

# **Wordt goed gedrag beloond?**

## Economische aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de agroketen, in het bijzonder in de varkensvlees- en glasgroenteketen

J.A.A.M. Verstegen  
C.J.M. van der Lans

LEI en PPO, in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Projectcode 64532

September 2003

Rapport 2.03.16

LEI, Den Haag

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

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

Wordt goed gedrag beloond?; Economische aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de agroketen, in het bijzonder in de varkensvlees- en glasgroenteketen  
Verstegen, J.A.A.M. en C.J.M. van der Lans  
Den Haag, LEI, 2003  
Rapport 2.03.16; ISBN 90-5242-846-8; Prijs € 27,50 (inclusief 6% BTW)  
177 p., fig., tab., bijl.

Eén van de mogelijke beweegredenen voor ondernemingen om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) te doen, is 'welbegrepen eigenbelang'. In dit rapport is getracht inzichtelijk te maken of MVO, in verschillende schakels van de varkensvlees- en glasgroenteketen, leidt tot hogere bedrijfsresultaten. Hiertoe is een algemene literatuurstudie uitgevoerd en is een conceptueel model opgesteld. Dit model en sectorspecifieke literatuurstudies hebben geresulteerd in een groot aantal hypothesen met betrekking tot de relatie tussen MVO-gerelateerde maatregelen en economische prestaties. Om deze hypothesen te toetsen is een vragenlijst opgesteld die vervolgens is afgenomen in drie schakels van de varkensvleesketen en vier schakels in de glasgroenteketen. Zowel de literatuur als de antwoorden op de vragen in deze studie geven aanleiding te veronderstellen dat MVO niet alleen een extra kostenpost betekent maar ook een opbrengstzijde kent. Een gedetailleerde kwantificering van MVO blijft een lastige taak aangezien MVO een integraal onderdeel uitmaakt van de bedrijfsvoering.

**Bestellingen:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

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

**Informatie:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

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

© LEI, 2003

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



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



# Inhoud

	Blz.
<b>Woord vooraf</b>	9
<b>Samenvatting</b>	11
<b>Summary</b>	19
<b>1. Inleiding</b>	27
1.1 Aanleiding	27
1.2 Probleemstelling	27
1.3 Doelstelling	28
1.4 Leeswijzer	29
<b>2. Theoretisch kader</b>	30
2.1 Inleiding	30
2.2 Algemene literatuur ten aanzien van economische aspecten van MVO	30
2.3 Conceptueel model	36
2.3.1 Directe en indirecte relaties	36
2.3.2 Interactie-effecten en dynamische effecten	37
2.4 Operationalisering van de economische prestaties	40
2.5 Aanbevelingen voor de onderzoeksopzet	43
<b>3. Materiaal en methode varkenskolom</b>	45
3.1 Inleiding	45
3.2 Sectorspecifieke literatuur 'people' versus 'profit'	45
3.3 Sectorspecifieke literatuur 'planet' versus 'profit'	49
3.4 Keuze van schakels	53
3.5 Keuze van thema's	54
3.6 Hypothesen	55
3.7 Benaderde en geïnterviewde bedrijven per schakel	57
<b>4. Materiaal en methode glasgroenteketen</b>	62
4.1 Inleiding	62
4.2 Sectorspecifieke literatuur 'people' versus 'profit'	62
4.3 Sectorspecifieke literatuur 'planet' versus 'profit'	65
4.4 Keuze van schakels	66
4.5 Keuze van thema's	66
4.6 Hypothesen	69
4.7 Benaderde en geïnterviewde bedrijven per schakel	74

	Blz.
<b>5. Opzet vragenlijst</b>	78
5.1 Inleiding	78
5.2 Algemene vragen	78
5.3 Themagewijze vragen	79
<b>6. Resultaten varkenskolom</b>	81
6.1 Inleiding	81
6.2 Typering van de verkregen data	82
6.3 Beelden ten aanzien van MVO	83
6.4 Perceptie ten aanzien van relevantie thema's	84
6.5 Motivatie voor MVO	85
6.6 Besproken thema's	87
6.7 Economische aspecten bij concrete MVO-maatregelen	87
6.7.1 Veevoederbedrijven	87
6.7.2 Varkensbedrijven	91
6.7.3 Het praktijkcentrum voor duurzame en biologische Varkenshouderij	96
6.7.4 Slachterijen	97
6.7.5 Vereniging van Keurslagers	103
6.8 Reflectie met behulp van Balanced Scorecard en Concurrentiemonitor	105
6.8.1 Veevoederbedrijven	105
6.8.2 Varkensbedrijven	106
6.8.3 Slachterijen	108
6.8.4 Vereniging van Keurslagers	110
6.9 Doelmatigheid van de keten (Concurrentiemonitor)	111
6.10 Interactie-effecten	114
6.11 Totaalbeeld varkenskolom	115
<b>7. Resultaten glasgroenteketen</b>	119
7.1 Inleiding	119
7.2 Typering van de verkregen data	119
7.3 Beelden ten aanzien van MVO	120
7.4 Perceptie ten aanzien van relevantie thema's	121
7.5 Motivatie voor MVO	122
7.6 Besproken thema's	122
7.7 Economische aspecten bij concrete MVO-maatregelen	123
7.7.1 Veredelingsbedrijven	123
7.7.2 Teeltbedrijven	126
7.7.3 Handelsbedrijven	130
7.7.4 Retailers	133

	Blz.
7.8 Reflectie met behulp van Balanced Scorecard en Concurrentiemonitor	135
7.8.1 Veredelingsbedrijven	135
7.8.2 Teeltbedrijven	137
7.8.3 Handelsbedrijven	138
7.8.4 Retailers	139
7.9 Doelmatigheid van de keten (Concurrentiemonitor)	140
7.10 Interactie-effecten	140
7.11 Totaalbeeld glasgroenteketen	141
<b>8. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>144</b>
8.1 Inleiding	144
8.2 Kosten en baten van MVO	144
8.3 Verschillen tussen bedrijven en ketens	147
8.4 Hoe verder?	148
<b>Literatuur</b>	<b>151</b>
<b>Bijlagen</b>	
1 Vragenlijst	159
2 Milieukeur	174
3 Praktijkcentrum Raalte	176



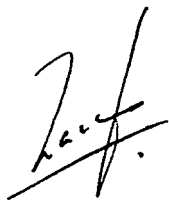


## Woord vooraf

Deze studie is uitgevoerd in opdracht van de Directie Industrie en Handel van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Het onderzoek is voorbereid en uitgevoerd door een projectteam bestaande uit een groot aantal onderzoekers van LEI B.V. en van Praktijkonderzoek Plant en Omgeving (PPO), namelijk Carin van der Lans, Florentien Eiff, Victor van Velzen, Eric ten Pierick, René van Paassen, Gerben Splinter, Hubert Sengers, Koen Boone, Silvia Goddijn, Koos de Vlieger, Theo Vogelzang en Jan Willem van der Schans. De projectleiding van het onderzoek was in handen van Jos Verstegen.

LEI B.V. en PPO bedanken Eelco Klein en Ineke Lemmen van de Directie Industrie en Handel voor hun constructieve inbreng bij de opzet van dit onderzoek.

Dank is vooral ook verschuldigd aan de geïnterviewden in de varkensvlees- en glasgroenteketens die de tijd en moeite hebben genomen om aan dit onderzoek mee te werken. Zonder hun medewerking was dit onderzoek niet mogelijk geweest.



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



Dr. D. Kuiper  
Business Unit Manager PPO Glastuinbouw



# Samenvatting

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), dat wil zeggen ondernemen met zorg voor de maatschappelijke effecten ervan in binnen- en buitenland, leeft sterk in Nederland. Eén van de mogelijke beweegredenen voor ondernemingen (in de diverse schakels van de agroketen) om zich op het terrein van MVO te begeven is 'welbegrepen eigenbelang'. Wanneer inzichtelijk gemaakt kan worden dat ondernemingen die maatschappelijk verantwoord ondernemen ook nog hogere bedrijfsresultaten behalen, dan kan dit een prikkel zijn voor andere ondernemingen (in dezelfde schakel en daarbuiten) om ook de weg van maatschappelijk verantwoord ondernemen in te slaan. Dan moet echter wel aannemelijk worden gemaakt dat de betere resultaten inderdaad een gevolg zijn van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast zullen ondernemers zich afvragen of de gevonden hogere inkomens ook bij hun eigen onderneming te verwachten zijn, of dat de situaties dusdanig verschillend zijn qua configuratie van het bedrijf, i.e., bedrijfsstijl, bedrijfsgrootte, ondernemerskenmerken dat er een afbreukrisico kan optreden.

Het bovenstaande leidde tot de tweeledige probleemstelling voor dit onderzoek:

1. Kunnen de economische effecten van MVO op een objectieve manier worden vastgesteld?
2. Waardoor kunnen (eventuele) economische effecten van MVO worden verklaard?

Het doel van deze studie was om:

- 1) een integrale analyse te maken van de kosten en baten van MVO voor de totale keten en de verschillende schakels in de varkenskolom en de glasgroenteketen;
- 2) binnen schakels een vergelijking tussen bedrijven te maken van de performance en dit zoveel mogelijk te verklaren aan de hand van de configuratie van de bedrijven;
- 3) daar waar het niet mogelijk is om 1) en 2) uit te voeren (bijvoorbeeld door gebrek aan gegevens of door gebrek aan vergelijkbare bedrijven) aan te geven welke gegevens verzameld zouden moeten worden c.q. welk onderzoek zou moeten plaatsvinden om 1) en 2) wel mogelijk te maken.

Om bovengenoemd doel te bereiken is in *hoofdstuk 2* allereerst gestart met een algemene literatuurstudie naar de relatie tussen MVO-gerelateerde maatregelen en economische prestaties. Hierbij is gekeken naar literatuur betrekking hebbende op de agroketen, waarbij vergelijkingen worden gemaakt tussen gangbare en biologische landbouw. Daarnaast is literatuur bestudeerd van buiten de agrosector, waarbij vooral relaties gelegd worden tussen sociale indicatoren en economische prestaties. De belangrijkste bevinding uit deze literatuurstudie was dat in de meeste studies een positief verband gevonden wordt tussen MVO-gerelateerde maatregelen en economische prestaties. Hiermee is overigens niet gezegd dat er een onomstotelijk bewijs is geleverd voor dit verband. Literatuuroverzichten lieten zien dat in heel veel studies geen of zelfs een negatief verband gevonden werd. Opmerkelijk was dat sommige studies in verschillende literatuuroverzichten anders

beoordeeld werden (bijvoorbeeld de ene keer een positief verband en de andere keer een negatief verband). De vergelijkingen 'biologisch-gangbaar' in de agroketen laten zien dat met name in de biologische akkerbouw en -melkveehouderij de bedrijfsresultaten positief afsteken. Uit een studie voor de glastuinbouw lijkt ook een positief resultaat te komen, maar een kleine steekproef enerzijds en hoge variatie tussen bedrijven en jaren en prijs-schommelingen anderzijds maken deze uitkomst onzeker.

Bij het gemiddeld vrij rooskleurige bedrijfsresultaat voor de biologische land- en tuinbouwbedrijven geldt wel de kanttekening dat deze bedrijven vaak een gunstigere uitgangssituatie en meer ervaring hebben dan nieuwe omschakelaars. Het zou daarom te kort door de bocht zijn te veronderstellen dat nieuwe biologische bedrijven in zijn algemeenheid een positiever bedrijfsresultaat mogen verwachten dan gangbare bedrijven.

Op basis van theoretische en empirische studies is in het vervolg van *hoofdstuk 2* een conceptueel model geconstrueerd met betrekking tot de (mogelijke) relaties tussen MVO en economische prestaties. Hierbij werd onderscheid gemaakt in directe relaties (kosten en baten van MVO-maatregelen) en indirecte relaties (meerwaarde via 'goodwill', imago en 'license to produce/sell').

Vastgesteld werd dat er interactie-effecten kunnen optreden. Hiermee wordt bedoeld dat de totale meerwaarde van MVO groter kan worden dan de som van de opbrengsten van de individuele MVO-maatregelen. Door dit interactie-effect kan het in specifieke gevallen zelfs zinvol zijn om bij de ene MVO-maatregel een verlies te accepteren wanneer daarmee het gehele MVO-niveau op een hoger plan kan worden getild.

