

2004

Samen werken aan winst



Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont!





*Groen ondernemen,
innovatieve kracht*



LNV wil de internationale concurrentiekracht van het agro-bedrijfsleven versterken. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is daarbij uitgangspunt. Meer aandacht voor milieu, dierenwelzijn én productkwaliteit biedt nieuwe marktkansen. Om bij te dragen aan duurzaam ondernemerschap investeert LNV in onderzoek en innovatie. Onderwijs en voorlichting zorgen ervoor dat de resultaten voor iedereen beschikbaar zijn.

Samen werken aan winst

Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont!

Definitie maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het ministerie van LNV, LTO Nederland en de VAI willen de concurrentiekracht van het Nederlandse agrobédrijfsleven versterken. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is daarbij het uitgangspunt. Voor hen betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen het bewust, vrijwillig maar niet vrijblijvend (bovenwettelijk), richten van de ondernemersactiviteiten op waardecreatie in financiële, ecologische en sociale zin. Het gaat om de samenhang en het evenwicht tussen deze drie aspecten: de drie p's.

Een tweede kenmerk van maatschappelijk verantwoord ondernemen is de duurzame relatie met de verschillende *stakeholders* (belanghebbenden). Deze is gebaseerd op transparantie en dialoog, waarbij het bedrijf antwoord geeft op vragen uit de maatschappij.

<i>profit</i>	<i>economisch rendement</i>
<i>people</i>	<i>effecten voor mensen binnen en buiten het bedrijf</i>
<i>planet</i>	<i>effecten voor het natuurlijk leefmilieu</i>

Kortom, maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat bedrijven meer dan de wet van hen vereist rekening houden met de gevolgen van hun bedrijfsactiviteiten voor *people*, *planet* en *profit*. Sleutelwoorden daarbij zijn vrijwilligheid, transparantie en dialoog met belanghebbenden.

Samen werken aan winst

Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont!

Inhoud



6

Voorwoord minister van LNV

Cees Veerman, minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit



7

Voorwoord voorzitter VAI

Frans Tummers, voorzitter Nederlandse Voedingsmiddelenindustrie VAI



7

Voorwoord voorzitter LTO Nederland

Gerard Doornbos, voorzitter Land- en Tuinbouworganisatie Nederland



8

Hoofdstuk 1 Van bevlogenheid naar klinkende munt

Joost van Kasteren, freelance wetenschapsjournalist



12

Hoofdstuk 2 Zuivelkolom profiteert van samenwerking

Tiny Brouwers, hoofdredacteur Zuivelzicht



16

Hoofdstuk 3 Wel duurzamer maar niet duurder door slimme oplossingen

Lisette de Jong, freelance journalist



20

Hoofdstuk 4 Niet om te eten

René Didde, freelance wetenschapsjournalist



24

Hoofdstuk 5 Tijd voor de 'Boer-gondische' kip

Diederik Sleurink, freelance journalist




28

Hoofdstuk 6 Boerenmarkt in nieuwe gedaantes


Joost van Kasteren, freelance wetenschapsjournalist




32 **Woord van de jury**




34 **Coolen B.V.**
Kalkoen met een glimlach




38 **DierenPark Amersfoort**
Maatschappelijk verantwoord in de genen



42 **Eosta B.V.**
Biologisch met marktwaarde



46 **Gebr. C.P. en C.J. Stolk B.V.**
Planten zonder stress



50 **Themato C.V.**
Bron van energie

54 **Kanttekeningen bij MVO**

58 **Voorlopers**

59 **Epiloog**

60 **Colofon**



Voorwoord minister van LNV

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is de laatste jaren gemeengoed geworden. Bedrijven die hun toekomst veilig willen stellen kunnen eigenlijk niet meer zonder. Wij realiseren ons terdege dat MVO niet iets is dat je 'erbij' doet, maar iets dat de ziel raakt van een onderneming. Immers, een maatschappelijk verantwoorde ondernemer staat open voor signalen uit de samenleving en speelt daar adequaat op in. Dat vraagt om maatschappelijk inzicht, creativiteit en vindingrijkheid. Want tegenwoordig moet niet alleen rekening worden gehouden met de vraag vanuit de markt, maar evengoed met de wensen van burgers.

Juist omdat MVO zo centraal is komen te staan bij gezond ondernemerschap, is het verheugend dat dit boekje en de MVO-stimuleringsprijs dit jaar mede tot stand worden gebracht door de twee belangrijkste ondernemersorganisaties uit de agrarische sector: de land- en tuinbouworganisatie LTO Nederland en de Nederlandse Voedingsmiddelenindustrie VAI.

Graag presenteer ik u 'Samen werken aan winst', de derde uitgave in een serie over maatschappelijk verantwoord ondernemen. In deze publicatie staat de verbinding tussen winst en MVO centraal: hoe zorg je ervoor dat *people, planet* en *profit* elkaar versterken, ook in tijden dat het met de economie wat minder gaat?

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen is samenwerking de sleutel tot succes, zo vinden de ondernemers die in deze publicatie aan het woord komen. Want juist samenwerking biedt zicht op nieuwe kansen. Dat kunnen verbeteringen in het productieproces, nieuwe producten of nieuwe afzetmogelijkheden zijn. In de praktijk blijken dit vaak kansen te zijn die zonder kostenverhoging gerealiseerd kunnen worden, ja zelfs kostenbesparend kunnen werken.

Ik hoop van harte dat de collega-ondernemers die in dit boekje aan het woord komen u inspireren tot succesvolle initiatieven op het gebied van MVO. Initiatieven die kosten- en markt bewust ondernemerschap koppelen aan maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Cees Veerman, minister van Landbouw,
Natuur en Voedselkwaliteit



Voorwoord voorzitter VAI

Na het succes van vorig jaar heeft de Nederlandse Voedings- middelenindustrie VAI, waarbij de gehele voedings- en dranken- industrie van Nederland is aangesloten, de gelegenheid met enthousiasme aangegrepen om wederom mee te doen met de

organisatie van de MVO-stimuleringsprijs. Vooral nu de nadruk ligt op ketenaspecten van het maatschappelijk verantwoord ondernemen zien de leden van de VAI veel aanknopingspunten om de verdere verduurzaming van hun producten te realiseren.

Naast de wens om over voldoende grondstoffen van goede en veilige kwaliteit te kunnen beschikken wil de voedingsmiddelen- industrie graag initiatieven ontplooiën die het MVO-gehalte van haar producten vergroot. De industrie is voortdurend op zoek naar grondstoffen die voldoen aan steeds hogere maatschappelijke eisen op het gebied van herkomst en productiewijze. Kostbare initiatieven worden genomen op het gebied van beperking van energie- en watergebruik en vermindering van afvalstromen.

Door de verschillende ketens waarmee iedere producent te maken heeft, zorgvuldig op elkaar af te stemmen, kan winst worden geboekt. De activiteiten die door de MVO-prijs worden belicht, alsmede de conferentie en publicatie, zullen door hun voorbeeldfunctie verdere initiatieven stimuleren.

Frans Tummers, voorzitter Nederlandse
Voedingsmiddelenindustrie VAI



Voorwoord voorzitter LTO Nederland

De afgelopen jaren hebben agrarische ondernemers fors geïnvesteerd in arbeidsomstandigheden, milieu en dierenwelzijn. Op deze gebieden is flinke vooruitgang geboekt. Onder meer is het

ziektereverzuim het laagst van alle sectoren in het bedrijfsleven, de milieubelasting is fors gereduceerd en wat betreft dierenwelzijn kan Nederland zich wereldwijd meten met de voorlopers.

Deze resultaten gaan niet gepaard met een verbetering van het inkomen van primaire producenten. In 2002 bereikte het inkomen in de agrarische sector een dieptepunt om vervolgens in 2003 amper te verbeteren. De prijzenoorlog in de supermarkten versterkt de neerwaartse druk op de inkomens van de boeren en tuinders. Financiële ruimte voor verdere investeringen in duurzaamheid verdampt.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen moet méér opleveren dan behoud van afzet; naast *people* en *planet* is de *profit* essentieel om het agrarische bedrijf draaiend te houden. Terecht staat dit aspect in 2004 centraal, opdat het besef breder gaat leven dat ook duurzaamheid een prijs heeft.

Gerard Doornbos,
voorzitter LTO Nederland

Van bevrogenheid naar klinkende munt



Joost van Kasteren, freelance wetenschapsjournalist

Steeds meer ondernemingen zijn zich ervan bewust dat ze maatschappelijke doelen dienen. Met alleen bevrogenheid kom je er echter niet. Maatschappelijk verantwoord ondernemen moet in klinkende munt omgezet kunnen worden, want anders is het gebeurd met de koopman. Samenwerken in de sector helpt daarbij.

“Hoe mooi de verhalen van topmanagers ook klinken, in louter ideële motieven voor MVO geloof ik niet”, zegt Jan-Benedict Steenkamp, hoogleraar Marketing aan de Universiteit van Tilburg. “Als de winst van een bedrijf als Unilever of Shell een aantal jaren achterblijft bij die van de concurrenten, dan kunnen ze nog zo maatschappelijk verantwoord bezig zijn, maar dan gaan de aandeelhouders zich wel roeren. Hetzij door uit de onderneming te stappen en hun geld te beleggen in ondernemingen die beter renderen, hetzij door te proberen het management te verwijderen. Iets dat door de extreme beschermingsconstructies bij Nederlandse ondernemingen overigens weinig kans van slagen heeft.”

“Winst is niet het hoofdmotief om te beginnen met MVO”, zegt Jacqueline Cramer, hoogleraar Milieumanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij doet onderzoek op het terrein van MVO en adviseert daarnaast zowel grote als middelgrote en kleine bedrijven bij de invoering ervan in het kader van het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO). “Vaak spelen ook andere motieven een rol. Een incident bijvoorbeeld, waarbij de reputatie van het bedrijf of die van een concurrent in het geding is geraakt. Of een lid van de directie, die vindt dat het bedrijf zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid waar moet maken. Het is niet óf de koopman óf de dominee, maar het is van allebei een beetje.”

Innovatieve kracht

Samenwerking in het teken van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan beiden, koopman en dominee, tevreden stellen. Cramer: “MVO blijkt de innovatieve kracht van een bedrijf te vergroten. Die grotere innovatieve kracht vertaalt zich niet alleen in nieuwe producten, maar ook in het verbeteren van de efficiency en de interne samenwerking. Tegelijkertijd verhoogt het de motivatie van de medewerkers. Voor een deel vertaalt zich dat in minder ziekteverzuim, maar belangrijker nog is dat mensen actief op zoek gaan naar mogelijkheden om duurzaam te innoveren. Niet alleen binnen het bedrijf, maar ook in het samenspel met toeleveranciers en afnemers.”

Samenwerken leidt eerder tot duurzame en winstgevende oplossingen dan wanneer elk bedrijf voor zich werkt. Wat optimaal is voor een enkel bedrijf, kan over het geheel van een keten immers suboptimaal zijn. In de agrarische sfeer vertaalt ketenoptimalisatie zich onder meer in het beter

benutten van grondstoffen. Wat voor de één afval is, dient voor de ander als grondstof. Ook de opkomst van agroclusters en productieparken, waarbij de verschillende schakels in ketens ruimtelijk worden geconcentreerd, is een voorbeeld van optimalisatie door samenwerking. Naast betere benutting van reststoffen leidt dat tot minder transport. Gunstig voor het milieu, maar ook gunstig voor de portemonnee van de betrokkenen.

Buitenwereld

Duurzaam ondernemende bedrijven blijken zich bovendien meer te richten op de buitenwereld. Dat kan, aldus Cramer, die ondernemingen behoeden voor schandalen. “Daarbij moet je als bedrijf niet alleen kijken naar je eigen imago, maar ook oog hebben voor de reputatie van de hele bedrijfstak. Een geval van kinderarbeid in India bracht schade toe aan de reputatie van Unilever, hoewel het bedrijf er niet direct bij betrokken was.”

Maatschappelijke organisaties spelen hierbij een belangrijke rol. Omdat zij wereldwijd opereren, brengen ze misstanden onder de aandacht van consumenten. Wanneer zij dat koppelen aan een merknaam, kan dat een bedrijf behoorlijk wat schade toebrengen aan zijn reputatie en omzet. Bedrijven reageren daar op en zoeken, vaak met vallen en opstaan, naar samenwerking met hun opponenten. Hoewel Max Havelaar-koffie nooit een groot marktaandeel wist te verwerven vormde het wel een stimulans voor Albert Heijn, en recent ook Douwe Egberts, om koffiebonen te importeren met het Utz Kapeh-keurmerk. Dit keurmerk geeft aan dat rekening is gehouden met sociale en ecologische criteria.

Duurder

In geval van Max Havelaar-koffie en, in mindere mate, Utz Kapeh-koffie is de prijs van het product hoger. De vraag is of de consument wil betalen voor producten die weliswaar maatschappelijk verantwoord zijn voortgebracht, maar wél duurder zijn. Steenkamp: “De producten kunnen nog zo milieu- of diervriendelijk zijn geproduceerd, als de consument er niet voor wil betalen, houdt het op. Dan kan je hem hypocrisie verwijten, omdat hij als burger het ene zegt en als consument het andere doet, maar dat is een dooddoener. De meeste consumenten vinden dat ze genoeg belasting betalen en dat de overheid het probleem maar op moet lossen.”

Marc Jansen, hoofd Consument en Kwaliteit van het Centraal Bureau voor de Levensmiddelenhandel, valt hem bij: “De consument gaat ervan uit dat de producten die hij koopt in orde zijn. Dat ze niet door kinderhandjes zijn gemaakt en dat er bij de productie ook rekening is gehouden met milieu en dierenwelzijn.” Toch zit er wel ontwikkeling in. Jansen: “De verontruste burger van nu is de kritische consument van morgen. Alle tafeleieren zijn tegenwoordig scharreleieren. Een aantal Britse supermarkten is ook al zover dat ze alleen bacon willen van niet-gecastreerde varkens.”

Synergie

Scharreleieren en spek illustreren dat de wensen van de burger voor supermarkten aanleiding zijn om eisen te stellen aan hun toeleveranciers. In Nederland hebben we iets dergelijks gezien met restanten van bestrijdingsmiddelen op groenten en fruit. Supermarkten eisen een drastische vermindering van het gebruik van deze

middelen. Aan het andere uiteinde van de keten laten toeleveranciers, zoals bloemen-, groente- en fruittelers, zich inspireren door maatschappelijke wensen. Zij nemen duurzaamheid als uitgangspunt bij hun teelten, inclusief een drastische vermindering van het gebruik aan bestrijdingsmiddelen. Door beide initiatieven te verbinden, ontstaat synergie.

De praktijk leert dat dit niet vanzelf gaat. Om synergie te creëren en in klinkende munt te vertalen is het van belang om praktisch samen te werken op basis van gezamenlijke belangen. De volgende hoofdstukken illustreren dat aan de hand van vele voorbeelden uit diverse sectoren. De nadruk ligt op kleine bedrijven, die vernuft en maatschappelijk inzicht koppelen aan doorzettingsvermogen.

Bevlogenheid

Al met al blijkt dat er een zekere bevlogenheid nodig is om MVO van de grond te krijgen. Bevlogenheid bij de bedrijven die - samen met hun ketenpartners - hun maatschappelijke verantwoordelijkheid waar willen maken. En die zich realiseren dat juist maatschappelijk verantwoord ondernemen een uitstekende bron is van innovatie. Als je maar lef hebt om, zoals verderop in dit boek in één van de interviews wordt gezegd, verder te kijken dan de eigen stoep. Hierdoor kunnen innovaties tot stand komen die aansluiten bij wensen en zorgen die in de samenleving spelen.

Maar dat alleen is niet genoeg. Ondernemers, aandeelhouders en consumenten moeten er ook van worden overtuigd dat MVO hen wat oplevert. Om Brecht te parafraseren: “Erst kommt die Moral, und dann das Fressen.”

