bedrijfsniveau is van belang wat een bepaald bedrijf zelf kan doen. Op individueel niveau, dat van een (top)manager of van een werknemer, liggen er weer andere vragen voor. Deze driedeling op het niveau van de principes wordt door Wood dus naast de driedeling *principes, processen en resultaten* gehanteerd.

Het *institutioneel principe* heeft betrekking op legitimiteit:

'Society grants legitimacy and power to business. In the long run, those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it.'

Legitimiteit wordt hier gezien als een concept dat op maatschappelijk niveau de verantwoordelijkheid van ondernemingen als een sociale institutie aangeeft. Verondersteld wordt daarbij dat de maatschappij over sancties beschikt die gebruikt kunnen worden wanneer ondernemingen niet aan deze verplichtingen voldoen. Legitimiteit is in principe voor alle ondernemingen gelijk. Er wordt geen rekening gehouden met specifieke omstandigheden.

Het organisatieprincipe heeft volgens Wood betrekking op publieke verantwoordelijkheid - een relationeel aspect - dat de nadruk legt op de relatie van een onderneming met haar eigen specifieke omgeving. Wood stelt dat ondernemingen ook verantwoordelijk zijn voor het helpen oplossen van problemen en maatschappelijke issues die gerelateerd zijn aan hun ondernemingsactiviteiten en belangen. Ondernemingen zijn met andere woorden verantwoordelijk voor het oplossen van de problemen die zij hebben veroorzaakt. Daarbij gaat het om gevolgen van de uitoefening van de gespecialiseerde functionele rol van de onderneming (primaire gevolgen) en om de gevolgen die niet intrinsiek zijn aan het karakter van de organisatie, maar zijn ontstaan door de primaire betrokken activiteiten (secundaire gevolgen).

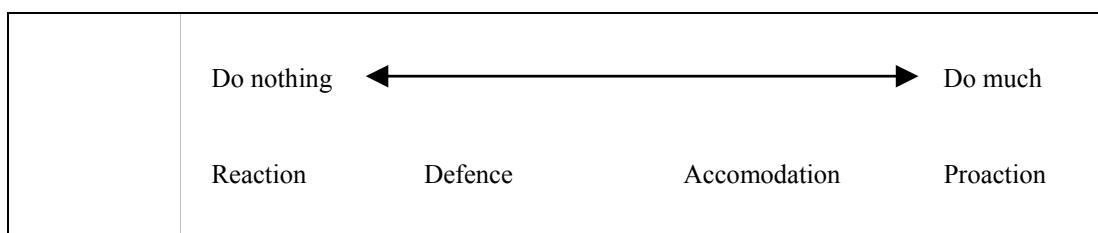
Tenslotte onderscheidt Wood het individueelprincipe, gebaseerd op de gedachte dat een manager een morele actor is:

'Within every domain of corporate social responsibility, they are obliged to exercise managerial discretion as is available to them, toward socially responsible outcomes.'

Wood onderkent dat de principes niet universeel en absoluut zijn, maar tijd en cultuurgebonden. Verder kunnen zelfs binnen een bepaalde tijd en cultuur deze principes verschillend, afhankelijk van de eigen waarden, worden ingevuld door onderscheiden stakeholdergroepen. Ten derde zijn termen zoals mogelijkheden, beperkingen en keuzen gebonden aan verschillende condities en percepties van organisaties en mensen.

### Processen

Het tweede aspect van het MVO-model van Wood, de *processen* van sociale responsiviteit, heeft betrekking op de basisstrategie die de opstelling van de onderneming c.q. het management ten aanzien van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke issues richting geeft. Deze 'sociale responsiviteit' wordt door Carroll op een continuüm uitgezet van reactief, defensief, aanpassen naar pro-actieve strategie.



Figuur 3.1 Social responsiveness categories (Carroll, 1979)

De bij een pro-actieve strategie horende processen zijn door Ackerman (1975) in Wood (1991) als volgt aangegeven: (a) de onderneming monitort en beoordeelt omgevingscondities, (b) ze schenkt aandacht aan de vele eisen die stakeholders aan de onderneming stellen en (c) zij ontwikkelt plannen en beleid om op veranderende omstandigheden in te kunnen spelen. Wood hanteert deze indeling ook wanneer zij (a) omgevingscondities (context), (b) 'stakeholdermanagement' (actoren) en (c) management van aanpassingen (belangen) als de *processen van MVO-gedrag* onderscheidt.

### Resultaten

Wat betreft het derde aspect, de *resultaten* van MVO-gedrag, onderscheidt Wood de volgende drie onderdelen:

1. de maatschappelijke effecten als gevolg van het gedrag van een onderneming, ongeacht de motieven voor zulk gedrag of het proces waardoor het gedrag ontstaat (bijvoorbeeld. Percentage community investment, nettowinst);
2. de programma's die een onderneming hanteert om de verantwoordelijkheid en/of responsie te bewerkstelligen (bijvoorbeeld. stakeholderdialoog, IKB) ;
3. het beleid dat ontwikkeld is door de onderneming om met de maatschappelijke issues en belangen van stakeholders om te kunnen gaan (bijvoorbeeld. missie en gedragscode).

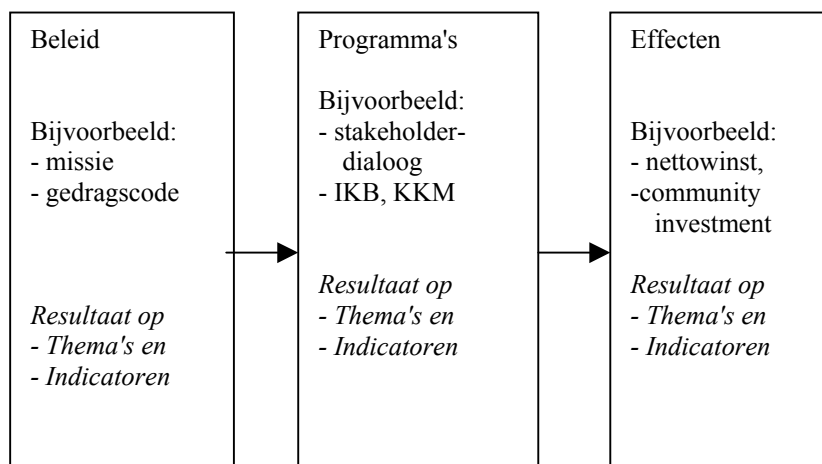
Clarkson (1995) is van mening dat er een gebrek is aan duidelijkheid omtrent het juiste niveau van analyse en dat dit gebrek en de verwarring rondom de definitie en betekenis van MVO een direct gevolg is van de veelomvattende en vage betekenis van het woord 'social'. Hij bepleit een beperking van het begrip 'social' tot stakeholders. Een onderneming kan immers niet verantwoordelijk zijn voor alle sociale thema's. De voorgestelde stakeholder benadering is gebaseerd op het management van de onderneming van haar relaties met stakeholders. Daarbij wordt met name de stakeholderdialoog die daarvan een onderdeel is/kan zijn, benadrukt. In paragraaf 3.3 zal nader worden ingegaan op de stakeholderdialoog als onderdeel van de 'processen' van MVO-gedrag.

Het besef dat een organisatie en haar managers met name de relaties met haar stakeholders regelen en niet met de gehele maatschappij is een relevant nieuw aspect in de huidige zienswijze over MVO. Het gaat daarbij om de bedrijfsstrategie, waarin verwachtingen van stakeholders en het principe van continue verbetering en innovatie centraal staan. De inhoud van de strategie is afhankelijk van de situatie waarin de onderneming zich bevindt en de context waarin ze moeten werken.



Keijzers (2000) wijst erop dat boven bepaalde minimumkwaliteitsniveaus, zoals vastgelegd in regelgeving, de eisen vanuit de 3 P's geen absolute, maar relatieve eisen worden en tegen elkaar uitwisselbaar zijn. Ook Zachariasse (2000) wijst hierop als hij zegt: 'dat het gaat om een dynamisch evenwicht, dat in interactie tussen alle betrokkenen moet worden vastgesteld en dat in de loop der tijd kan veranderen. De toenemende arbeidsspecialisatie en internationalisering van bedrijven betekenen dat MVO ook een sterke globale dimensie heeft, met name richting de aan leveranciers en afnemers te stellen eisen. Dit maakt een ketenbenadering noodzakelijk.

Wood geeft aan, dat alleen de onderdelen van het aspect 'Resultaten' meetbaar zijn. In figuur 3.2 worden de onderdelen van het aspect 'Resultaten' in relatie gebracht met MVO-thema's en indicatoren. Uit de figuur blijkt dat thema's en indicatoren zowel op het niveau van het beleid, als dat van het programma en de effecten kunnen worden gedefinieerd.



Figuur 3.2 Resultaten ten aanzien van beleid, programma's en effecten.

### 3.1.2 MVO thema's en indicatoren uit de literatuur

Voor de inhoudelijk vulling van het in paragraaf 3.1.1. aangegeven conceptuele model op het punt van de thema's en indicatoren is conform de onderzoeksvraag gekozen voor een beperkt aantal MVO-thema's en indicatoren die als het meest relevant worden gezien. Deze kunnen zowel betrekking hebben op het beleid als op programma's en effecten van MVO (zie figuur 3.2). In de workshop met stakeholders<sup>1</sup> is gediscussieerd over de vraag 'welke thema's en indicatoren in het model opgenomen dienden te worden'.

#### *Thema's*

Ten behoeve van de keuze van de prioritaire MVO-thema's is een overzicht gemaakt van in de literatuur vermelde MVO-thema's. Voor de internationale thema's zijn de richtlijnen van de OECD voor internationaal werkende ondernemingen bekeken. Ook is gekeken naar de thema's die 30 NGO's gezamenlijk met betrekking tot MVO hebben opgesteld (zie bijlage

<sup>1</sup> De deelnemers kwamen vooral uit kringen van de overheid en kennisinstellingen

4). In het door Meeusen en Ten Pierick gemaakte overzicht van thema's ten behoeve van de duurzaamheidstoets voor AKK projecten zijn de verschillende bestaande overzichten, waaronder de twee bovengenoemde, samengevat. De thema's zijn daarbij ingedeeld aan de hand van de drie P's (planet, people and profit). Dit overzicht is gekozen als uitgangspunt voor de discussie met de stakeholders over een beperkte lijst met prioritaire thema's en bijbehorende indicatoren.

Planet:	People:	Profit:
-Transport -Energie -Lucht -Bodem -Water -Afval -Materialen -Fauna -Flora -Milieubewustzijn	-Arbeidsomstandigheden -Dierenwelzijn -Voedselveiligheid -Transparantie -Normen en waarden -Lokale omgeving -Maatschappelijke verantwoordelijkheid	-Aanpassingsvermogen aan de markt -Ketendoelmatigheid -Kosten en efficiëntie -Strategisch potentieel -Ethiek in business-to-business context -Werkgelegenheid -Arbeidsproductiviteit

Tabel 3.3 Duurzaamheidstoets (Meeusen en Ten Pierick, 2002)

### Indicatoren

Naast MVO-thema's zijn in diverse onderzoeken ook MVO-indicatoren benoemd. Uit de GRI (Global Reporting Initiative)-richtlijnen (2002) zijn verschillende indicatoren te destilleren. De GRI-richtlijnen worden voor verslaggeving wereldwijd door verschillende (met name multinationale) ondernemingen gebruikt, en zijn aldus redelijk algemeen van aard. Ontwikkelingen van GRI standaarden voor specifieke sectoren zijn gaande, maar bevinden zich grotendeels nog in de ontwerpfasen. Tabel 3.4 geeft een overzicht van de GRI-richtlijnen en de bijbehorende indicatoren. Voor een overzicht van overige onderzoeken c.q. publicaties over MVO-indicatoren (onder andere Vogelzang et al. (2003), Agro Milieu Indicatoren) verwijzen wij naar bijlage IV.

Gebied	Categorie	Aspect	Indicator
Milieu	Energie		<p>Algemeen toepasbaar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Totale energieverbruik</li> <li>-Aangekochte hoeveelheid elektriciteit, naar primaire brandstoffen, voor zover bekend. Indien van toepassing, hoeveelheid zelfopgewekte energie (bron beschrijven).</li> </ul> <p>Organisatiespecifiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Initiatieven voor duurzame energiebronnen en energie-efficiëntie</li> <li>-Totale brandstoffenverbruik. Brandstof voor voertuigen en niet-voertuigen, naar soort</li> <li>-overig energieverbruik (bijvoorbeeld stad-/blokverwarming)</li> </ul>

	Emissies naar lucht en water en afval	Emissies naar lucht	Organisatiespecifiek: Emissies naar lucht, naar soort (bijvoorbeeld NH3, HCl, HF, NO2, SO2 en zwavelzuurdampen, VOC's en Nox, metalen en persistente organische chemicaliën) en aard (point or non-point)
	Leveranciers		Algemeen toepasbaar: Prestaties van leveranciers m.b.t. milieucomponenten van programma's en procedures voor leverantieketen/uitbesteding, waaronder selectiecriteria voor leveranciers, assessment, training, toezicht en toepassingsgebieden  Organisatiespecifiek: -Aantal malen (en de aard ervan) dat geldende nationale of internationale normen zijn overschreden -Leverancierskwesties die naar voren zijn gebracht middels overleg met belanghebbenden (bijvoorbeeld bosbeheer, GMO, olieboringen in omstreken gebieden) -Programma's en initiatieven om deze kwesties aan te pakken.
Economie	Investerings		-Human capital (bijvoorbeeld opleidingen van werknemers, onderwijs voor de gemeenschap) -R&D -Overige kapitaalinvesteringen
	Lonen en uitkeringen		-Totale loonkosten, naar land -Totale uitkeringskosten, naar land
	Producten en diensten		-Voornaamste economische kwesties en gevolgen die samenhangen met het gebruik van belangrijke goederen en diensten, waaronder afvalverwijdering, waar van toepassing. Met kwalitatieve en kwantitatieve schattingen van dergelijke gevolgen, waar van toepassing
Sociaal	Werkplek	Afwezigheid van discriminatie	-Percentage vrouwen in senior executive-posities en posities in het senior en middelmanagement -Rechtszaken mbt discriminatie - frequentie en soort -Mentorprogramma's voor minderheden
		Dwargarbeid	-Aantal geregistreerde klachten door werknemers -Waargenomen gevallen door controle die de organisatie bij leveranciers heeft uitgevoerd
	Mensenrechten	Algemeen	-Bewezen toepassing van controle op mensenrechten bij investeringen -Bewijzen van systematische controle van ondernemingspraktijken -Aantal en soort vermeende overtredingen, houding en respons van de organisatie in deze

Tabel 3.4: GRI-richtlijnen (Global Reporting Initiative, 2002)

## 3.2 Keuze belangrijke MVO-thema's en indicatoren

### *Thema's*

Na bespreking van het in tabel 3.3. gegeven overzicht van thema's is in een workshop de onderstaande beperkte lijst van prioritaire MVO thema's opgesteld (zie kader 3.1).