Een andere belangrijke constatering die uit het conceptueel model naar voren kwam is het dynamische karakter van de relatie tussen MVO en economische prestaties. Op de eerste plaats verandert de invulling van MVO door veranderende wensen vanuit de maatschappij. Maar daarnaast verandert ook de relatie zelf. Op het moment dat concurrenten dezelfde maatregelen hebben genomen als de voorloper (de onderneming die het eerst de betreffende maatregelen nam en daarmee een concurrentievoordeel behaalde) zal vaak het concurrentievoordeel verdwijnen en ontstaat er een nieuw evenwicht op een hoger niveau. Het is echter de vraag of dan gesproken kan worden over een hoger MVO-niveau. Gespiegeld aan de MVO-definitie van het Kabinet<sup>1</sup>, is er nog steeds sprake van 'een maatschappelijke rol die een bedrijf op zich neemt en die verder gaat dan het in acht nemen van wettelijke voorschriften'. Het is echter zeer de vraag of dit door de maatschappij ook als MVO wordt ervaren. Het paradoxale is namelijk dat wanneer een MVO-maatregel geldt oplevert (bijvoorbeeld een bepaalde energiebesparingsoptie in de glastuinbouw) en alle bedrijven die maatregel doorvoeren, dit door de maatschappij als vanzelfsprekend, als basisstandaard, zal worden beschouwd en *niet* als MVO. Dit zou kunnen betekenen dat maatregelen die *wel* het label 'MVO' krijgen per definitie geld kosten. Het dynamische aspect van MVO in deze is dat MVO-maatregelen in ieder geval (concurrentie)voordelen kunnen opleveren *totdat* ze alom worden toegepast. In de praktijk kan dit soms lang duren indien het MVO-concurrentievoordeel gebaseerd is op 'resources' (middelen) die (a) waarde hebben, (b) schaars zijn, (c) niet volledig geïmiteerd kunnen worden en (d) niet substitueerbaar zijn (Barney, 1991). Op het moment dat een groot deel van de bedrijven of

---

<sup>1</sup> Volgens de definitie van het Kabinet is maatschappelijk verantwoord ondernemen 'de actieve en vrijwillige - maar niet vrijblijvende - maatschappelijke rol die een bedrijf op zich neemt en die verder gaat dan het in acht nemen van wettelijke voorschriften' (Kabinet, 2001).

ketens een bepaalde MVO-maatregel heeft toegepast verschuift (in de beleving) vaak het referentiepunt. Bedrijven die een bepaalde profijtelijke MVO-maatregel *niet* toepassen (de 'non adopters') zijn in het nadeel, want ze lopen de extra opbrengsten mis die hun collega's (de 'adopters') wel ontvangen. Indien bepaalde maatregelen door afnemers van een product geëist worden, is het de vraag in hoeverre er nog alternatieve afzetkanalen zijn. Zijn die er niet of nauwelijks (bijvoorbeeld bij KetenKwaliteitMelk in de zuivelsector), dan kan de vraag gesteld worden in hoeverre er sprake is van vrijwilligheid en dus van MVO. Zijn er wel alternatieven maar met een lagere prijs (bijvoorbeeld vleesvarkens laten slachten zonder IKB-2003-certificaat), dan is de vraag legitiem of bij een keuze voor het duurdere marktsegment sprake is van maatschappelijk verantwoord ondernemen of van een normale zakelijke afweging van ondernemers. Overigens is het voor zowel KetenKwaliteitMelk als voor IKB-2003 de vraag of de maatschappij dit als MVO zal beschouwen. Het gebrek aan goede referentiekaders speelt hierbij parten.

Na het theoretisch kader van hoofdstuk 2 worden in *hoofdstuk 3* en *hoofdstuk 4* twee cases verder uitgewerkt, respectievelijk de varkenskolom en de glasgroenteketen. Om causaliteit aannemelijk te maken zijn in deze hoofdstukken uitgebreide sectorspecifieke literatuurstudies uitgevoerd. Het doel hiervan was om belangrijke MVO-thema's en MVO-maatregelen te identificeren en hypothesen op te stellen met betrekking tot de (vorm van de) relatie tussen deze maatregelen en de economische aspecten ervan.

Om de in hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4 opgestelde hypothesen (voornamelijk kwalitatief) te kunnen toetsen is in *hoofdstuk 5* een vragenlijst ontwikkeld. Deze vragenlijst diende ter ondersteuning van interviews die gehouden zijn in diverse schakels van de twee ketens. De eerste vragen in de vragenlijst hebben betrekking op de beelden die de geïnterviewden hebben bij MVO, dat wil zeggen wat ze eronder verstaan en wat volgens hen de consument en burger eronder verstaan. Daarna is gevraagd naar de MVO-thema's die de consument en burger belangrijk vinden. Vervolgens is op deze MVO-thema's ingezoomd met vragen over individuele MVO-maatregelen die de bedrijven daadwerkelijk genomen hebben. Gevraagd is onder andere naar de achterliggende redenen om deze maatregelen te nemen (bijvoorbeeld 'kortetermijngewin', 'langetermijnvoordelen' of 'voldoen aan maatschappelijk wensen'). Ook is gevraagd wat de positie van het bedrijf is ten opzichte van de concurrentie met betrekking tot deze specifieke maatregelen.

Tijdens het interview zijn de individuele maatregelen geaggregeerd naar themaniveau en is geverifieerd of de optelling van individuele maatregelen volgens de geïnterviewde inderdaad een goede afspiegeling is van het effect op themaniveau. De interviews besluiten met een aantal vragen over het totaaleffect van MVO op de economische prestaties. Hierbij is naast de optelling van de effecten van de diverse maatregelen en thema's ook ingegaan op mogelijke synergie-effecten als gevolg van een beter imago als bedrijf.

In *hoofdstuk 6* en *hoofdstuk 7* zijn de resultaten van de interviews in respectievelijk de varkenskolom (9 interviews) en de glasgroenteketen (9 interviews) beschreven en is onderzocht of de verkregen resultaten de hypothesen wel of niet ondersteunen. In onderstaande twee tabellen S1 en S2 zijn de belangrijkste resultaten samengevat. Hiermee wordt tevens aangegeven welke schakels geïnterviewd zijn.

In de varkenskolom konden vijf van de vijftien hypothesen worden ondersteund door de resultaten; dat wil zeggen: hier kon een positief economisch effect van MVO-maatregelen aannemelijk worden gemaakt. Bij nog eens vijf van de vijftien hypothesen

werd gedeeltelijke ondersteuning gevonden. Dit betekent vaak dat uit de verschillende interviews verschillende effecten worden gerapporteerd of dat de opbrengsten vooral op het terrein van het verminderen van risico's zijn gelegen en dus minder duidelijk als opbrengsten zichtbaar zijn. De resterende vijf hypothesen konden niet worden ondersteund, wat overigens niet per se wil zeggen dat er geen positief verband kan zijn. In deze gevallen manifesteren de opbrengsten zich vaak in een moeilijk meetbare vorm bijvoorbeeld via 'goodwill bij de consument' of 'motivatie van de medewerkers'.

In de glasgroenteketen werden drie van de twaalf hypothesen ondersteund door de resultaten. Bij nog eens zes van de twaalf hypothesen werd gedeeltelijke ondersteuning gevonden. De resterende drie hypothesen konden niet worden ondersteund. In twee schakels zijn bij de interviews de arbeidsomstandigheden aan bod geweest terwijl hier geen hypothesen over waren opgesteld. In de andere twee schakels wordt aangegeven dat er waarschijnlijk een positief verband is tussen MVO-maatregelen op dit terrein en de economische prestaties van het bedrijf.

Tabel 1 Mate van ondersteuning van hypothesen met betrekking tot het verband tussen MVO-maatregelen en economische prestaties, voor de drie onderzochte schakels in de varkenskolom

Thema	I	Toelichting
<i>Veevoederbedrijven</i>		
Milieueffecten bij de inkoop van grondstoffen	D	Indien veiligheid en gezondheid als aspecten worden meegenomen in de hypothese, kan aangenomen worden dat maatregelen met betrekking tot de inkoop van grondstoffen op de lange termijn tot economische voordelen kunnen leiden.
Milieuzorg, dierenwelzijn en diergezondheid voor de primaire bedrijven	N	Opbrengsten uit investeringen in zorg en preventie voor vee wegen meestal op tegen de kosten. Veevoederbedrijven worden er zelf niet direct rijker van. Het leidt wel tot goodwill, een verbetering in de afzetmarkt, samenwerking en een beter imago.
Personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden	N	De voordelen van een goed personeelsbeleid zijn moeilijk direct in concrete bedragen uit te drukken.
Voedselveiligheid	J	Het voorkomen van crises weegt al gauw sterk op tegen de kosten. HACCP-certificering is reeds verplicht maar daarnaast voeren de bedrijven nog andere maatregelen zoals diverse onderzoeken die hiertoe leiden.
<i>Varkenshouders</i>		
(Proces)management	J	Maatregelen leiden over het algemeen tot een efficiëntere productiewijze en leveren zo een economisch voordeel op
Emissies	J	Reductie van emissies leidt tot kostenbesparing en een onderscheidend product mits je dit te gelde kunt maken, bijvoorbeeld met Milieukeur.
Mestverwerking/verantwoorde mestafzet	J	Het gebruik van stro en het regelen van transport in eigen beheer, bespaart (transport)kosten en het milieu (kilometers).
Afdrachten aan/sponsoring van sectororganisaties en lokale gemeenschap	N	Bijdragen aan sociale activiteiten levert goodwill op en zo ook potentiële klanten maar tijdens de interviews konden geen concrete winstvoordelen door sponsoring genoemd worden.
Dierenwelzijn en – gezondheid	N	Alhoewel vaste afspraken bestaan hierover voor Milieukeurvlees is niet aangetoond dat deze een direct economisch voordeel hebben. Deze maatregelen brengen echter wel kosten met zich mee.
Voedselveiligheid	D	De recente investeringen in maatregelen (voornamelijk certificering) bij de varkenshouders hebben zich nog niet terugverdiend. Een crisis kan echter fatale gevolgen hebben zodat de kosten zich wel snel zullen terugverdienen.
<i>Slachterijen</i>		
Preventie/verwerking ongeboren mest	D	Bij HMG hebben de investeringen in preventie van ongeboren mest zich reeds terugverdiend door kostenbesparing. Bij Dumeco dienen deze kosten zich nog op de lange termijn terug te verdienen.
Afvoer via riool/waterzuivering en overige milieumaatregelen	D	Bij Dumeco geeft het totaalbeeld aan milieumaatregelen een winst weer in de huidige situatie. Dit effect zal volgens de organisatie echter afvlakken, mede vanwege toekomstige wetgeving. Voor HMG zijn de kosten nog hoger dan de opbrengsten maar de maatregelen zullen op de lange termijn een 'win-win-win' situatie opleveren.
Personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden	N	De geïnterviewden gaven aan dat de opbrengsten lastig door te berekenen zijn (zie ook de voederbedrijven).
Dierenwelzijn en – gezondheid	D	Dumeco's Good Farming is rendabel maar niet buitenproportioneel. HMG is haar productielijn ten behoeve van dit thema net gestart; nog geen inzicht in economie.
Voedselveiligheid	J	Beide bedrijven zijn HACCP gecertificeerd en in de toekomst zal dit voor alle slachterijen verplicht worden. Daarnaast besteden beiden veel aandacht aan preventie (door technisch onderzoek, projecten en dergelijke). De investeringen zijn omvangrijk maar het vermijden van crises overstijgen deze kosten.

1. 'J' = hypothese wordt ondersteund; 'D' = deels ondersteund; 'N' = niet ondersteund.

Tabel 2 *Mate van ondersteuning van hypothesen met betrekking tot het verband tussen MVO-maatregelen en economische prestaties, voor de vier onderzochte schakels in de glasgroente-ten*

<i>Thema</i>	<i>I</i>	<i>Toelichting</i>
<i>Veredelingsbedrijven</i>		
Voedselveiligheid	J	De teler vraagt om resistente rassen (minder gebruik gewasbeschermingsmiddelen bij teler). Veredeling op resistente rassen is daarom van belang voor het rendement van de veredelaar.
Energie & milieu	D	De kosten en baten zijn onduidelijk. Betreft veredeling op resistenties (minder gebruik gewasbeschermingsmiddelen bij teler) zijn er wel financiële voordelen.
Inpassing in omgeving	N	Hierdoor ontstaat een beter imago en wordt het bedrijf een aantrekkelijker werkgever, maar de balans tussen kosten en baten is onduidelijk.
Arbeidsomstandigheden	?	Dit thema is later toegevoegd. Hier is geen hypothese over opgesteld.
<i>Telers</i>		
Voedselveiligheid	D	De maatregelen zorgen ervoor dat de teler 'preferred supplier' wordt, maar er is niet aangegeven wat het effect is met betrekking tot schadeclaims.
Energie	D	De beschreven maatregel onderbouwt de hypothese, maar de maatregel is nog niet toegepast. De toekomst moet duidelijkheid geven.
Arbeidsomstandigheden	J	De telers geven aan dat de maatregelen geld opleveren.
Inpassing in omgeving	N	Maatregelen zijn vooral ten behoeve van 'goodwill' en het bedrijf wordt mede hierdoor gezien als aantrekkelijk werkgever. Volgens de telers lijken de kosten de baten te overschrijden.
<i>Handelsbedrijven</i>		
Beperking goederentransport	J	De maatregelen leiden tot lagere kosten, maar de maatregelen zijn niet direct genomen vanuit de optiek van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
Afval	N	De genoemde maatregelen kwamen niet geheel overeen met die in de hypothese en bleken overigens geen zuivere MVO-maatregelen te zijn.
Arbeidsomstandigheden	D	De hypothese lijkt ondersteund, maar cijfers ontbreken.
Transparantie	D	Op basis van het gevoel van de geïnterviewden wordt de hypothese onderbouwd. Maatregelen op het gebied van transparantie kunnen positief uitpakken, maar de financiële onderbouwing ontbreekt.
<i>Retail</i>		
Aanbieden milieuvriendelijke producten	D	Niet alle milieuvriendelijke producten leveren het gewenste resultaat, alleen de verkoop van Odin-tassen heeft de omzet vergroot.
Arbeidsomstandigheden	?	Dit thema is later toegevoegd. Er is geen hypothese over gevormd.