Jacqueline Cramer

“MVO blijkt de innovatieve kracht van een bedrijf te vergroten. Dat vertaalt zich niet alleen in nieuwe producten, maar ook in het verbeteren van de efficiency en de interne samenwerking”



Jan-Benedict Steenkamp

“Hoe mooi de verhalen van topmanagers ook klinken, in louter ideële motieven voor MVO geloof ik niet”

Marc Jansen

“De verontruste burger van nu is de kritische consument van morgen”



Zuivelkolom profiteert van samenwerking

Tiny Brouwers, hoofdredacteur ZuivelZicht

“Door het veranderende zuivelbeleid zal de melkveehouder zichzelf meer moeten bewijzen als ondernemer. Daarbij gaat het erom creatieve oplossingen te vinden die het best passen bij je bedrijf.”

Dat zegt Henk Pelleboer, boeren voorzitter van zuivelcoöperatie Rouveen Kaasspecialiteiten. Hij is de enige voorzitter van een Nederlandse zuivelcoöperatie die een biologisch melkveebedrijf heeft. Pelleboer, woonachtig in Mastenbroek bij Zwolle, noemt zich ‘geen figuur op geitenwollen sokken’. Hij schakelde in 1999 op economische gronden over op biologische melk. Maar naarmate hij langer biologische melk voortbrengt, wordt hij steeds gemotiveerder. “Ik speelde altijd al met deze gedachte. We zijn gevestigd op veengrond, waarop veel klaver staat, dat stikstof bindt in de grond. Daarom kunnen we boeren zonder kunstmest. In plaats van chemische onkruidbestrijding steken we ongewenste onkruiden uit. Voorts kopen we weinig krachtvoer aan. Goede omstandigheden voor biologisch boeren”, aldus Pelleboer.



Henk Pelleboer
“Het gaat erom samen met anderen te profiteren van de sterke punten van je bedrijf”

Motivatie

“Ik vind het belangrijk om de eigen zuivelcoöperatie goed in de benen te houden. Daar ontwikkelen gemotiveerde mensen innovaties, ook in biologische kaas. Hun inspanningen

komen mijn bedrijfsinkomen ten goede. Op bedrijfsniveau werk ik samen met een biologisch akkerbouwbedrijf, dat mij van biologisch ruwvoer voorziet. Dat voeren we aan onze koeien. Onze mest gaat weer naar dat akkerbouwbedrijf, dat zo voorziet in zijn behoefte aan biologische mest. Het gaat erom samen met anderen te profiteren van de sterke punten van je bedrijf. We voorzien elkaar met praktisch gesloten beurzen van deze essentiële grondstoffen.”

Ben Wevers, directeur van Rouveen Kaasspecialiteiten, ziet dat investeren in eigen mensen heel goed kan leiden tot winst. Binnen zijn bedrijf loopt het project ‘Samen Gezond Werken’. Wevers: “Mensen hebben veel creativiteit. Daarvan kun je maximaal profiteren als ze goed in hun vel zitten. Van onze 50 medewerkers nemen er ruim 30 deel aan dit project. Deskundigen onderzochten welke handelingen onze mensen op hun werkplekken uitvoeren. Dat leidde vervolgens tot een toegesneden programma om de conditie te verbeteren. Het gevolg is een maximale motivatie en creativiteit. Dat is de basis voor de productie



Ben Wevers
“Mensen hebben veel creativiteit. Daarvan kun je maximaal profiteren als ze goed in hun vel zitten”

van kwaliteitskaas en de ontwikkeling van nieuwe kaasproducten. Zo profiteren niet alleen onze medewerkers, maar ook leden en melkveehouders van dit project.”

Inzichtig

Ruud van Schie is voorzitter van de Bond van Boerderijzuivelbereiders. Die maken op hun eigen bedrijf zuivelproducten van de melk van hun koeien. Hij ziet twee niveaus in maatschappelijk verantwoord ondernemen. Op macroniveau gaat het over duurzaam consumeren naast duurzaam produceren, met respect voor de natuur en bij voorkeur in dezelfde regio. Van Schie: “De consument moet niet te ver afstaan van de zuivelbereiding. Dat proces moet inzichtelijk zijn. Producenten van boerenzuivel spelen in op duurzaam consumeren. De grondstoffen komen van het eigen bedrijf. De producten worden vooral lokaal en regionaal verkocht.”

Duurzaamheid op microniveau betreft vaak de verantwoordelijkheid van de melkveehouder voor zijn omgeving. Er zijn relatief veel biologische bedrijven onder de boerderijzuivelbereiders. Ze verkopen vaak hun eigen producten. Lange afzetketens met veel tussenschakels passen niet in de bedrijfsfilosofie van de biologische landbouw. De ondernemers houden de afzet namelijk graag in eigen hand, zodat zij zelf de klant kunnen uit-



Ruud van Schie
“De consument moet niet te ver afstaan van de zuivelbereiding. Dat proces moet inzichtelijk zijn”

leggen dat zij maatschappelijk verantwoord produceren. Zowel de bewuste consument als zijzelf profiteren daarmee van een herkenbaar product. Deze consumenten betalen daarvoor graag een hogere prijs.



Tiny Sanders
“Melkveehouders kunnen we zonder economisch perspectief niet eenzijdig opzadelen met maatschappelijke wensen”

Noodzakelijk

Samenwerken is in de zuivelketen noodzakelijk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. De zuivelkolom heeft alleen toekomstperspectief als ze produceert binnen de eisen die de samenleving stelt, zo beamen voorzitter Tiny Sanders van de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) en Siem Jan Schenk van LTO Rundveehouderij. Daarom belegde de NZO een conferentie over duurzame melkveehouderij. LTO Rundveehouderij presenteerde de toekomstvisie ‘Kiezen voor koeien’. Ook daarin speelt maatschappelijk verantwoord ondernemen, oftewel aandacht voor duurzaamheid, een prominente rol.

De randvoorwaarden die de samenleving stelt aan de zuivelkolom liggen op het vlak van voedselveiligheid, diergezondheid en dierenwelzijn. NZO-voorzitter Sanders noemt ook milieu, natuur en landschap. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is dus het uitgangspunt voor deze sector.

Tegelijk moet er volgens Sanders wel een balans zijn. De sector moet renderen om te kunnen doorgaan met verdere verduurzaming. Hij wil een balans tussen *planet*, *people* en *profit*. “Melkveehouders, de dragers van de zuivelsector, kunnen we zonder economisch perspectief niet eenzijdig opzadelen met maatschappelijke wensen.”

Daarom moeten bedreigingen worden omgezet in kansen. “Liberalisering staat op gespannen voet met duurzame melkveehouderij. *Profit* is voor een melkveebedrijf nodig om duurzaamheid te realiseren.” Verdere verduurzaming is echter onontkoombaar. Daarom hebben LTO en NZO samen met het Innovatienetwerk de Stichting Innovatie Rundveehouderij opgericht. Sanders: “We willen hierin de prioriteiten van vandaag vertalen in creatieve en onconventionele oplossingen voor de melkveehouderij van morgen. Tot slot wijs ik er op dat de Nederlandse zuivelbedrijven een actieve rol spelen om de relatief lage milieubelasting van de sector verder terug te dringen. Ook dat is duurzaam produceren.”

Uli Schnier, voorzitter van de *Taskforce* Marktontwikkeling Biologische Landbouw. Deze *Taskforce* wordt ondersteund door het ministerie van LNV en is de afzender van de campagne 'Biologisch, eigenlijk heel logisch'.

"Voor de biologische markt is 2004 een cruciaal jaar. Belangrijke spelers in de markt hebben zich samen ten doel gesteld om dit jaar het aandeel biologisch in de consumentenbestedingen naar vijf procent te tillen. Succesvolle samenwerking is niet alleen het delen van een visie, maar ook samen optrekken in een veranderende markt. Het is lastig om binnen totale sectoren concrete afspraken te maken. Er bestaat immers concurrentie en verschil in ambitie. De kracht van samenwerken zit daarom in het samenbrengen van partijen binnen één afzonderlijke keten. Er is ook een grote rol voor de consument weggelegd. Die zal uiteindelijk moeten kiezen voor biologisch en dat betekent meer promotie. Biologische zuivel heeft een goede startpositie. Deze is herkenbaar en heeft voldoende volume. Belangrijke groeikansen voor biozuivel liggen vooralsnog bij bulk. Uiteindelijk is het interessant om juist naar producten met meerwaarde te gaan, zoals vruchtenyoghurt. Het biologische segment staat voor de uitdaging om een transitie te bewerkstelligen van klein- naar grootschalig binnen de biologische spelregels."

Angela Joosten, *director supply chain* bij McDonald's Nederland en verantwoordelijk voor inkoop, kwaliteit en milieu.

"Sinds vorig jaar heeft McDonald's alleen nog maar biologische 'Groene Koe-melk' in het assortiment. Biologische melk in portieverpakking was voorheen nauwelijks verkrijgbaar en het was dus even zoeken naar een geschikte partner. In Campina hebben we die gevonden. Samen met Campina hebben we tijdens de introductie van de biologische melk placemats en bekertjes ontwikkeld waarop we uitleggen wat biologisch is en waarom we ervoor gekozen hebben. Het is overigens opvallend dat onze klanten daar nauwelijks op reageren. In de dialoog met NGO's als Stichting Natuur en Milieu is al vaker gesproken over het gebruik van biologische producten in ons assortiment en worden ideeën uitgewisseld. Momenteel kijken we op ingrediënteniveau naar de mogelijkheden hiervan. Daarbij zoeken we naar een biologische markt die voldoet aan de voorwaarden van McDonald's. Die voorwaarden hebben bijvoorbeeld te maken met een continue levering en gegarandeerde voedselveiligheid."

Jannes Oosterveld, directeur DOC Kaas, een Noord-Nederlandse zuivelcoöperatie.

"Wie kaas maakt, houdt wei over. In het verleden werd wei gezien als afval, tegenwoordig is dat wel anders. Het is een hoogwaardig product geworden dat na verwerking wordt gebruikt in bijvoorbeeld sportdranken en babyvoeding. DOC Kaas heeft bij de bouw van Zuivelpark Hoogeveen het initiatief genomen om het maken van kaas en het verwerken van wei samen te brengen. Naast onze kaasfabriek staat binnenkort de gespecialiseerde wei-verwerkingsfabriek van DVNutrition, een joint venture van DOC Kaas en het Engelse bedrijf Vola International. Deze samenwerking levert allerlei voordelen op. Neem de vermindering van transportkilometers: zowel kostenbesparend als aantrekkelijk voor het milieu. Duurzaamheid speelt een grote rol in het zuivelpark. Ik ben erg trots dat we straks volledig zelfvoorzienend zijn in ons watergebruik. Al het water dat nodig is voor koeling, kaasmaken of sanitair wordt uit de melk en wei gehaald en daarna hergebruikt. Volgend jaar schrijf ik ons hoogstwaarschijnlijk in voor de MVO-prijs!"

Wel duurzamer maar niet duurder door slimme oplossingen



Lisette de Jong, freelance journalist

De keurmerken en samenwerkingsverbanden voor een maatschappelijk verantwoorde sierteelt vormen een veelkleurig boeket. Die initiatieven zijn geen overbodige luxe. Want voor ondernemers in de sierteeltsector die willen overleven is investeren in MVO een must.

De sierteeltsector kampte jarenlang met een negatief imago door intensief gebruik van grond en bestrijdingsmiddelen. Ook het hoge energieverbruik en de slechte arbeidsomstandigheden brachten de sector in een kwaad daglicht. Maar tegenwoordig realiseren steeds meer ondernemers zich dat iedereen uiteindelijk beter wordt van duurzaamheid. Zowel de omgeving als zichzelf.

Zo ook bloemenkwekerij JB Matricaria uit Venlo, gespecialiseerd in de teelt van Matricaria, een snijbloemenfamilie waartoe ook kamille behoort. “Via milieubewuste teelt en goed personeelsbeleid willen we bijdragen aan een positief imago van de tuinbouw”,



Else van den Beukel
“Het is zaak klanten te informeren over de verruiming van het aanbod en zo geleidelijk aan meer vraag te creëren”

verklaart Else van den Beukel, één van de vier eigenaren. De teelt van JB Matricaria is gecertificeerd volgens het sierteeltmilieuprogramma MPS-A. In dit programma wordt het gebruik van bestrijdingsmiddelen en energie aan scherpe eisen gebonden. “We voldoen daarmee aan strenge milieunormen”, onderstreept Van den Beukel. Sinds begin 2002 werkt het bedrijf ook volgens de eisen van Florimark. Dit is een systeem om de kwaliteit van de productie te bewaken, inclusief transparantie, duurzaamheids- en sociale aspecten. “De laatste twee jaar zijn we in teeltcapaciteit meer dan verdubbeld en dat vraagt om een andere bedrijfsvoering. Florimark is daarbij een goed hulpmiddel.” De eisen op het vlak van duurzaamheid van Florimark en MPS zijn inmiddels geïntegreerd.

Stapsgewijs

De ondernemster vindt het belangrijk dat schaalvergroting in haar bedrijf ondanks de snelle groei stapsgewijs blijft plaatsvinden. “Planten als kamille hebben een kleine afzetmarkt. Breid je te snel uit, dan daalt de prijs teveel en word je al gauw je eigen concurrent. Het is daarom zaak klanten goed te informeren over de verruiming van het aanbod en zo geleidelijk aan meer vraag te creëren.” Daarnaast overweegt het bedrijf samen met andere MPS- en als het even kan ook Florimark-

gekwalficeerde bloemenkwekers bloemenpakketten te gaan aanbieden en zo nieuwe markten aan te boren.

Samenwerking met afnemers is van groot belang. Het komt zowel de kwaliteit van het product als de kostenbeheersing ten goede. JB Matricaria informeert afnemers bijvoorbeeld over het transport en de verwerking van haar producten. “We werken met kwetsbare bloemen die gevoelig zijn voor temperatuurschommelingen. Met de juiste teeltmethode en een zorgvuldige behandeling is de houdbaarheid ervan echter te verlengen van een week tot veertien dagen.”

Jos van Haeren
“Wij zijn continu op zoek naar verbeteringen in efficiency. Want verhoog je de prijs, dan prijs je jezelf uit de markt”



Efficiency

MVO is een kernbegrip voor Intratuin, een franchiseorganisatie van tuincentra met een hoofdkantoor in Woerden en 56 centra verspreid over Nederland en België. “We voelen ons voor MVO verantwoordelijk én willen als marktleider voorop blijven lopen”, zegt Jos van Haeren, directeur Trade & Logistics bij Intratuin en directeur van Groencentrum Intratuin in Aalsmeer.

Intratuin eist in de toekomst van kwekers het strenge MPS-A certificaat en streeft ernaar dat in 2004 ook een aantal van haar vestigingen het Milieukeur-certificaat

verkrijgt. Dit in het kader van het AKK-project 'Milieukeur op maat'. In het project 'Economie Light' werkt Intratuin samen met Stichting Natuur en Milieu en enkele bedrijven uit diverse sectoren. Doel van deze samenwerking is praktische methoden te ontwikkelen voor minder en beter gebruik van energie en materialen. Van Haeren: "Wij zijn vanuit onze duurzaamheidsfilosofie continu op zoek naar verbeteringen in efficiency. Want verhoog je de prijs, dan prijs je jezelf uit de markt. Van Haeren benadrukt dat de eigen medewerkers daarin een sleutelrol vervullen. "Als zij gemotiveerd zijn om mee te denken, komen er de meest originele ideeën."

Voorlichting in de keten

Verantwoordelijkheid voor MVO en een voorhoedepositie willen bekleden, dat geldt ook voor woonwarenhuis IKEA. Kwaliteits- en milieumanager IKEA Nederland Paul Rotteveel: "Onze visie is een beter bestaan voor zoveel mogelijk mensen."