<i>Profit</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ethiek in een 'business-to-business'-context: een rechtvaardige verdeling van baten en lasten van de investering (tussen ketenpartners); investeren in 'etische' projecten; beloning voor de inspanningen van de ondernemer</li><li>- Ketendoelmatigheid: heeft betrekking op de samenwerking tussen de verschillende schakels in de sector, waarbij informatie uitwisseling en afstemming van de logistiek centraal staat</li></ul>
<i>People</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Transparantie</li><li>- Dierenwelzijn</li><li>- Maatschappelijke verantwoordelijkheid</li><li>- Arbeidsomstandigheden</li><li>- Dialoog met interne en externe omgeving (stakeholderdialoog)</li></ul>
<i>Planet</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Gebruik van natuurlijke hulpbronnen</li><li>- Maatschappelijke meetbaarheid van dierenwelzijn</li><li>- Milieubewustzijn</li><li>- Gesloten kringlopen</li></ul>

Kader 3.1: *Prioritaire MVO-thema's per 'P'.*

### *Indicatoren*

Aan deze prioritaire thema's zijn tijdens de workshop de in kader 3.2 opgenomen indicatoren gekoppeld. Niet alle indicatoren zijn daarbij even ver uitgewerkt, soms is volstaan met het noemen van het te waarderen aspect.

### *Profit*

Ethiek in Business-to-Business context:

- Transparantie over kosten-/ margeopbouw;
- Marktaandeel op relevante markt;
- Omzet per B2B-contact als ratio van totale omzet;
- Rendementsverdeling in de keten;
- Aanwezigheid van businessplannen.

### *People*

Transparantie:

- Kwantiteit en kwaliteit van de communicatie naar stakeholders: toegankelijkheid/inzichtelijkheid/controleerbaarheid van het materiaal;
- Aanwezigheid van een duurzaamheidsverslag;
- WOK-gegevens (Voorstel Consumentenbond voor Wet Openbaarheid van Productie en Ketens: waar komen producten vandaan, wat zit er in, etc.)

Dierenwelzijn:

- Internationale indicatoren (EU-beleid);
- Criteria waar huisvesting van dieren aan moeten voldoen;
- De duur en wijze van transport van dieren;
- Elementaire behoeften (5 vrijheden).

Maatschappelijke verantwoordelijkheid:

- Wijze waarop de medezeggenschap geregeld is.

Arbeidsomstandigheden:

- Herkomst van materialen (vb. kinderarbeid);
- Aanwezigheid/aantal tevreden arbeidskrachten.

Dialogo met interne en externe omgeving:

- Pro-actief de stakeholderdialogo voeren (zelf initiatief nemen) in plaats van reactief (dat de ander het erom vraagt);
- Kwantiteit van overleg en met welke partijen (diversiteit: 'praten met vriend en vijand').

### *Planet*

Gebruik natuurlijke hulpbronnen:

- Grondstoffengebruik
- Afvalstoffenproductie
- Invloed op luchtkwaliteit
- Invloed op bodemkwaliteit;
- Invloed op waterkwaliteit;

➤ Milieubewustzijn met betrekking tot:

- Energieverbruik;
- Grondstoffenbeleid;
- Afvalbeleid.

*Kader 3.2: Indicatoren per prioritair MVO-thema.*

### *Samenvatting*

De belangrijkste thema's met bijbehorende indicatoren die uit dit hoofdstuk naar voren kwamen zijn in onderstaande tabel 3.6 opgenomen. Dit overzicht geeft het gezamenlijk 'minimum-kader' waarmee het MVO-handelen van bedrijven en anderen in principe handen en voeten kan worden gegeven en kan worden getoetst.

Gebied	Thema	Indicator
<i>Profit</i>	Business-to-Business	Transparantie over kosten-/margeopbouw
		Marktaandeel op relevante markt
		Omzet per B2B-contact als ratio van totale omzet
		Rendementsverdeling voor de keten
		Businessplannen
<i>People</i>	Transparantie	Kwantiteit en kwaliteit van de communicatie naar stakeholders: toegankelijkheid/inzichtelijkheid/ controleerbaarheid van het materiaal
		Aanwezigheid van duurzaamheidsverslag
		WOK-gegevens (Wet Openbaarheid van productie en ketens: waar producten vandaan komen, wat er in zit en dergelijke
	Dierenwelzijn	Internationale indicatoren
		Criteria waar huisvesting van dieren aan moet voldoen
		De duur en wijze van transport
		Elementaire behoeften (5 vrijheden)
	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Wijze waarop de medezeggenschap geregeld is
	Arbeidsomstandigheden	Herkomst materialen (ontwikkelingslanden in verband met kinderarbeid)
		Meten van tevredenheid bij werknemers
	Dialogoog met interne en externe omgeving	Pro-actief stakeholderdialogoog organiseren (in plaats van reactief)
		Hoe vaak overleg, en met welke partijen (diversiteit)? 'Praten met vriend en vijand'
<i>Planet</i>	Natuurlijke hulpbronnen	Grondstoffen
		Afvalstoffen
		Luchtkwaliteit
		Bodemkwaliteit
		Waterkwaliteit
	Milieubewustzijn	Energieverbruik
		Grondstoffenbeleid
		Afvalbeleid

Tabel 3.3: Overzicht thema's en indicatoren rondom MVO en MVO-gedrag

### 3.3 MVO-gedrag

MVO-gedrag wordt hier gedefinieerd als het implementeren van bovenwettelijke maatregelen op het gebied van people, planet en profit door bedrijven, inclusief het onderhouden van relaties met de omgeving middels een stakeholderdialogoog. De (stakeholder)dialogoog is een belangrijk instrument om het MVO-gedrag van ondernemingen vorm/invulling te geven. In deze paragraaf wordt allereerst op basis van de literatuur uiteengezet waar het bij de dialogoog om gaat, wat het doel van een (stakeholder)dialogoog is en aan welke voorwaarden het moet voldoen zodat de kans op succes zo groot mogelijk is (3.2.1). Tot slot komen de gewenste rollen c.q verantwoordelijkheden, oftewel het gewenste gedrag van ondernemingen, overheden, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen in het kader van MVO aan bod (3.3.2). Hierbij is gebruik gemaakt van een case die in paragraaf 3.3.2 wordt beschreven.

### 3.3.1 De stakeholderdialoog

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de stakeholderdialoog als onderdeel van het MVO-gedrag. Op basis van literatuur over social capital<sup>1</sup> en communicatie (dialoog) wordt uiteengezet waar het bij de dialoog om gaat, wat het doel is van een stakeholderdialoog en waar een stakeholderdialoog aan moet voldoen wil deze zo effectief mogelijk zijn. Tot slot wordt het 'Communicatiekruispunt' van Van Ruler (1998) toegelicht, waarin wordt aangegeven dat er naast de dialoog andere communicatiestrategieën zijn die een onderneming kan gebruiken in zijn contacten met de omgeving.

#### *Social capital*

MVO komt tot uiting in gedrag van ondernemingen en anderen. Een essentieel onderdeel van het gedrag vormt het onderhouden van een relatie met verschillende belanghebbenden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen vanuit de maatschappij. Wanneer relaties onderhouden worden en de dialoog succesvol wordt aangegaan met de omgeving dan resulteert dit in social capital (vertrouwen en maatschappelijke goodwill). Social capital resulteert dan ook in *voordelen* of *winst* die je kunt behalen doordat je een bepaalde *voorkeursbehandeling* geniet omdat een bepaald persoon of bepaalde groep gevoelens van sympathie voor je heeft.

Aan de basis van het begrip social capital staan sociale relaties. Deze worden gevormd door de houdingen die mensen naar elkaar toe ontwikkelen als gevolg van interacties/ onderlinge contacten. Dit vergt *tijd*. De aanwezigheid van social capital brengt een bepaalde efficiency<sup>2</sup> (verlaging van transactiekosten) met zich mee. Voorbeelden hiervan zijn dat social capital een bredere toegang tot informatiebronnen en daarmee kennis oplevert en een verminderde noodzaak tot formele zaken als contracten. Kort gezegd kan door de aanwezigheid van social capital de samenwerking tussen stakeholders, bijvoorbeeld rond de realisatie van MVO soepeler verlopen.

Om de samenwerking soepel te laten verlopen, moeten aan een aantal voorwaarden zijn voldaan. Allereerst de aanwezigheid van een *netwerk(platform)*, dat gelegenheid biedt voor interactie en collectieve actie. Ten tweede is er *vertrouwen* nodig. Dit heeft een positieve invloed op de bereidheid zaken met elkaar te delen en maakt dat men minder bang is dat 'de ander' er op een negatieve manier van zal profiteren of zijn eigen voordeel mee zal doen. Ten derde is een bepaalde *gedragsnorm* vereist. Vaak is in dit soort situaties de norm reciprociteit of wederkerigheid. Dit houdt niet in 'ik doe iets voor jou omdat jij meer macht hebt' of 'ik doe nu iets voor jou, omdat jij nu iets voor mij doet', maar 'ik doe iets voor jou, wetende dat jij in de toekomst iets voor mij zal doen'. Een laatste voorwaarde is een *gemeenschappelijk taalgebruik*. Dit vergemakkelijkt de toegang tot personen en hun informatie en verkleint de afstand tussen mensen.

---

<sup>1</sup> Maatschappelijk krediet gebaseerd op het vertrouwen en de maatschappelijk goodwill die men / onderneming geniet.

<sup>2</sup> Een overdreven mate van social capital kan overigens leiden tot een beperkte openheid tot informatie en innovativiteit. In andere woorden: 'the ties that bind may also turn into the ties that blind' (Van der Kroon et al., 2002).

### *Dialogoog*

Wanneer een organisatie in het kader van MVO een relatie met stakeholders uit haar omgeving wil opbouwen c.q. onderhouden, om uiteindelijk tot social capital te komen, dan is een middel hiertoe om tot dialoog te komen. Deze dialoog vraagt echter een speciale setting. Bij onderhandelingen gaat om het uitoefenen van druk, bij een dialoog daarentegen om *het bieden van ruimte*. De dialoog is bedoeld om elkaar werkelijk te leren kennen, meer te weten komen over wat de ander beweegt en kennis te delen. Het gaat er bij de dialoog niet om anderen te overtuigen en hen op die wijze te winnen voor een idee. Eerder gaat het om het voorleggen van een idee aan anderen en hen te stimuleren eigen ideeën in te brengen, in de hoop dat daardoor het idee wellicht beter wordt.

Bij het voeren van de dialoog gaat het dan ook *niet* om het 'achterhalen van de waarheid' of wat de meest juiste opvatting over het probleem is. De dialoog is in de eerste instantie gericht op het verduidelijken van ieders mening en behoeften, het achterhalen van elkaars dilemma's en het verhelderen van drijfveren. Op de langere termijn is de dialoog gericht op het komen tot een duurzame oplossing voor een bepaald probleem die door alle betrokken partijen kan worden gedragen. Om aan dit doel tegemoet te komen, zijn zeven proceseisen geformuleerd waar een goede dialoog aan dient te voldoen. Alle zeven zijn even belangrijk, en iedere dialoog is zo goed als de zwakste schakel in de keten van deze zeven. Deze zeven eisen (Van Ruler, 1999) staan hieronder vermeld.

### *Opschorten van oordeel*

Participanten in de dialoog moeten bereid zijn om de meningen, gevoelens en motivaties van de anderen tot zich te nemen, zonder daaraan conclusies te verbinden en er een oordeel over te geven. Dit doet men door af te spreken geen evaluatieve, normerende opmerkingen of gebaren te maken; er mag alleen om verduidelijking en aanvulling worden gevraagd.

### *Identificatie en uitstel van eigen vooroordelen*

Het betreft hier het in kaart brengen van de eigen vooroordelen en deze ter discussie stellen bij zichzelf. Dit betekent niet dat iedere participant volledig neutraal aan het gesprek deelneemt, maar wel dat een ieder zich bewust is van de waarheden die iedereen als vanzelfsprekendheden met zich meestorst.

### *Beginnen met luisteren<sup>1</sup>*

De dialoogmethode is niet zozeer een methode van spreken, maar ook en misschien wel vooral een methode van luisteren. Mensen luisteren vaak op een defensieve manier. Dit betekent dat we vooral letten op hetgeen van ons verwacht wordt en hoe we zelf zo goed mogelijk voor de dag kunnen komen. De dialoog is echter bedoeld om zich te laten beïn-

---

<sup>1</sup> In de methode worden drie niveaus van luisteren onderscheiden:

- Luisteren naar anderen om te identificeren wat zij belangrijk vinden en daarmee het eigen begrip van het aan de orde zijnde thema te verbreden;
- Luisteren naar jezelf, zowel naar de innerlijke conversatie met jezelf als naar je eigen toon en woordkeuze als je spreekt;
- Luisteren naar het collectief, om de meningen en ideeën die zich in de loop van het gesprek in de groep ontwikkelen te identificeren en te duiden.



vloeden door de op je afkomende stroom van woorden en hun betekenissen. Luisteren is hier gebaseerd op de gedachte dat alles wat mensen voelen, zien en horen 'een' visie is op de realiteit en niet per se 'de' visie.

#### *Basis is onderzoek en reflectie*

De kunst van goed onderzoek is niet de uitvoering ervan maar het stellen van de goede vragen. Het laatste is een kwestie van fundamentele nieuwsgierigheid en grondige reflectie, zowel naar buiten toe als naar binnen, om erachter te komen wat werkelijk belangrijk is. De neiging daartoe moet aanwezig zijn als men succesvol aan een dialoog mee wil doen, maar dan moet ook de tijd en ruimte ingebouwd worden om de neiging te exploiteren.