1. 'J' = hypothese wordt ondersteund; 'D' = deels ondersteund; 'N' = niet ondersteund.

### *Conclusies*

Het rapport besluit in *hoofdstuk 8* met de conclusies. Deze worden hieronder samengevat in drie delen:

#### *1. Mogelijkheden voor kwantificering*

- Een analyse van verschillen tussen bedrijven met betrekking tot de economische aspecten van MVO is lastig omdat de meeste bedrijven op hun eigen manier wel iets doen aan MVO en hun concurrenten/collega's wat MVO-maatregelen betreft ook goed in de gaten houden. Er zijn daardoor weinig mogelijkheden om een gedegen 'case-control'-vergelijking te maken.
- Een analyse van verschillen tussen ketens laat zien dat:
  - MVO-thema's voor een belangrijk deel sectorspecifiek zijn;



- het niveau waarop zaken vastgelegd zijn in regelgeving tussen ketens behoorlijk kan verschillen;
- de financiële situatie in een sector mede bepalend is voor de bereidheid om MVO-maatregelen te nemen (alhoewel bovenwettelijke en wettelijke maatregelen per saldo niet altijd geld hoeven te kosten);
- crisissen in het verleden een duidelijke invloed hebben op de perceptie van de noodzaak van MVO-maatregelen.
- Hoe hoger het aggregatieniveau waarop de relatie tussen MVO en economische prestaties wordt onderzocht, hoe moeilijker het wordt om harde conclusies te trekken. Voor individuele maatregelen is het nog uitvoerbaar (zie voor getallen hoofdstukken 3, 4, 7 en 8) maar op themaniveau is het al behoorlijk complex. Een analyse op bedrijfsniveau, inclusief alle kortetermijn-, langetermijn-, en interactie-effecten (zie hoofdstuk 2) is erg moeilijk, omdat de hierbij gewenste strategische informatie moeilijk verkrijgbaar is.
- De kwantificering van MVO wordt bemoeilijkt omdat de kabinetsdefinitie van MVO ruimte laat voor interpretatie. Daar komt bij dat er in de praktijk ook nog andere MVO-definities gehanteerd worden:
  - het 'vrijwillige' in de definitie van MVO laat ruimte voor interpretatie: in hoeverre is iets vrijwillig indien reële alternatieven voor een onderneming ontbreken?
  - het 'bovenwettelijke' in de definitie van MVO is ook niet vastomlijnd: in hoeverre is vooruit lopen op wetgeving bovenwettelijk? En in hoeverre is vanzelfsprekend (milieubewust) gedrag, dat niet wettelijk geregeld is, te typeren als MVO?
  - een praktisch probleem met de Kabinetsdefinitie is evenwel dat in bepaalde gevallen, zoals bijvoorbeeld daar waar de controle en handhaving op wettelijke normen niet effectief is en de meeste bedrijven niet aan het wettelijke minimum voldoen, het daadwerkelijk voldoen aan alle wettelijke minimumeisen door een bepaald bedrijf op zich al als een teken van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan worden opgevat. Formeel is dat dan volgens de kabinetsdefinitie niet het geval, maar het bedrijfsleven vat het dan wel als zodanig op (Van der Schans et al., 2002). Ook bij de diverse geïnterviewde actoren in de varkenskolem en glasgroenteketen was dit het geval.
- Een goede kwantificering van economische aspecten van MVO zal altijd een lastige klus blijven. Enerzijds is dit omdat uit het voorgaande is gebleken dat de invulling behoorlijk sector- en ketenspecifiek is en er dan vaak (te) weinig observaties zijn om in de analyse te betrekken. Anderzijds is MVO lastig te ontrafelen omdat het vaak een integraal onderdeel uitmaakt van de bedrijfsvoering.

## 2. *Economische aspecten van MVO*

- *De meeste studies binnen en buiten de agroketen geven een positief verband aan tussen MVO en economische prestaties. Alhoewel dit positief verband niet overal gevonden wordt en er op de opzet van een aantal studies behoorlijk wat is af te dingen, geeft het toch aan dat MVO niet alleen een extra kostenpost betekent maar ook een opbrengstzijde kent.*

- *Bovengenoemde conclusie wordt bevestigd in de interviews. Van de 27 hypothesen waarmee een positieve relatie tussen MVO en economische prestaties werd getoetst, konden er 8 volledig ondersteund worden door de bevindingen. Daarnaast werden nog eens 11 hypothesen gedeeltelijk ondersteund door de bevindingen. Slechts 8 hypothesen vonden geen ondersteuning vanuit de empirische gegevens, veelal omdat er vanwege het algemene, langetermijnkarakter van de (mogelijke) economische voordelen geen goede meetgegevens voorhanden waren om deze hypothesen te toetsen.*

### 3. *Thema's voor vervolgonderzoek*

In dit rapport en dan met name in dit hoofdstuk is een aantal aspecten genoemd die verdere uitwerking behoeven. Hieronder zullen deze in vragende vorm worden opgesomd:

- Referentiewaarden: wat voor maatregelen worden door de samenleving als vanzelfsprekend ervaren en wat kan worden beschouwd als MVO? Met andere woorden: waar ligt het referentiepunt en hoe verschuift die in de loop der tijd? Hoe kan een en ander worden gecommuniceerd?
- Interactie: hoe organiseren we de dialoog met stakeholders om MVO te definiëren? Kunnen we de ondernemers in de agrosector, waaronder boeren en tuinders, wat extraverter maken, dat wil zeggen 'be good and tell it' bijleren? Hoe bereid je je voor op vragen uit de samenleving? Met name wanneer goede referentiewaarden ontbreken is het belangrijk om een goede dialoog met de samenleving te kunnen hebben. Uit onderzoek van Huirne et al. (1993) naar psychologische kenmerken is gebleken dat ongeveer driekwart van de boeren 'introvert, rationeel' is. Alhoewel persoonlijkheidskenmerken (per definitie) moeilijk te veranderen zijn, kan gerichte scholing ertoe bijdragen dat ook introverte ondernemers op een goede manier kunnen deelnemen aan een dialoog met de samenleving.
- Taakverdeling overheid/bedrijfsleven: wat is de goede balans tussen wetgeving en 'vrije ruimte'? Welke randvoorwaarden stelt de overheid en wat komt op het bordje van de ondernemers? Welke zaken waarbij 'free-riders'-risico's zijn kunnen beter door de overheid geregeld blijven worden?
- MVO als onderdeel van merkstrategie: is MVO te gelde te maken? En op welke manier zou dat het beste kunnen: verkoop je MVO als één merk of maak je verschillende productmarktcombinaties (zoals nu in feite bij de slachterijen gebeurt)?

## Summary

*Is good conduct rewarded? Economic aspects of corporate social responsibility in the agricultural supply chain, in particular in the pork and greenhouse-vegetable supply chains*

Corporate Social Responsibility (CSR), i.e. entrepreneurship which takes due account of the resultant societal effects both at home and abroad, is regarded as an important issue in the Netherlands. One of the possible motives for enterprises (in the various stages in the agricultural supply chain) to adopt a CSR approach is 'clearly-understood self-interest'. When businesses adopting corporate social responsibility are seen to achieve demonstrable improvements in their operational results this can serve as an incentive to other businesses (in the same stage, as well as outside the stage) to implement corporate social responsibility in their operations. However, this will require the provision of substantiation for the influence of corporate social responsibility on the improvement of the results. In addition, entrepreneurs will also ask themselves whether this increased income can also be expected within their own business, or whether the differences in the configuration of their company - i.e. the business style, size and entrepreneurial characteristics - are such that their operations could be confronted with risks.

The aforementioned issues resulted in a dual formulation of the problem to be addressed by this study:

1. Is it possible to determine the economic effects of CSR in an objective manner?
2. What explanations can be provided for the economic effects (if any) resulting from CSR?

The objective of this study was to:

- 1) perform an integral analysis of the costs and revenues associated with CSR for the entire supply chain, and for the various stages in the pork and greenhouse-vegetable supply chains;
- 2) make comparisons between companies within stages and explain these comparisons, as far as possible, on the basis of the companies' configurations;
- 3) indicate, in situations in which the execution of 1) and 2) was not possible (for example, due to a lack of data or a lack of comparable companies) the data that needs to be collected or the research that is required to provide for the execution of 1) and 2).

The first phase involved in the achievement of the aforementioned objective was comprised of the general literature study reviewed in *chapter 2*. This literature study reviewed the relationship between measures associated with CSR and economic performance; the study encompassed literature relating to the agricultural supply chain comparing traditional and organic agricultural practice. Literature from outside the agricultural supply chain was also studied focussing in particular on relationships between social indicators and economic performance. The most important finding from this literature study was that most investigations reveal a positive relationship between measures associ-

ated with CSR and economic performance. However, this does not imply that indisputable proof has been found for this relationship. Reviews of the literature revealed that a great many investigations were either unable to find a relationship, or even found a negative relationship. A striking conclusion from the literature study was that different reviews of the literature sometimes arrived at different assessments of one and the same investigation (i.e. one review of the literature established a positive relationship whilst another review of the literature established a negative relationship). The 'traditional-organic' comparisons of companies in the agricultural supply chain revealed that the organic arable and dairy farming sectors, in particular, achieved favourable operational results. An investigation of the greenhouse-horticultural sector also appeared to yield a favourable result; however this result is not certain in view both of the small number of companies that were studied and the great variation between companies, years, and prices.

However, when considering the - on average - fairly promising operational results achieved by organic agricultural and horticultural businesses, it is important to bear in mind that these companies often began from a more favourable situation, and that they frequently have more experience than businesses which have recently begun CSR. Consequently, it would be an oversimplification to presume that new organic businesses can, in general, expect a more favourable operational result than traditional businesses.

Theoretical and empirical studies were then used in the continuation of *chapter 2* to construct a conceptual model pertaining to the (possible) relationships between CSR and economic performance. The model made a distinction between direct relationships (the costs and revenues associated with CSR measures) and indirect relationships (the creation of added value by means of goodwill, the image, and licences to produce/sell).

It was determined that interactions can occur, i.e. the overall added value created by CSR can be in excess of the total of the proceeds from the individual CSR measures. As a result of these interactions, it is even possible that, in specific instances, it may be worthwhile accepting a loss on a given CSR measure when the implementation of that measure results in the elevation of the CSR approach as a whole.

A further significant conclusion yielded by the conceptual model pertained to the dynamic nature of the relationship between CSR and economic performance. In the first instance, the measures implemented pursuant to CSR are subject to change as a result of the changing needs expressed by society. However, the relationship is itself subject to change. Once the competition has implemented the same measures as the pioneer (the business that first implemented the relevant measures, and in so doing gained a competitive advantage), the resultant competitive advantage will be negated, and a new equilibrium will be achieved at a higher level. However, it is a moot point whether it is then possible to refer to a higher CSR level. As mirrored in the Cabinet's definition of CSR,<sup>1</sup> this still concerns 'a social role which a company takes upon itself and which goes further than observance of statutory regulations'. The question remains, however, whether society also considers this to be CSR. These developments are intrinsically paradoxical, namely because once a CSR measure yields income (for example, a specific energy-conservation option in the greenhouse-horticultural sector), and all companies have implemented that

---

<sup>1</sup> According to the definition used by the Cabinet, Corporate Social Responsibility is 'the active and voluntary - though not without obligations - social role which a company takes upon itself and which goes further than the observance of statutory regulations' (Kabinet, 2001)

measure, then society will regard this as a self-explanatory and basic standard to be met by the sector - and *not* as an element of CSR. Consequently, this could imply that measures that *are* perceived, as CSR measures will, by definition, result in increased costs. Within this context, the dynamic nature of CSR refers to the fact that, in any case, these measures can yield competition-related benefits *until* they are universally implemented. In practice, this can sometimes take a long time, if the CSR competitive advantage is based on resources which (a) have a value, (b) are scarce, (c) cannot be imitated completely and (d) cannot be substituted (Barney, 1991). At the point at which a large share of the companies or supply chains applies a particular CSR measure, the reference point often appears to shift. Companies that do *not* apply a certain profitable CSR measure (the 'non-adopters') are at a disadvantage, as they lose out on the extra profits enjoyed by other businesses (the 'adopters'). If buyers of a product demand certain measures to have been taken, the question remains as to the extent to which there are still alternative sales channels available. If there are very few or no alternative channels (such as through Supply Chain Quality Milk (*Keten Kwaliteit Melk*) in the dairy sector), then the question of the extent to which measures are taken voluntarily arises, and therefore whether the concept of CSR applies. If alternatives are available but carrying a lower price (for example, slaughtering pigs *without* an Integrated Supply Chain Management 2003 certificate), one can legitimately ask whether Corporate Social Responsibility applies when opting for the more expensive market segment, or whether this is a normal business consideration for entrepreneurs. For both Supply Chain Quality Milk and Integrated Supply Chain Management 2003, it is also a question of whether society will consider it to be CSR. The lack of a good frame of reference, i.e., the absence of reference values, plays a part in this.