IKEA hanteert een wereldwijde gedragscode met eisen op het gebied van arbeidsomstandigheden, minimumloon, afvalreductie, omgang met chemische stoffen en transparantie. "Het is soms een hele kunst toeleveranciers te overtuigen van het nut van zo'n code. In ontwikkelingslanden bijvoorbeeld leeft MVO minder dan in Europa en is de productieketen vaak minder transparant", illustreert Rotteveel.

Het woonwarenhuis, dat sinds enkele jaren ook kamerplanten in zijn assortiment heeft, investeert daarom veel in voorlichting aan zijn toeleveranciers, bijvoorbeeld over duurzame teeltmethoden. Voor leveranciers en kwekers

Paul Rotteveel

"Wij komen tot scherpe prijzen door stap voor stap door te groeien naar een voordelig productievolume en slimme kostenbesparingen te realiseren"

worden excursies georganiseerd naar Nederlandse bedrijven. "Daarnaast is ook vertrouwen scheppen belangrijk. Door duidelijk te zijn over elkaars wensen, verwachtingen en expertise en met elkaar mee te denken. En door de *profit*, die ontstaat door kwantumafspraken, eerlijk te verdelen over de schakels van de keten."

Slimme besparingen

Hoewel duurzaam ondernemen veel investeringen in tijd, geld en energie vergt, moet de klant dit niet voelen in de prijs. "Wij willen dat de klant ons ervaart als een woonwarenhuis met veilige, eerlijke en scherp geprijsde producten", zegt Rotteveel. "Dat is mogelijk door stap voor stap door te groeien naar een voordelig productievolume en slimme kostenbesparingen te realiseren. Bijvoorbeeld door per transport meer planten te vervoeren en uitval te reduceren. Dit doen we door beschadigingen te voorkomen en de planten in de winkel goed te verzorgen."

Durven investeren, geduld hebben en openstaan voor kansen, zo luidt het devies. Van den Beukel: "Wees ondernemend en blij zoeken naar nieuwe samenwerkingsvormen, zowel horizontaal als verticaal in de keten." "En wees creatief, daar kun je financieel van profiteren", besluit Rotteveel.

Theo de Groot, directeur Milieu Programma Sierteelt (MPS). MPS beoordeelt en certificeert de prestaties van telers van sierbloemen en -planten op het gebied van milieu- en sociale aspecten.

“MPS heeft vanuit Nederland een wereldwijde milieustandaard ontwikkeld voor de sierteeltsector. Van Japan en Midden-Amerika tot Afrika, iedereen wil graag met ons puntensysteem werken. Na tien jaar hebben we 4.000 deelnemers in 32 landen. Het succes van het MPS-label zit in verschillende factoren. Ten eerste samenwerking in de gehele sierteeltsector. Studiegroepen met spelers uit de keten, zoals handelaren, veilingen en telers, hebben bijgedragen aan een systeem dat wordt gedragen door stakeholders, waaronder ook maatschappelijke organisaties. Ten tweede maakt onze manier van registreren telers op een directe manier bewust van de milieueffecten van hun handelen. Bijvoorbeeld door de verplichting om iedere vier weken cijfers in te leveren over het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. Ook werken we sinds kort met de milieu-indicator. Door middel van een kleurcode kunnen telers bewust kiezen voor gewasbeschermingsmiddelen die mens en milieu zo min mogelijk schaden. De indicator biedt ook helderheid aan de teler: als het aantal groene middelen is gestegen, ben je op de goede weg!”

Jan Robben, manager PR en Communicatie van telersvereniging Les Meilleurs, de belangenorganisatie voor telers van Milieukeuraardbeien. In 2003 werd de vereniging genomineerd voor de MVO- stimuleringsprijs.

“De echte winst van maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet in geld uit te drukken. Een niet-financieel winstpunt is bijvoorbeeld dat mijn kennis over het telen van Milieukeur-aardbeien in waarde is gestegen. Steeds vaker word ik gevraagd om over mijn ervaringen te komen vertellen. Een uitgelezen kans om anderen te overtuigen dat de methoden van Les Meilleurs technisch haalbaar én rendabel zijn. Met succes, want steeds meer telers passen onze milieuvriendelijke methoden toe. We promoten natuurlijk ook de Milieukeur-aardbei zelf. Smaak is één van de doorslaggevende factoren in de keuze van de consument en daarom gaan we ons daar komend jaar op richten. Daarbij verliezen we de geïntegreerde teelt niet uit het oog. Dat blijft ons handelsmerk. Je zou kunnen zeggen dat we zo nauw mogelijk samenwerken met onze omgeving. Naast bewust omgaan met milieu en natuur hoort daar voor mij ook de vormgeving van het bedrijf bij. Dat wat ik doe, moet passen in het landschap.”

Niet om te eten



René Didde, freelance wetenschapsjournalist

Niet alleen voedsel en siergewassen produceren, maar ook nieuwe industriële markten veroveren met slimme producten. Dat is een lang gekoesterde wens van de agrosector. Mondjesmaat vinden agrarische grondstoffen, zoals zetmeel, maïs en suiker, hun weg in chemische producten.

Biodiesel uit koolzaad en een spijkerbroek van hennep. Het zijn bekende voorbeelden van 'groene chemie', waarbij landbouwgewassen de basis vormen voor de chemische industrie. Er bestaan intussen vele, veelal 'onzichtbare', producten. Maar daarom zijn ze niet minder spectaculair. Voorzitter van de Raad van Bestuur van CSM, Jaap Vink, somt ze moeiteloos op: "CSM-dochterbedrijf PURAC is begonnen met polymelkzuur voor medisch hechtgaren. We maken het door melkzuurmoleculen chemisch aan elkaar te rijgen." Het product, dat zijn oorsprong vindt in suiker, is afbreekbaar. "Perfect dus voor medisch hechtgaren", aldus Vink.

Na het hechtgaren volgden varianten voor afbreekbare botpennen. Dure en vaak pijnlijke vervolgooperaties zijn daardoor overbodig. Want er hoeven geen metalen plaatjes te worden verwijderd, de biopennen lossen gewoon op. "Bovendien went bot er langzaam aan om weer op eigen benen te staan", zegt Vink. Een scala van andere medische toepassingen staat op stapel. Zouten van melkzuur vinden hun weg in de wereld van farmacie en cosmetica.



Jaap Vink
“De innovatie komt vaak tot stand doordat onderzoekers met gerichte vragen samen tot een nieuw product komen”

Succesverhaal

PURAC geldt als een succesverhaal van groene chemie waarvan de wortels bij de bietenboer liggen. Het bedrijf heeft 70

procent van de wereldmarkt voor melkzuur in handen. Elk jaar groeit de omzet met tien tot vijftien procent. Goed voor de bietenboer, goed voor CSM en goed voor PURAC.

De CSM-topman benadrukt het belang van samenwerking in de hele keten. “De innovatie komt vaak tot stand doordat onderzoekers met gerichte vragen samen tot een nieuw product komen”, zegt hij. “Zo komen vraag en aanbod bij elkaar en worden toeleveranciers en andere ketenspelers aan het werk gezet.”



Remy Jongboom
“Zonder ketensamenwerking loopt er niets”

Ook Remy Jongboom, directeur van Rodenburg Bio Polymers, wijst op het belang van innovatie: “Je moet vertrouwen hebben in je product, maar ook voortdurend nieuwe ideeën

verzinnen en know-how ontwikkelen, daar gaat het om.” Jongboom verwerkt schillen en zetmeelafval van een fritesfabriek tot kleine korreltjes van zetmeelplastic. Gedroogde schillen worden tot poeder vermalen, toeslagstoffen toegevoegd, uit elkaar getrokken en tot korrels gehakt. “De vinding werd ingegeven doordat men zocht naar oplossingen voor het nijpende afvalprobleem. Bij het toenmalige ATO, een Wageningse onderzoeksinstituut, kwamen afbreekbare bioplastics als beste uit de bus.”

Minder afval

Enthousiast verhaalt Jongboom van zijn producten. Afbreekbare bloempotten waardoor een plant met pot en al de grond in kan. “Het scheelt miljoenen plastic potjes die snel als afval over straat slingeren. Bovendien groeien de planten beter doordat de pot ademt.” Hij rept ook van beschermende hoekjes om meubels, spoelen voor lasdraden en dopjes voor stopcontacten. “Dit jaar komen we met een grote groene pot voor de kerstboom”, zegt Jongboom. “Na de feestdagen kan de boom zó de tuin in.”

Hij roemt de innovatiesubsidies van de ministeries van Economische Zaken en Landbouw: “Die werpen nu vruchten af.” De wereldproductiecapaciteit van bioplastics steeg volgens Jongboom van 20.000 ton in 1999 tot 250.000 ton in 2002. “Een kwart daarvan staat in Nederland.” Rodenburg Biopolymers heeft een stevig robbertje gevochten met de overheid. Vooral met het ministerie van VROM. “Onze pot is volledig composteerbaar. Het heeft moeite gekost VROM ervan te overtuigen dat deze met het GFT mee kan.”

Ketensamenwerking

Net als CSM-man Vink wijst Jongboom op ketensamenwerking. “Zonder ketensamenwerking loopt er niets”, zegt hij, “onze afnemers zijn spuitgietbedrijven die ook bloempotten van gewoon plastic maken. Die gaan naar handelaars die ze op hun beurt verkopen aan kwekers, waarna ze tenslotte bij tuincentra belanden. Door nu tuincentra te wijzen op het bestaan van afbreekbare bloempotten, komt van achteruit de keten een informatiegolf naar de spuitgietbedrijven op gang.”

Ook Chiel Ribbens van Paragon Products ziet groeikansen van de groene chemie door samenwerking in de keten. Ribbens zit tot over zijn oren in het aardappelzetmeel dat hij betreft van voormalig moederbedrijf Avebe. “Dat zetmeel bewerken we met andere ingrediënten tot korrels. Een Duits bedrijf bewerkt de korrels. Vervolgens blaast een bedrijf in Volendam ze tot de bekende zee-groene zakjes waar composteerbaar afval in gaat.”

Hondenkluiven

Leuker nog vindt Ribbens de huisdierenmarkt. Daar worden de zetmeelkorrels in de meest uiteenlopende mallen gegoten en tot eetbare hondenkluiven omgevormd. “We hebben zojuist een nieuwe kluif in de vorm van een krokodilletje ontwikkeld”, zegt hij trots. “Honden blijken het leuk te vinden om met zo’n bot te spelen en het op te peuzelen.”

Bij deze kortere keten van boer tot product hoeft de toegevoegde waarde over minder spelers te worden verdeeld. “De winst is groter”, beaamt Ribbens, “en we kunnen meer een stempel op nieuwe productontwikkeling drukken.”

Er zijn ook nadelen. “Je moet meer problemen oplossen. Voor de hondenkluiven moeten we zelf consumentenverpakkingen vervaardigen en de marketing verzorgen. De marge is groter, maar het is ook extra werk.”

Assortiment

Maar ook in de langere keten van afbreekbare tasjes en zakjes zal het duurzaamheidsgehalte toenemen, gelooft Ribbens. Ook al is de concurrentie daar groter en zijn de marges kleiner. “Door meer onderzoek komen nieuwe technieken in beeld.” In zijn visie daalt de kostprijs. Daarmee komen de zetmeelzakjes prijstechnisch in de buurt van de folies die uit aardolie worden gemaakt. En kan het PR-argument zijn werk doen. “Want zeg nou zelf”, aldus Ribbens, “supermarktconcerns laten zich steeds meer voorstaan op hun assortiment biologische producten. Dan staat het toch als een vlag op een modderschuit als je de milieuvriendelijke groenten in zo’n ordinaire plastic zak doet.”

In het Groningse landschap krijgt Ribbens bijval van aardappelboer Jarco Dun. “Als agrariërs streven wij naar een zo breed mogelijk spectrum van afzetproducten. Want alleen zetmeel produceren voor consumptiedoeleinden maakt ons kwetsbaar. Ik hoop dat bioplastics en nieuwe producten als hondenkluiven er ook bij gaan horen.”

Chiel Ribbens

“Supermarktconcerns laten zich steeds meer voorstaan op hun assortiment biologische producten. Dan staat het toch als een vlag op een modderschuit als je de milieuvriendelijke groenten in zo’n ordinaire plastic zak doet”



Jarco Dun
“Als agrariërs streven wij naar een zo breed mogelijk spectrum van afzetproducten. Want alleen zetmeel produceren voor consumptiedoeleinden maakt ons kwetsbaar”



Herman Wijffels, voorzitter van de Sociaal-Economische Raad en voormalig voorzitter van de commissie die op verzoek van het kabinet het MVO-rapport ‘De winst van waarden’ (december 2000) heeft opgesteld.

Somber op de korte termijn, optimistisch op de langere termijn. Zo kan de visie van Herman Wijffels op de groene chemie worden gekenschetst. “Natuurlijk zijn er enkele aansprekende voorbeelden van groene chemie te geven”, zegt Wijffels, die op persoonlijke titel spreekt, “maar het zijn betrekkelijk kleine initiatieven en ik zie niet bepaald de nieuwe pijlers van een duurzame landbouw en chemie. Ik had gedacht dat we in 2004 al verder zouden zijn.” Volgens Wijffels komt dat doordat de chemische industrie aarzelt om langdurige ketensamenwerking met agrarische grondstofleveranciers aan te gaan. “De chemie wil voortdurend kunnen switchen naar andere grondstoffen. Daardoor wordt de cruciale stap in het organiseren van een volledige keten niet gezet.” Daarbij komt dat hardnekkig de gedachte rondzingt dat groene chemie duurder is dan op fossiele grondstoffen gestoelde chemie. “Een misvatting”, oordeelt Wijffels, “wat betreft volume en economische levensvatbaarheid liggen er grote kansen. Prijsverhoging van fossiele grondstoffen en grotere belangstelling van consumenten zullen daarbij helpen. Ook vrijstelling van accijns voor biobrandstoffen door het ministerie van Financiën zou een welkom steuntje in de rug betekenen.”

Joop Volkers, directeur Stichting Energy Valley. Energy Valley is een initiatief van overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven tot bundeling van energieactiviteiten in Noord-Nederland.

“Als het aan mij ligt, veranderen de noordelijke provincies de komende jaren in een regio die bruist van energie. Stichting Energy Valley is opgericht om op energiegebied de noordelijke krachten te bundelen. Dit moet uitgroeien tot een ‘vallei’ van internationale betekenis. Energy Valley steunt op drie pijlers: ontwikkeling van duurzame energievormen, versterking van de kennisinfrastructuur en uitbouw van de aanwezige bedrijfsactiviteiten. Groene energie vormt één van mijn persoonlijke drijfveren. Wat betreft biomassa hebben we hier genoeg ruimte om gewassen voor de energiemarkt te telen. Er liggen grote stukken grond braak en boeren hebben momenteel moeite hun hoofd boven water te houden. Stichting Energy Valley brengt hierbij het hele ketentraject van ‘zaadje tot elektron’ in kaart en laat zien waar winst te behalen is. Natuurlijk is nog veel onderzoek nodig, maar volgens mij ligt hier een mooie kans voor een combinatie van schone energie en milieubewuste landbouw.”

Tijd voor de 'Boer-gondische' kip



Diederik Sleurink, freelance journalist

Vleeskuikens die langzamer groeien, hebben een beter leven en hun pluimveehouder ook. Er is een markt voor het diervriendelijke alternatief, dat een tikje lekkerder smaakt. Maar ja, die prijzenoorlog.