#### *Aandacht voor non-verbale communicatie*

Non-verbale uitingen worden veelal minder bewust gedaan dan de verbale en ze zijn bovendien vaak van emotionele aard. Verduidelijking geven is derhalve vaak moeilijk. Echter, het is niet overbodig verduidelijking te vragen over non-verbale uitingen indien deze onduidelijk zijn. In veel gevallen voorkomt dit misverstanden.

#### *Goede conversatierichtlijnen*

Een omgeving die een goede dialoog mogelijk maakt, is een vereiste. Afspraken dienen daarom gemaakt te worden in termen van 'de verantwoordelijkheid voor het proces is een door ieder gedeelde verantwoordelijkheid', 'statusverschil en verschil in functionele rol worden tijdelijk buiten werking gesteld', 'iedereen respecteert verschillen in opvatting' en 'er wordt uitgegaan van het hier en nu; er worden geen ouwe koeien uit de sloot gehaald of terug gegrepen op iemands verleden'.

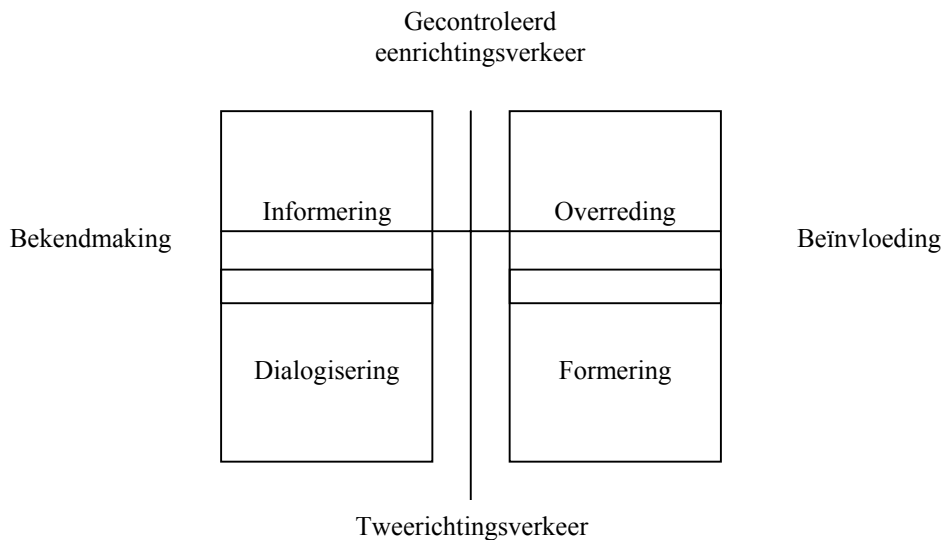
#### *Strakke gespreksleiding*

De rol van de gespreksleider beweegt zich op vele fronten. Hij of zij bespreekt met de aanwezigen welke thema's zullen worden besproken en welke werkwijze wordt gehanteerd. Hij is de regisseur van het gesprek. Hij houdt de deelnemers aan de eisen voor een goede dialoog, zorgt voor de discipline in de groep, wijst de deelnemers op hun verantwoordelijkheid voor het gesprek en corrigeert hen als ze de fout in gaan. Hij of zij bemoeit zich niet met de inhoud van het gesprek, behalve als dat niet meer gaat over waar het over moest gaan.

#### *Communicatie*

Er is momenteel grote aandacht voor interactie en dialoog. Hierdoor kan gemakkelijk het misverstand ontstaan dat dit ook de enige goede vorm van communicatie zou zijn. De noodzaak tot maatschappelijk verantwoord ondernemen, zichtbaarheid (goed zijn) en transparant zijn impliceert niet dat alle communicatie over dit onderwerp van een organisatie ook de vorm van een dialoog zou moeten. De dialoog is maar één van de

strategieën die het management ten aanzien van de communicatie ten dienste staan. Tot slot van deze paragraaf zal kort worden ingegaan op de overige strategieën die een onderneming kan inzetten om met zijn omgeving te communiceren. Dit zal gebeuren aan de hand van het communicatiekruispunt van Van Ruler (zie figuur 3.3).



Figuur 3.4: Het Communicatiekruispunt (Van Ruler, 1998)

Organisaties vinden contact met voor hen belangrijke stakeholders, of dat nu de eigen medewerkers zijn of externe categorieën steeds belangrijker. Met die contacten kunnen zij uiteenlopende bedoelingen hebben en bijgevolg kan dat contact verschillende vormen aannemen. Het contact kan gericht zijn op een actieve inbreng van meerdere partijen, maar het kan evengoed alleen gaan om het beïnvloeden van de ander. In het laatste geval gebeurt er alleen iets bij de ander en niet bij de initiator van het contact. Bovendien kan de communicatie verschillen op het punt van het te bereiken effect. Je zelf tonen aan de ander, of het overtuigen van de ander van het eigen standpunt. Hiermee zijn de twee dimensies in figuur 3.3 toegelicht. De eerste dimensie is de vraag bij wie er iets moet gebeuren door het contact (de aard van het contact); de tweede is de vraag wát er moet gebeuren door het contact (het beoogde resultaat).

De eerste dimensie maakt onderscheid tussen *eenrichtingsverkeer* en *tweerichtingsverkeer*. Organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn bereid tot beide vormen van berichtenverkeer. Dat betekent echter niet dat alle contacten de vorm hebben van tweerichtingsverkeer. Een organisatie kan niet over alles een boom opzetten met haar stakeholders. Er vindt ook veel contact plaats in de vorm van eenrichtingsverkeer (informering of overreding).

De tweede dimensie onderscheidt bekendmaking en beïnvloeding. Vaak gaat het er uitsluitend om dat er iets bekend gemaakt wordt. Dat leidt vaak tot een eenzijdige bekendmakingstroom (informering). Soms ligt het meer voor de hand dat partijen elkaar de ruimte

geven en om tafel gaan zitten om te gaan delen in elkaars ervaringen om zo elkaars be- weegredenen te leren kennen (dialogisering). In conflictueuze situaties echter kan het be- langrijk zijn dat er snel iets gebeurt en moet er bijvoorbeeld snel consensus worden verkre- gen over wat er moet gebeuren. Dan wordt er onderhandeld en dat betekent dat er gerichte beïnvloeding plaatsvindt, in de vorm van een wederzijds beïnvloedingsproces (forming). Soms echter moet de ander gewoon worden overtuigd, omdat de speelruimte te gericht is of de fasen van dialoog en onderhandeling allang voorbij zijn (overriding). Met andere woorden bij de strategieën boven de horizontale streep in figuur 3.3 staat het doel al vast en onder de horizontale streep is dat nog niet het geval.

Organisaties kunnen uit de vier bovengenoemde strategieën kiezen om communica- tieproblemen op te lossen. Bepalend is daarbij de specifieke situatie. Wellicht ten over- vloede zij opgemerkt dat de onderste kwadranten in figuur 3.3 alleen functioneel zijn in een organisatie waarvan de top bereid is zich open te stellen voor invloeden van anderen - medewerkers of de buitenwereld - en daar iets mee wil doen. De dialoog vraagt zoals aan- gegeven een basis van vertrouwen en openheid, waarbij ieder zijn eigen verantwoordelijk- heid heeft. De dialoog is hiermee één van de strategieën die een organisatie ten dienste staat om contacten te initiëren, te begeleiden en te sturen. Daarmee is deze vorm een voor- waarde voor de ontwikkeling en het onderhoud van de MVO-strategie van bedrijven.

### 3.3.2 Concretiseren van MVO-gedrag

Voor een analyse van het gewenste MVO-gedrag van bedrijven, overheid, maatschappelij- ke organisaties en kennisinstellingen is tijdens de workshop een case als vertrekpunt ge- bruikt. De case die is gebruikt als basis voor de formulering van gewenst MVO-gedrag van verschillende partijen, is het project 'Aquaculture and Society' van Nutreco (zie kader 3.3). Middels een 'actiepuntenprogramma' wordt in het hiernavolgende uitgewerkt welke actie- punten/rollen/verantwoordelijkheden de verschillende partijen (bedrijfsleven, overheid, NGO's en kennisinstellingen) kunnen/moeten oppakken om hun MVO-gedrag, en meer specifiek de stakeholderdialoog, invulling te geven.

Nutreco heeft het project 'Aquaculture and Society' in het leven geroepen omdat zij zich ervan bewust is dat een aantal aspecten van het snel groeiende voedselproductiesegment, verbeterd zou moeten worden.

Moderne aquacultuur heeft de aandacht van milieu- en dierenwelzijns-groeperingen in relatie tot bijvoorbeeld voedselkwaliteit, antibiotica, uitbraken, feed raw materials en welzijnsproblemen. Er is een behoefte aan beschikbaarheid van accurate en up-to-date informatie. Nutreco Aquacultuur heeft besloten meer pro-actief gedrag te vertonen door actief informatie te presenteren op het gebied van moderne aquacultuur.

In 2002 is dit project als lange-termijn programma opgesteld om de duurzaamheid van moderne aquacultuur en publieke verstandhouding te verbeteren. Het doel van dit project is derhalve de tekortkomingen van moderne aquacultuur te definiëren, discussies te faciliteren en oplossingen van moeilijke problemen te definiëren en te implementeren.

Nutreco neemt het belang van openheid en transparantie richting andere stakeholders in moderne aquacultuur serieus. Zo voert Nutreco Aquacultuur continue discussies met groepen die zich bezig houden met de milieu aspecten van moderne aquacultuur in Chili en Canada. Tevens voert Nutreco actief onderhandelingen met andere NGO's, met een focus op dieren in het wild en de zeeomgeving, om zo een manier te vinden om con-

*Kader 3.5 het Nutreco-project Aquaculture en Society (zie [www.nutreco.com](http://www.nutreco.com) en Sociaal en Milieuverlag Nutreco 2002)*

Op basis van deze case is het volgende actieprogramma opgesteld:

#### Ondernemingen

Allereerst is het belangrijk voor Nutreco om met alle - ook internationale - stakeholders een *dialoog* te voeren. Het centrale onderwerp daarvan zou moeten zijn, het opstellen van een probleemdefinitie. Belangrijke vragen daarbij zijn bijvoorbeeld: 'Wat weten we van wilde zalm?', 'Is de wilde zalm verdrongen?', 'Waarom zalm kweek?', 'Wat zijn voor- en nadelen?'. Op dit terrein is naast het onderzoek dat Nutreco zelf al doet, nog veel onafhankelijk onderzoek nodig. Door onafhankelijk *onderzoek te stimuleren*, bijvoorbeeld naar alternatieve vormen van zalmkwekerij en conservering van de habitat van de wilde zalm, kweekt Nutreco goodwill bij de overheid en maatschappelijke organisaties. Naast de stimulering van onafhankelijk onderzoek t.b.v. 'fact finding', speelt ook de belevenis van dit onderwerp in de maatschappij. De consument is (zeer) beperkt op de hoogte van de problematiek zoals beschreven in kader 3.3. Nutreco zou hier in de sfeer van *informatievoorziening* aan tegemoet kunnen komen. Belangrijke punten die in haar boodschap opgenomen dienen te worden zijn 'het waarom van zalmkweek' en de pro's en contra's daarvan. Ook is het van belang dat er niet alleen feiten worden genoemd (zoals: er zijn dit jaar ongeveer 50.000 kweekzalmen ontsnapt), maar ook de eventuele consequenties achter deze feiten (zoals: deze kweekzalmen kunnen gaan paren met wilde zalmen en het is onduidelijk hoe de nakomelingen zich ontwikkelen). Nutreco stelt zich tot nu toe in deze discussie te weinig kwetsbaar op, terwijl juist *in kwetsbaarheid (transparantie)* veel kracht kan zitten. Tot slot moet Nutreco ervoor zorgen dat *kringlopen zo veel mogelijk gesloten* zijn. Aandachtspunten daarbij zijn met name transport en voer.

## Overheid

De rol van de overheid in de MVO-discussie is een lastige. Zij moet enerzijds letten op het sectorbelang, anderzijds heeft zij te maken met het maatschappelijk belang en moet ze aangeven wat maatschappelijk onaanvaardbaar is. Deze twee belangen vallen niet automatisch en niet altijd samen. Afhankelijk van de ernst van het maatschappelijke probleem moet de overheid in de MVO-discussie soms een *regisseursrol* vervullen en zaken voorschrijven of verbieden (bijvoorbeeld ten aanzien van medicijngebruik in het visvoer of de omvang zalmkwekerij in internationaal verband vaststellen). Daarnaast kan de overheid bij MVO een *faciliterende rol* (de overheid zou partijen bij elkaar kunnen brengen) en/of een *stimulerende rol* vervullen (subsidiëren van onafhankelijk 'kweekvisonderzoek met betrekking tot de vragen rond de viskwekerij'). Ook belangrijk is dat de overheid *checkt op transparantie*. Tot slot moet de overheid - net als het bedrijfsleven - *informer*: zij kan bijvoorbeeld via radio of tv programma de consumenten informeren over de pro's en contra's van de kweekzalm.

## Maatschappelijke organisaties

De maatschappelijke organisaties maken momenteel een verandering door voor wat betreft houding en gedrag ten opzichte van andere partijen waarmee zij in gesprek zijn over MVO. Voorheen was hun houding met name er een van: 'eerst je eigen positie creëren (druk opbouwen) en vervolgens kijken hoe ver je kunt gaan in onderhandelingen'. Dit verandert nu meer naar een 'open houding richting andere stakeholders en in het *gezamenlijk werken aan een gemeenschappelijk gedeelde oplossingsrichting*'. De maatschappelijke organisaties hebben in dit kader echter wel een groot probleem en dat is het gebrek aan menskracht om in te zetten in het MVO-proces. *De maatschappelijke organisaties kunnen zich inzetten* om het bedrijfsleven te vragen de problemen te erkennen en hen te vragen te zoeken naar *oplossingen*. Bovendien kunnen maatschappelijke organisaties vragen dat het bedrijfsleven nagaat hoe het staat met de *maatschappelijk acceptatie* van hun productiewijze. Daarnaast kunnen zij het bedrijfsleven vragen *de informatievoorziening* naar de consument te verbeteren en onderzoek te stimuleren. Tot slot kunnen maatschappelijke organisaties mondiaal een *tegenwicht bieden* tegen minder gewenste actie van het bedrijf, met name in de internationale verbanden waarin zij actief zijn.