The theoretical framework of chapter 2 is followed by an elaboration of two cases in *chapter 3* and *chapter 4*, i.e. reviews of the pork and greenhouse-vegetable supply chains. Extensive literature studies for these specific sectors were carried out so as to substantiate the causality. The objective of these studies was to identify significant CSR themes and CSR measures, followed by the formulation of hypotheses as to the (nature of the) relationship between these measures and the concomitant economic aspects.

For the purposes of a (primarily qualitative) assessment of the hypotheses formulated in chapters 3 and 4, a questionnaire was then developed in *chapter 5*. This questionnaire served as support during interviews held with respondents in various stages of the two supply chains. The first questions in the questionnaire pertained to the respondents' perception of the nature of CSR - i.e. what they understand by CSR, and what they believe consumers and the public understand by the concept. They were then requested to cite the CSR themes considered to be of importance by consumers and the public. The following questions in the questionnaire zoomed in on these CSR themes, and raised questions regarding individual CSR measures that have actually been implemented by the businesses. These examined issues such as the underlying reasons for the implementation of these measures (such as 'short-term benefits', 'long-term benefits', or 'compliance with wishes expressed by society'). The respondents were also requested to indicate the position of their business in comparison with the competition from the perspective of these specific measures.

During the interviews, the individual measures were aggregated to thematic level, and the interviewers then verified that the respondents were of the opinion that the totalization of the individual measures provided an accurate representation of the effect at a

thematic level. The interviews were concluded with a number of questions about the overall effect of CSR on the economic performance. In addition to a review of the total effect of the various measures and themes, these questions also addressed possible interaction or synergy effects such as benefits resulting from the improvement in the image of the business.

*Chapter 6* and *chapter 7* review the results obtained from the interviews in the pork (9 interviews) and greenhouse-vegetable (9 interviews) supply chains respectively; each chapter then continues with an assessment as to whether the results provide support for the hypotheses. The following tables, S1 and S2, contain summaries of the most significant results. The tables also indicate which stages in the supply chains were interviewed.

The results obtained from the pork supply chain provided support for five of the fifteen hypotheses, i.e. they substantiated the achievement of a favourable economic effect by the CSR measures. Partial support was provided for a further five of the fifteen hypotheses, i.e. in many cases a variety of information obtained from the interviews indicated that the benefits primarily pertained to the reduction of risks, and consequently were less readily apparent as revenue. No support was provided for the remaining five hypotheses, although this does not necessarily imply that there is no favourable relationship; in these instances, the benefits are often manifested in a form that cannot readily be quantified, such as 'goodwill among consumers', or 'motivation of the employees'.

The results obtained from the greenhouse-vegetable supply chain provided support for three of the twelve hypotheses. Partial support was provided for a further six of the twelve hypotheses. No support was provided for the remaining three hypotheses. Two of the stages raised the issue of occupational health and safety, whilst no hypotheses had been formulated for this issue. The other two stages indicated that there is probably a positive relationship between CSR measures addressing this issue and the company's economic performance.

Table 1 Degree of support of hypotheses on the relationship between CSR measures and economic performance, for the three stages in the pork supply chain that have been researched

Theme	I	Notes
<i>Feed companies</i>		
Environmental impact of the purchase of raw materials	P	If health and safety issues are incorporated in the hypothesis, it can be assumed that measures pertaining to the purchase of raw materials could, in the longer term, result in economic benefits.
Environmental protection, animal well-being and animal health at the primary companies	N	The revenues achieved from investments in protection and prevention for livestock usually exceed the costs. Although this is not to the immediate benefit of the feed companies, it does result in goodwill, an improvement in sales, cooperation, and an improved image.
Personnel management and occupational health and safety	N	The benefits accruing from an appropriate personnel policy cannot readily be expressed in tangible amounts.
Food safety	Y	The prevention of crises readily results in savings in excess of the costs. HACCP certification is already mandatory; in addition, the companies have implemented other measures such as a variety of studies conducive to food safety.
<i>Pig farmers</i>		
(Process) management	Y	Measures generally result in more efficient operations, thereby yielding an economic advantage.
Emissions	Y	A reduction of emissions results in cost savings and a unique selling point - provided that the farmer is able to market this, for example by means of the Ecolabel ('Milieu-keur').
Manure processing/responsible disposal of manure	Y	The use of straw and the in-house management of the transport saves (transportation) costs and spares the environment (in terms of kilometers).
Contributions to/sponsoring of sector organizations and the local community	N	Making contributions to social activities generates goodwill, and consequently potential customers; however, during the interviews, the respondents were unable to cite any tangible benefits obtained from sponsoring.
Animal well-being and health	N	Although definitive agreements have been reached for the Ecolabel for meat it has not been established that these result in an immediate economic benefit. However costs are incurred in implementing these measures.
Food safety	P	The pig farmers interviewed during the survey have not yet recouped the cost of recent investments (primarily occurred in certification). However, a crisis can have fatal consequences, and the costs will then rapidly be recouped.
<i>Slaughterhouses</i>		
Prevention/processing of paunch manure	P	The resultant savings at HMG have already recouped the investments in the prevention of paunch manure. The costs incurred by Dumeco are to be recouped in the longer term.
Discharge via sewers/water treatment and other environmental measures	P	The overall effect of the environmental measures at Dumeco has currently yielded a profit. However, according to the company the benefits will decrease in the longer term, in part due to future legislation. The costs incurred by HMG are still in excess of the revenues, although in the longer term these measures will result in a 'win-win-win' situation.
Personnel management and occupational health and safety	N	The respondents indicated that it is difficult to determine the revenue (see also the remarks under 'feed companies').
Animal well-being and health	P	Dumeco's Good Farming is profitable, although not excessively so. HMG is has just started its production line with respect to this theme; at present the company does not have any insight into the savings.
Food safety	Y	Both companies possess HACCP certification, which will be mandatory for all slaughterhouses in the future. In addition, both devote a great deal of attention to prevention (by means of technological research, projects, enzovoort). The investments are substantial, but the prevention of crises exceeds these costs.

1. 'Y' = hypothesis is supported; 'P' = partly supported; 'N' = not supported.

Table 2 Degree of support of hypotheses on the relationship between CSR measures and economic performance, for the four stages in the greenhouse-vegetable supply chain that have been researched

Theme	I	Notes
<i>Plant breeding companies</i>		
Food safety	Y	Growers require resistant varieties (reduced use of crop protection agents by growers). Consequently, the breeding of resistant varieties is of importance to the plant breeder's returns.
Energy & the environment		The costs and revenues are unclear. Financial benefits can be derived from the breeding of resistant varieties (reduced use of crop protection agents by grower).
Adjustment to the surroundings	N	This results in an improved image, and the company is a more appealing employer. However the balance between the costs and revenues is unclear.
Occupational health and safety	?	This theme was added later; no hypothesis was formulated.
<i>Growers</i>		
Food safety	P	The measures ensure that the grower is assigned the status of preferred supplier; however no indication is given with respect to the effect on claims for damages.
Energy	P	The specified measure substantiates the hypothesis, but the measure has not yet been implemented. The situation will become clearer in the future.
Occupational health and safety	Y	The growers indicate that the measures are profitable.
Adjustment to the surroundings	N	The measures are primarily implemented to improve goodwill, and in part render the company a more appealing employer. According to the growers, the costs would appear to be in excess of the revenues.
<i>Wholesalers</i>		
Restriction of goods transport	Y	The measures result in lower costs, although they were not implemented primarily from the perspective of corporate social responsibility.
Waste	N	The measures that were cited are not entirely in agreement with the hypothesis; it also transpired that they were not pure CSR measures.
Occupational health and safety	P	The hypothesis would appear to be supported, although figures are lacking.
Transparency	P	The opinion of the respondents substantiates the hypothesis. Measures to enhance transparency can be beneficial, although the financial substantiation is lacking.
<i>Retailers</i>		
Provision of environmentally-friendly products	P	Not all environmentally friendly products achieve the required result; only the sales of the <i>Odin</i> bags have resulted in an increase in the turnover.
Occupational health and safety	?	This theme was added later; no hypothesis was formulated.

1. 'Y' = hypothesis is supported; 'P' = partly supported; 'N' = not supported.

### Conclusions

The report is completed with the conclusions in *chapter 8*. These can be summarized in the following three categories:



### *1. Feasibility of quantification*

The performance of an analysis of the differences in the economical aspects between businesses is complicated by the fact that the majority of the businesses is to some extent active in CSR, each in their own fashion, and also keep close track of the CSR measures implemented by their competitors/colleagues. Consequently, few opportunities are available for a thorough case-control comparison.

An analysis of the differences between supply chains reveals that:

- CSR themes are largely specific to the relevant sector; the degree to which issues are laid down in regulations can vary greatly between supply chains;
- the sector's financial situation in part determines the willingness to implement CSR measures (although, on balance, supra-statutory and statutory measures do not always need to result in increased costs);
- past crises exert an evident influence on the perception of the necessity of CSR measures.

The difficulty in drawing firm conclusions increases with the level of aggregation used to examine the relationship between CSR and economic performance. Although conclusions can still be drawn for individual measures (please refer to chapters 3, 4, 7 and 8 for figures) the process becomes quite complicated at a thematic level. An analysis at company level - inclusive of all short-term and long-term effects and interactions (please refer to chapter 2) - is extremely complicated due to the difficulty in obtaining the necessary strategic information.

The quantification of CSR is complicated by the scope, which the Government's definition leaves for interpretation. Moreover, in practice, a number of other definitions of CSR are also employed:

- The 'voluntary' element in the definition of CSR leaves scope for interpretation: to what extent is a measure voluntary when a company is offered no realistic alternatives?
- The 'supra-statutory' element of the definition of CSR also lacks an explicit definition: to what extent are measures in advance of legislation supra statutory? And to what extent can self-evident (environmentally-aware) conduct that is not laid down in legislation be referred to as CSR?
- A practical problem with the Cabinet definition is, nevertheless, that in certain situations - such as in cases where the monitoring and enforcement of statutory norms is not effective and the majority of companies do not comply with the statutory minimum - the active compliance with all legal minimum requirements by a particular company can, in itself, already be seen as a sign of Corporate Social Responsibility. Formally, according to the Cabinet definition, that is not the case, although businesses interpret it as such (Van der Schans et al., 2002). This was also the case for the various players in the pork and greenhouse-vegetable supply chains who were interviewed during the survey.

An appropriate quantification of the economic aspects of CSR will always constitute a difficult task. Firstly, from the above, it will be evident that the elaboration is largely

specific to the relevant sector and supply chain, as a result of which there will be (too) few observations for the analysis. Secondly, isolation of CSR effects is complicated by the fact that it typically forms an integral part of business operations.

## 2. *Economic aspects of CSR*

- *Most studies carried out inside and outside the agricultural supply chain reveal a positive relationship* between CSR and economic performance. Although not all studies demonstrate this positive relationship - and the design of a number of studies left a great deal to be desired - they nevertheless indicate that CSR does not merely constitute an additional cost item, but that it can also generate revenue.
- *The aforementioned conclusion is confirmed by the interviews.* Eight of the 27 hypotheses that could be assessed in terms of a positive relationship between CSR and economic performance were fully supported by the results. Moreover, an additional 11 were partly supported by the results. Only 8 were not supported by the empirical data; this was usually the result of the more general long-term nature of the economic benefits, as a result of which no appropriate measurements were available for the assessment of these hypotheses.