Onderzoeker Jan van Harn keek er vreemd van op: vleeskuikens die er twee weken langer over doen om slachtrijp te worden. Maar de eerste proefrondes in 2000 maakten hem enthousiast. “Zo levendig en vitaal. Er gaan er veel minder dood. Bij deze koppels maar 1,4 procent, dat is drie procent lager dan het gemiddelde bij vleeskuikens.” De onderzoeker van de Animal Sciences Group van Wageningen Universiteit was ‘om’ toen bleek dat de meerkosten voor de pluimveehouder beperkt blijven tot tien à vijftien procent van de gangbare prijs. Als de kuikens een overdekte uitloop krijgen, loopt dat op naar 20 procent.

Het welzijn van de langzaam groeiende kuikens is evident beter. Ze doen het rustiger aan en overlijden niet aan hart- en circulatieproblemen, bij normale kuikens doodsoorzaak nummer één. Evenmin aan een lijdensweg door vocht in de buik (ascites), wat ook geregeld vóórkomt. De pluimveehouder spint er garen bij. “Minder dode kuikens, minder op te rapen, minder op je tenen lopen. Dat betekent gewoon meer arbeidsvreugde”, zegt Van Harn.

Jan van Harn

“Minder dode kuikens, minder op te rapen, minder op je tenen lopen. Dat betekent gewoon meer arbeidsvreugde”

Frans voorbeeld

Trekker van het project was mengvoerb企业 Coppens Diervoeding uit Helmond. Een kleine speler die voortdurend op zoek is naar innovatie in de sector. Het bedrijf met de gedreven directeur Ad Kempers stond aan de wieg van Natupurvlees en -eieren. Producten die zich in de jaren '80 en begin jaren '90 onderscheidden door plantaardig voer en kwaliteitsgaranties, nog voor IKB-systemen in zwang kwamen. Kempers' bedrijf ontwikkelde verder een nieuw huisvestingssysteem voor vleeskuikens en bedacht de actie 'An egg a day is OK'.

Hij wist de supermarktketens Albert Heijn en Jumbo in de werkgroep te krijgen, evenals de Dierenbescherming. Zij zochten naar een alternatief voor het gangbare kuiken, waarbij op dat moment welzijnsaspecten door te snelle groei een probleem waren. Ze gingen kijken in Frankrijk, waar de langzaam groeiende kip onder merknamen als 'Certifié' en 'Label Rouge' al een succes is. De overtuiging groeide dat ook in Nederland een markt te vinden is voor een kuiken tussen het gangbare en het biologische in. Het debat over de intensieve veehouderij onderstreepte eind 2003 nog eens de maatschappelijke vraag naar dier-vriendelijke initiatieven. De afronding van het onderzoek naar de haalbaarheid van de 56-dagenkip viel samen met het debat.

John Oosterhuis

“Consumenten willen beter dierenwelzijn en stellen hogere eisen aan voedselveiligheid, maar hebben er hooguit 25 tot 30 procent meer voor over”

John Oosterhuis, kwaliteitsmanager Vlees van Albert Heijn, ziet in de 56-dagenkip een goed alternatief om aan de maatschappelijke wensen tegemoet te komen die in het debat zijn uitgesproken. “We zoeken al langer naar alternatieven. Het biologische vleeskuiken is tweeënhalf keer duurder. Consumenten willen beter dierenwelzijn en stellen hogere eisen aan voedselveiligheid, maar hebben er hooguit 25 tot 30 procent meer voor over.”

Nu even niet

De moeilijkheid is dat Nederlanders enkel filet kopen, waar Fransen vaker een hele kip meenemen. Voor poten en vleugels valt geen meerprijs te maken. Als de boeren vijftien procent meer beuren, is de filet in de winkel 20 procent duurder. Het geven van een overdekte uitloop zou het diervriendelijke imago goed doen, maar doet de meerprijs stijgen naar 27 procent. Een smaaktest wees nog uit dat consumenten het vlees een tikkeltje smakelijker vinden, maar ook iets minder mals.

Oosterhuis stelt vast dat er kansen zijn, maar dat het vooralsnog langzaam zal gaan. Het moment (denk aan de prijzenoorlog) leent zich niet voor een introductie. Het komt er zeker een keer van, meent hij. Een verruiming van de scharrelwetgeving zou helpen. “Onder de naam





Patrick van den Hurk
“Wij krijgen boeren er wel warm voor. Een keten met pluimveehouders is zo opgezet”

scharrelvlees wordt het zeker verkocht. Introductie onder een merknaam is veel moeilijker.” Hij vindt het jammer dat minister Veerman na het debat besloot om het aan de markt over te laten. “Een gemiste kans om een ommezwaai te maken in de vleeskuikenhouderij.”

Klein beginnen

“Aan de boeren zal het niet liggen”, zegt Patrick van den Hurk van Coppens. “Wij krijgen ze er wel warm voor. Een keten met pluimveehouders, wij als voerleverancier, een slachterij, is zo opgezet.” Een belangrijk uitgangspunt in de werkgroep was dat de pluimveehouders de meerprijs van tien à vijftien procent vergoed moesten krijgen. Het kwam er volgens Van den Hurk niet van omdat AH en Sperwer geen zekerheid kunnen geven over de afzet. Tot gesprekken over prijsafspraken en verdeling van marges is het dan ook niet meer gekomen.

Directeur Kemps geeft de moed niet op. Hij denkt nu aan een kleinschalige introductie als vijf-sterrenkuiken van Nederlandse bodem. Oosterhuis is hem niet vergeten. Hij roemt de bezieling van Kemps en de betrokken onderzoekers. “Het sneue is dat ik graag met hem samenwerk om zijn visie. Maar het AH-beleid is dat we twee vaste leveranciers hebben.”



Peter van Horne
“Hier ligt een kans, maar iemand moet ermee beginnen”

Rijdende stal

Onderzoeker Peter van Horne van het Landbouw Economisch Instituut vindt het ‘verstoppertje spelen’ van de supermarkten teleurstellend. “Nu is het de scharrelwetgeving, maar ik hoor steeds nieuwe bezwaren. Hier ligt een kans, maar iemand moet ermee beginnen. Een integratie van een slachterij en een voerleverancier is misschien nog het meest aangewezen. Als boeren hun meerprijs vergoed krijgen staan ze in de rij hoor.” De vleeskuikenhouders hebben het in de huidige bulkmarkt erg moeilijk. De prijzen staan onder druk door goedkope importen van Thaise en Braziliaanse kipfilet.

Een klein groepje boeren ziet zelf al kansen. In Rijkevoort vormen zes pluimveeboeren de coöperatie ‘Boergondisch rijk’. Ze bouwen aan een assortiment biologisch vlees en scharrelvlees. “Wij zien een markt voor luxe kip”, zegt pluimveehouder Anton Jacobs. “Als we in de winkels dezelfde prijs vragen als voor de Franse merken, komen wij ermee uit.” De ‘Boergondische kip’ krijgt een Bourgondisch leven. “Wij gaan werken met verplaatsbare kleine stallen met stro. Elke ronde kuikens krijgt een schone uitloop. Gewoon door het hok verder te rijden. Het wordt kip met een goed verhaal. Als de supermarkten niet durven, moeten wij maar beginnen.”



Anton Jacobs
“Wij zien een markt voor luxe kip”

Johnnie Boer, chef-kok en eigenaar restaurant De Librije, Zwolle. De Librije heeft in januari 2004 als tweede restaurant in de Nederlandse geschiedenis een derde Michelin-ster ontvangen.

“Een derde Michelin-ster ontvang je niet na één dag, daarvoor moet je jarenlang op het hoogste niveau presteren. Samenwerken met leveranciers speelt daarbij een cruciale rol. Ik leef van deze samenwerking, omdat ik een constante aanvoer van kwaliteitsproducten nodig heb. Daar heb ik een hogere prijs voor over. Ik kook zoveel mogelijk met regionale producten en weet daarom precies wat ik van wie krijg. Zo komen de asperges uit Raalte, de snoekbaars uit een zijarm van de Vecht en plukken we onze kruiden langs de IJssel. Wat vlees betreft wil ik dat het dier onder goede omstandigheden heeft geleefd. Dat betekent: natuurlijke voeding, voldoende ruimte en een diervriendelijke behandeling. Ook het slachten dient met gevoel voor het dier te gebeuren. Al deze aspecten komen terug in de smaak van mijn vlees. Er bestaan fokmethoden waarbij dieren allerlei middelen toegediend krijgen om maar niet ziek te worden. Dat vlees wil ik mijn gasten niet serveren. Ze betalen een behoorlijke prijs, daar wil ik ze het beste voor bieden.”

Mark van den Eijnden, directeur De Hoeve, een ketenorganisatie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen in de varkenssector en één van de genomineerden voor de MVO-stimuleringsprijs 2003.

“Vertrouwen in de keten is de sleutel tot succes. De varkenssector staat voor de uitdaging van een forse mentaliteitsverandering. Veel varkenshouders opereren enkel op hun eigen stoep, terwijl verder op het pad kansen liggen die tot meer rendement en duurzaamheid leiden. Ik ben ervan overtuigd dat samenwerking in de keten een zodanige efficiëntie teweeg kan brengen dat een duurzaam stukje varkensvlees qua prijs niets verschilt van ander vlees. Door regelmatig contact met slachterijen en keurslagers is De Hoeve in staat een constante aanvoer te leveren van een gewenste gewichtsklasse, type en kleur. Daardoor worden mogelijke faalkosten in de aanvoer beheerst. De Hoeve ontving onlangs een Europese subsidie, onder meer om onze keten verder op te bouwen en om het benodigde ketenvertrouwen te bewerkstelligen. Ook in onze relatie met bijvoorbeeld de Dierenbescherming en Stichting Natuur en Milieu heb ik gemerkt dat je op elkaar moet kunnen bouwen. Na de loopgravenoorlog in de jaren '70 werken we nu nauw samen aan een verbetertraject voor milieu en dierenwelzijn in de varkenssector.”

Boerenmarkt in nieuwe gedaantes



Joost van Kasteren, freelance wetenschapsjournalist

De afstand tussen boer en consument is de laatste decennia steeds groter geworden, maar op de boerenmarkt worden de producten van het land uit de anonimiteit gehaald. Internet biedt mogelijkheden voor een virtuele boerenmarkt.

Het carillon van de Haagse Grote of Sint-Jacobskerk tinkelt een vrolijk wijsje. Op een 20-tal kraampjes getuigen de verse groenten, potplanten, zuivelproducten en vlees van een land waar het leven goed is. De vaste klanten doen geroutineerd hun boodschappen, terwijl de toeristen slenterend van het zonnetje genieten. Eén van de marktlui is Huug Hagoort uit Ottoland, die kaas verkoopt, gemaakt van melk van boerderijen uit zijn omgeving. De pakken biologische melk en yoghurt komen van Udea in Uden. Hagoort: “Vroeger had ik ‘Zuiver zuivel’ - ook biologisch - maar toen dat merk werd overgenomen door Campina werd me dat te anoniem.”

Net om de hoek staat de vleeskraam van natuurslager Rob Rijks uit Lettele. Hij verkoopt vlees van zijn eigen erf en van veehouders die hij kent. Rundvlees bijvoorbeeld van dieren die grazen in een weiland met 30 kruiden. Rijks: “Ons Sallands Landvarken wordt gevoerd met speciaal voer dat onder meer oregano en knoflook bevat. Dat proef je.” Naast smaak en kwaliteit komen zijn vele vaste klanten

ook terug omdat ze weten waar het vlees vandaan komt. Sinds kort kun je ook per e-mail vlees bestellen. Soort, prijs en hoeveelheid staan keurig op de website. Af te halen op de markt.

Goede prijs

De korte keten zorgt niet alleen voor een band tussen boer en consument, maar leidt ook tot een goede prijs voor de boer én voor de consument, omdat de tussenhandel nauwelijks afwezig is. “Ik vind het belangrijk dat iedereen een goed stuk vlees kan kopen” zegt Diana Saaman. Zij heeft een kleinschalige biologische varkenshouderij in Wehl (bij Doetinchem), die ook via het web toegankelijk is. Het biologische vlees in haar boerderijwinkel is nauwelijks duurder dan het gangbare vlees in de supermarkt. Saaman heeft de hele keten in eigen hand genomen, van het dekken van de zeug tot en met de verkoop van de karbonade. De verkoop gebeurt in de eigen boerderijwinkel en via een aantal biologische bedrijven. Daarnaast levert ze aan restaurants. Binnenkort kun je ook via e-mail bestellen. Dan moet je het vlees wel ophalen bij een afhaalpunt, want vlees bezorgen per post is te omslachtig.

Bezorgdienst

Wiel van de Bool, een biologische groenteteler uit Limburg heeft dat opgelost door een eigen bezorgdienst te beginnen. Naast groenten van eigen land levert hij producten van boeren uit de omgeving, variërend van boerenkaas tot hazelnootpasta. Ook is hij één van de initiatiefnemers van ‘Biologisch goed, van eigen erf’, een landelijk netwerk voor biologische producten. 80 Procent van de 500 klanten die Van de Bool heeft, bestelt de wekelijkse boodschappen via

Huug Hagoort
**“Vroeger had ik ‘Zuiver zuivel’,
maar toen dat merk werd
overgenomen door Campina
werd me dat te anoniem”**



Rob Rijks
**“Ons Sallands Landvarken wordt
gevoerd met speciaal voer dat
onder meer oregano en
knoflook bevat. Dat proef je”**



internet. Voor het verwerken van die bestellingen heeft hij een uitgekiend geautomatiseerd systeem ontwikkeld. De bestellingen worden afgeleverd op afhaaladressen, omdat mensen vaak niet thuis zijn. Zonder reclame te maken zit Van de Bool al aan het maximum aantal klanten. “Ik wil ook tijd overhouden voor mijn tuinderij”, zegt hij. “Niet alleen omdat ik het leuk vind, maar ook omdat het de klant vertrouwen geeft als je zelf boer bent en een band hebt met je product.”

Ook in de gangbare hoek is geprobeerd om de band tussen primaire producent en consument te herstellen. Enkele jaren geleden lanceerde de Westelijke Land- en Tuinbouw Organisatie (WLTO) het plan voor een virtuele boeren-supermarkt onder de naam ‘Vers van het Land’. Daarbij zou



Wiel van de Bool
“Ik wil tijd overhouden voor mijn tuinderij, omdat het de klant vertrouwen geeft als je zelf boer bent en een band hebt met je product”

de consument in staat worden gesteld om via internet zijn boodschappen te bestellen, die vervolgens rechtstreeks door deelnemende boeren zouden worden aangeleverd. Elk product zou zijn voorzien van een chip met daarop gegevens over wie het had geproduceerd. “We hebben het plan helemaal doorgerekend voor Amsterdam”, zegt Gerard Titulaer, directeur van de WLTO. “Met 10.000 klanten konden we quitte spelen. De boer zou gemiddeld 30 procent meer voor zijn producten krijgen dan nu het geval is.” Het plan is voorlopig afgeketst op gebrek aan risicodragend kapitaal. Titulaer hoopt dat het te zijner tijd toch van de grond kan komen via de vereniging ‘Vrienden van het Platteland’.



Gerard Titulaer
“Via de virtuele supermarkt zou de boer gemiddeld 30 procent meer voor zijn producten krijgen dan nu”



Diana Saaman
“Ik vind het belangrijk dat iedereen een goed stuk vlees kan kopen”

Netwerkeconomie

Al met al ontstaat er een virtuele boerenmarkt, waar producenten rechtstreeks of hooguit met één tussenschakel in contact komen met consumenten. Je kunt dat afdoen als nostalgie naar een kleinschalig Arcadië, maar het kan ook een voorloper zijn van de netwerkeconomie. Anders dan ketens met hun vaste, formele relaties, inclusief registratie en controlemechanismen, kenmerkt een netwerk zich door flexibele relaties gebaseerd op vertrouwen. De winst zit ‘m voor een deel in dat vertrouwen, waarvoor de consument bereid is om iets extra’s te betalen en in het feit dat een aantal schakels verdwijnt. Daardoor betaalt de consument niet te veel op de virtuele boerenmarkt, terwijl de boer toch een redelijke prijs krijgt.