## Kennisinstellingen

Het thema MVO is heel erg breed. Het is daarom belangrijk dat de kennisinstellingen de trends in onderzoek naar MVO in de gaten houden en weten om te gaan met prioriteiten. De kennisinstellingen zijn met name nodig t.b.v. *'fact-finding'*, zoals in de genoemde case op het gebied van wilde en kweek zalm'. Zij kunnen ook *behulpzaam zijn bij het samenstellen van een maatschappelijk jaarverslag*. Tevens kunnen zij onderzoek verrichten naar de *perceptie* van de consument c.q. burger ten aanzien van vis(zalm)kweek. Daarnaast kunnen zij een rol spelen in de *procesbegeleiding*, echter, dit is een vak apart. Onafhankelijkheid in procesbegeleiding is een voorwaarde.

## Tot slot

Het is verder van belang dat er gezamenlijk door alle partijen een toekomstvisie wordt ontwikkeld met betrekking tot: waar staat de zalmkweek over 20/40 jaar? Ook zou op deze

manier een keurmerk voor een duurzaam gesloten systeem van zalmkweek kunnen worden ontwikkeld. Op basis van een gezamenlijke probleemanalyse en probleemdefinitie kunnen er dan vervolgstappen ondernomen worden om verbeteringen te implementeren. Belangrijk daarbij is dat alle partijen bereid zijn om van hun stokpaardjes af te stappen en zich open te stellen voor de argumenten c.q. belangen van de andere partij. Pas dan kan er een werkelijk systeeminnovatie ontstaan en kan er sprake zijn van een succesvol MVO-proces.

### 3.4 Conclusies

Het is van belang dat in de stakeholderdialoog die onderdeel is van MVO-gedrag een gemeenschappelijk referentiekader gehanteerd wordt voor wat betreft de thema's en indicatoren die aan de orde zijn. In tabel 3.6. is een overzicht van thema's en indicatoren gegeven dat door de deelnemers aan de workshop momenteel wordt gezien als uitgangspunt voor de stakeholderdialoog.

Vervolgens is de vraag aan de orde hoe een organisatie in het kader van MVO een relatie met stakeholders uit haar omgeving op wil bouwen c.q. onderhouden. Een middel om daartoe te komen is de (stakeholder)dialoog. Daarbij gelden een aantal spelregels. Bij het voeren van een dialoog gaat het niet om het achterhalen van de waarheid of de meest juiste opvatting over het probleem. De dialoog moet met name gericht zijn op het verduidelijken van ieders mening, het achterhalen van elkaars dilemma's en behoeften en het verhelderen van elkaars drijfveren.

Voor het bepalen van de gewenste rollen en verantwoordelijkheden van bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen op het gebied van MVO is in dit onderzoek, gebruikt gemaakt van de case 'Aquaculture and Society' van Nutreco. Het doel van dit 'Aquaculture and Society' project is de tekortkomingen van moderne aquacultuur (viskweek) te definiëren, discussies daarover te faciliteren en oplossingen van problemen te definiëren en te implementeren. Op basis van deze case zijn een aantal aspecten van de rollen en verantwoordelijkheden van overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen ten opzichte van MVO gedefinieerd. Deze zijn in paragraaf 3.3 aangegeven.

## 4. Conclusies en aanbevelingen

De resultaten van het onderzoek hebben als gevolg van de gebruikte onderzoeksmethodiek (literatuurstudie en workshops) een indicatief karakter. Met dit in gedachten kunnen de volgende conclusies en aanbevelingen naar voren gebracht worden.

### *Belemmeringen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en oplossingsrichtingen hiervoor*

De belangrijkste belemmeringen en daaraan gekoppelde oplossingsrichtingen (aanbevelingen) die in het kader van dit onderzoek geformuleerd zijn, zijn de volgende:

Belemmering 1: Onduidelijkheid over invulling rol door overheid en politiek inzake MVO

#### *Toelichting:*

Hoe geeft de overheid vorm aan haar faciliterende en stimulerende rol t.a.v. MVO, zodat het bedrijfsleven het initiatief behoudt en zekerheid heeft over wat ze van de overheid de komende jaren kan verwachten.

#### *Aanbeveling:*

De overheid moet MVO op de agenda zetten bij alle betrokken stakeholders en een faciliterende rol vervullen t.a.v. de bijbehorende stakeholderdialoog. Bovendien moet de overheid zelf het goede voorbeeld te geven ('practice as you preach'), een MVO monitor opzetten op de wijze van zoals bijvoorbeeld het adviesbureau 'Good Company' en MVO-gedrag belonen bijvoorbeeld via een differentiatie in BTW tarief. Tenslotte moet de overheid kennisuitwisseling over MVO organiseren, zodat met name bedrijven van elkaar kunnen leren.

Belemmering 2: Gebrek aan een concretisering van het begrip MVO

#### *Toelichting:*

Omdat MVO bovenwettelijk is, zal het in de praktijk bedrijfsspecifiek ingevuld worden. Op basis van dat gegeven is een algemeen MVO-begrip moeilijk te definiëren. Bovendien is de inhoud van MVO contextgebonden (afhankelijk van product-, tijd- en plaats).

#### *Aanbeveling:*

Het Ministerie van LNV kan een gemeenschappelijk kader voor het vormgeven en toetsen van MVO opstellen, uitgaande van de OECD-richtlijnen. Via een stakeholderdialoog kan dat kader dan voor een branche en voor een bepaalde tijd inhoud worden gegeven. Ook het oprichten van een Nederlands Criteria Instituut, dat criteria voor MVO opstelt en verspreidt ten behoeve van de concretisering van het begrip MVO kan hierbij behulpzaam zijn. De overheid dient verder duidelijker te communiceren wat het pakket aan wettelijke eisen is en waar nog ruimte ligt voor ondernemers om bovenwettelijk te produceren. Het

begrip MVO kan tevens concreter gemaakt worden door succesverhalen (voorbeelden) te laten zien.

Belemmering 3: Verschillen op het gebied van regelgeving en belangrijke waarden (cultuurverschillen) tussen ontwikkelde en ontwikkelingslanden

*Toelichting:*

Er bestaan tussen ontwikkelde en ontwikkelingslanden duidelijke verschillen ten aanzien van de waardenhierarchy. Hierdoor gedragen bedrijven in de verschillende gebieden zich anders ten aanzien van MVO en kunnen er voor bedrijven uit ontwikkelingslanden problemen ontstaan ten aanzien van de markttoegang als deze bedrijven ook maatschappelijk verantwoord zouden moeten produceren volgens de opvattingen van ontwikkelde landen.

*Aanbeveling:*

Om als ontwikkelingsland meer maatschappelijk verantwoord te kunnen ondernemen zijn ten behoeve van hun export 'overgangsregelingen' nodig. Tegelijkertijd moet aan de capaciteitsversterking van de ontwikkelingslanden gewerkt worden door middel van steun vanuit het bedrijfsleven in beide landen in samenwerking met de overheid, bijvoorbeeld via de inzet van O.S. gelden om MVO- knelpunten op te lossen. Daarnaast kan de Nederlandse overheid de dialoog met de overheid van ontwikkelingslanden aangaan over achterliggende waarden voor MVO. Op deze manier kan de Nederlandse overheid bijdragen aan het ontstaan van een wereldwijd 'level playing field'.

Belemmering 4: Handelscultuur

*Toelichting:*

De handel in land- en tuinbouwproducten heeft agrarisch Nederland mede groot gemaakt. Echter, die handel hanteert vaak korte termijn belangen en heeft daardoor minder tot geen belang bij c.q. belangstelling voor MVO.

*Aanbeveling:*

Schakel als agrarische sector rigoureu om van een economische strategie van winstmaximalisatie (profit) naar een strategie van kwaliteit (planet en people) en efficiëntie (profit). Daarbij dient om de invoering van MVO te bevorderen tevens de innovativiteit, het toekomstdenken en het ketendenken van bedrijven door scholing en voorlichting te worden vergroot. Daarbij moeten geen 'end of pipe' oplossingen worden gekozen, maar de transparantie in de keten worden vergroot. Bovendien moet kwaliteit herkenbaar en verkoopbaar gemaakt worden door de consumenten zich van de kwaliteitsverschillen bewust te laten worden (bijvoorbeeld etikettering, fiscale maatregelen). De overheid kan innovatieve voorbeelden en ervaringen van 'MVO gerelateerde handel' in de publiciteit brengen. Tevens dient zij er voor te zorgen dat op alle opleidingsniveaus hier specifiek aandacht aan wordt geschonken, zodat er een 'maatschappelijk bewustzijn' ontstaat (en tegelijkertijd maatschappelijk verantwoord onderwijs!). Ook het vertalen van strategische doelen in kleine concrete stappen die op korte termijn resultaat opleveren kan de nadelen van de handelscultuur helpen ondervangen.



## Belemmering 5: Gebrek aan samenhang tussen de drie P's

### *Toelichting:*

Op dit moment is er in het MVO-proces nog geen sprake van integrale benadering en weging van de Profit, People en Planet componenten van MVO.

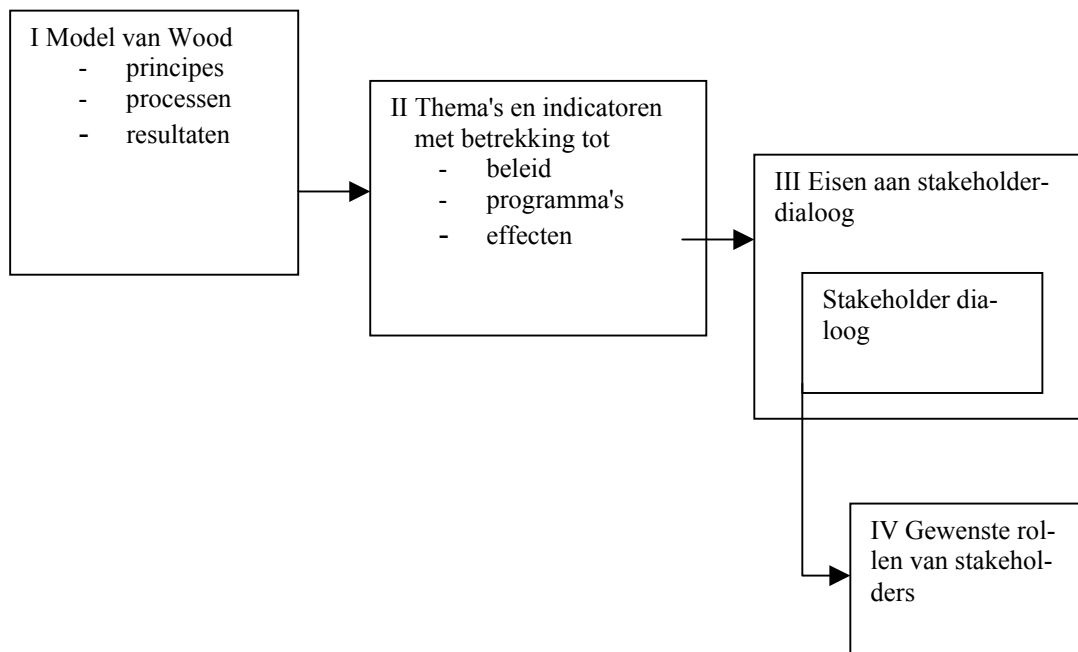
### *Aanbeveling:*

De oplossingsrichtingen die ten aanzien van deze belemmering zijn aangedragen zijn:

- maak als overheid helder wat je vindt dat tot de 3 P's behoort;
- bevorder de ontwikkeling van indicatoren met een geïntegreerd karakter, want integratie betekent dat je drie in één doet. Het gaat daarbij ook om waardenafweging: durf waarden te verbinden of tussen waarden te kiezen;
- breng als overheid vooraf bij elke besluitvorming en planning de gevolgen van de 3 P's in beeld. Daarbij zou ook een onderscheid naar branche en ketenpartij gemaakt kunnen worden.
- voor het aspect planet kan een EU level playing field worden gecreëerd door de profit te koppelen aan gebiedsfondsen.

## *II. Een conceptueel kader voor MVO-(gedrag)*

In het kader van dit onderzoek is het hieronder weergegeven conceptuele kader voor MVO-(gedrag) ontwikkeld. Dit theoretische model is daarna door de deelnemers aan de workshop op het punt van thema's, indicatoren en gewenste rollen ingevuld.



## *III. Een gemeenschappelijk kader voor MVO-thema's en MVO-indicatoren*

De resultaten met betrekking tot het gemeenschappelijk kader MVO geven aan welke elementen uit het totale overzicht van mogelijke MVO-aspecten (thema's en indicatoren) door de vertegenwoordigers van overheid, bedrijfsleven, NGO's en kennisinstellingen die deelnamen aan de workshop momenteel met name aandacht verdienen. Het startpunt van de discussie vormde de lijst met *MVO-thema's* die door het LEI is opgesteld ten behoeve van de duurzaamheidstoets MVO voor AKK-projecten. Voor de discussie over *indicatoren* is uitgegaan van de door het Global Reporting Initiative (GRI) ten behoeve van bedrijfsverslaggeving opgestelde lijst.