## 3. *Themes for a continuation of this study*

This report - and, in particular, this chapter - cites a number of issues that are in need of further elaboration. These issues are summarized below in the form of questions:

- Reference values: which measures does society regard as self-explanatory, and which measures can be considered as CSR? Or, in other words, where is the reference point, and how does it shift in the course of time? How can these issues be communicated?
- Interaction: how can we organize a dialogue with the stakeholders so as to arrive at a definition of CSR? Can we encourage entrepreneurs in the agricultural sector, including farmers and growers to become somewhat more extravert, i.e. 'be good and tell people about it'? How should preparations be made for questions from society? Where good reference values are lacking, good dialogue with society is particularly important. Research by Huirne et al. (1993) into psychological characteristics has shown that approximately three quarters of farmers are 'introverted and rational'. Although personality traits are by definition difficult to change, specially orientated training can contribute to allowing introverted entrepreneurs to also participate in a dialogue with society.
- The division of duties between the authorities and the industrial community: what would be an appropriate balance between legislation and the scope for discretion? Which preconditions should be stipulated by the authorities, and for which areas are entrepreneurs responsible? Which issues accompanied by 'free-riders' risks could preferably continue to be regulated by the authorities?
- CSR as an element of a brand strategy: can CSR be capitalized? And how can this best be done? Should one CSR brand be marketed, or should a number of product-market combinations be employed (as is now in fact the case with the slaughterhouses)?

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), dat wil zeggen ondernemen met zorg voor de maatschappelijke effecten ervan in binnen- en buitenland, leeft sterk in Nederland. Er is een advies verschenen van de Sociaal-Economische Raad (SER, 2000) en vervolgens is hierop een reactie van het Kabinet gekomen (Kabinet, 2001). Ook in de LNV-nota *Voedsel en Groen* (LNV, 2000) wordt MVO genoemd als een belangrijke pijler waarop het toekomstperspectief van het Nederlandse agro-foodcomplex (NL-AFC) rust. Om dit perspectief te verkrijgen moet het NL-AFC voldoen aan hoge internationale kwaliteitsnormen en moet er een vertrouwensrelatie zijn tussen de consument en het NL-AFC met betrekking tot het geleverde product (onder andere productveiligheid, productkwaliteit), de wijze waarop het geproduceerd is (onder andere dierenwelzijn, arbeidsomstandigheden) en de wijze waarop binnen het NL-AFC omgegaan wordt met de omgeving (onder andere milieubehoud, landschappelijke inpassing).

In het bovengenoemde SER-advies is veel aandacht geschonken aan definiëring en conceptualisering van Maatschappelijk Ondernemen. In de reactie van het Kabinet wordt benadrukt dat MVO van onderaf, bij de individuele onderneming, moet ontwikkelen en dat regelgeving geen goed instrument is om MVO te bevorderen. Bij MVO gaat het om 'de actieve en vrijwillige - maar niet vrijblijvende - maatschappelijke rol die een bedrijf op zich neemt en die verder gaat dan het in acht nemen van wettelijke voorschriften' (Kabinet, 2001).

## 1.2 Probleemstelling

Eén van de mogelijke beweegredenen voor ondernemingen (in de diverse schakels van NL-AFC) om zich op het terrein van MVO te begeven is 'welbegrepen eigenbelang'<sup>1</sup>. Hierbij vragen ondernemingen zich af wat MVO zal kosten en opleveren. Hierbij kunnen ze óf een *integrale economische afweging* maken, of ze kunnen hun bedrijfsresultaten *vergelijken met collega's* die veel met MVO bezig zijn.

Bij een integrale economische afweging worden zowel de directe als de indirecte kosten en opbrengsten meegenomen. Dit gaat dus verder dan een partiële analyse waarbij alleen naar directe kosten (bijvoorbeeld kosten voor emissiereductie) en directe opbrengsten (bijvoorbeeld vermindering in afvalverwerking) gekeken wordt. In een integrale analyse wordt ook meegewogen dat een onderneming door MVO een goed imago opbouwt en daarmee op de langere termijn haar 'license to produce' (relatie bedrijf-

---

<sup>1</sup> Andere redenen/motieven zijn 'uiting van waardengedreven ondernemerschap' of 'gebaseerd op verantwoording en dialoog met de samenleving' (Van der Schans et al., 2002).

overheid/samenleving) en 'license to sell' (relatie bedrijf-consument) behoudt. Het gaat hierbij vaak om allerlei, minder grijpbare maar daardoor niet minder belangrijke, aspecten. Door de versterkte maatschappelijke oriëntatie kan de onderneming aantrekkelijker worden voor arbeidskrachten, kunnen stakingen uitblijven, kunnen ondernemingen flexibeler inspelen op nieuwe regelgeving, zijn overheden mogelijk eerder geneigd om nieuwe vergunningen te verlenen en kan wellicht een afzetprijsvoordeel uit de markt gehaald worden omdat er een kleiner risico is dat de onderneming mikpunt wordt van kritiek bij haar afnemers (ondernemingen in andere schakels of de uiteindelijke consument). Ook kan aandacht voor MVO leiden tot een cultuurverandering binnen een bedrijf of keten waarbij door de diverse actoren beter wordt nagedacht over het eigen handelen. Dit kan weer leiden tot minder afgekeurde producten, minder productiestoringen, minder 'product recalls', en dergelijke 'Last but not least' kan een keuze voor MVO voordelen hebben bij de financiering van een onderneming; doordat een 'MVO-bedrijf' meer maatschappelijke legitimiteit en (dus) continuïteitsperspectief heeft kan de risicopremie op de rente bij banken wellicht lager zijn.

Wanneer inzichtelijk gemaakt kan worden dat ondernemingen die maatschappelijk verantwoord ondernemen ook nog hogere bedrijfsresultaten behalen, dan kan dit een prikkel zijn voor andere ondernemingen (in dezelfde schakel en daarbuiten) om ook de weg van maatschappelijk verantwoord ondernemen in te slaan. Dan moet echter wel aannemelijk worden gemaakt dat de betere resultaten inderdaad een gevolg zijn van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast zullen ondernemers zich afvragen of de gevonden hogere inkomens ook bij hun eigen onderneming te verwachten zijn, of dat de situaties dusdanig verschillend zijn qua configuratie van het bedrijf, i.e., bedrijfsstijl, bedrijfsgrootte, ondernemerskenmerken dat er een afbreukrisico kan optreden.

Het bovenstaande leidt tot de tweeledige probleemstelling voor dit onderzoek:

1. kunnen de economische effecten van MVO op een objectieve manier worden vastgesteld?
2. waardoor kunnen (eventuele) economische effecten van MVO worden verklaard?

### **1.3 Doelstelling**

Het doel van deze studie is om:

- 1) een integrale analyse te maken van de kosten en baten van MVO voor de totale keten en de verschillende schakels in de varkenskolom en de glasgroenteketen;
- 2) binnen schakels een vergelijking tussen bedrijven te maken van de performance en dit zoveel mogelijk te verklaren aan de hand van de configuratie van de bedrijven;
- 3) daar waar het niet mogelijk is om 1) en 2) uit te voeren (bijv. door gebrek aan gegevens of door gebrek aan vergelijkbare bedrijven) aan te geven welke gegevens verzameld zouden moeten worden c.q. welk onderzoek zou moeten plaatsvinden om 1) en 2) wel mogelijk te maken.

## 1.4 Leeswijzer

In dit rapport wordt op allerlei manieren aandacht besteed aan de economische aspecten van MVO. Dit heeft geleid tot een vrij lijvig rapport.

De rode draad door het rapport is: algemene literatuur/theorie → sectorspecifieke literatuur/theorie → keuze van schakels, bedrijven, MVO-thema's en formulering van hypothesen → opzet vragenlijst → toetsen van hypothesen → conclusies en aanbevelingen.

Om de lezer enigszins tegemoet te komen is getracht om alle hoofdstukken, met uitzondering van het hoofdstuk 'conclusies en aanbevelingen', zo zelfstandig mogelijk leesbaar te maken.

De lezer die slechts geïnteresseerd is in de bevindingen uit de algemene literatuur ten aanzien van economische aspecten van MVO kan zich beperken tot hoofdstuk 2.

De lezer die geïnteresseerd is in de sectorspecifieke invulling voor de varkensvlees- of de glasgroenteketen leest de hoofdstukken 3, 6 en 8 respectievelijk de hoofdstukken 4, 7 en 8.

De lezer die niet geïnteresseerd is in sectorspecifieke details maar belangstelling heeft voor de overwegingen bij en discussie over de onderzoeksopzet doet er goed aan de hoofdstukken 2, 5 en 8 te lezen.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het proces beschreven dat doorlopen is om tot de resultaten te komen zoals beschreven in hoofdstukken 6 en 7. Dit proces begint met een algemene literatuurverkenning ten aanzien van economische aspecten van MVO (paragraaf 2.2.). In paragraaf 2.3 wordt een conceptueel model ontwikkeld met betrekking tot de relaties tussen MVO-maatregelen en economische prestaties. Het hoofdstuk eindigt met aanbevelingen voor de onderzoeksopzet (paragraaf 2.4).

### 2.2 Algemene literatuur ten aanzien van economische aspecten van MVO

Bedrijven kunnen zich om diverse redenen bezighouden met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO): omdat het *moet* (vanwege wet- en regelgeving en/of maatschappelijke druk), omdat het *hoort* (uit persoonlijke overtuiging) en/of omdat het *loont* (uit eigenbelang) (SER, 2000). Vooralsnog is het overheidsbeleid erop gericht om te stimuleren dat bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen, zonder daarbij enige vorm van dwang uit te oefenen. Dit laatste geldt niet voor de burger en de maatschappelijke organisaties die hem vertegenwoordigen. Vanuit die hoek wordt er wel degelijk druk uitgeoefend op het bedrijfsleven om allerlei MVO-maatregelen te nemen. In die zin is de eerste reden dus zeker relevant. De tweede reden kan ook belangrijk zijn, maar het is niet waarschijnlijk dat een omvangrijk aantal bedrijven wordt gedragen door het idealisme en/of de ethische opvattingen van de persoon van de ondernemer. De meest voorkomende reden lijkt echter die van welbegrepen eigenbelang te zijn (Van der Schans et al., 2002), waarbij het ten aanzien van dat eigenbelang vooral om economisch gewin zal gaan. Vanuit dat oogpunt is het van belang om na te gaan in hoeverre MVO zichzelf terugbetaalt. Bovendien kan op basis van inzicht in (de som van) de kosten en baten van MVO worden bepaald op welke wijze het stimuleringsbeleid van de overheid het best kan worden vormgegeven.

In het verleden is er in (met name) de Engelstalige wetenschappelijke literatuur al veel geschreven over de relatie tussen de sociale activiteiten en de economische prestaties van ondernemingen. In deze paragraaf wordt een globaal overzicht gegeven van de resultaten daarvan. Het doel daarbij is tweeledig. Ten eerste is het de bedoeling om te bepalen of MVO loont. Ten tweede is het de bedoeling om aanwijzingen te achterhalen voor de verdere vormgeving van het huidige onderzoek.

Om te bepalen in hoeverre MVO loont, dienen twee vragen bevestigend te worden beantwoord: (1) Is er sprake van een positief verband tussen MVO en economische prestaties? en (2) Is er sprake van een causaal verband van MVO naar economische prestaties? Hieronder wordt eerst op de eerste vraag ingegaan. Daarna komt de twee vraag aan de orde.

*Vraag 1: Is er sprake van een positief verband tussen MVO en economische prestaties?*

Veel wetenschappelijke artikelen over de relatie tussen MVO en economische prestaties beginnen met de stelling dat het niet duidelijk is in hoeverre er een verband bestaat tussen MVO en economische prestaties. Vervolgens wordt in de meeste van die artikelen een onderzoek gepresenteerd dat pretendeert wel een antwoord te geven op die vraag. Echter, op basis van de verschillende review-artikelen lijkt het vooralsnog niet mogelijk om een duidelijk antwoord te formuleren, al wijst de meerderheid van de studies op een positief verband tussen MVO en economische prestaties (zie tabel 2.1).

De vijfde kolom in tabel 2.1 laat zien dat van de 16 studies (die in alledrie de review-artikelen bekeken zijn) er 6 zijn waarbij verschillende relaties gevonden worden. De laatste kolom laat zien dat het aandeel 'verschillende relaties' zelfs nog groter wordt (26/60) indien alle studies van de drie reviewartikelen bij elkaar gevoegd worden.

De tweede tot en met de vierde kolom laten zien dat in ongeveer een vijfde tot een-negende van de studies meerdere relaties worden gevonden.<sup>1</sup>

*Tabel 2.1 Overzicht van empirisch onderzoek naar de relatie tussen MVO en economische prestaties a)*

Gevonden relatie	Review 1 Ullman (1985)	Review 2 Griffin en Mahon (1997)	Review 3 Roman, Hayibor en Agle (1999)	In alle drie reviews	Minimaal in één review
Aantal gereviewde studies	25	51	46	16	60
Met eenduidige relatie:	21	40	41	10	34
- uitsluitend positief	13	22	28	8	25
- uitsluitend neutraal	6	6	11	2	6
- uitsluitend negatief	2	12	2	0	3
Met verschillende relaties	4	11	5	6	26
- positief en neutraal	2	3	2	2	7
- positief en negatief	1	8	2	1	13
- neutraal en negatief	1	0	1	0	2
- positief, neutraal en negatief	0	0	0	3	4

a) Er is gebruikgemaakt van drie reviewstudies die gedeeltelijk samengesteld zijn op basis van dezelfde literatuurbronnen (kolom 5) en gedeeltelijk op basis van verschillende literatuurbronnen.