Web-adressen

www.udea.com (biologische zuivel)
www.natuurslagerijrobrijks.nl (slager Rob Rijks)
www.frankenrij.nl (varkenshouder Diana Saaman)
www.boerwiel.nl (tuinder Wiel van de Bool)
www.vaneigenerf.nl (netwerk voor biologische producten)
www.wlto.nl

Edith Mastenbroek, voormalig woordvoerder van XS4ALL en ten tijde van het interview PvdA-kandidaat voor het Euro-parlement.

“ICT heeft de productie en distributie van levensmiddelen al fors beïnvloed. Nieuw is het dus niet. Ik zou het nieuw én maatschappelijk verantwoord vinden als deze distributie gekoppeld zou worden aan handzame en behapbare consumenten-informatie over de levensmiddelen. De voedingsketens worden als gevolg van financiële factoren steeds langer. Ik noem bijvoorbeeld tomaten telen in Spanje, inblikken in Polen en op de schappen zetten in Nederland. De transparantie in de keten is daardoor verminderd. Dit soort trajecten kan via internet inzichtelijk worden gemaakt voor de consument. Wellicht maakt digitale levensmiddelenhandel de voedingsketen ook korter. Er werd altijd geroepen dat door internet de tussenhandel uitgeschakeld zou worden omdat mensen rechtstreeks bij de producent gaan bestellen. Hoewel dit lang niet in alle gevallen opgaat, kan ik me er in de voedselsector wel iets bij voorstellen. Het is interessant om te zien welk effect internet op het boerenbedrijf zal hebben, nu boeren hiermee zijn gaan experimenteren.”

Martin Scholten, directeur Nederlands Instituut voor Visserij Onderzoek, onderdeel van Wageningen UR.

“Zout water en zilte gebieden zouden niet langer als bedreiging moeten worden gezien, maar als kans. In het onderzoeksprogramma Leven in de Zilte Zoom laat Wageningen UR zien hoe wonen, werken, landschap en beleving op een duurzame wijze samen kunnen gaan op het raakvlak van zout en zoet. Het zoute milieu van Zeeland en het Waddengebied heeft grote waarde; diverse culinaire producten als zeebraam, kokkels en zeeester vinden er hun oorsprong. De liefhebber hiervan is ook vaak diegene die van zee en natuur geniet. Producten, consumenten en natuur kun je daadwerkelijk bij elkaar brengen. Een mooi voorbeeld is de organisatie van de verse vismarkt op de visafslag van Den Oever. Consumenten lopen rond op de plek waar het gebeurt en krijgen de kans om de wereld achter het zeeproduct te ontdekken door een boot- of wandeltocht. Leven in een Zilte Zoom laat op het raakvlak van water en land een aantrekkelijk landschap ontstaan dat kansen biedt voor zee-natuur, zee-cultuur en ondernemerschap. Een hectare kokkels brengt immers meer op dan een hectare suikerbiet. Deze combinatie wordt maatschappelijk gewaardeerd.”

Jeroen Bordewijk, voorzitter van Stichting Duurteelt en verantwoordelijk voor duurzaamheidsprojecten bij Unilever. Stichting Duurteelt heeft Agriwijzer.nl gelanceerd.

“Via Agriwijzer.nl kunnen alle agrarische ondernemers informatie vinden over mogelijkheden tot verduurzaming van hun bedrijf. Op de website staan verschillende tests. Bijvoorbeeld over het gebruik van bestrijdingsmiddelen op het bedrijf in vergelijking met dat van collega's. Dan blijkt vaak dat het best minder kan. Dat scheelt aanzienlijk in de kosten. In het verleden moest de boer zulke informatie zelf bij elkaar schrapen. Nu is deze op één centrale plek beschikbaar. Ook kan men via Agriwijzer.nl onderling ervaringen uitwisselen en experts om advies vragen. Agriwijzer.nl is dus voor ondernemende ondernemers. Binnenkort kunnen geregistreerde gebruikers ook bepalen in hoeverre hun bedrijf voldoet aan verschillende certificeringssystemen. Unilever vindt het, als één van de initiatiefnemers van de site, belangrijk om zo een ondernemersklimaat te stimuleren waar duurzaamheid een belangrijke plaats inneemt. Wanneer we als Nederlandse agrosector samenwerken, kunnen we meer waarde creëren dan wanneer we het allemaal alléén doen. Uiteindelijk draait het erom dat we consumenten gezamenlijk laten zien hoe we omgaan met het dagelijks eten.”



Woord van de jury

Boeiend en inspirerend. Zo zijn de meer dan 35 inzendingen voor de MVO-prijs 2004 te kenschetsen. Opvallend zijn de hoge kwaliteit van de inzendingen en het enthousiasme waarmee bedrijven en organisaties hun MVO-activiteiten beschrijven. Je kunt zien dat zij er veel tijd en energie in hebben gestoken.

De inzendingen vormen een afspiegeling van vrijwel alle plantaardige en dierlijke sectoren en uiteenlopende ketenschakels. Net als in 2003 waren zowel de primaire sector als de verwerkende industrie daarbij goed vertegenwoordigd. Maar liefst 30 procent van de bedrijven produceert (deels) op biologische wijze of werkt met biologische producten.

De hoge kwaliteit maakte het lastig kiezen. De inzendingen werden eerst ingedeeld in de categorieën A (inzendingen die goed scoren op alle beoordelingscriteria), B (inzendingen die deels voldoen aan de beoordelingscriteria) en C (inzendingen die niet voldoen aan de beoordelingscriteria). Uit 21 bedrijven in de A-categorie hebben wij uiteindelijk vijf bedrijven gekozen. Behalve de beoordelingscriteria (zie kadertekst op pagina 33) speelde

De inzendingen voor de 'MVO-stimuleringsprijs 2004' zijn beoordeeld door een onafhankelijke jury die vanuit verschillende invalshoeken deskundig is op het gebied van MVO. Pieter Winsemius (lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en voormalig minister van VROM) is juryvoorzitter. De andere leden van de jury zijn José van Eijndhoven (voorzitter van het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam), Jan Meerman (vice-voorzitter van de Koninklijke Vereniging MKB Nederland) en Klaske de Jong (algemeen directeur van de Consumentenbond). De jury van links naar rechts: Jan Meerman, José van Eijndhoven, Pieter Winsemius en Klaske de Jong.

daarbij een evenwichtige verdeling van de genomineerden naar sector en bedrijfsgrootte mee.

Ondanks de economisch moeilijke tijden zijn de genomineerden erin geslaagd voor hun eigen bedrijf een perspectievolle strategie te ontwikkelen die met recht maatschappelijk verantwoord genoemd mag worden. Zij hebben op interessante wijze geïnvesteerd in mensen of technische ontwikkelingen en dat heeft een grote impact gehad op hun bedrijf en personeel. Dat kan alleen met een duidelijke toekomstvisie en de moed om hierin te investeren.

De genomineerden

Coolen B.V. is een kalkoenbroederij die eendagskuikens levert voor de traditionele en biologische kalkoenhouderij binnen Nederland en de EU. Via een nieuw concept besteedt het bedrijf veel aandacht aan dierenwelzijn. Communicatie vormt een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering om draagvlak te creëren voor de activiteiten.

DierenPark Amersfoort is een dierentuin die bewust werkt aan *people, planet en profit* en laat zien dat dit ook zonder grote investeringen goed mogelijk is. Vanuit een commerciële basis heeft de onderneming een idealistische doelstelling: natuur- en soortbehoud, vooral van bedreigde diersoorten.

Eosta B.V. is Europees marktleider in gecertificeerde biologische en *Fair Trade* groenten en fruit met het eigen certificeringssysteem 'Nature & More'. Hiermee geeft Eosta op unieke wijze inhoud aan ketenregie en borging van ecologische, sociale en productkwaliteit. Het systeem vormt de basis voor de financiële winstgevendheid van de onderneming. Het bedrijf dingt voor de tweede keer mee naar de MVO-stimuleringsprijs en heeft zich afgelopen jaar duidelijk ontwikkeld op MVO-gebied.

Gebr. C.P. en C.J. Stolk B.V. is een glastuinbouwbedrijf, gespecialiseerd in de teelt van kamerplanten. Het bedrijf mag zich 'Top Tuinder MPS' noemen. Het is gecertificeerd voor Milieukeur MPS-A, MPS-GAP (retaileisen) en MPS Socially Qualified. Het bedrijf streeft naar en behaalt meer milieuwinst dan voorgeschreven vanuit MPS-A. Veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu zijn een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.

Themato C.V. teelt als eerste bedrijf in Nederland volgens de meest energiezuinige manier pruimtomaten in een gesloten kas. Het bedrijf streeft naar een vermindering van het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen met 80 procent en naar optimalisatie van de arbeidsomstandigheden. Het bedrijf informeert zo veel mogelijk collega-telers over haar MVO-activiteiten.

Maatwerk

MVO betekent niet alleen een verandering van de bedrijfsvoering, maar vaak ook van de bedrijfsfilosofie. De vijf genomineerde bedrijven laten zien dat hiervoor geen blauwdruk bestaat. In dit boekje vertellen zij waarom zij maatschappelijk verantwoord ondernemen en hoe zij hieraan op hun eigen wijze invulling geven. We hopen dat zij een inspirerend en motiverend voorbeeld zijn voor collega-bedrijven binnen hun sector.

Beoordelingscriteria

Randvoorwaarden voor deelname

- Het voorstel gaat verder dan de planfase.
- De genoemde MVO-aspecten vormen een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.

Criteria

- Meerwaarde voor *profit* (economische betekenis voor onder meer consumenten, leveranciers en medewerkers), *people* (effecten op werkomstandigheden, mensenrechten en maatschappij) en *planet* (effecten op milieu, zoals energie- en waterverbruik, verbruik van grondstoffen en emissies van CO₂ en nutriënten).
- Communicatie en samenwerking met externe belanghebbenden
- Communicatie en draagvlak binnen de eigen organisatie
- Innovatief karakter en navolgbaarheid, voorbeeldfunctie

Pieter Winsemius

“Wat mij opviel, was de motivatie van vele primaire bedrijven om binnen hun bedrijfsvoering meer aandacht aan communicatie te gaan besteden. Bijvoorbeeld vanwege zorgen over de toekomst of over het draagvlak voor de landbouw bij burgers. Op verschillende manieren ondernemen bedrijven actie om de sector of het bedrijf positief in de schijnwerpers te zetten. Communicatie via de pers, excursies op het eigen bedrijf, lezingen en beurzen worden benut om het contact met de burger te verbeteren. Met informatie over milieumaatregelen, dierenwelzijn, arbeidsomstandigheden en winstmarges hoopt men het imago van de sector te verbeteren. Ook huisverkoop met de bijbehorende informatievoorziening hoort daarbij. Door netwerken met collega-bedrijven op te bouwen, ervaringen te delen en informatie uit te wisselen wil men de krachten bundelen en samenwerken voor een sterke sector. De jury wil de bedrijven complimenteren die zich zo inzetten voor de toekomst van hun sector.

Coolen B.V.



Henk Coolen

“Alleen als de kalkoen zich lekker voelt, ontwikkelt hij zich tot topproduct”

Profiel

<i>bedrijf</i>	kalkoenbroederij
<i>rechtsvorm</i>	B.V.
<i>locatie</i>	Heythuysen (Limburg)
<i>opgericht</i>	1958
<i>jaaronzet</i>	4 miljoen euro
<i>medewerkers</i>	6
<i>productie</i>	2,2 miljoen kuikens (vóór de vogelpestcrisis)
<i>afzetmarkt</i>	Nederland, Europa, Afrika, Azië

Het afgelopen jaar viel er weinig te lachen in de Nederlandse pluimveehouderij. Vogelpest, blackhead, ruiming en dumppraktijken van kalkoenvlees van buiten de Europese Unie brachten de pluimveehouders weinig voorspoed. Ook de kalkoenhouders in ons land gingen door een dal: 30 procent haakte af en ging iets anders proberen. Voor de overblijvers gloort nu hoop aan de horizon, tenminste als het ligt aan Henk Coolen, directeur van kalkoebroederij Coolen. Hij ontwikkelde de 'OutDoor Turkey', een veranda die een verhoogd welzijn van zijn kalkoenen koppelt aan een beperking van besmettingsrisico's.



Ambassadeur

Directeur Henk Coolen voegt met speels gemak een vierde 'p' toe aan de *people-planet-profit*-gedachte, namelijk de 'p' van 'product'. In zijn geval betreft dit het product kalkoen, waarvan hij in ons land de ambassadeur lijkt te zijn. Vanuit zijn eenvoudige kantoor bij het gehucht Heibloem in Midden-Limburg bestrijkt hij de hele keten van zijn favoriete pluimvee: van procesinnovatie via de houderij tot en met de levering aan de consument. Een intensieve bemoeienis met de ontwikkeling van smakelijke kalkoenecepten maakt zijn ketenbetrokkenheid compleet. De kwaliteit van kalkoen wordt in hoge mate bepaald door de omstandigheden waaronder het dier wordt gehouden. Coolen: "Dierenwelzijn is de basis van kwaliteit. Alleen als de kalkoen zich lekker voelt, ontwikkelt hij zich tot een topproduct." Die ideale omstandigheden vinden we wellicht in Groot-Brittannië, waar het product 'KellyBronze' vandaan komt. Coolen is in Nederland de exclusieve vertegenwoordiger van KellyBronze. "In Engeland groeien de kalkoenen op in het open veld. Helaas is dit in Nederland niet mogelijk gezien het besmettingsgevaar van vogelpest of *blackhead*."

Kalkoen met een glimlach

“Wij streven ernaar het topsegment van culinair Europa te bedienen”

“Kalkoenen zijn geen scharreldieren. Wel nemen ze graag een zandbadje”

Glimlach

Om toch die Engelse buitenomstandigheden te krijgen en deze te combineren met de veilige levensomstandigheden van opgehoekt pluimvee, ontwikkelde Henk Coolen de ‘Out-Door Turkey’. Dit is een forse uitloop waarbij de kalkoenen de keuze hebben tussen binnenzitten of een kijkje nemen op de veranda. Binnen en buiten is de vloer voorzien van een laag zand en stro. Coolen: “Kalkoenen zijn geen scharreldieren. Wel nemen ze graag een zandbadje, vandaar dat laagje zand op de vloer.” Op dit moment wordt de OutDoor Turkey op verschillende plaatsen in Nederland getest: Coolen en zijn partners bekijken hoeveel de intensievere zorg voor de kalkoen extra kost, wat de OutDoor Turkey financieel oplevert en hoe de vleeskwaliteit zich ontwikkelt. “Er zit hoe dan ook muziek in”, aldus Coolen, “en het leuke is dat ons initiatief bij iedere zakenpartner een glimlach teweegbrengt. Zo iets is in lange tijd niet gebeurd in onze branche.”



Kenniscentrum

Henk Coolen rekent de verspreiding van kennis rond het diervriendelijke product tot zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. Behalve met de ontwikkeling van de OutDoor Turkey houdt hij zich dan ook enthousiast bezig met zijn kenniscentrum voor kalkoenzaken. Wie zijn website www.kalkoen.nl opent, betreedt een complete bibliotheek, met onderwerpen als ‘de kalkoen in de schilderkunst’ en de herkomst van de Engelse naam ‘turkey’. Met een dagelijkse update van nieuws over de kalkoenuitwisseling serieus neemt. “Er bestaan nog erg veel misverstanden over de kalkoen.”