Gebied	Thema	Indicator
<i>Profit</i>	Business-to-Business	Transparantie over kosten-/margeopbouw
		Marktaandeel op relevante markt
		Omzet per B2B-contact als ratio van totale omzet
		Rendementsverdeling voor de keten
		Businessplannen
<i>People</i>	Transparantie	Kwantiteit en kwaliteit van de communicatie naar stakeholders: toegankelijkheid/ inzichtelijkheid/ controleerbaarheid van het materiaal
		Aanwezigheid van duurzaamheidsverslag
		WOK-gegevens (Wet Openbaarheid van productie en ketens: waar producten vandaan komen, wat er in zit en dergelijke)
	Dierenwelzijn	Internationale indicatoren
		Criteria waar huisvesting van dieren aan moet voldoen
		De duur en wijze van transport van dieren
		Elementaire behoeften (5 vrijheden)
	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Wijze waarop de medezeggenschap geregeld is
	Arbeidsomstandigheden	Herkomst materialen (ontwikkelingslanden in verband met kinderarbeid)
		Meten van tevredenheid bij werknemers
	Dialogoog met interne en externe omgeving	Pro-actief stakeholderdialoog organiseren (in plaats van reactief)
		Hoe vaak overleg, en met welke partijen (diversiteit)? 'Praten met vriend en vijand'
	<i>Planet</i>	Natuurlijke hulpbronnen
Afvalstoffen		
Luchtkwaliteit		
Bodemkwaliteit		
Waterkwaliteit		
Milieubewustzijn		Energieverbruik
		Grondstoffenbeleid
		Afvalbeleid

Tabel 4.1: Overzicht thema's en indicatoren rondom MVO

De door de deelnemers aan de workshop opgestelde lijst is indicatief voor overheid en kennisinstellingen. Deelnemers vanuit het bedrijfsleven en de NGO's ontbraken vrijwel geheel. Volgens de deelnemers zouden de bovenstaande MVO-thema's en indicatoren momenteel onderdeel uit moeten maken van een minimum kader (uitgangspunt) voor MVO en MVO-gedrag.

*Aanbeveling:*

Overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen spreken af dat zij de komende tijd het weergegeven schema als vertrekpunt voor de vormgeving van MVO en de stakeholderdialoog over MVO hanteren

*IV. MVO-gedrag*

De theorie levert een overzicht op van eisen waaraan het overleg van bedrijven met stakeholders, een belangrijk element van MVO-gedrag, moet voldoen wil er sprake zijn van een dialoog. Deze eisen staan hieronder in tabel 4.2 vermeld.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opschorten oordeel</li> <li>- Identificatie en uitstel van eigen vooroordelen</li> <li>- Beginnen met luisteren</li> <li>- Basis is onderzoek en reflectie</li> <li>- Aandacht voor non-verbale communicatie</li> <li>- Goede conversatie richtlijnen</li> <li>- Strakke gespreksleiding</li> </ul>
--

Tabel 4.2 Eisen aan de dialoog (Van Ruler 1999)

In de tweede workshop is ook aandacht geschonken aan het gewenste MVO-gedrag van de verschillende stakeholders. Door de deelnemers, voornamelijk overheid, kennisinstelling en NGO's, zijn voor respectievelijk bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen het in tabel 4.3 samenvattend weergegeven gewenste MVO gedrag aangegeven. Hierbij is gebruik gemaakt van de case 'Aquaculture en society'

<p>Ondernemingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dialoog met stakeholders voeren over probleemdefinitie</li> <li>- onafhankelijk onderzoek stimuleren</li> <li>- informatie geven (transparant zijn)</li> <li>- kringlopen zoveel mogelijk sluiten</li> </ul>
<p>Overheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- indien nodig regisseren</li> <li>- faciliteren</li> <li>- stimuleren</li> <li>- transparantie checken</li> <li>- informeren</li> </ul>
<p>Maatschappelijke organisaties</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- met andere stakeholders en ondernemingen werken aan gezamenlijk gedeelde oplossingsrichtingen</li> <li>- bewust maken van bedrijfsleven van: problemen, gebrek aan maatschappelijke acceptatie, be-</li> </ul>

behoefte aan informatie - tegenwicht bieden tegen minder gewenste acties van bedrijven
Kennisinstellingen - trends in onderzoek en prioriteiten kennen - aan factfinding doen, met betrekking tot problemen en consumenten perceptie - behulpzaam zijn bij opstellen maatschappelijke jaarverslag - procesbegeleiding

Tabel 4.3 Overzicht van het van de onderscheiden stakeholders gewenste MVO gedrag

*Aanbeveling:*

LNV zou middels een bredere discussie met de stakeholders de uit het voorliggende onderzoek komende lijst van prioritaire MVO-thema's en indicatoren kunnen toetsen en zo nodig aanvullen. Op het belangrijke aspect van MVO-gedrag de communicatie met de stakeholders zijn zo diverse methoden beschikbaar. In een aanvullend onderzoek zou kunnen worden nagegaan wat nu precies MVO-gedrag is en welke voorwaarden eraan verbonden zijn? In het onderzoek dienen verder ook managementaspecten als environmental assessment en issue management meegenomen worden. Het is namelijk van belang voor een onderneming om omgevingscondities te monitoren en te beoordelen (environmental assessment) en om plannen en beleid te ontwikkelen om op veranderende omstandigheden in te kunnen spelen (issue management). Deze onderzoeksvragen dienen te worden onderzocht in relatie met de ontwikkeling van het maatschappelijk gewenst MVO-gedrag van organisaties.

*V Workshops als interactieve onderzoeksmethodiek*

In hoofdstuk 1 is reeds vermeld dat via workshops geen kwantitatieve en representatieve informatie kan worden verkregen, maar alleen indicatieve informatie. Bij de uitvoering van dit onderzoek zijn een aantal ervaringen met workshops en de organisatie daarvan opgedaan, die nuttig zijn om te vermelden. Daarbij wordt ook gebruik gemaakt van de gevraagde reacties van degenen die geen gehoor aan de uitnodiging hebben gegeven. Dit alles geeft meer informatie over de bruikbaarheid van deze methodiek en de voorwaarden waaronder ze kan worden toegepast.

Indien workshops als onderzoeksmethodiek in een onderzoek zijn opgenomen, dient het werken onder tijdsdruk te worden vermeden. De doorlooptijd van het onderzoek dient zo ruim te zijn, dat een gunstige tijdstip voor het houden van de workshop kan worden gekozen en potentiële deelnemers tenminste 4 tot 6 weken van tevoren kunnen worden geïnformeerd. In dit onderzoek was de doorlooptijd beperkt, waardoor tussen begin april en de zomervakantie twee workshops moesten worden gepland. Bijgevolg konden de vooraankondigingen pas kort tevoren (enkele weken) worden verstuurd. Belangrijk is verder dat in de (voor)aankondiging duidelijk wordt gemaakt wat voor de deelnemers de toegevoegde waarde van deelname is. Is er sprake van een win-win situatie en zo ja welke.

Daarnaast dient te worden bezien wie de deelnemers het beste kan uitnodigen, het Ministerie van LNV of de kennisinstelling of een onafhankelijk derde. In dit kader is ook de functie van degene die de uitnodigingsbrief ondertekent van belang. Een laatste punt is de inzet van actieve werving, door degenen die niet reageren op de uitnodigingsbrief alsnog telefonisch te benaderen. Voor het leerproces is verder het achterhalen van de rede-

nen om niet te komen belangrijk; bijvoorbeeld door het houden van een telefonische rondvraag bij de afwezigheid.

## Literatuur

- Asselt, M.B.A. van en J. Rotmans (1996), 'Uncertainty in perspective' In: *Global Environmental change* 6 (2), p. 121-157.
- Broekhuizen, R. van, en H. Renting (1994), 'Tussen pion en pionier – betekenis van initiatieven van boeren en tuinders'. In: R. van Broekhuizen en H. Renting (red.), *Pioniers op het platteland – boeren en tuinders op zoek naar nieuwe overlevingsmogelijkheden*, CLO-pers, Den Haag, p. 7-15.
- Carroll, A.B. (1979), 'A three-dimensional conceptual model of corporate performance'. In: *Academy of Management Review*, Vol. 4 (4), p. 497-505.
- Clarkson, M.B.E. (1995), 'A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance'. In: *Academy of Management Review*, Vol. 20 (1), p. 92-117.
- Duffhues (2002), *Agrarisch ondernemen op maatschappelijke gronden*. Discussienota ten behoeve van LTO-project Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, LTO-Nederland, Den Haag.
- Dutilh, C.E. en L. Mostard (2001), 'Nederlanders over duurzame voeding'. In *Duurzaamheid in perspectief*, Stichting DuVo, p. 45-50.
- Goddijn, S.T., C.J.M. van der Lans en J.J. de Vlieger (2003), *Kennisvragen rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, 'State of the art' en agenda, LEI rapport 2.03.05, Den Haag.
- GRI (2000), *Richtlijnen voor duurzaamheidsverslaglegging over economische, milieu- en sociale prestaties*, DHV, Amersfoort.
- Instituut Nederlandse Kwaliteit (2002), *Leiderschap*. Padvindereeks.
- Keijzers, G. (2000), *Lenen of stelen van de toekomst; investeren in duurzaam ondernemen*, Universiteit Nyenrode, Breukelen.
- Kroon, S.M.A. van der et al., (2002), *Social Capital and Communication*. Rapport 7.02.08. LEI, Den Haag.
- Lauwere, C. C. de, en H. Drost (2002), 'De agrarische ondernemer: een persoon(lijkheid) in zijn omgeving'. In: C. de Lauwere, K. Verhaar en H. Drost (red.), *Het mysterie van het*

*ondernemerschap – boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij*. IMAG/STOAS, Wageningen p. 53-88.

Lauwere, C. C. de, A.J. de Buck, A.B. Smit, J.S. Buurma, H. Drost, H. Prins en L.W. Theuws (2003), *Omschakelen naar geïntegreerde of biologische teelt – motieven, voorwaarden, risico's, mogelijke oplossingsrichtingen en de rol van de ondernemer*. Rapport 2003-02. IMAG Wageningen.

Meeusen, M.J.G. en E. ten Pierinck (2002), *Meten van duurzaamheid; naar een instrument voor agroketens*. Rapport 5.02.11. LEI, Den Haag.

Ministerie van Economische Zaken (2003), *Ondernemerschapsmonito*. Den Haag.

Ministerie van LNV (2002), *Ondernemen met meerwaarde*. Den Haag.

Nathans, H. (1994), *Adviseren als tweede beroep: resultaten bereiken als adviseur*, Kluwer. Deventer.

Platform MVO (2002), *Richtlijnen MVO*. Amsterdam.

Ploeg, J.D. van der (1999), *De virtuele boer*. Van Gorcum, Assen.

Pol-Dasselaar, A. van den, Corre, W.J., Hopster, Laarhoven G.C.P.M. van en Rougoor C.W. 2002. *Belang van weidegang*. Praktijkrapport 14, PV. Lelystad.

Potman, H.P. (1989), *Acceptatie van beleid, onderzoek naar de wet geluidshinder ter verkenning van een bestuurskundig begrip*, Zeist.

Ruler, A.A. van (1998), *Strategisch management van communicatie*. Introductie van het communicatiekruispunt. Samson, Deventer.

Ruler, A.A. van (1999), 'De dialoog als methode'. In: *Kerk en Wereld*. Driebergen.

Schans, J.W. van der, T.A. Vogelzang en J.J. de Vlieger, (2002), *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de Agrofood Keten, in het bijzonder in de zuivelsector*. Rapport 2.02.15. LEI Den Haag.

SER (2000), *De winst van waarden*. Advies over maatschappelijk ondernemen aan de Staatssecretaris van Economische Zaken. Den Haag.

Sijtsma, F.J. en M. Broekhof (2002), 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: wat is dat? Drieluik over een dubbelzinnig fenomeen (1)'. In: *Spil*, 183-184, p. 20-24.

Theuws, L.W., J.S. Buurma, A.B. Smit, C.J.M. Vernooy, S.C. van Woerden, E.H. Poot en A.J.J. van Roestel (2002), *Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt*. Rapport 7.02.06. LEI, Den Haag.

Vogelzang, T.A et al. (2003), *Zuivere Zuivel: Over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Europese zuivelindustrie*. rapport 2.03.09. LEI, Den Haag.

VROM (2002), *Duurzaam ondernemen, een nieuwe fase in het strategisch management - Milieu en bedrijven*, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Den Haag.

Wartick, S.L. en P.L. Cochran (1985), The evolution of the corporate social performance model. In: *Academy of Management Review*, Vol. 10 (4), p. 758-769.

Wood, D.J. (1991), Corporate Social Performance revisited. In: *Academy of Management Review*, Vol. 16, p. 691-718.

Ypma, M. en T. van Gaasbeek (2001), *Waar in het bronsgroen eikenhout....(on)mogelijkheden van vermarkting van de omgeving*. Rapport 7.01.05. LEI, Den Haag.

Zachariasse, L.C. (2000), 'Naar een vernieuwd kader'. In: *Kracht door verandering*, LEI, Den Haag.

Gebruikte website(s)

[www.kerkenwereld.nl/dialogo.php](http://www.kerkenwereld.nl/dialogo.php)

[www.nutreco.com](http://www.nutreco.com) (Sociaal en Milieuverslag, 2002)

[www.oecd.org/document](http://www.oecd.org/document)



## Bijlage 1      Overzicht deelnemers workshop I en II

### Workshop 1 (2 juni 2003, Golden Tulip, Den Haag)

<i>Organisatie</i>	<i>Afdeling</i>	<i>Voor letters</i>	<i>Voorvoegsel</i>	<i>Naam</i>
LTO-Nederland		J.W.E.M.		Roemaat
LEI	Afd. Dier	J.J.	De	Vlieger *
LEI	Afd. Dier	S.M.A.	van der	Kroon *
LEI	Afd. Dier	S.T.		Goddijn *
LEI		J.W.	van der	Schans
LEI	Communicatie	C.M.	De	Zwijger *
IMAG		C.	De	Lauwere *
Min. van LNV	I&H	W.		Kolkman
Min. van LNV	DL	M.	De	Lange
Min. van LNV	IZ	M		Vernooij
Min. van LNV	VVA	C.		Stegmann
Min. van LNV	Visserij	G.		Mahabir
Min. van LNV	DWK	J		Rijniers
Min. van LNV	Dir. Noord	B.		Streefland
Min. van LNV	Dir. Oost	J.		Rooijakkers
Provincie Zuid-Holland		I.		Sloekers
Ned. Bond van Plattelandsvrouwen	Vrouwen van Nu	W.		Alting
Agrarische cultuurgoed		M.		Hupkes- Bouman
De Hoeve BV		H.		Verhoeven
St. Milieukeur		L.		Klein Hol- kenborg
Novib		F.		Michielsen

De met een \* aangegeven personen waren aanwezig als procesbegeleider.