Als er daarnaast wordt gekeken naar de opzet van de diverse studies, dan blijkt dat die sterk verschillen. Er worden dus als het ware studies 'opgeteld' die eigenlijk onvergelijkbaar zijn. Een eerste punt waarop de studies verschillen betreft de operationalisering van MVO. De meest voorkomende operationalisering is (a) de kwantiteit en kwaliteit van de verslaglegging over de sociale activiteiten van een onderneming ('disclosure'), (b) de reputatie van een onderneming, (c) de mate van vervuiling door een onderneming en (d) een score berekend op basis van de Socrates-database van Kinder, Lydenberg, Domini en

<sup>1</sup> De een vijfde is afkomstig van kolom 3 (11/51); een negende is afkomstig van kolom 4 (5/46). Hierbij worden dus binnen één studie meerdere relaties gevonden.

Co (zie ook Waddock en Graves (1997) voor kanttekeningen bij diverse operationaliseringen). Vooral de laatste jaren wordt er vaak gekozen voor de laatstgenoemde operationalisering. Inhoudelijk gezien sluit deze ook het best aan bij de manier waarop in dit onderzoek tegen MVO wordt aangekeken.

#### *Intermezzo De relatie tussen MVO en economische prestaties in de agrosector*

In de agroketen zijn niet expliciet studies verricht naar de relatie tussen MVO-maatregelen en economische prestaties. Wel is er een aantal studies verricht op een nauw verwant terrein, namelijk de biologische landbouw.

In het Bedrijven-Informatienet van het LEI zijn 27 biologische melkveebedrijven meerdere jaren opgenomen (periode 1997/98 tot en met 1999/00). Daarnaast zijn er 22 biologische akkerbouwbedrijven en enkele biologische gemengde bedrijven opgenomen. Van biologische bedrijven in andere sectoren, zoals glastuinbouw en varkenshouderij, worden nog geen gegevens in het Informatienet vastgelegd. Bij de beschrijving van de rentabiliteit komen alleen de gespecialiseerde bedrijven in de akkerbouw/vollegrondsgroenteteelt en de melkveehouderij aan de orde.

Uit een studie van het LEI blijkt dat de bedrijfsresultaten van de biologische akkerbouwbedrijven en biologische melkveebedrijven positief afsteken ten opzichte van vergelijkbare gangbare bedrijven. In de biologische melkveehouderij is er een bijkomend voordeel dat de mineralenoverschotten veel lager zijn, waardoor biologische bedrijfsvoering vaak geen onverstandige keus is, zeker niet voor bedrijven met voldoende grond. (Brouwer et al., 2002).

Biologische bedrijven met overwegend akkerbouw doen het zelfs structureel beter dan de gangbare akkerbouwbedrijven. De biologische bedrijven realiseren met hogere saldi per gewas een aanzienlijk hoger gezinsinkomen uit bedrijf per ondernemer. Het voordelige verschil is de laatste jaren zelfs groter geworden (Langelaan en Jager, 1999).

Ten aanzien van de glastuinbouw bleek uit een studie van Kramer et al. (2000) dat gemiddeld genomen de productie van komkommers, ronde tomaten en tomaten op de biologische bedrijven met stookteelt op ongeveer 50% van het niveau lag van die van de gangbare teelt. Doordat de prijs, die aan biologische telers werd betaald anderhalf tot tweemaal zo hoog was als die voor het gangbare product (en de kosten iets lager) waren de bedrijfsresultaten van de biologische teelt, met name in 1999, beter dan die van de gangbare teelt. Hierbij moet een kanttekening gemaakt worden dat gedegen saldoberekeningen in de glastuinbouw lastig te maken zijn. Bedrijven, jaren en prijzen verschillen sterk en over de biologische teelt zijn nog weinig gegevens beschikbaar. De berekende resultaten geven een indruk maar zijn niet representatief. In dit geval komen ze voort uit een zeer kleine steekproef (circa drie biologische bedrijven per teelt).

Bij het gemiddeld vrij rooskleurige bedrijfsresultaat voor de biologische land- en tuinbouwbedrijven geldt wel de kanttekening dat deze bedrijven vaak een gunstigere uitgangssituatie en meer ervaring hebben dan nieuwe omschakelaars. Het zou daarom te kort door de bocht zijn te veronderstellen dat nieuwe biologische bedrijven ook een positiever bedrijfsresultaat zullen krijgen dan gangbare bedrijven.

De database bevat namelijk informatie over diverse 'people-' en 'planet'-achtige thema's, te weten: de gemeenschap ('community'), vrouwen en minderheden, werknemers,



het milieu, het product en enkele maatschappelijk gevoelige onderwerpen (Zuid-Afrika, kernenergie en wapenproductie en -handel) (KLD, 2002). Een nadeel van deze database is echter dat er alleen gegevens over Amerikaanse beursgenoteerde ondernemingen in zijn opgenomen.

Een tweede punt van verschil heeft betrekking op de operationalisering van de economische prestaties. In enkele studies hanteert men 'market-based measures' (zoals koersontwikkelingen); in de overige gevallen worden 'accounting-based measures' (bijvoorbeeld 'return on assets') gebruikt. Dit verschil is niet alleen vermeldenswaard vanwege de onvergelykbaarheid van de studies, maar ook vanwege de controverse die er tussen onderzoekers bestaat omtrent de superioriteit van de door hen gehanteerde operationalisering. De 'aanhangers' van de 'market-based measures' (bijvoorbeeld Hillman en Keim (2001)) beweren dat de 'accounting-based measures' makkelijk kunnen worden gemanipuleerd door het management van een onderneming; de voorstanders van 'accounting-based measures' brengen daar tegen in dat de 'market-based measures' te veel worden beïnvloed door allerlei externe effecten (Shane en Spicer, 1983 in Griffin en Mahon, 1997). In het kader van deze studie is het vooral van belang om bewust om te gaan met de voor- en nadelen van de verschillende manieren van operationaliseren. En ook dan zal het moeilijk zijn om een verband te leggen tussen MVO-score en economische prestaties. Het is daarom verstandig om naast zuiver economische variabelen zoals 'return on assets' ook naar verschillende onderliggende variabelen te kijken. De Balanced Scorecard (Kaplan en Norton, 2001) en de Concurrentiemonitor (Hack en Borgstein, 1998) bieden hiervoor goede handvatten (zie paragraaf 2.4).

Een derde punt van verschil in opzet van de studies betreft de keuze voor één of meerdere industrieën als empirisch veld van onderzoek. In elke industrie spelen industriespecifieke factoren een rol, zowel qua invulling die wordt gegeven aan MVO als qua impact op de economische prestaties. Dit kan (deels) worden ondervangen door industrie (bijvoorbeeld met behulp van SIC-codes) als controlevariabele op te nemen (zie bijvoorbeeld Hillman en Keim (2001) en Waddock en Graves (1997)). Dit gebeurt echter niet bij alle 'multiple industries studies'. Het al dan niet opnemen van dergelijke controlevariabelen daargelaten, lijkt een 'single industry study' de meest geschikte methode om te controleren voor de industriespecifieke dynamiek (Simpson en Kohers, 2002).

Naast deze verschillen in de opzet van de diverse studies bestaan er nog andere, meer principiële redenen om te twijfelen aan de mogelijkheid om een conclusie te trekken over het teken van de relatie tussen MVO en economische prestaties. Ten eerste is MVO een containerbegrip waaronder diverse thema's kunnen worden geschaard. Hierdoor kan eenzelfde MVO-(totaal)score qua deelscores verschillen en daardoor tot andere effecten leiden.

Bijvoorbeeld:

situatie A:	dierenwelzijn + diergezondheid +	} MVO-score ++- → economische prestatie + milieu -
situatie B:	dierenwelzijn - diergezondheid +	} MVO-score ++- → economische prestatie - milieu +

In beide situaties is de MVO-score gelijk, maar de economische prestaties zijn in de ene situatie beter dan in de andere situatie. Welke conclusie kan er dan worden getrokken over de relatie tussen MVO en economische prestaties? Om dit probleem te ondervangen dient er op themaniveau naar die relatie te worden gekeken (zie ook: CIS, 2002).

Ten tweede bestaan er allerlei (al dan niet industriespecifieke) factoren die direct dan wel indirect de economische prestaties beïnvloeden:

- direct: de betreffende factor beïnvloedt de economische prestaties rechtstreeks;
- indirect: de betreffende factor beïnvloedt de relatie tussen MVO en de economische prestaties.

Om dit probleem te ondervangen kan de studie worden beperkt tot één industrie en/of kan het onderzoeksmodel worden uitgebreid met controlevariabelen (dit zijn mogelijke oplossingen voor het probleem van de direct beïnvloedende factoren). Voorbeelden van controlevariabelen die in voorgaand onderzoek zijn meegenomen, zijn: bedrijfsgrootte (bijvoorbeeld Hillman en Keim (2001)) en kwaliteit van het management (Graves en Waddock, 1999). Een andere mogelijke oplossing is het expliciet in beschouwing nemen van intermediaire factoren (dit is een oplossing voor het probleem van de indirect beïnvloedende factoren). De mate waarin de onderneming communiceert met haar omgeving over haar sociale activiteiten en prestaties, zou een voorbeeld van een dergelijke factor kunnen zijn.

Tot slot speelt de 'vorm van de relatie' tussen MVO en economische prestaties een rol om een conclusie te kunnen trekken over het teken van die relatie. In veel studies wordt verondersteld dat er sprake is van een lineair verband. Er is echter ook onderzoek (Bowman en Haire (1975) in Moore (2001)) dat erop wijst dat er een bepaald optimum is: 'te weinig MVO' is slecht voor de economische prestaties, maar 'te veel MVO' ook. Dit zou ook kunnen verklaren dat de ene studie op een positief, de andere op een negatief en de derde op een neutraal verband stuit: de betreffende studies hebben ieder betrekking op een ander deel van de curve. Om dit probleem te ondervangen dient de mogelijkheid van een alternatieve vorm van de relatie expliciet in beschouwing te worden genomen, bijvoorbeeld door het MVO-niveau sterk te variëren.

*Vraag 2: Is er sprake van een causaal verband van MVO naar economische prestaties?*

In het voorgaande is aandacht besteed aan het teken en de vorm van de relatie tussen MVO en economische prestaties. Om de vraag te kunnen beantwoorden of MVO loont, is het daarnaast van belang om te kijken naar de richting van die relatie c.q. de causaliteit: wat is de oorzaak en wat het gevolg? Ten aanzien van de richting van de relatie hebben Preston en O'Bannon (1997) een zestal hypothesen geformuleerd:

1. de Social Impact Hypothesis (SP → EP (+)): Een hoger niveau van de sociale prestaties leidt tot een hoger niveau van de economische prestaties. De gedachte hierachter is dat aandacht voor de belangen van diverse stakeholders positief bijdraagt aan de reputatie van de onderneming en dat dat betere economische prestaties tot gevolg heeft;

2. de Tradeoff Hypothesis ( $SP \rightarrow EP (-)$ ): Een hoger niveau van de sociale prestaties leidt tot een lager niveau van de economische prestaties. Dit komt doordat de middelen die worden ingezet om de sociale prestaties te realiseren niet kunnen worden ingezet om de economische prestaties te verbeteren;
3. de Available Funding Hypothesis ( $EP \rightarrow SP (+)$ ): Een hoger niveau van de economische prestaties leidt tot een hoger niveau van de sociale prestaties. De logica achter deze hypothese is dat een onderneming bij goede economische prestaties middelen vrij kan maken om te besteden aan sociale activiteiten;
4. de Managerial Opportunism Hypothesis ( $EP \rightarrow SP (-)$ ): Een lager niveau van de economische prestaties leidt tot een hoger niveau van de sociale prestaties. De manager probeert in dit geval de slechte economische prestaties te verbloemen door te wijzen op de sociale activiteiten en prestaties van de onderneming of vice versa;
5. de Positive Synergy Hypothesis ( $SP \leftrightarrow EP (+)$ ): Er is sprake van een positieve synergie tussen sociale en economische prestaties. Dit is een combinatie van de Social Impact en de Available Funding Hypothesis;
6. de Negative Synergy Hypothesis ( $SP \leftrightarrow EP (-)$ ): Er is sprake van een negatieve synergie tussen sociale en economische prestaties. Dit is een combinatie van de Tradeoff en de Managerial Opportunism Hypothesis.