Promotie

Niet alleen productie en kennis van de kalkoen zijn het werkterrein van kalkoenbroederij Coolen, directeur Henk Coolen voert ook een gedreven marketingbeleid. In een onconventionele promotiecampagne brengt hij het product onder de aandacht. Zo zet hij een authentieke Engelse dubbeldekker in, die overal veel bekijks trekt. 'KellyBronze on Tour' heet de promotiecampagne. Waar de bus wordt ingezet kunnen mensen kennismaken met de KellyBronze-kalkoen, en daar een passend glas wijn bij proeven. Met KellyBronze on Tour doet Henk Coolen markten aan, evenementen en beurzen. Ook is de bus te huur in combinatie met een culinair arrangement. De marketingactiviteiten omvatten daarnaast allerlei vormen van samenwerking die Coolen zoekt, bijvoorbeeld met restaurants, delicatessenzaken en wijnproducenten.

Nichemarkt

Kennis van de mogelijkheden met kalkoen is nodig voor de afzet van het product. Coolen: "Op dit moment lijdt de kalkoen nog onder het oude imago van goedkoop en onverantwoord geproduceerd vlees uit verre landen. Maar daar komt langzamerhand verandering in. Wij streven ernaar de nichemarkt te bedienen, het topsegment van culinair Europa." Tegelijkertijd ziet Coolen ook in Nederland een beweging ontstaan waarbij topkoks kwaliteitsingrediënten gebruiken van regionale oorsprong. Daar zou het product KellyBronze goed in passen. Toch is het hem er niet om te doen de Nederlandse markt daarmee te bestormen: "Nederland is van oudsher niet zo'n kalkoenland. De Nederlander heeft bovendien de neiging te kiezen op prijs in plaats van op diervriendelijke productie en kwaliteit. We richten ons eerder op Duitsland en de rest van Europa."

Aan de andere kant van de Noordzee is KellyBronze al een groot succes. Vooraanstaande kookboekenschrijvers en culinair journalisten zijn unaniem in hun oordeel over de wijze waarop de kalkoen wordt grootgebracht. Volgens hen komt dit de structuur en de sappigheid van het kalkoenvlees ten goede. Coolen: "Nu de rest van Europa nog, vanuit Midden-Limburg. Aan onze aanpak zal het niet liggen."

KellyBronze

De kalkoen KellyBronze is een langzaam groeiend ras, dat 22 weken nodig heeft om slachtrijp te worden. Groot worden de kalkoenen niet.

De smaak van KellyBronze wordt beïnvloed door de manier waarop de kalkoen wordt grootgebracht: zonder haast en zoveel mogelijk in de buitenlucht. Daarnaast verbetert de wijze van plukken de smaak: hij wordt droog en met de hand geplukt, en daarna minstens tien dagen gelagerd om een nog vollere smaak te ontwikkelen.

DierenPark Amersfoort

Profiel

<i>bedrijf</i>	dierentuin
<i>rechtsvorm</i>	B.V.
<i>locatie</i>	Amersfoort
<i>opgericht</i>	1948
<i>jaaromzet</i>	8 miljoen euro
<i>medewerkers</i>	seizoensafhankelijk (150 tot 200)
<i>bezoekers</i>	650.00 tot 700.000 per jaar

“De verstandelijk
gehandicapten brengen
een grote dosis
relativeringsvermogen
en humor met zich
mee”



Antoine van Daele en Saskia van Dijk



“De drie p’s zitten bij ons gewoon in de genen”, aldus directeur Antoine van Daele van DierenPark Amersfoort. “Maar uiteindelijk is het profit-beginsel doorslaggevend: voor de levensvatbaarheid van de diertuin, voor het voortbestaan van bedreigde diersoorten en voor het welzijn van mensen in verre streken.”

Maatschappelijk verantwoord in de genen

Gedagsregels

Eén van de bekende dilemma’s van dierenparken is dierenwelzijn. Is het wel legitiem om dieren op te sluiten voor geldelijk gewin? Zouden die beesten niet beter af zijn in de natuur? Internationale gedragsregels voor dierenparken zorgen er inmiddels voor dat deze discussie is uitgewoed. Van Daele noemt enkele van deze regels op. “Nooit gebruik maken van dieren die uit het wild worden gehaald, geen deelname aan handel in dieren en bovendien een beheer dat per diersoort gaat, niet per dierenpark.” Deze regels hebben overigens tot gevolg dat de dieren in het dierenpark op papier nul eurocent waard zijn. “Dat is wel eens slikken voor onze accountant.”





In bruikleen

“Dat dieren geen geldwaarde hebben, hoort bij de manier waarop wij naar de wereld kijken”, zegt Van Daele. “Wij hebben de aarde en alles wat daarop leeft in bruikleen en niet in bezit. Tegelijkertijd strijden we voor het behoud van de soorten die er nog zijn. Dit betekent bijvoorbeeld dat we actief deelnemen aan fokprogramma’s: onze dieren zijn vaak op reis, dierentuinen wisselen dieren uit om de soort te behouden. Dit gaat niet via koop of verkoop, maar in een rationeel rouleringssysteem.”



Olifantenpoep

Een andere manier om de dieren te behoeden voor uitsterven is bescherming van de natuurlijke leefomgeving van de dieren. Ter plekke dus. Dit doet het dierenpark bijvoorbeeld in Afrika: boeren worden hier geholpen in hun levensonderhoud te voorzien met het verbouwen van koffie. Daarmee worden ze afgehouden van de jacht op bedreigde diersoorten.

Ook in Sri Lanka is DierenPark Amersfoort actief. Van Daele: “Hier helpen we de mensen voordeel te zien in duurzame omgang met olifanten. We zijn bezig met een lokaal project waarbij papier wordt gewonnen uit olifantenpoep.”

DierenPark Amersfoort maakt zich daarnaast ook sterk voor kennisexport, bijvoorbeeld naar Oeganda. “We ondersteunen roofdieronderzoek door de Universiteit van Kampala.”

Eigen initiatief

De samenwerking met Oeganda leidde tot een opmerkelijk initiatief van de medewerkers: ze verblijven in hun vrije tijd in Oeganda om te helpen bij de inrichting van een dierentuin.

De jaarlijkse kunstveiling is ook een initiatief van de medewerkers. “Hier wordt jaarlijks zo’n 75.000 euro bijeengebracht voor het Oegandese roofdierenproject. Verder organiseren de medewerkers jaarlijks een feestavond voor honderden kinderen uit Nederlandse kindziekenhuizen en hun familie. Ook zorgen ze ervoor dat er in het dierenpark een perfect klimaat heerst voor collega’s met een verstandelijke handicap.” Van Daele geeft medewerkers de ruimte voor dergelijke initiatieven: “Je merkt dat mensen daardoor enthousiast naar hun werk blijven komen.”



**“Onze dieren zijn op papier nul eurocent waard.
Dat is wel eens slikken voor de accountant”**

Humor

Inmiddels werken er meer dan twintig verstandelijk gehandicapten in het park. Antoine van Daele is er blij mee: “Ze brengen een grote dosis relativeringsvermogen en humor in. Er wordt veel gelachen hier. De sfeer en de cultuur zijn open en respectvol.” De verstandelijk gehandicapten dragen ook bij op andere gebieden.

“Ze helpen bij het schoonhouden van gebouwen en terreinen, de verzorging van dieren en in de dienstverlening. Het publiek stelt ze allerlei vragen over de dieren. Vaak kunnen ze daar dan iets over vertellen.” De verstandelijk gehandicapte jongens en meisjes werken in een overzichtelijke structuur en in hun eigen tempo.

“Normaal menselijk”, noemt Antoine van Daele de instelling in zijn DierenPark. “Overall waar je ziet dát je kunt helpen, doe je dat ook. Wie maatschappelijk verantwoord ondernemen alleen opvoert voor zijn imago, is niet geloofwaardig. Praktische en concrete stappen zetten, daar gaat het om.”

Omgedraaid

DierenPark Amersfoort beschikt over een coördinator maatschappelijk verantwoord ondernemen. Volgens coördinator Saskia van Dijk is dit taakgebied in een ongebruikelijke volgorde tot stand gekomen. “Toen de buitenwereld onze organisatie voor het eerst in verband bracht met maatschappelijk verantwoord ondernemen, keken we verbaasd op. Kennelijk hadden onze bedrijfscultuur en manier van denken een goede naam en waren er ondernemingen die ernaar streefden net zoiets te doen als wij. We dachten toen niet ‘goh, we moeten iets gaan doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen’. We hebben het omgedraaid: eerst een inventarisatie gemaakt van alle lopende activiteiten die je maatschappelijk verantwoord zou kunnen noemen, en deze vervolgens gebundeld tot één geheel.”



Eosta B.V.

Profiel

<i>bedrijf</i>	handelsonderneming in biologische groenten en fruit
<i>rechtsvorm</i>	B.V.
<i>locatie</i>	Waddinxveen
<i>opgericht</i>	1990
<i>medewerkers</i>	60
<i>product</i>	biologische kas- producten, fruit uit de tropen en van het zuidelijk halfrond
<i>afzetmarkt</i>	Europa, Noord-Amerika, Canada, Verre Oosten



Volkert Engelsman

“Nature & More appelleert
aan de verantwoordelijkheid
van inkoper en consument”



Touwtjes in handen

Eosta is één van Europa's grootste handelsondernemingen in biologisch fruit uit de tropen en van het zuidelijk halfrond. Ook in eigen land is het bedrijf marktleider. Zeven van de tien biologische kiwi's, mango's en druiven die hier in de winkel liggen, zijn door Eosta verhandeld. Daarnaast heeft Eosta 80 procent van de export van Nederlandse biologische kasgroenten in handen. "Aan het internationale karakter van het bedrijf ligt geen vooropgezet plan ten grondslag", vertelt directeur Volkert Engelsman. "Dat is zo ontstaan. Het zal er mee te maken hebben dat ecologie in andere landen meer leeft dan hier. Engelsen en Duitsers bijvoorbeeld zijn veel gevoeliger dan wij voor de herkomst van hun voedsel. Onze open manier van ondernemen spreekt hen duidelijk aan."

Het hart van het bedrijf klopt in het Zuid-Hollandse Waddinxveen. Van hieruit opereren de teeltbegeleiders en salesmedewerkers en worden de producten gedistribueerd. Voor het transport wordt een beroep gedaan op Transportgroep M. Mooy, dat op dezelfde bedrijfslocatie is gevestigd. Volgens Engelsman biedt de samenwerking niet alleen logistiek voordeel. "Het sluit aan bij de regierol die Eosta zichzelf toemeet. Wij voelen ons verantwoordelijk voor het distributieproces en daar gaan we heel ver in. Van 'farm gate' tot aan het supermarktschap houden wij de touwtjes in handen. In die zin zijn we veel meer ketenregisseur dan handelsonderneming."

Biologisch met marktwaarde

Biologische landbouw gaat verder dan het vermijden van kunstmest en synthetische bestrijdingsmiddelen, vindt handelsonderneming Eosta. Bij de biologische teelt van groenten en fruit spelen ook biodiversiteit, compostgebruik en landschap een rol. Fair Trade en andere sociaal-ethische factoren zijn minstens zo belangrijk. En niet te vergeten de kwaliteit en smaak van het product. Eosta vatte het samen in 'Nature & More': een zelfontwikkeld kwaliteitsbeleid en marketinginstrument ineen.



Driehoeksverhouding

Snel kunnen schakelen is een voorwaarde om te overleven. Maatschappelijke ontwikkelingen dwingen bedrijven ertoe zich voortdurend aan te passen aan de markt en de wensen van de consument. “Voor producenten is dat niet altijd makkelijk”, zegt Volkert Engelsman. “Vooral in derde-wereldlanden ontbreekt het telers aan financiële rek. De omschakeling van een teelt kan soms tot een kortstondig verhoogde kostendruk leiden, waarbij ook de afnemer niet is gebaat. Daarom begeleidt Eosta producenten bij hun teelt. We geven bijvoorbeeld advies over biologische bestrijding, veredeling en het gebruik van compost. Zowel vanuit ons kantoor in Nederland als op locatie. Een groot deel van onze medewerkers werkt overzee.”

Behalve teeltbegeleiding biedt Eosta, in samenwerking met de Triodos Bank, de mogelijkheid een oogst vooraf te financieren. Producent, afnemer en geldschieter gaan als het ware een driehoeksverhouding aan en spreiden op die manier het financiële risico. Engelsman: “Dat is wel zo eerlijk én het verduurzaamt de samenwerking.”

Nature & More

Eosta vermarkt biologische groenten en fruit onder de merknaam Nature & More. De producten voldoen vanzelfsprekend aan de eisen van onder meer EKO/Skal en Demeter, maar Nature & More gaat verder, met name op het gebied van traceerbaarheid en ketentransparantie. Ook sociaal-ethische factoren en productkwaliteit tellen mee en worden rechtstreeks vertaald in de prijs. Kopers weten dat, hebben er ook inzicht in. “Wij zijn vaak de enige schakel tussen teler en detailhandel”, zegt Volkert Engelsman hierover. “In het creëren van transparantie en betrokkenheid vervullen wij dus een sleutelrol. Gelet op de wereldwijde schaal waarop wij werken, is dit erg belangrijk.”

Sinds begin 2004 is het assortiment via internet opvraagbaar. Hiertoe voorziet Eosta elk product van een code. Wie deze code intikt op de website van Nature & More ziet niet alleen in één oogopslag wie de producent is, maar ook hoe het betreffende product scoort op de punten ‘productkwaliteit’, ‘ecologische kwaliteit’ en ‘sociaal-

“Van ‘farm gate’ tot aan het supermarktschap houden wij de touwtjes in handen”



Vul de productcode in op www.natureandmore.com



Quality ranking: productkwaliteit, ecologische kwaliteit en sociaal-ethische kwaliteit op een rij.



Maak kennis met de producent.

ethische kwaliteit'. Engelsman: "Onze medewerkers ter plekke inventariseren samen met de telers welke factoren bij hen een rol spelen. Subjectief misschien, maar het doet wel recht aan het unieke karakter van elke ecologische en sociale situatie. In een land als Oeganda kost het bijvoorbeeld veel meer inspanning om een school te starten dan in Nieuw-Zeeland. Zoiets weegt mee in de beoordeling en dat brengen we ook naar buiten. Dankzij deze openheid kunnen wij het ons permitteren om met meerdere maten te meten. Uiteraard worden de audits door onafhankelijke controleurs uitgevoerd en bepaalt een onafhankelijke beoordelingscommissie de uiteindelijke kwaliteitsscore. Nature & More appelleert daarmee aan de verantwoordelijkheid van inkoper en consument. Uiteindelijk bepaalt die natuurlijk welke (meer)prijs hij wil betalen, niet wij. Met traceerbaarheid en maximale transparantie laten we de maatschappelijke meerwaarde van een product op een creatieve manier bepalen door de markt."

Niet alleen food

Nog geen half jaar oud maakt Nature & More een spectaculaire groei door. De website wordt dagelijks zo'n 2.000 keer bezocht. Het aantal retailers dat enthousiasme toont, neemt zienderogen toe. "Sommige willen het adopteren onder hun eigen label", vertelt Volkert Engelsman. "Andere retailers maken dankbaar gebruik van Nature & More en zien het als een toonbeeld van traceerbaarheid en kwaliteitstransparantie." Het succes heeft Eosta in ieder geval doen besluiten Nature & More onder te brengen in een onafhankelijke stichting. "We willen het concept verder uitwerken en toegankelijk maken voor andere bedrijven. Ook in de non-foodsector is belangstelling voor Nature & More."

Gebr. C.P. en C.J. Stolk B.V.