### Workshop 2 (3 juli 2003, Golden Tulip, Den Haag)

<i>Organisatie</i>	<i>Voorletter</i>	<i>Voorvoegsel</i>	<i>Naam</i>
CBL	S.	de	Jong
Min. van LNV	C.	van	Drunen
Min. van LNV	K.J.		Kleef
Min. van LNV	W.		Kolkman
Min. van LNV	H.		Massink
NAJK	P.		Helferich
Stichting Milieukeur	B.		Janmaat
IMAG	C.	de	Lauwere *

LEI	J.A.		Boone
LEI	S.T.		Goddijn *
LEI	S.M.A.	van der	Kroon *
LEI	E.	ten	Pierick
LEI	J.W.	van der	Schans
LEI	T.A.		Vogelzang *
LEI	C.M.	de	Zwijger *

De met een \* aangegeven personen waren aanwezig als procesbegeleider

## Bijlage 2      Totaal overzicht belemmeringen workshop I

(NB: het 'pijlte' geeft de overkoepelende belemmering aan, de gedachtestreepjes zijn een uitwerking van alle 'geeltjes' die erbij horen.)

### *Werkgroep 1*

- Rol van de overheid t.a.v. MVO. Niet regelen, maar faciliteren en hoe moet dat dan?
  - Rol overheid?
  - Onduidelijkheid ontbreekt over de rolopvatting (regelen of zelfsturing?)
- LNV-beleidsopgave is vaag en daarom kennisvraag en kennisbehoefte ook.
  - Onduidelijke LNV-beleidsformulering m.b.t. MVO: maatschappelijk probleem → LNV beleidsopgave → kennisbehoefte → kennisvragen.
- Concretiseren van de inhoud van MVO
  - Belijden met de mond: daden?
  - Abstract en onaansprekelijk taalgebruik rondom MVO
  - MVO wordt internationaal overal anders uitgelegd
  - Ontbreken van indicatoren voor MVO en ze zijn tegenstrijdig
  - Duurzaam ondernemen houdt voor iedereen wat anders in
  - Niet duidelijk is wat MVO concreet oplevert voor de individuele ondernemer
  - Het is een vaag begrip
  - Knelpunt is de concretisering van MVO. Wanneer voldoe ik wel (of niet) aan de 3 p's?
- Wie is verantwoordelijk?
  - Ondernemer is de aan zet.
  - Vraag en aanbod sluit niet op elkaar aan (keten)
  - Keten is zeer divers en gemakkelijk verantwoordelijk elders te leggen
  - MVO is lastig en complex, mensen willen daar niet hun vingers aan branden.
  - Ontbrekende ketenregie
- Hoe pak je MVO groepsgewijs aan?
  - Men wil MVO graag groepsgewijs oppakken, anders zijn de financiële consequenties alleen voor 'mij' of voor Nederland.
- Er zijn veel kleine ondernemingen.
- MVO is te weinig technisch innovatief. Er zijn momenteel geen harde milieudoelen. Het is te soft, gaat alleen om gedrag.

- MVO is zo transparant nog niet. Ondernemers willen niet aan elkaar laten zien hoe ze MVO-gericht werken en zo leren we 'niets'.
  - Bereidheid tot delen van specifieke informatie van aan MVO gerelateerde bedrijfsprocessen is gering, terwijl er vanuit de sector vraag is naar voorbeelden.
- Gebrek aan middelen (geld, tijd, capaciteit, prioriteit). Geleefd door de waan van de dag.
  - Economie bepalend?!
  - MVO betekent vooral investeren in tijd, geld, capaciteit en dat is niet beschikbaar
  - In huidige economische situatie liggen prioriteiten elders en niet bij MVO.
- Politieke klimaat beïnvloedt MVO
- Bewustwordingsproces ontbreekt (soms doe je het al, maar weet je het niet)
  - Maatschappelijk bewustzijn is nog niet iets vanzelfsprekends
  - MVO vaak ook impliciet aanwezig
- Nu te veel lange termijn. Begin bij het begin (bewustwording), wel route uitstippelen. Backcasting ontbreekt nog.
  - Verre tijdshorizon: kleine stappen nemen
  - Korte termijn denken overheerst
  - Beginnen met bewustwording
  - Eerst overtuigen van de noodzaak (praat in kansen, niet in termen van bedreiging)
- EU moet ook mee doen
  - NL-beleid versus EU-beleid, ook t.a.v. MVO
- MVO is niet verplicht
  - MVO gaat uit van vrijwilligheid, daarom kan je het niet opleggen: lastig maar maatschappij vraagt om MVO
  - MVO is bovenwettelijk, dat scheidt verwarring (iemand die zich aan de wet houdt, is onverantwoordelijk bezig?)
- Meten met twee maten. Wel MVO belijden, maar het zelf niet doen.
  - Eigen belang overheerst (scoren)
- Ongelijke machtsverdeling in de keten
- Ondernemers voelen het als moeten. Het moet echter uit henzelf komen.
- MVO is niet herkenbaar in de markt/voor de consument

- Geen informatie voor de consument over wel/geen MVO. Consument kan dus niet kiezen.
- Waarom moet de agrarisch ondernemer produceren volgens MVO als hij maatschappelijk niet erkend wordt?
  - Aura, dat er nog enorm veel moet veranderen om MVO te zijn.
- Onmacht t.o.v. liberalisering wereldhandel

### *Werkgroep 2*

- Handelscultuur. De handel heeft agrarisch Nederland groot gemaakt. Echter, de handel verloopt volgens een 'korte termijn-gedachte' en heeft geen MVO-belang.
  - Cultuurverschillen tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties belemmeren dialoog en samenwerking om MVO te stimuleren
  - Export: bestrijdingsaanpak en export beleid (restituties, subsidies, invoerrechten)
- Gebrek aan kennis en vaardigheden bij ondernemers en ketenpartijen.
  - Gebrekkige kennis bij bedrijven over wat MVO inhoudt.
  - Hoe maak je transparantie (technisch) mogelijk? O.a. m.b.t. export en import.
  - Samenwerking agrariërs met partijen uit de keten is moeilijk.
- Onduidelijke rol van de overheid/politiek.
  - Politiek voert de boventoon in relatie met rationaliteit
  - Overheid ziet MVO als zaak van bedrijven, probeert zelf buiten schot te blijven. MVO is niet bovenwettelijk. Je zou ook wetten kunnen aanpassen om MVO te stimuleren.
  - Wat is de rol van de overheid? Kunnen/willen ketenpartijen het zelf?
  - Intenties versus de korte termijn
  - Pilot MVO: overheid 'helpt' → doorstart → geen specifieke regelgeving
  - Rolverdeling publiek – privaat: deregulering vs. behoefte aan duidelijkheid; 'polderen' versus non nonsense
  - MVO is (te) veel woorden en (te) weinig daden. Knelpunt: er zitten te weinig harde consequenties aan al dan niet MVO claim
  - Financiële prikkels zijn 'in', wil je dat als overheid?
  - Internationale concurrentie en harmonisatie EU-regels belemmeren Nederland om voorop te lopen op MVO-gebied
  - Politiek, kans van slagen van beleid
  - Rol overheid: ze zijn GEEN voorbeeld. WEL verantwoordelijk voor ongeveer 50% van alle bestedingen (bouw, onderwijs, zorg) = sleutel!!
  - Ontwikkelingssamenwerking bedrijfsleven. Overheidsbudgetten ontwikkelingssamenwerking staan naast bedrijven.

- Gebrek aan samenhang tussen de drie p's.
  - Integrale weging ontbreekt vaak! Duurzaamheid in optima forma.
  - Relatief veel accent op planet
  - Complexiteit neemt toe. Eerst was het economie ↔ ecologie (1 dimensie), nu economie ↔ ecologie, ecologie ↔ sociaal, economie ↔ sociaal.
  
- Verschil tussen ontwikkelings- en ontwikkelde landen (handelsbarrières).
  - Ander gedrag bedrijven in Nederland en in ontwikkelingslanden (minder regels)
  - Grote ondernemingen gebruiken MVO als middel (Van Melle). Dit vind ik misbruik. Vervolgens weten kleinere ondernemingen geen invulling hieraan te geven.
  - Strengere regels rond MVO/ketenbeheer belemmeren toegang producten uit ontwikkelingslanden tot Nederlandse markt.
  - Cultuurverschillen internationaal over het belang van publiek-private samenwerking, eerst eten en dan de moraal, dierenwelzijn, etc.
  
- Onvoldoende druk vanuit de maatschappij en hierdoor onvoldoende initiatief vanuit de bedrijven zelf.
  - Bij NGO's is er te weinig menskracht om MVO gehalte van bedrijfsleven goed te kunnen beoordelen.
  - Bedrijven zullen vooral transformeren tot MVO door publieke pressie: media en acties en niet vanuit zichzelf.
  
- Onduidelijke definitie van MVO (MVO berust nu bovendien veel op emotie/sympathie).
  - MVO is net kauwgom. Niet stevig; kneedbaar; op den duur uitgekauwd; smakeloos.
  - MVO is emotie, dus vluchtig.
  - Te weinig concreet: vaag, verwarrend.
  - MVO is te veel gebaseerd op sympathie in plaats van op zakelijkheid
  - Bij bedrijven is MVO lang niet altijd een positieve strategische keuze, het is vaak meer 'meepraten omdat dit nu eenmaal kennelijk zo hoort tegenwoordig'
  - Vaak wordt MVO nog even ingevuld als 'end-off pipe oplossing'(dan is het altijd kostenverhogend)
  
- MVO is conjunctuurgevoelig. Wispelturige consument!
  - MVO: luxe-imago
  - Moet je de keuze nog wel bij de consument leggen of moet de supermarkt door enkel duurzaam assortiment die beperken?

## Bijlage 3      Totaal overzicht oplossingsrichtingen workshop I

De door de deelnemers geformuleerde oplossingsrichtingen zijn:

1.    *Onduidelijke rol van de overheid t.o.v. MVO*
  - a.    MVO agenderen;
  - b.    stakeholdergesprek met NGO's, bedrijfsleven, overheden, kennisinstellingen. Mediation: formuleren van gemeenschappelijk doel;
  - c.    faciliterend: geen regels opleggen, maar van onderop een stimulans bewerkstelligen;
  - d.    overheid heeft de regie. Maak het tot een gemeenschappelijk item, zodanig dat het 'moeten' omslaat in 'willen' (via media);
  - e.    politieke lobby tot verplichte verslaglegging MVO van bedrijven en recht op informatie over productiewijze (ook in aanvoerketen);
  - f.    consistente regelgeving;
  - g.    Gedifferentieerd BTW-tarief.
  - h.    herkenbaar en gewaarborgd product: 'maatschappelijke dienst';
  - i.    overheid moet voorbeeldfunctie vervullen: eerst MVO zelf integreren in eigen uitvoering als voorbeeld (practice as you preach);
  - j.    in wetgevende zin MVO serieus nemen ('proceswetgeving': WOK, aanpassen PBO, klokkenluiders regeling);
  - k.    publieke monitor van MVO: wie doet het goed en wie niet;
  - l.    leren van experimenten en andere ervaringen;
  - m.    kennis uitwisselen via bijeenkomsten, 'leren van elkaars ervaringen';
  
2.    *Gebrek aan concretisering van het begrip MVO*
  - a.    OECD-richtlijnen als basis nemen voor MVO (bovenwettelijk) of voor nieuwe wetgeving (liefst in internationaal verband);
  - b.    referentiekader MVO geeft visie maatschappelijk middenveld. Per sector kunnen bedrijven ook tot een MVO visie komen;
  - c.    stakeholdergesprek: vertalen van de 3 P's naar sociale, ecologische en economische waarden. Vervolgens deze waarden wegen. Dan waarden verbinden, dan wel keuzes maken tussen waarden = specifieke inhoud MVO;  
aan de hand van MVO-scans en andere instrumenten een MVO-raamwerk LNV ontwikkelen;
  - d.    Nederlands criteria instituut oprichten;
  - e.    veel duidelijker communiceren wat het pakket is aan wettelijke eisen en waar de ruimte ligt voor ondernemers;

- f. formuleer basisindicatoren met NGO's en bedrijfsleven. Sluit aan bij wat al aan keurmerken bestaat. M.a.w. concretiseren d.m.v. keurmerk(en);
- g. eerst in de praktijk brengen dan komt de definitie vanzelf wel;
- h. van groepsemancipatie naar individuele emancipatie naar eigen verantwoordelijkheid: imago-richting en kwaliteit.
- i. laat succesverhalen (voorbeelden) zien!;
- j. Maak onderscheid tussen de onderneming in de omgeving en de onderneming in de keten.

### 3. *Verskil tussen ontwikkelings- en ontwikkelde landen (handelsbarrières)*

- a. Nederland als handelsnatie moet sterke expertise hebben vanuit de overheid op internationale handel, hier geïntegreerd beleid op ontwikkelen;
- b. zet het onderwerp MVO op de agenda van de WTO e.d;
- c. EU-landbouw subsidies afschaffen via politieke lobby. Alliantievorming hierover en overleg met agrarische sector die hier de meeste belangen heeft;
- d. gelden ontwikkelingssamenwerking inzetten op MVO-knelpunten;
- e. capaciteitsversterking ontwikkelingslanden (productie, institutioneel, onderhandeling) en democratisering van WTO: 'level playing field'. Capacity building gesteund vanuit bedrijfsleven i.s.m. overheden;
- f. wees bewust van twee sporen: twee snelheden en twee markten! Overgangsregelingen voor ontwikkelingslanden;
- g. meer dialoog over achterliggende waarden (bijvoorbeeld waarom wij eisen stellen aan dierenwelzijn). Hanteren van waardenafweging. Durf waarden te verbinden of tussen waarden te kiezen, wees duidelijk, toon lef!;
- h. benoem verschil naar MVO-relatie met de eigen omgeving en geef waarderingscijfer hiervoor. Daarmee is gezette voorwaartse stap vergelijkbaar;

### 4. *Handelscultuur*

- a. ontwikkel/ondersteun pilots van input t/m de vitrine (tracking en tracing);
- b. geen 'end off pipe'-oplossing maken. Transparantie in de keten brengen m.b.t. toegevoegde waarde en marge zowel in de keten als tussen ketens;
- c. rigoureuus omschakelen van economische strategie op maximale output naar kwaliteit/efficiency;
- d. kwaliteit herkenbaar en verkoopbaar maken via bewustwording, etikettering;
- e. doe er je voordeel mee: merken;
- f. innovatie/ toekomstdenken/ ketendenken;
- g. innovatieve voorbeelden en ervaringen van MVO gerelateerd met handel in de publiciteit brengen. Succesvolle voorbeelden geven van agrarische groepen ondernemers;
- h. cursussen strategisch denken voor ketenpartijen;
- i. kleine, menselijke schaal: 'local for local'. Kleinschalige markten stimuleren/ faciliteren;



- j. MVO vertaalslag maken naar korte termijn. Wat kan ondernemer nu starten om uiteindelijk MVO doel/ ambitie te bereiken?;
  - k. op alle opleidingsniveaus specifiek aandacht schenken aan 'maatschappelijk bewustzijn' (hieruit komt maatschappelijk verantwoord produceren en consumeren voort). Dus maatschappelijk verantwoord onderwijs!;
  - l. NGO's middelen ter beschikking stellen om pressie uit te oefenen.
5. *Gebrek aan samenhang tussen de 3p's*
- a. maak helder raamwerk met wat je als overheid onder de 3 P's vindt horen;
  - b. systematisch vooraf in de besluitvorming en planning de gevolgen voor de 3 P's in beeld brengen. Vrijwillige duurzaamheidstoets;
  - c. moet die samenhang er zijn? Voor de ene branche spelen andere issues dan voor de andere branche. Laat ondernemers van elkaar leren via bijvoorbeeld branchebijeenkomsten;
  - d. hanteren van waardenafweging. Durf waarden te verbinden of tussen waarden te kiezen;
  - f. koppel de profit aan gebiedsfondsen. Maak een 'planet EU level playing field';
  - g. in de aanpak een integrale benadering zoeken, dan doe je 3 in 1;
  - h. indicatoren ontwikkelen met een geïntegreerd karakter (p+p+p).