De studies die aandacht besteden aan de richting van de relatie tussen MVO en economische prestaties doen dit met name door op  $t=0$  de onafhankelijke variabele en op  $t=1$  de afhankelijke variabele te meten (waarbij het verschil tussen  $t=0$  en  $t=1$  meestal een jaar bedraagt). Hoewel een oorzaak uiteraard vooraf dient te gaan aan een gevolg impliceert deze manier van meten nog niet dat er - als er een verband tussen de twee grootheden wordt gevonden - sprake is van causaliteit (het is slechts een noodzakelijke en geen voldoende voorwaarde; bovendien is de keuze van de tijdspanne vaak arbitrair). Om te spreken van causaliteit is er ook een achterliggende theoretische gedachte c.q. verklaring noodzakelijk (waarom zou dat verband juist zo in elkaar zitten?). Aan dergelijke verklaringen is vooralsnog - mede door de aard van de verrichte studies (veelal kwantitatief, toetsend) - weinig aandacht besteed (ook Preston en O'Bannon gaan hier slechts summier op in). Teneinde hier meer inzicht in te krijgen zou er meer geëxploreerd moeten worden ten aanzien van de achterliggende mechanismen. Daarbij dient te worden getracht de keten van oorzaak tot gevolg verder 'uiteen te rafelen'. Op die manier kan een theorie worden ontwikkeld over het waarom van de gesuggereerde causaliteit tussen sociale activiteiten en economische prestaties.

## 2.3 Conceptueel model

In deze paragraaf wordt op basis van de literatuur een conceptueel model ontwikkeld met betrekking tot de relatie tussen MVO en economische prestaties. De omgekeerde relatie (economische prestaties → MVO) wordt hier buiten beschouwing gelaten. In een eerste versie van het conceptueel model wordt aangegeven hoe MVO-maatregelen de economische prestaties direct en indirect kunnen beïnvloeden. Vervolgens wordt het model uitgebreid met factoren die mede bepalend zijn voor de uiteindelijke invloed van de betreffende maatregelen. Dit conceptueel kader vormt de basis voor de hypothesen in het vervolg van het onderzoek.

### 2.3.1 Directe en indirecte relaties

Hierboven is aangegeven dat MVO een containerbegrip is waaronder diverse thema's kunnen worden geschaard. Ten aanzien van al die thema's kan een bedrijf maatregelen nemen c.q. investeringen doen die al dan niet bijdragen aan betere economische prestaties.

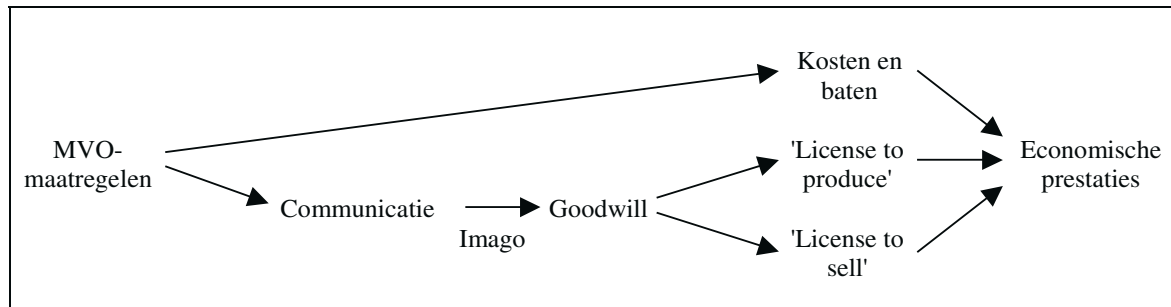
Het meest directe verband tussen MVO en economische prestaties bestaat uit het saldo van de kosten en baten die samenhangen met de betreffende maatregelen. Bijvoorbeeld: een investering gericht op energiebesparing leidt enerzijds tot bepaalde uitgaven (kosten), maar leidt anderzijds ook tot een besparing ten aanzien van energiekosten (baten). Het saldo van deze kosten en baten draagt positief (baten groter dan kosten) dan wel negatief (kosten groter dan baten) bij aan de economische prestaties van het bedrijf (DART, 1999a; DART, 1999b).

MVO-maatregelen kunnen echter ook minder directe gevolgen hebben voor de economische prestaties van het bedrijf. Dit kan worden verduidelijkt aan de hand van een tweetal voorbeelden. In het eerste voorbeeld is er sprake van een varkenshouder (varkenshouder X) die investeert in diervriendelijke stallen. De varkenshouder speelt daarmee in op recente maatschappelijke ontwikkelingen. De politiek en de samenleving verlangen immers dat varkens onder diervriendelijke omstandigheden worden gehouden. Het doen van de betreffende investeringen is echter nog niet voldoende. De varkenshouder moet hierover ook - individueel dan wel collectief (met andere varkenshouders) - naar buiten treden; hij moet de politiek en de samenleving laten zien dat varkens onder diervriendelijke omstandigheden worden gehouden. Dit levert een positieve bijdrage aan zijn imago en aan het imago van de varkenshouderij in het algemeen. Dit imago leidt tot goodwill waardoor de 'license to produce' wordt zeker gesteld. Op langere termijn zorgt dit ervoor dat de varkenshouder in staat wordt gesteld om zijn bedrijf te kunnen voortzetten, waarmee dus ook een bijdrage wordt geleverd aan zijn economische prestaties op langere termijn (Backus en Van der Schans, 2000).

In het tweede voorbeeld is er sprake van een varkenshouder (varkenshouder Y) die dusdanige investeringen doet dat zijn bedrijf wordt omgevormd tot een scharrelbedrijf. Hoewel varkenshouder Y hiermee net als varkenshouder X inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen speelt er nog iets anders. Varkenshouder Y kan - door richting de consument te communiceren dat zijn varkens scharrelvarkens zijn (bijvoorbeeld door deel te nemen aan de IKB-regeling voor scharrelvarkens - een positief en onderscheidend imago

opbouwen, waardoor een bepaalde groep consumenten juist voor zijn product zal kiezen.<sup>1</sup> Varkenshouder Y verwerft daarmee niet alleen maatschappelijke goodwill dat zich niet alleen vertaalt in een 'license to produce' maar ook een 'license to sell' en dit kan weer (extra) bijdragen aan de economische prestaties.

Het bovenstaande is in algemene termen samengevat in figuur 2.1.



Figuur 2.1 Conceptueel model met betrekking tot de directe en indirecte relaties tussen MVO-maatregelen en economische prestaties

### 2.3.2 Interactie-effecten en dynamische effecten

Hierboven is een relatief eenvoudig conceptueel model gepresenteerd met betrekking tot de relaties tussen MVO-maatregelen en economische prestaties. In werkelijkheid wordt één en ander echter gecompliceerd door allerlei interactie-effecten en dynamische effecten. In de eerste plaats kunnen de diverse maatregelen elkaar versterken dan wel neutraliseren. Met andere woorden, de kosten en baten van maatregel A kunnen worden beïnvloed door maatregel B of het imago-effect van maatregel C kan mede worden bepaald door het imago-effect van maatregel D. Soms kan het daarom verstandig zijn een verlies te accepteren op een MVO-maatregel als daarmee het effect van een andere maatregel of het imago als geheel verbeterd. Iets soortgelijks speelt op themaniveau: het effect van maatregelen ten aanzien van thema X kan worden beïnvloed door maatregelen op het gebied van thema Y. Kortom, er bestaan op twee niveaus allerlei interactie-effecten: (1) op het niveau van maatregelen binnen thema's en (2) op het niveau van maatregelen tussen thema's. Het netto-effect bepaalt uiteindelijk de relatie tussen MVO (als geheel) en economische prestaties.<sup>2</sup>

Een interessante vraag die zich hierbij aandient heeft betrekking op de mate waarin er in de verschillende thema's (zoals arbeidsvoorwaarden, afvalverwerking, energieverbruik en werkgelegenheid) moet worden geïnvesteerd om als onderneming een beter imago te

<sup>1</sup> IKB = Integrale Keten Beheersing.

<sup>2</sup> De mate waarin MVO-maatregelen leiden tot betere economische prestaties is ook context-afhankelijk. In armere landen zullen bewoners over het algemeen minder waarde hechten aan MVO-maatregelen, of hier een andere invulling aan geven. Multinationals, met name die met een hoofdkantoor in een welvarend land, moeten er echter rekening mee houden dat ze ook voor hun activiteiten in die landen ook elders afgerekend kunnen worden (Backus, 2001).

krijgen. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat een investering van 100.000 euro in een milieu-maatregel in maar liefst 30% lagere emissies van schadelijke stoffen resulteert, maar dat een investering van 15.000 euro in groenvoorziening rondom het bedrijf veel meer imago-winst oplevert. In feite moet het management van een onderneming dus een behoorlijk complex beslissingsproces doorlopen.<sup>1</sup> Eerst moet er een langetermijnstrategie worden opgesteld met betrekking tot het gewenste MVO-imago (eventueel uitgesplitst naar productmarktcombinaties). Daarna moet men op zoek naar de thema's die eerstlimiterend zijn voor wat betreft het MVO-imago van de onderneming. Vervolgens moeten individuele MVO-maatregelen ten aanzien van deze thema's worden geëvalueerd qua kosten en baten en qua bijdrage aan het gewenste MVO-imago.

In de tweede plaats is het de vraag in hoeverre een 'license to produce' en 'license to sell' als gevolg van MVO-maatregelen op de langere termijn voor een onderneming behouden kunnen worden, ofwel: in hoeverre de betreffende onderneming zijn concurrentievoordeel kan verdedigen. Op het moment dat concurrenten dezelfde maatregelen hebben genomen als de voorloper (de onderneming die het eerst de betreffende maatregelen nam en daarmee een (tijdelijk) concurrentievoordeel behaalde) verdwijnt het concurrentievoordeel en ontstaat er een nieuw evenwicht op een hoger niveau. Het is echter de vraag of er in die situatie gesproken mag worden van een hoger *MVO*-niveau.

In feite zijn we hiermee terug bij de definitie van MVO. In bovengenoemde evenwichtssituatie is het onmiskenbaar zo dat het gaat om 'de actieve en vrijwillige - maar niet vrijblijvende - maatschappelijke rol die een bedrijf op zich neemt en die verder gaat dan het in acht nemen van wettelijke voorschriften' (Kabinet, 2001). Het paradoxale is namelijk dat wanneer een MVO-maatregel geldt oplevert (bijvoorbeeld een bepaalde energiebesparingsoptie in de glastuinbouw) en alle bedrijven die maatregel doorvoeren, dit door de maatschappij als vanzelfsprekend, als basisstandaard, zal worden beschouwd en *niet* als MVO. Een gebrek aan goede referentiekaders kan speelt hierbij parten.<sup>2</sup> Indien bovengenoemde bewering juist is, dan heeft dit consequenties voor het doel van dit onderzoek, namelijk het vaststellen en verklaren van de economische effecten van MVO. Wanneer maatregelen die geld opleveren (en alom worden toegepast) *niet* als MVO worden beschouwd, dan suggereert dit dat maatregelen die *wel* het label 'MVO' krijgen per definitie geld kosten!

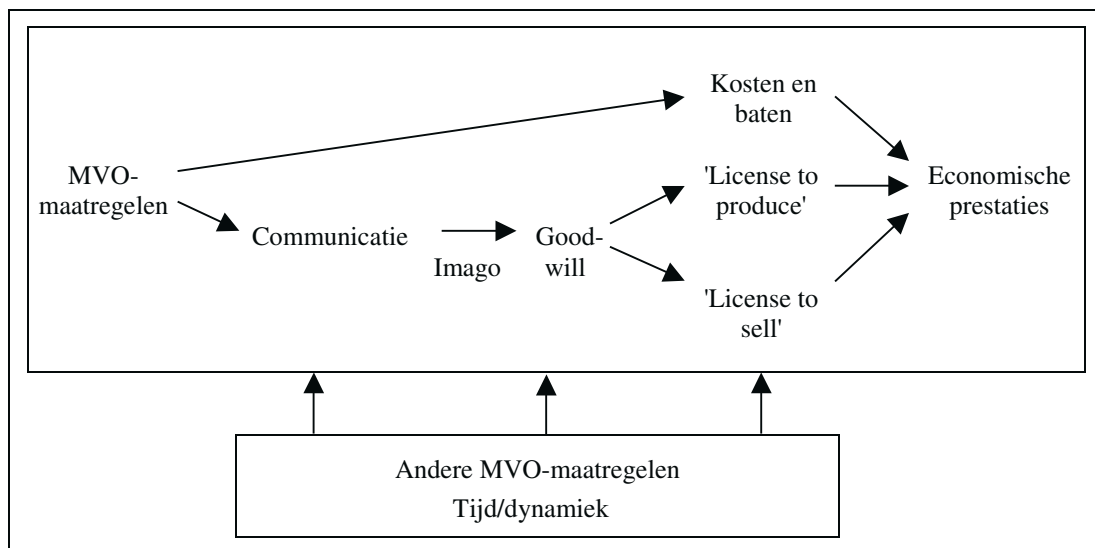
Dit hoeft echter niet het geval te zijn. MVO kan wel degelijk tot (concurrentie)voordelen leiden, namelijk *totdat* de achterliggende maatregelen *alom* worden toegepast. Wanneer een onderneming eerder dan de concurrentie op veranderingen inspeelt, kan met MVO geld verdiend worden (en een goed imago opgebouwd worden). Eigenlijk is hier niets nieuws onder de zon. Ook andere investeringen c.q. innovaties kan een onderneming in de (vrije) markt verzilveren via een hogere winst of een groter marktaandeel. Dit gaat op *tot* het moment dat ook de concurrenten deze investering gedaan hebben en de voordelen ervan doorvertaald worden naar de markt. In de praktijk kan dit

---

<sup>1</sup> Deze problematiek kent veel parallellen met besluitvorming in het Total Quality Management-model (INK, 2000) waarbij het bedrijf op een hoger kwaliteitsniveau gebracht kan worden door verbeteringen aan te brengen op de eerstlimiterende(n) van negen deelgebieden.