Piet en Kees Stolk

Profiel

<i>bedrijf</i>	potanthuriumkwekerij
<i>rechtsvorm</i>	B.V.
<i>locatie</i>	Bergschenhoek
<i>opgericht</i>	1978
<i>omvang</i>	4,4 hectare
<i>medewerkers</i>	14
<i>producten</i>	Pink, Red en White Champion, Baleno, Robino, Polaris
<i>afzetmarkt</i>	heel Europa

“Het geeft een kick
om de natuur het
werk te laten doen”

Planten zonder stress

'Eco-friendly cultivated plants', verklapt het beeldmerk van Gebr. C.P. en C.J. Stolk. Die kwalificatie is terecht: Piet en Kees Stolk doen er vanaf de oprichting van hun bedrijf alles aan om het milieu te sparen. En daarmee zijn prachtige kamerplanten te kweken. Sterker nog: "Door een natuurlijke aanpak groeien ze beter", meent Piet Stolk. Een kijkje in de kassen.

Traceerbaar

Voordat een anthurium in de winkel terecht komt, is hij negen maanden tot een jaar oud. Die tijd is nodig om te groeien van stek tot plant, met weelderige bladeren en veel bloemen. 'Compact' heet dat in tuinderstaal. De anthurium is verkrijgbaar in allerlei maten en kleuren: van traditioneel rood tot spannend roze, zacht lila en trendy wit, of een combinatie daarvan. Vooral luxe bloemisten en grote tuincentra verkopen de glanzende, sterke plant. "De anthurium is praktisch onverwoestbaar", weet Kees Stolk. "Het is een echte huiskamerplant, geschikt voor op de vensterbank. Maar de grotere modellen doen het in zuidelijke landen ook buiten op terrassen goed." De kassen van Stolk zijn indrukwekkend opgezet: elke kweekvloer representeert een nieuwe partij opgepotte planten. Zo is de ontwikkeling te zien van stek naar eindproduct. Maar het maakt de planten ook traceerbaar. Elke partij krijgt een nummer, dat bij de oogst wordt ingevoerd in de computer en op de veilbrief of pakbon verschijnt. Altijd is terug te vinden waar de planten hebben gestaan en hoeveel bestrijdingsmiddelen ze hebben gekregen. Piet Stolk: "Zo kunnen we een eventuele klacht goed behandelen. Mensen denken soms dat de tuinbouw maar wat aanrommelt, maar wij laten zien hoe professioneel het eraan toe gaat." De consument kent de herkomst van de plant en kan contact leggen via de website.





Goede preventie, natuurlijke bestrijding

Het lijkt zo eenvoudig. In een paar bakjes met gras worden graanluizen gekweekt, die geen anthurium lusten, maar voedsel zijn voor de ahipar (sluipwesp). Die parasiteert op zijn beurt de anthuriumluis. “Het geeft een kick om de natuur het werk te laten doen”, vindt Piet Stolk. Door wekelijks het aantal tripsen, zwarte vliegjes en luizen op vangplaten te tellen, worden probleemgebieden in de kas in kaart gebracht en kan biologische bestrijding worden ingezet. Is de schade drempel overschreden, dan passen we chemische correctie toe met het minst belastende middel van de milieumeetlat. “Dat gebeurt een enkele keer”, vertelt Piet Stolk. “Zo kampte Koppert, de leverancier van ahipar, vorig jaar met een mislukte kweek van één week; dan willen we niet al onze planten laten gaan. Daarom is preventie belangrijk. Insectengaas bij de luchtramen van de kas houdt al minimaal 90 procent van de luis en trips buiten.”

Meetbare filosofie

Wat de gebroeders Stolk al heel lang voelen als plicht, blijkt in de tijdgeest te passen. Hun filosofie is: laten zien wat je doet, en doen wat je zegt. Het bedrijf werkt met mensen die het leuk vinden ‘er elke dag voor te gaan’. Die instelling wordt beloofd: als eerste teler van kamerplanten behaalde Stolk alle certificaten van het Milieu Programma Sierteelt (MPS) en GAP Socially Qualified. “Die certificaten behaal je niet zomaar”, licht Piet Stolk toe. “We hebben twaalf vaste medewerkers en weinig verloop. Alle medewerkers herkennen plagen en de natuurlijke vijanden van anthurium. Zij dragen ons beleid. Hoewel we kunnen beweren dat we het goed doen, controleren MPS en SGS Control ons elk jaar. Dat is meetbaar.” Veel van het verantwoordelijkheidsgevoel komt voort uit een christelijke levensovertuiging. Zorgvuldig omgaan met de aarde, goed zijn voor elkaar en iets willen bewaren voor het nageslacht zijn daarvan onderdeel. In het verlengde daarvan neemt Stolk ook mensen met een beperking in dienst. Zo is een jongen met een sociale handicap inmiddels, dankzij veel begeleiding en aandacht, een gewaardeerd collega geworden.

“De stap naar biologische sierteelt vinden wij heel vanzelfsprekend”

“Laten zien hoe professioneel de tuinbouw is”

Slakoning

De geschiedenis van het bedrijf voert terug tot 1914, toen opa Stolk begon met het kweken van komkommers onder plat glas. Zoon Jan creëerde kassen, waarin hij sla en tomaten verbouwde. Hij kreeg de bijnaam ‘Slakoning’ vanwege zijn kwaliteitsproducten. Piet en Kees namen het bedrijf over in het jaar 1978, maar de teelt van sierplanten dateert uit de jaren '80. In 1989 ontstond de focus op de teelt van anthurium.

In 1997 verkaste het hele bedrijf naar een nieuwe kwekerij. Inmiddels runnen de broers al ruim vijftien jaar hun moderne en milieuvriendelijke bedrijf in pot-anthuriums. “Biologische groente telen ging altijd goed. Daarom was de stap naar biologische sierteelt heel vanzelfsprekend”, vindt Piet Stolk.

Praten voor profit

Van de zestien anthuriumkwekers in Nederland was Stolk de eerste met biologische bestrijding. Slechts twee ervan dragen het Milieukeur-stempel. Anderen volgen in het MPS-certificeringstraject. Piet Stolk: “We krijgen de erkenning die we verdienen: klanten weten wat we doen. Onze kosten liggen twee à drie procent hoger dan normaal, maar we produceren planten zonder stress. Dat levert een fysiek aantrekkelijk product, dat economisch rendabel is én overeenkomt met onze roeping.” Lachend zegt Piet: “Ook praten en zingen doen de planten glimmen!” Serieuzer: “Het streven is niet om marktleider te worden, maar wel om opvallend aanwezig te zijn.” Marktwerking en idealisme gaan samen. Het bedrijf is trots op zijn contacten met de kritische Vereniging Milieudefensie en merkt dat ook marktpartijen als IKEA de werkwijze ondersteunen.

Efficiënt omgaan met water en energie

Al het water wordt bij Stolk opgevangen en volledig hergebruikt, na ontsmetting met een verhitter. Dat is energiezuinig, beestjes verdwijnen en de natuur krijgt minder afvalstoffen te verwerken.

Het afschakelbare en geïsoleerde waterreservoir bevat 500.000 liter. Alleen wat nodig is wordt gebruikt.

Het bedrijf betreft restwarmte van de Roka-centrale in Capelle aan den IJssel. Hiermee wordt 90 procent verwarmd, door opslag in een buffer en via hoogwaardige terugvoering.

De CO₂-uitstoot van de centrale wordt gebruikt voor de plantengroei.



Themato C.V.

Profiel

<i>bedrijf</i>	energievriendelijke teelt van pruimtomaten
<i>rechtsvorm</i>	C.V.
<i>locatie</i>	Berkel en Rodenrijs
<i>opgericht</i>	1999
<i>jaaromzet</i>	3 miljoen euro
<i>medewerkers</i>	seizoensafhankelijk (gemiddeld 30)
<i>omvang</i>	5,4 hectare
<i>productie</i>	2,7 miljoen kilo tomaten per jaar
<i>afzetmarkt</i>	Nederland, Duitsland en Engeland



“In de gesloten kas hebben we alle groeifactoren optimaal in de hand”

Tom Ammerlaan, Martien Duyndam en Theo Ammerlaan



Op de markt is Themato al langere tijd een eigenwijs bedrijf. Met de opvallende pruimtomaat heeft het bedrijf een plek veroverd bij de betere afnemers in Europa. Begin 2004 nam Themato als eerste ter wereld het nieuwe teeltsysteem in de gesloten kas in gebruik. Overtollige zomerwarmte waait niet meer door de ramen naar buiten, maar wordt 50 meter onder de grond in aquifers bewaard voor later. Dat is heel goed voor het milieu. En voor de gasrekening.

Bron van energie

Optimaal klimaat

Begin 2004 sloot een deel van Themato zijn kasdeuren. Niet omdat de zaken slecht gaan. Integendeel. In de gesloten kas groeien de tomaten nu in een klimaat dat is afgesloten van de buitenlucht. Het teveel aan warmte wordt via grote luchtslangen opgeslagen in zes ondergrondse aquifers: drie warme buffers waarmee de gesloten en open kas 's winters worden verwarmd en drie koude buffers om het bedrijf in warme maanden te koelen en te ontvochtigen. Een warmtewisselaar zorgt ervoor dat het warme of koude water geregenereerd kan worden. "Niet alleen het klimaat, maar ook het biologisch evenwicht en CO₂-gehalte zijn met dit systeem nauwkeurig te regelen", vult Theo Ammerlaan aan. "In de gesloten kas hebben we alle groei-factoren optimaal in de hand. En ook maatschappelijk gezien biedt het systeem veel voordelen. Een gesloten kas veroorzaakt geen vervuiling, geen energieverpilling en geen overlast. Dat is ons bestaansrecht voor de toekomst."





Kom in de gesloten kas

De gesloten kas van Themato is een demonstratieproject dat wordt ondersteund door het Productschap Tuinbouw en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Innogrow, de ontwikkelaar van het systeem, is partner in het project 'Kom in de gesloten kas'. Gedurende 2004 en 2005 wordt de teelt gevolgd en vergeleken met die in de open kas. Theo Ammerlaan gaat uit van een energiebesparing van 25 à 30 procent voor het hele bedrijf. "De opbrengst in de gesloten kas stijgt naar verwachting met 20 procent. Bij elkaar levert dat een flinke besparing van productiekosten per tomaat op. Al na een jaar of zeven moeten we onze investering hebben terugverdiend."

Voor de realisatie van de gesloten kas heeft Themato ongeveer vijftien procent subsidie gekregen. In ruil daarvoor opende het tomatenbedrijf een demonstratiecentrum waar geïnteresseerden hun licht kunnen opsteken over de gesloten kas. "We krijgen de komende tijd veel verschillende groepen over de vloer", vertelt Ammerlaan trots. "Van biologisch werkende tuinders tot de Landelijke Commissie Anjer." Bang voor concurrentie is Themato niet. "Door kennis te delen vergroten we als branche onze innovatiekracht en kunnen we steeds duurzamer telen."

Investeren in een niche

Themato wordt geleid door drie vennoten. Uit hun voornamen is de ondernemingsnaam ontstaan. 'THE' van Theo Ammerlaan, 'MA' van Martien Duyndam en 'TO' van Tom Ammerlaan, de zoon van Theo. De vennoten kennen elkaar door en door, waardoor het werkproces soepel verloopt en de sfeer gemoedelijk is. Op vrijdagmiddag wordt bij Themato de week traditioneel uitgeluid met een biertje en een potje klaverjassen of darten.

Theo is de nestor van het bedrijf en heeft ruim 30 jaar tomatenteelt op zijn naam staan. Op zoek naar een niche teelde hij enkele jaren vleestomaten en sinds 1996 pruimtomaten onder het label Red Fresh. "Deze langwerpige tomaat is afgeleid van de Italiaanse pomodoro en smaakt wat zoeter dan de gewone ronde tomaat", legt hij uit. In 1999 breidde Theo Ammerlaan zijn bedrijf uit tot de huidige omvang en werden het productie- en verwerkingsproces geoptimaliseerd. Om de relatief kleine pruimtomatenmarkt optimaal te bedienen investeerde Themato flink in de logistiek van het sorteren, verpakken en distribueren. Inmiddels worden in Berkel en Rodenrijs niet alleen de eigen oogst, maar ook 5,8 hectare pruimtomaten van collega-telers verwerkt. Theo Ammerlaan: "Met tracking & tracing, kleinverpakking en maatwerk kunnen we voldoen aan de strenge eisen die onze afnemers stellen. Met de pruimtomaten zitten we in het luxere segment. Zo leveren we vooral aan betere supermarkten, groothandels en cateraars. Uiteraard zijn alle pruimtomaten Eurep-GAP en UK Standard gecertificeerd."

“Door kennis te delen vergroten we als branche onze innovatiekracht”



Oog voor mens en milieu

Jaarlijks gaan bij Themato 130.000 jonge tomatenplanten de kas in. In hangende goten (op werkhogte) groeien ze uit tot planten met een lengte van negen meter.

De meststoffen die nodig zijn voor de groei worden via het water toegediend. Wat overblijft, wordt opnieuw gebruikt, zodat minder water nodig is en er geen meststoffen in het milieu terecht komen. Hommels zorgen voor de bestuiving van de bloemen.

Ongedierte bestrijdt Themato met behulp van sluipwespen en andere insecten. Met steekproefsgewijze tellingen wordt het biologisch evenwicht nauwlettend in de gaten gehouden.

Het tomatenras waarmee Themato werkt, is bestand tegen schimmel. Bestrijding is dus niet nodig.

Thematosoep (4 personen)

Ingrediënten:

600 gram pruimtomaten
wit van 1 prei
1 wortel
2 eetlepels olijfolie
2 theelepels fijngesneden gemberwortel
5 dl groentebouillon
2 theelepels gembersiroop of honing
2 bosuitjes
verse munt

Bereiding:

Ontvel de tomaten. Snipper de prei fijn en snijd de wortel in blokjes. Verhit de olie en fruit hierin prei, gember en wortel. Strooi voor een enigszins gebonden soep wat bloem over de gefruite groenten. Roer goed door, zodat de bloem kan garen. Schenk de bouillon erbij. Snijd de tomaten in stukken en voeg deze met de gembersiroop of honing toe aan de soep. Laat het geheel 15 minuten trekken met de deksel op de pan. Pureer de soep met staafmixer of keukenmachine. Snijd de bosuitjes in ringen en verwarm deze 2 minuten mee met de soep. Knip voor het serveren wat blaadjes munt fijn en strooi deze over de soep.

Kanttekeningen bij MVO

Ondernemers zien kansen, maar zijn niet blind voor drempels

Het Expertise Centrum van het ministerie van LNV heeft in het najaar van 2003 een evaluatie uitgevoerd onder 37 bedrijven, stichtingen, verenigingen en brancheorganisaties uit de agrosector. De vragen hadden betrekking op hun praktijkervaringen met maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De geënquêteerden zijn in drie groepen in te delen. Bij de 'idealisten' staat MVO op de eerste plaats en is winst maken van ondergeschikt belang. Daarnaast zijn er bedrijven, stichtingen en verenigingen die MVO tot interne filosofie hebben verheven. Voor hen levert MVO kansen op. Tenslotte is er een groep bij wie MVO een losstaande, soms eenmalige, activiteit is. Voor hen is maatschappelijke kritiek of een crisis aanleiding om iets aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te gaan doen. MVO wordt dan vooral gebruikt als instrument in de PR-strategie.

Ervaringen

Interne invloeden

Worsteling Als eerste reactie op de vraag naar de ervaringen met MVO komt de worsteling naar voren met het concretiseren van het begrip MVO. Daarbij spelen vragen als 'is het maatschappelijk verantwoord om aan genetische modificatie te doen?' of 'is het maatschappelijk verantwoord om het bedrijf (gedeeltelijk) te verplaatsen naar het buitenland?'

Geld Een ander veelgenoemd punt is de financiën. MVO kost geld, maar het is onbekend wat het precies oplevert. Wat betekent het bijvoorbeeld voor de concurrentiepositie? De investeringen moeten meestal uit eigen reserves komen omdat banken (voorlopig) nog niet meewerken.