## Bijlage 4 Toelichting OESO richtlijnen en Referentiekader MVO

### 1 OESO-richtlijnen

OECD (OESO) –richtlijnen
-Informatieverstrekking
-Arbeid
-Milieu
-Bestrijding corruptie
-Consumentenbelangen
-Wetenschap en technologie
-Mededinging
-Belastingen

Bron: [www.oeso.org/document](http://www.oeso.org/document)

#### *Toelichting op de OESO-richtlijnen*

In internationaal verband is het van belang om te wijzen op de richtlijnen van de OESO voor multinationale ondernemingen. Eind juni 2000 heeft de OESO deze richtlijnen vastgesteld. Daarbij gaat het om het gedrag en de activiteiten van internationaal opererende ondernemingen. De richtlijnen dienen als referentiekader voor deze bedrijven, daar waar het gaat om hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid. De richtlijnen hebben geen juridische consequenties, maar worden in Nederland door overheid (EZ) en bedrijfsleven (VNO-NCW) wel breed ondersteunt. Een aantal internationaal opererende bedrijven in ons land, zoals Friesland Coberco Dairy Foods in de zuivelindustrie, geven hun MVO-activiteiten ook langs deze weg vorm. In ieder OESO-land dient een Nationaal Contact Punt (NCP) deze richtlijnen te promoten. Daar hoort bij een jaarlijkse verslaglegging van de activiteiten van multinationale ondernemingen op dit gebied. Het Nederlandse NCP is ondergebracht bij het Ministerie van EZ. (Van der Schans, et. al., 2002)

#### *Belangrijkste aanbevelingen OESO-richtlijnen*

*Algemeen:* bij te dragen aan de economische, sociale en ecologische vooruitgang teneinde een duurzame ontwikkeling te bevorderen; de mensenrechten van degenen die gevolgen van uw activiteiten ondervinden te respecteren; de opbouw van lokale capaciteit te bevorderen door nauwe samenwerking met de plaatselijke gemeenschap; zakenrelaties, met inbegrip van leveranciers en onderaannemers, waar mogelijk te stimuleren in hun onderneming gedragsregels toe te passen die verenigbaar zijn met de Richtlijnen; u te onthouden van ongepaste inmenging in politieke aangelegenheden in het gastland. *Informatieverstrekking:* regelmatig betrouwbare en relevante informatie over uw activiteiten openbaar te maken. *Arbeid:* het recht van uw werknemers te respecteren om zich te laten vertegenwoordigen, niet te discrimineren tussen werknemers en bij te dragen tot de daadwerkelijke afschaffing van kinderarbeid en van elke vorm van gedwongen arbeid of dwangarbeid. *Mili-*

*eu*: rekening te houden met de noodzaak het milieu, de volksgezondheid en de veiligheid te beschermen; een geschikt milieu beheersysteem in te voeren en in stand te houden en uw werknemers adequaat onderwijs en training te geven over milieu-, gezondheids- en veiligheidskwesties. *Bestrijding corruptie*: direct noch indirect, smeergeld of andere onrechtmatige voordelen aan te bieden, toe te zeggen, te geven of te eisen teneinde opdrachten of andere ongeoorloofde voordelen te verwerven of te behouden. *Consumentenbelangen*: te waarborgen dat de goederen en diensten die u levert, voldoen aan alle overeengekomen of voorgeschreven normen ten aanzien van de gezondheid en veiligheid van de consumenten. *Wetenschap en technologie*: waar mogelijk in uw bedrijfsvoering praktijken te hanteren die de overdracht en snelle verspreiding van technologie en know-how mogelijk maken, rekening houdend met de bescherming van intellectuele eigendomsrechten. *Mededinging*: u te onthouden van het aangaan of uitvoeren van bepaalde concurrentiebeperkende afspraken. *Belastingen*: bij te dragen aan de overheidsfinanciën van het gastland.

## 2 Referentiekader MVO

Referentiekader MVO
-Mensenrechten -Arbeid -Milieu -Consumentenbescherming -Gezondheid -Bestrijding van corruptie -Toekomstige belangrijke onderwerpen, nl.: mededinging, belastingen, wetenschap en technologie en respect voor nationale soevereiniteit en lokale gemeenschappen.

Bron: Platform MVO (2002)

### *Toelichting op het Referentiekader MVO*

Het Referentiekader voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een initiatief van het MVO Platform, een coalitie van Nederlandse maatschappelijke organisaties die actief zijn op dit terrein. Het referentiekader is een inventarisatie van normen, afspraken en operationele aspecten die bij MVO in internationaal verband een rol spelen. Uitgangspunt daarbij zijn internationaal breed onderschreven verdragen, richtlijnen en instrumenten die direct of indirect tot maatschappelijke verplichtingen en verantwoordelijkheden van ondernemingen leiden.<sup>1</sup> Het referentiekader heeft tot doel:

- deze internationale verdragen, richtlijnen en instrumenten in kaart te brengen;
- bij te dragen aan meer eenduidig taalgebruik en definiëring van de in het MVO-debat gebruikte begrippen;
- de toepassing van internationaal erkende normen op het gebied van MVO te versterken en te bevorderen;

<sup>1</sup> Waaronder de ILO arbeidsconventies, de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, de Verklaring van Rio inzake Milieu, OESO-richtlijnen en de Verklaring van Kopenhagen inzake Sociale Ontwikkeling.

- tegemoet te komen aan de veelgehoorde wens vanuit het bedrijfsleven naar een samenhangende visie vanuit maatschappelijke organisaties ten aanzien van MVO;
- te dienen als gezamenlijk kader van waaruit de leden van het MVO Platform individueel en gezamenlijk hun strategie bepalen en initiatieven ondernemen om MVO te bevorderen.

Tevens staat in het Referentiekader MVO dat het van groot belang is om naast de algemene uitgangspunten van dit referentiekader sectorspecifieke richtlijnen, normen en uitvoeringsmechanismen te ontwikkelen. Initiatieven die een hele sector, dan wel een hele (productie)keten bestrijken, kunnen bijdragen aan een systematische uitvoering van normen en richtlijnen en aan het ontwikkelen van 'best practices' op basis van deze richtlijnen.

Toelichting Thema's:

### *Mensenrechten*

Ondernemingen zullen iedere mogelijke invloed ter bevordering van de rechten van de mens aanwenden in alle landen waar de onderneming werkzaam is. In conflictgebieden waar sprake is van grove mensenrechtenschendingen dient extra alertheid betracht te worden ten aanzien van toezicht op de naleving van elementaire mensenrechten.

Ondernemingen dienen zich op de hoogte te stellen van de impact die alle vormen van bedrijfsactiviteiten hebben op de rechten van de mens in een bepaald land alvorens zich te vestigen.

Ondernemingen dienen een expliciete verwijzing naar de UVRM of andere internationale mensenrechtenverdragen opnemen in een gedragscode waarin de naleving van mensenrechten gewaarborgd is. Deze code moet de mensenrechten van werknemers waarborgen en de mensenrechten van de mensen in de gemeenschap waarbinnen het bedrijf werkt beschermen.

### *Arbeid*

In acht ILO conventies zijn de vier fundamentele arbeidsrechten vastgelegd. Het betreft de volgende vier arbeidsnormen:

- vrijheid van vakvereniging en het recht op collectieve onderhandelingen;
- verbod op dwangarbeid;
- verbod op kinderarbeid;
- verbod op discriminatie met betrekking tot werk en beroep.

De 'Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy' is een verdere uitwerking van de ILO conventies. Hierin worden de bedrijfsverantwoordelijkheden op het gebied van het arbeidsvraagstuk geformuleerd. Hierin staan ook een aantal aanvullende primaire arbeidsnormen, die vooral onder de verantwoordelijkheid van ondernemingen vallen:

- het recht op arbeidszekerheid;
- het recht op een leefbaar loon;
- het recht op veilige en gezonde werkomstandigheden;
- in acht nemen van het maximale aantal werkuren (48+12).

In de 'ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy' uit 1976 en de OESO-richtlijnen (Hoofdstuk IV. Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen) staan belangrijke bepalingen betreffende het algemene werkne-  
mersbeleid verwoord, namelijk:

- training;
- behandeling van klachten ;
- tijdige informatievoorziening bij o.a. reorganisaties en het recht op collectieve ont-  
slag en afvloeiingsregelingen;
- geen dreiging van verplaatsing bij uitoefening van het recht op organisatie;
- geen dubbele standaarden hanteren;
- zoveel mogelijk lokaal personeel te werk stellen en opleiden;
- vertegenwoordigers van werknemers in staat stellen te onderhandelen en met de be-  
sluitvormers te overleggen.

### *Milieu*

Tijdens de Earth Summit in Rio de Janeiro in 1992 werd duurzame ontwikkeling voor het eerste als universele doelstelling erkend door de VN. Hier werden de Verklaring van Rio inzake Milieu en Ontwikkeling en Agenda 21 aangenomen. Daarnaast zijn er nog een aantal belangrijke verdragen en conventies waarin staat verwoord welke verantwoordelijkheden ondernemingen behoren te nemen ten aanzien van de gevolgen van processen, produc-  
ten en diensten van hun activiteiten voor *lucht, water, bodem, klimaat, biodiversiteit en bioveiligheid en de gezondheid*. Het gaat om onder andere de Convention on Biological Diversity (1992), het Cartagena Protocol on Biosafety (2000), het Kyoto Protocol, de Stockholm Convention on Persistent Organic Pollutants (POP's uit 2001), de Rotterdam Convention on Prior Informed Consent (PIC's uit 1998) en de OESO-richtlijnen voor mul-  
tinationals. Door middel van de Aarhus Convention (1998) is voor het eerst een relatie ge-  
legd tussen mensenrechten en milieurechten. Er staan belangrijke bepalingen in verwoord ten aanzien van *stakeholderparticipatie, transparantie en toegang tot juridische procedu-  
res*. Ten slotte zijn er een aantal algemene beginselen verwoord in het EG verdrag en de Rio-verklaring, die er op gericht zijn om nadelige effecten voor het milieu en de veiligheid te voorkomen, namelijk:

- het beginsel van preventieve actie;
- het voorzorgsbeginsel;
- het aanpakken van milieuschade bij de bron;
- de vervuiler betaalt beginsel.

### *Consumentenbescherming*

De UN Guidelines for Consumer Protection, herzien in 1999, verlenen consumentenbelan-  
gen internationale legitimiteit. Deze richtlijnen onderschrijven de acht principes voor con-  
sumentenbescherming. Consumenten en hun organisaties verwachten dat ondernemingen deze *consumentenwaarden* respecteren en zich houden aan wettelijke normen en daarover actief verantwoording afleggen. Het gaat hierbij om de volgende normen:

- het recht op toegang tot noodzakelijke goederen en diensten;
- het recht op veiligheid;

- het recht op informatie;
- het recht op keuze;
- het recht om gehoord te worden;
- het recht op beroep en bezwaar;
- het recht op consumenteneducatie.

### *Gezondheid*

Het universele recht op optimale gezondheid betekent dat ieder mens recht heeft op de hoogst haalbare gezondheidsstandaard. Dit recht wordt ontleend aan de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (artikel 25) en het internationale verdrag inzake Sociale, Economische en Culturele Mensenrechten (artikel 12). In het 'General Comment 14' van het VN-Comité inzake ESC-rechten wordt aandacht besteed aan de verplichtingen van staten en van 'non-state actors', zoals ondernemingen. In alinea 42 wijst het Comité er op dat, hoewel alleen staten verdragspartij zijn en zij dus uiteindelijk verantwoordelijk worden gehouden, op alle leden van de samenleving, inclusief het bedrijfsleven, verplichtingen rusten ten aanzien van de realisering van het recht op gezondheid. Dit betekent dat het bedrijfsleven de verplichting heeft een bijdrage te leveren aan onder andere de volgende verplichtingen die staten hebben:

- non-discriminatie bij het verzekeren van het recht op toegang tot gezondheidsfaciliteiten, goederen en diensten, speciaal voor kwetsbare en gemarginaliseerde groepen;
- het verzekeren van de toegang tot het minimum aan voedsel, tot een basisniveau van huisvesting en sanitatie en aanvoer van voldoende veilig drinkwater;
- het verschaffen van onderwijs en toegang tot informatie betreffende de belangrijkste gezondheidsproblemen in de gemeenschap, inclusief over methodes om ze te voorkomen en te controleren.