Prioriteiten en draagvlak Ook een reorganisatie kan de invoering van MVO vertragen. Zaken als logistiek en administratie gaan dan (tijdelijk) voor. In een enkel geval noemde men het gebrek aan enthousiasme en motivatie voor MVO bij werknemers als een probleem. Als een onderneming op maatschappelijk verantwoorde wijze wil produceren is intern draagvlak essentieel.

Invloeden van buitenaf

Samenwerking MVO doe je niet in je eentje: je hebt (keten-)partners nodig voor een transparante keten. Dat is niet altijd even gemakkelijk. Partners worden soms gewantrouwd: blijven ze wel meedoen? Enkele geënquêteerden vinden ketenpartners uit de primaire

sector conservatief. Zij zeggen dat agrarische ondernemers moeilijk in beweging zijn te krijgen, zeker als onduidelijk is wat de financiële voordelen zijn van MVO.

Het zijn niet altijd ketenpartners die moeilijk doen. Brancheorganisaties, NGO's, waterschappen en zelfs andere landen kunnen belemmeringen opwerpen. MVO wordt in het laatste geval vaak gezien als 'een hobby van het rijke westen'.

Consumenten De meeste consumenten kijken in de eerste plaats naar de prijs van producten. MVO wordt vaak alleen met de mond beleden en uit zich niet in het koopgedrag van mensen. Goed communiceren met consumenten is volgens de geënquêteerden een uitdaging. De gemiddelde consument heeft vaak geen helder beeld van MVO en laat zich vooral leiden door emoties of zaken waarvan hij zich een voorstelling kan maken. Bijvoorbeeld of koeien wel of niet in de wei moeten.

Overheid Over het algemeen vinden de geënquêteerden dat de overheid geen duidelijke invulling geeft aan het begrip MVO. Zij hebben vaak moeite het thema binnen hun eigen organisatie concreet te maken. Daarom is er behoefte aan duidelijke richtlijnen over MVO, die gedragen worden door zowel de regionale, provinciale als nationale overheid. Ook is er behoefte aan financiële ondersteuning. Het is echter niet gemakkelijk te achterhalen of en waar subsidie-mogelijkheden voor MVO aanwezig zijn. Overheidsregels werken vaak remmend, projecten passen niet altijd binnen bestaande kaders en bestaande kaders houden soms onvoldoende rekening met MVO.

Wat kan er beter?

Wensen van alle geënquêteerden

Definitie van MVO Alle geënquêteerden geven aan behoefte te hebben aan een duidelijke en uniforme omschrijving van het begrip. Want pas dan kan men zaken rond MVO meetbaar maken. Het uitdrukken van het MVO-gehalte in een cijfer of via een certificeringssysteem stimuleert organisaties hun prestaties te verbeteren en maakt het mogelijk te communiceren over hun vorderingen op MVO-gebied.

In de MVO-definitie moeten zaken opgenomen worden als energiebalans, afvalstromen, werkgelegenheid en verdeling van winst. Alle overheden moeten deze definitie ondersteunen. Dit vormt de basis voor een goed MVO-beleid. Het is bovendien wenselijk dat overheden organisaties stimuleren bij MVO, subsidieregelingen openstellen en de communicatie met consumenten verzorgen. Volgens de geënquêteerden ervaren consumenten overheidsinformatie als objectiever dan informatie van het bedrijfsleven.

Ook is het wenselijk dat de overheid een rol speelt bij het samenbrengen van diverse partners binnen een keten om de samenwerking op maatschappelijk verantwoorde wijze te bevorderen. Binnen de agrosector ligt hier een taak voor het ministerie van LNV.

Overheid als intermediair Diverse geënquêteerden menen dat de overheid als intermediair kan optreden tussen de verschillende maatschappelijke geledingen (bedrijfsleven, NGO's en wetenschap). Een goede doorstroming van

kennis, coördinatie van onderzoek naar duurzame productiemethoden en aansturing van onderwijs zijn volgens hen overheidstaken. Binnen de agrosector kan het ministerie van LNV hierbij een belangrijke rol spelen.

Nederland is een exportland. MVO moet daarom ook in het buitenland een duidelijk gezicht krijgen. Op zijn minst binnen de EU, maar liefst ook daarbuiten. Een heldere begripsomschrijving, internationaal geaccepteerde certificering en goede voorlichting kunnen dit mede mogelijk maken.

MVO kan ook gestimuleerd worden met financiële steun. Dit hoeft niet per se in de vorm van subsidies, maar kan bijvoorbeeld via belastingvoordelen voor maatschappelijk verantwoorde ondernemers.

Bij MVO worden de werkelijke kosten meegerekend in de productprijs. Dit geldt niet voor de traditionele landbouwproductie, waar bijvoorbeeld de milieubelasting niet wordt meegenomen. Zo ontstaat er ongelijkheid tussen verschillende bedrijven. Ondernemers willen dat deze ongelijkheid wordt opgeheven, bijvoorbeeld via een verplichte doorberekening van de milieubelasting middels ecotax of BTW-differentiatie.

Wensen per doelgroep

Idealisten Deze groep hoeft niet gemotiveerd te worden en weet al wat MVO inhoudt. Wel wil deze groep ondersteuning bij de realisatie van ketentransparantie, heldere consumentenvoorlichting, flexibele subsidieregels en prijzen die de werkelijke kosten van producten weergeven.

MVO als interne filosofie Ook deze groep hoeft niet gemotiveerd te worden om acties te ondernemen op het gebied van MVO. Het begrip MVO is bij hen redelijk tot goed bekend. Toch zoekt men meer mogelijkheden om (specifieke) kennis en ervaringen uit te wisselen en heeft men behoefte aan concrete, branchespecifieke informatie. Daarnaast is deze groep gebaat bij stimuleringsmaatregelen, zoals subsidies en prijzen. Erkenning, bijvoorbeeld door het winnen van een MVO-prijs, geeft naamsbekendheid, wat een positief effect kan hebben op de afzet.

MVO als 'nevenactiviteit' Bij deze groep is MVO nog niet structureel in de cultuur en bedrijfsvoering ingebed. Bij reorganisaties of in economisch mindere tijden zal MVO daardoor snel op de achtergrond raken. Voor deze groep zouden regels een belangrijke stok achter de deur kunnen zijn.

Wie doet nog meer mee?

De ondernemer en de overheid staan niet alleen in hun streven naar een toename van MVO. Ook certificeringsbedrijven, NGO's, productschappen, brancheorganisaties, stichtingen en andere belanghebbenden koesteren deze wens en kunnen een belangrijke rol spelen bij het stimuleren van MVO binnen het agrocluster. Het ministerie van LNV kan deze organisaties als kennisbron gebruiken en doet er goed aan ze te betrekken bij zijn eigen initiatieven.

Conclusie

Er zijn veel mogelijkheden om van MVO in de agrarische sector een succes te maken. Duidelijkheid over het begrip MVO staat hierbij voorop, zo blijkt uit de enquête. De praktijk laat zien dat een uniforme aanpak voor alle doelgroepen niet efficiënt is. Het ministerie van LNV zal daarom continu in dialoog moeten blijven met bedrijven, stichtingen, verenigingen en brancheorganisaties uit de agrosector. Certificeerders, NGO's, brancheorganisaties en productschappen zijn belangrijke gesprekspartners voor de betrokken partijen. Zij kunnen informatie leveren en bij diverse initiatieven ondersteuning bieden.

Uitspraken van geënquêteerden

MVO is:
*alles keurig registreren
("vanwege onze overzichtelijke
administratie zijn we een geliefde
prooi voor controleurs")*
een way of life

De evaluatie

De evaluatie is uitgevoerd in opdracht van de Directie Industrie en Handel van het ministerie van LNV. Praktijkervaringen zijn voor LNV een belangrijke graadmeter bij het bepalen van haar rol bij het stimuleren van MVO in het agrocluster.

Uitspraken van geënquêteerden

MVO is:
voortdurend keuzes maken
learning by doing

Voorlopers

De juryleden hebben te kennen gegeven dat zij onder de indruk waren van het grote aantal goede en enthousiaste inzendingen dat zij dit jaar onder ogen kregen. Er kan echter maar één de beste zijn.

De vijf genomineerden voor de MVO-prijs zijn in deze publicatie reeds aan het woord geweest. Hieronder vindt u zestien andere bedrijven en organisaties die weliswaar niet genomineerd werden, maar wel een eervolle vermelding

verdienen. Hun inzendingen voldeden aan alle criteria die de jury heeft gehanteerd. Daarmee behoren zij, net als de genomineerden, tot de voorlopers op het gebied van MVO.

Het ministerie van LNV, LTO Nederland en de Nederlandse Voedingsmiddelenindustrie VAI vertrouwen erop dat de hoge klassering deze bedrijven en organisaties zal stimuleren hun MVO-activiteiten verder uit te bouwen en als voorbeeld te dienen voor bedrijven in hun omgeving.

Agro Eco Consultancy
Postbus 63
6720 AB Bennekom
(0318) 42 04 05
www.agroeco.nl

AgroFair
Koopliedenweg 10
2991 LN Barendrecht
(0180) 64 39 00
www.agrofair.com

Bavaria NV
De Staten 1
5737 ZG Lieshout
(0499) 42 80 90
www.bavaria.nl

De Eemlandhoeve
Bisschopsweg 5b
3752 LK Bunschoten
(033) 299 92 00
www.eemlandhoeve.nl

Mts. Kuks
Vlasreutenweg 2
7638 PM Nutter Ootmarsum
(0541) 29 12 87

Groentehof BV
Korendijk 9
5704 RD Helmond
(0492) 51 23 72
www.groentehof.nl

Hammerslag
Weardebuorsterwei 2
9295 LC Westergeest
(0511) 44 54 74
www.hammerslag.nl

Het Exoo
Wierdenseweg 28
7468 PZ Enter
(0547) 38 14 20

Janssen Pluimvee/Ovivo
Food BV
Heesweg 9
5864 CE Meerlo
(0478) 69 72 71
www.ovivo.nl

Kwekerij de Bierkreek
Zevenhofstedenstraat 9
4515 RK IJzendijke
(0117) 30 17 40
www.bierkreek.nl

Nutreco Holding NV
Postbus 299
3800 AG Amersfoort
(033) 422 61 41
www.nutreco.com

Provalor B.V.
Uitgang 1b
1645 RA Ursem
(023) 558 12 35

Simon Lévelt B.V.
A. Hofmanweg 3
2031 BH Haarlem
(023) 512 25 22
www.simonlevelt.nl

Stichting Utz Kapeh
Prins Hendrikkade 25
1012 TM Amsterdam
(020) 530 63 90
www.utzkapeh.org

VanDrie Group
Postbus 20095
7302 HB Apeldoorn
(055) 549 21 52
www.kalfsvlees.nl

De Vogelshof
Broeksteeg 4
5738 PB Mariahout
(0499) 42 50 17
www.vogelshof.nl

Epiloog

Maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt om samenwerking. Daarover zijn alle ondernemers in dit boek het eens. Of ze nu actief zijn in de zuivel, sierteelt, groene chemie, veeteelt of op een virtuele boerenmarkt, hun praktijkervaringen leren dat samenwerking niet alleen sleutel is tot succes, maar vaak ook als randvoorwaarde geldt om als bedrijf of sector te overleven.

Want samenwerking leidt niet alleen tot synergie in duurzaamheid en efficiency, maar ook tot een grotere vernieuwingsdrang. En dat opent de weg naar slimme oplossingen, nieuwe markten en verrassende producten waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen gestalte krijgt. De meest uiteenlopende voorbeelden passeerden de revue: van de verwerking van wei in sportdranken en het gebruik van zetmeel voor eetbaar hondenspeelgoed tot de natuurslager die zijn vlees via internet verkoopt.

Mogelijkheden genoeg, zo laten de talloze initiatieven in dit boek zien: samenwerking met partijen binnen en buiten de organisatie, horizontaal maar ook verticaal in de keten. Of door een eigen netwerk te creëren en producten direct te verkopen aan de consument, op een klassieke of virtuele boerenmarkt.

Een maatschappelijk verantwoord ondernemer heeft oog voor gemeenschappelijke belangen en vult de ander aan vanuit de sterke kanten van zijn eigen bedrijf. Dat heeft zo zijn uitdagingen. Organisaties kunnen er immers verschillende ambities op na houden of zelfs elkaars concurrenten zijn. En hoe zorg je onderling voor een eerlijke verdeling van de winst? Regelmatig communiceren over je activiteiten en toekomstplannen en mede daarmee elkaars vertrouwen winnen is essentieel, zo benadrukken de ondernemers in deze publicatie.

Het ministerie van LNV, LTO Nederland en de Nederlandse Voedingsmiddelenindustrie VAI staan u graag terzijde om ook winst te halen uit samenwerking. Door via onderzoek, conferenties en publicaties als deze kennis en ervaringen te bundelen en partijen bijeen te brengen. Zodat u in staat bent verder vorm te geven aan uw maatschappelijk verantwoord ondernemerschap.

Colofon

Samenstelling

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Directie Industrie & Handel, Den Haag
Expertise Centrum LNV, Ede
Nederlandse Voedingsmiddelenindustrie VAI
Land- en Tuinbouworganisatie LTO Nederland

Tekst en eindredactie

Schuttelaar & Partners, adviesbureau voor
Maatschappelijke Communicatie, Den Haag
De Rotterdamsche Communicatie Compagnie, Rotterdam

Tiny Brouwers (hoofdredacteur ZuivelZicht)
René Didde (freelance wetenschapsjournalist)
Lisette de Jong (freelance journalist)
Joost van Kasteren (freelance wetenschapsjournalist)
Diederik Sleurink (freelance journalist)

Ontwerp

De Rotterdamsche Communicatie Compagnie, Rotterdam

Fotografie

Janssen & De Kievith, Rotterdam
Fotobureau Mieke van Engelen, Den Haag

Druk

Pallas Offset, Den Haag

Samen werken aan winst is een uitgave van:

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Directie Industrie en Handel
Bezuidenhoutseweg 73
Postbus 20401
2500 EK Den Haag
telefoon (070) 378 42 72
e-mail PBIH@minInv.nl

Deze uitgave kan op bovenstaand adres worden
besteld, onder vermelding van het ISBN-nummer.

© juni 2004

Disclaimer

Het ministerie van LNV kan niet aansprakelijk worden gesteld voor
uitspraken van derden die in deze publicatie zijn opgenomen.

Niets in deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een
geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt in
enige vorm, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de
uitgever.

ISBN 90-75789-13-0



*Voedsel en groen
van internationale klasse*

Onder dit motto werkt het ministerie van LNV aan veilig, verantwoord geproduceerd voedsel en een vitale natuur.

Het platteland moet economisch gezond blijven met behoud van landschap en cultuur. Tenslotte wil LNV de internationale concurrentiekracht van de agrarische sector versterken, met maatschappelijk verantwoord ondernemen als uitgangspunt.

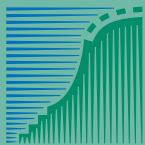
LNV heeft anderen nodig om dit te realiseren. Alle betrokkenen moeten hun verantwoordelijkheid nemen. Transparante besluitvorming is daarbij voorwaarde. LNV geeft richting, stelt waar nodig kaders, stimuleert en financiert.

profit

people

planet

In dit boek vertellen ondernemers uit uiteenlopende sectoren hoe zij de meeste winst kunnen halen uit maatschappelijk verantwoord ondernemen. Niet alleen in termen van profit, maar ook als het gaat om people en planet. Of ze nu actief zijn in de zuivel, sierteelt, groene chemie, veeteelt of op een 'moderne' boerenmarkt, hun praktijkervaringen leren dat samenwerking de sleutel is tot succes. Want samenwerking leidt tot slimme oplossingen, nieuwe markten en opmerkelijke producten. Laat u verrassen door de vindingrijkheid, het maatschappelijk inzicht en het doorzettingsvermogen van de ondernemers in dit boekje.



landbouw, natuur en
voedselkwaliteit