Daarnaast hebben ondernemingen een speciale verplichting ten aanzien van het recht op een gezonde werkomgeving en een gezond milieu als onderdeel van het recht op gezondheid (Artikel 12.2b van het ICESCR). Volgens het Comité omvat dit recht onder andere:

- de plicht tot het nemen van preventieve maatregelen om ongelukken en ziekten te voorkomen die verband houden met de beroepsuitoefening;
- het minimaliseren van de oorzaken van gezondheidsrisico's inherent aan de werkomgeving;
- het creëren van veilige en hygiënische werkomstandigheden.

### *Bestrijding van corruptie*

De bedrijfsverantwoordelijkheid op het gebied van corruptie is vastgelegd in de OECD (OESO) Convention on Combatting Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions uit 1992. Het gaat om de volgende wettelijke regeling: verbod op omkoping van buitenlandse overheidsfunctionarissen.

### *Andere aspecten van MVO*

Onderwerpen die in de toekomst een belangrijke rol zullen spelen zijn:

- mededinging;
- belastingen;

- wetenschap en technologie;
- respect voor nationale soevereiniteit en lokale gemeenschappen.

Deelnemende NGO's aan dit platform:

- Amnesty International
- CLAT-Nederland
- CNV
- Consumentenbond
- Cordaid
- DISK, Landelijk Bureau Disk
- Evert Vermeer Stichting (EVS)
- FairFood
- Fair Trade
- FNV
- Goede Waar en Co
- Hivos
- ICCO
- IRENE
- Koffiecoalitie
- Landelijke India Werkgroep (LIW)
- Landelijke Vereniging van Wereld Winkels (LVvWW)
- Milieudefensie (Friends of The Earth Nederland)
- Netherlands Committee for IUCN (NC-IUCN)
- Nederlands Instituut voor Zuidelijk Afrika (NiZA)
- Novib (Oxfam Nederland)
- Pax Christi
- Plan Nederland
- Schone Kleren Overleg
- Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen
- Stichting Max Havelaar
- Stichting Natuur en Milieu (SNM)
- Vereniging Beleggers Duurzame Ontwikkeling (VBDO)
- Wemos
- Zuid – Noord Federatie (ZNF)

3. *Zuivere Zuivel: Over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Europese Zuivelindustrie (Vogelzang et. al. 2003)*

In het onlangs verschenen LEI rapport *Zuivere Zuivel: Over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Europese zuivelindustrie* (Vogelzang et al, 2003) is ook een lijst met thema's en indicatoren per P (Profit, Planet, People) voor de internationale zuivelindustrie vermeld. Op basis van jaarverslagen, de duurzaamheidtoets<sup>1</sup> (Meeusen en Ten Pierick,

---

<sup>1</sup> Deze toets bevat duurzaamheiditems die bij het beoordelen van projectvoorstellen in het kader van het co-innovatieprogramma 'Duurzame Agro Food Ketens' worden gehanteerd.

2002), overleg met opdrachtgever LNV en vertegenwoordigers van de Nederlandse zuivel-industrie, is uiteindelijk een lijst met MVO-thema's die anno 2002 een belangrijke rol spelen in de internationale zuivelindustrie vastgesteld. Per thema is vervolgens een aantal indicatoren vermeld. De belangrijkste bronnen hiervoor waren de in de jaarverslagen opgenomen indicatoren en literatuur op zowel benchmark- als MVO-gebied. Om de lijst van indicatoren niet te groot te maken is een selectie toegepast middels de volgende criteria: relevantie voor de beschrijving van het thema, de voorkeur voor kwantitatieve boven kwalitatieve indicatoren en de voorkeur voor resultaatindicatoren boven beleid en proces/maatregelen indicatoren. (Wood, 1991) In tabel IV.1 t/m IV.3 zijn voor de 3 P's Profit, Planet en People de thema's met bijbehorende indicatoren vermeld.

Tabel 4.1 Profit

<i>Thema</i>	<i>Indicator</i>
Financiële positie	Solvabiliteit
Financiële resultaten	Gestandaardiseerde melk prijs (per 100 kg. melk)
Toegevoegde waarde	Omzet (Euro per 100 kg. Verwerkte melk)
	Marketinguitgave (Euro per 100 kg. verwerkte melk)
Innovatie	R&D-uitgaven (Euro per 100 kg. verwerkte melk)
	Aantal productintroductions
Productdifferentiatie	Aantal gedeponeerde patenten
	Aandeel omzet (A)-merkproducten (%)
	Aandeel omzet streekproducten (%)
Sourcing	Aandeel omzet biologische producten (%)
	Aandeel van leden afgenomen melk (%)
Ketensamenwerking	Aandeel (vertegenwoordigers van) melk-leveranciers en afnemers in bestuur (%)
	Aandeel eigen vermogen afkomstig van niet-melk leveranciers

Bron: Vogelzang et al., 2003

Tabel 4.2 Planet

<i>Thema</i>	<i>Indicator</i>
Energie	Energie efficiëntie/ consumptie (% of mln. MJ)
	Aandeel duurzame energie (%)
Water	Water efficiëntie/ consumptie (% of mln. m3)
	Aandeel grondwater (%)
	Aandeel leidingwater (%)
Afval	Afvalwater voor behandeling machine/fabriek
	Hoeveelheid afval (ton)
Lucht	Aandeel geschikt voor hergebruik/nuttige toepassing
	Emissie CO2 (ton)
	Emissie NOx (ton)

Bron: Vogelzang et al., 2003

Tabel 4.3 People

<i>Thema</i>	<i>Indicator</i>
Werkgelegenheid	Aantal ontslagen
	Percentage vrouwelijke werknemers (%)
	Percentage ziekteverzuim (%)
	Aantal ongevallen per fte



	Uitgaven scholing per fte
	Tevredenheidsonderzoek per fte (Euro)
	Algemeen: werknemers benoemd als stakeholders in missie/strategie/jaarverslag
Dierengezondheid	Aantal overeenkomsten met melkleveranciers en de voederindustrie t.a.v. dierengezondheid
Dierenwelzijn	Aantal overeenkomsten met melk leveranciers t.a.v. dierenwelzijn
Voedselveiligheid	Aantal teruggetrokken producten
Transparantie	Financieel jaarverslag (ja/nee)
	Milieu-jaarverslag (ja/nee)
	Sociaal-jaarverslag (ja/nee)
	MVO-jaarverslag (ja/nee)

Bron: Vogelzang et al., 2003

#### 4. Agro-milieu indicatoren

Door de OESO zijn ook specifiek ten aanzien van de landbouw een set van 'agro-milieu indicatoren' ontwikkeld. Nadeel van deze set van indicatoren is dat het accent ligt op de Planet-component, die verregaand is uitgewerkt; er is niet of nauwelijks aandacht besteed aan Profit- en People-aspecten. (Meeusen en Ten Pierick, 2002)

<i>Thema</i>	<i>Indicator</i>
Verbruik nutriënten	- Bodemoppervlakte stikstofbalans - Efficiëntie van stikstofgebruik in de landbouw (input/output)
WATERVERBRUIK	- Relatieve watergebruik landbouw ten opzichte van andere economische activiteiten - Technische (volume) en economische efficiëntie van waterverbruik op geïrrigeerde landen
Bodemkwaliteit	- Risico's watererosie - Risico's winderosie
Waterkwaliteit	- Potentiële vervuiling van water (bezien tegen een grens) - Actuele vervuiling
Landschapsbeheer	- Capaciteit behoud water - Off-farm sediment verlies
Broeikasgas emissies	CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub> , N <sub>2</sub> O emissies
Biodiversiteit	- Genetische diversiteit - Soorten diversiteit - Impact landbouw op wildsoorten non-natieve soorten

Bron: Agro-Environmental Indicators (OESO)

## Bijlage 5 Totaal overzicht MVO-thema's workshop II

(NB: het 'pijlte' geeft het overkoepelende thema aan, de gedachtestreepjes zijn een uitwerking van alle 'geeltjes' die erbij horen.)

Er zijn een aantal thema's die niet van een 'geeltje' (toelichting) voorzien werden en niet in de prioritering door de deelnemers zijn meegenomen. Dit betekent niet dat dit thema niet belangrijk werd gevonden door de deelnemers. Echter, de deelnemers vinden andere thema's op dit moment belangrijker en/of vinden dat er al redelijk veel is gerealiseerd op het desbetreffende thema.

### Werkgroep 1

#### *Profit:*

- Aanpassingsvermogen aan de markt
  - Marktoriëntatie
  - Kennis van de behoefte van verschillende MVO-segmenten
  - Marktaandeel op relevante markt (en eventueel misbruik daarvan)
- Ketendoelmatigheid
- Kosten en efficiëntcy
  - Ketenefficiënt: kostenbesparing
  - Prijs/prestatieverhouding van producten en/of diensten
- Strategisch potentieel
  - Differentiatie
  - Concurrentievoordeel/-kracht
- Ethiek in B2B-context
  - Rechtvaardige verdeling van baten en lasten van investering (tussen ketenpartners)
- Werkgelegenheid
- Arbeidsproductiviteit

Nieuwe thema's onder P van Profit (anders dan in de duurzaamheidstoets)

- Ondernemerschap
- Rendementsmogelijkheid van de Nederlandse sector
- Winst
- Inkomen
- Beloning

#### *People:*

- Arbeidsomstandigheden
  - Quality of working life (arbeidssatisfactie, bejegening)

- Dierenwelzijn
- Voedselveiligheid
- Transparantie
- Normen en waarden
- Lokale omgeving
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid
  - Mate waarin werknemers (en NGO's) ook werkelijk zeggenschap hebben via Ondernemingsraad, Raad van Bestuur enz... (en niet alleen meepraten, maar ook meebeslissen)

Nieuwe thema's onder P van People (anders dan in de duurzaamheidstoets)

- Deugdzzaamheid: ondernemer krijgt ruimte om te reageren op omgeving en wat zij van hem vraagt.
- Bestrijding Corruptie
- Responsiviteit (t.a.v. maatschappelijke wensen)
- Diversiteit aan diensten
- Kansen voor ondernemerschap
- Mate van proces tussen stakeholders (proces)
- Wijze van communicatie (proces)
- Verschuivende normen en waarden in de maatschappij

*Planet:*

- Transport
- Energie
- Lucht
- Bodem
  - Gewasbescherming
- Water
- Afval
  - Verpakking
- Fauna
- Flora
  - Biodiversiteit
- Milieubewustzijn
  - Landschap
  - Natuurbeheer

Nieuwe thema's onder P van Planet (anders dan in de duurzaamheidstoets)

- Dierenwelzijn (doel van de houderij: vlees en/of bont en 5 vrijheden)  
(dierenwelzijn is 3 keer genoemd als thema onder de P van planet)
- Bodem, water en lucht worden vaak onder één noemer gebracht: 'natuurlijke hulpbronnen'

## Werkgroep 2

### *Profit:*

- Keten(doelmatigheid/-beheersing/-samenwerking)
  - Ketenbeheersing (stuk controle) en ketendoelmatigheid (efficiency)
  - Ketensamenwerking
- Ethiek in Business-to-business-context (bijvoorbeeld Investeren in 'ethische' projecten)
- Werkgelegenheid
  - Geen 'vriendjespolitiek' bij aanstellen medewerkers

### Nieuwe thema's onder P van Planet (anders dan in de duurzaamheidstoets)

- Evenwichtige balans beloning - prestatie
  - Geen bovenmatige beloning voor leidinggevenden
  - Het loon wat geboden wordt, moet zo zijn dat zowel de medewerker als de baas zich 'vrij' voelen (balans van wederzijdse prestatie – verwachtingen welke gerelateerd is aan inkomensverhouding)
- Heldere financiële verslaglegging
  - Heldere en makkelijk controleerbare financiële verslaglegging (transparantie!)
- Transparantie
- Inkomsten niet of alleen verantwoord (duurzaam en veilig) beleggen
  - Inkomsten niet onverantwoord beleggen (of alleen 'duurzaam' beleggen) als bedrijfswinst moet groeien)
- Winstgevendheid
- Positieve financiële invloed op omgeving
  - Economische invloed op omgeving: lonen, belastingen, rente, REV
  - Indirecte economische invloed: leefbaarheid gebied

### *People:*

- Arbeidsomstandigheden
  - Bieden van (persoonlijke) ontwikkelingsmogelijkheden
  - Goede arbo-zaken/werkomstandigheden
  - Sociale voorzieningen: sport, kinderopvang, betrokkenheid
  - Heldere beloningssystematiek
  - Gezondheid werknemers
  - Betrokkenheid/medezeggenschap werknemers
- Dierenwelzijn
- Voedselveiligheid
- Transparantie
- Lokale omgeving
  - Lokale betrokkenheid

### Nieuwe thema's onder P van People (anders dan in de duurzaamheidstoets)

- Geen kinderarbeid
  - Respecteren van mensenrechten (geen kinderarbeid o.a.)

- Door iedereen gedragen bedrijfscultuur
  - Bedrijfsfilosofie die in samenwerking met medewerkers wordt ontwikkeld en ondersteund
- Dialoog met interne en externe omgeving
  - Dialoog
  - Open organisatie. Dialoog met alle stakeholders
  - 'Open bedrijf' ('kom in de kas')
- Eisen aan handelspartners
- Relatie 3<sup>de</sup> wereld
  - Relatie 3<sup>de</sup> wereld: voedselvoorziening en fair trade
- Invloed van voedsel op gezondheid
  - Invloed van producten op gezondheid van mensen (fast food)
- Voedselkwaliteit (gezond voedsel)

*Planet:*

- Transport (beperken)
  - Zo weinig mogelijk transportbewegingen
- Energie
  - Energieverbruik/energieprestatie
- Lucht
- Bodem
- Bemesting/verlies mineralen naar omgeving
  
- Water
- Afval
- Fauna
- Flora
- Milieubewustzijn

Nieuwe thema's onder de P van Planet (anders dan in de duurzaamheidstoets)

- Landschappelijke inpassing
- Transparantie
- Gesloten kringlopen (hier vallen de thema's energie, lucht, bodem, water en afval onder)
  - Zoveel mogelijk kringlopen sluiten
  - Gesloten kringlopen (afval beheersing), ketenbewerking
- Gewasbescherming
- Duurzaamheid ook voor volgende generaties
  - Er voor zorgen dat ook toekomstige generaties nog de hulpbronnen kunnen gebruiken