<sup>2</sup> Relevante vragen bij dit voorbeeld zijn: Wat is een acceptabel energieverbruik in de glastuinbouw? Met welke andere sectoren kunnen we dat vergelijken? Vergelijken we op basis van brutoproductiewaarde voor Nederland of op basis van werkgelegenheid? Hoe nemen we hierbij andere productiefactoren mee?

soms lang duren indien het MVO-concurrentievoordeel gebaseerd is op 'resources' (middelen) die (a) waarde hebben, (b) schaars zijn, (c) niet volledig geïmiteerd kunnen worden en (d) niet substitueerbaar zijn (Barney, 1991). Op het moment dat een groot deel van de bedrijven of ketens een bepaalde MVO-maatregel heeft toegepast verschuift (in de beleving) vaak het referentiepunt. Bedrijven die een bepaalde profijtelijke MVO-maatregel *niet* toepassen (de 'non adopters') zijn in het nadeel, want ze lopen de extra opbrengsten mis die hun collega's (de 'adopters') wel ontvangen. Indien bepaalde maatregelen door afnemers van een product geëist worden, is het de vraag in hoeverre er nog alternatieve afzetkanalen zijn. Zijn die er niet of nauwelijks (bijvoorbeeld bij KetenKwaliteitMelk in de zuivelsector), dan kan de vraag gesteld worden in hoeverre er sprake is van vrijwilligheid en dus van MVO. Zijn er wel alternatieven maar met een lagere prijs (bijvoorbeeld vleesvarkens laten slachten zonder IKB-2003-certificaat), dan is de vraag legitiem of bij een keuze voor het duurdere marktsegment sprake is van maatschappelijk verantwoord ondernemen of van een normale zakelijke afweging van ondernemers. Overigens is het voor zowel KetenKwaliteitMelk als voor IKB-2003 de vraag of de maatschappij dit als MVO zal beschouwen. Het gebrek aan goede referentiekaders speelt hierbij parten.



Figuur 2.2 Aangepast conceptueel model

Ten slotte kent MVO zelf ook een bepaalde dynamiek. Dat wil zeggen, MVO krijgt door de veranderende normen en waarden in de samenleving steeds een andere invulling. De onderneming die hier keer op keer het best op kan inspelen, verwerft daarmee ook blijvend (of beter: keer op keer) voordeel (CIS, 2002). Het is hierbij overigens de vraag in hoeverre het vermogen van een onderneming om steeds opnieuw als beste in te spelen op veranderende omstandigheden voldoet aan de eerder omschreven voorwaarden aan verdeelbare concurrentievoordelen (als dat zo is, dan is dit geen wezenlijk nieuw punt).

Op basis van de hiervoor beschreven interactie-effecten en dynamische effecten ten aanzien van de relaties tussen MVO-maatregelen en economische prestaties kan het conceptueel model dat is weergegeven in figuur 2.1, worden uitgebreid. Hierdoor ontstaat een aangepast conceptueel model zoals in figuur 2.2 is weergegeven. Het betreft hier een algemeen model dat voor specifieke maatregelen nader dient te worden ingevuld. Dit is het onderwerp van de volgende paragraaf.

Een aspect dat mogelijk enige toelichting behoeft, is dat in figuur 2.2 de pijlen van de interactie-effecten en dynamische effecten wijzen naar het volledige stelsel dat in figuur 2.1 was gevisualiseerd. Dit is gedaan om de figuur overzichtelijk te houden. In feite werken de effecten in op de diverse verbanden. Als dit echter allemaal in de figuur zou worden aangegeven, dan zou dit tot een zeer complexe figuur leiden.

## 2.4 Operationalisering van de economische prestaties

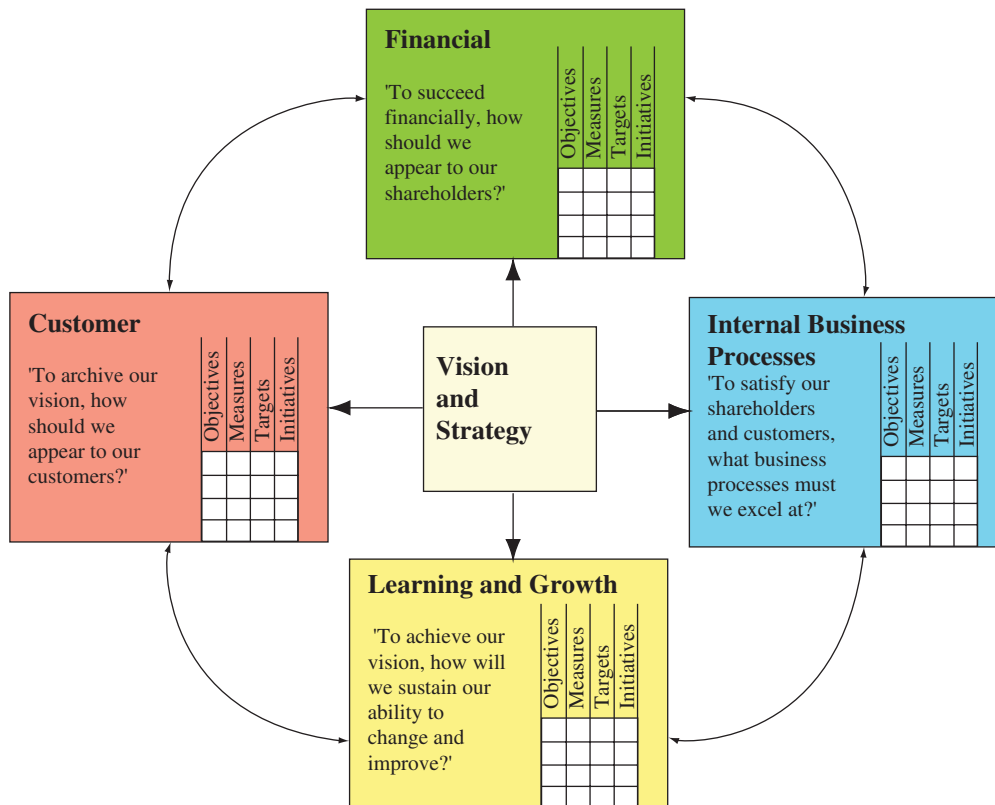
In paragraaf 2.2 is al aangegeven dat de wijze van operationalisering van de economische prestaties van belang is. Aldaar is betoogd dat het verstandig is om bij het leggen van verbanden tussen MVO-score en economische prestaties, verder te kijken dan zuiver economische variabelen, zoals kosten en opbrengsten van MVO-maatregelen. In dit onderzoek zal daarom ook gekeken worden naar onderliggende variabelen. De uitspraken zoals die gedaan zijn tijdens de interviews, zullen geïnterpreteerd worden met behulp van een tweetal concepten, namelijk de Balanced Scorecard van Kaplan en Norton (2001) en de Concurrentiemonitor (Hack en Borgstein, 1998). Hieronder worden beide concepten kort toegelicht.

### *Balanced Scorecard*

De Balanced Scorecard (BSC) is begin jaren '90 ontwikkeld door Robert Kaplan (Harvard Business School) en David Norton (Balanced Scorecard Collaborative). Het is een managementsysteem, niet alleen een methodiek, dat organisaties de mogelijkheid verschaft om hun visie en strategie helder en toepasbaar te krijgen (Kaplan en Norton, 2001). De BSC gaat ervan uit dat het succes van een organisatie afhankelijk is van vier perspectieven (zie figuur 2.3). De mate van het succes wordt gemeten door aparte indicatoren van deze perspectieven. De balans tussen succes en falen wordt uiteindelijk weergegeven door vergelijking van de vier perspectieven en optelling tot een totaalscore.

*Het leren- en groeiperspectief* gaat ervan uit dat leren en groeien de essentiële basis vormen voor het succes van elke kennisverwerkende organisatie. Dit geschiedt onder meer door training van medewerkers en organisatieculturele attitudes die bijdragen aan de verbetering van zowel de individuele medewerker als de organisatie. Zij moeten continu blijven leren en zich aanpassen aan een dynamische omgeving. Belangrijke indicatoren zijn onder meer de individuele bedrijfsprestaties van de medewerkers, vakbekwaamheid van het personeel, de beschikbaarheid van strategische competenties en strategische informatie, de mate waarin het werkklimaat wordt beoordeeld, goede arbeidsverhoudingen en (productie)procesverbetering.





*Figuur 2.3 De 'Balanced Scorecard'*  
Bron: [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org).

*Het business-proces-perspectief* verwijst naar de interne organisatieprocessen. Dit perspectief verschaft managers inzicht in de mate van succes van de organisatie om te voldoen aan de missie en zo de wensen en eisen van de klanten. Twee typen businessprocessen worden onderscheiden, (1) missiegeoriënteerde processen en (2) ondersteunende processen. De eerste geven de richting en strategie waarin de organisatie zich wil begeven weer; de tweede zijn de praktische activiteiten die ondernomen moeten worden om aan de missie te voldoen. Belangrijke indicatoren zijn onder meer het rendement van nieuwe producten, de acceptatie van nieuwe producten, de realisatie van doelen, het verschil met de gewenste opbrengst, het aantal productiestoringen, (ongewenste) voorraden, het niet kunnen leveren op het gewenste tijdstip (uitverkochte producten), het percentage perfecte leveringen, het percentage klasse A - fabrieken/afdelingen, het aantal milieu-incidenten en het ziekteverzuim.

*Het klantenperspectief* de wijze waarop de klanten de organisatie en haar producten beoordelen, is essentieel om succesvol te zijn. Twee belangrijke indicatoren bepalen deze wijze: (1) de focus, het inspelen op (toekomstige) wensen en eisen van klanten en (2) satisfactie, de wijze waarop klanten de producten en de organisatie als geheel, beoordelen. Belangrijke indicatoren zijn onder meer de beoordeling door derden, groei van afnemers, levering (prijs, tijd, en productkwaliteit) en dienstverlening naar de klant.

*Het financiële perspectief* gaat er tot slot vanuit dat financiën altijd prioriteit zullen hebben om een organisatie succesvol te maken en te blijven zijn. Hierbij dient een organisatie zich af te vragen wat het succes bepaalt richting alle stakeholders waarmee een organisatie economisch gezien rekening moet houden en aandeelhouders en/of coöperatieleden in het bijzonder. Belangrijke indicatoren zijn onder meer de kasstroom, return on investment, (omzet)groei, percentage duurdere producten, winstgevendheid en inkomsten uit de bedrijfsvoering.

Laatstgenoemde perspectief sluit het meest aan op dit onderzoek. Kritiek op de BSC is dat te veel uitgegaan wordt van huidige situaties en dat voor een juiste balans tussen de vier perspectieven risico- en kostenbatenanalyses toegevoegd zouden moeten worden (zie ook [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)). In dit onderzoek wordt hier wel rekening mee gehouden.

#### *De concurrentiemonitor*

De vier perspectieven van de BSC bieden een invalshoek om het succes van individuele bedrijven in verschillende industrieën te beoordelen. De concurrentiemonitor (CM) is een instrument om de internationale concurrentie van Nederlandse agro-industriële organisaties op regelmatige wijze te meten (Hack en Borgstein, 1998). De resultaten zijn in eerste instantie bedoeld voor zelfreflectie van organisaties binnen de agro-industrie en -handel en om handvatten aan te geven voor verbetering. Daarnaast levert het een bijdrage aan beleid ten behoeve van de verbetering van de Nederlandse concurrentiepositie ten opzichte van het buitenland.

De determinanten van de CM, (1) aanpassingsvermogen aan de markt, (2) strategisch potentieel, (3) kosten en efficiency, komen grotendeels overeen met de beschreven perspectieven uit de BSC. Daarnaast kent de CM een vierde determinant 'doelmatigheid van de keten' die het ketenperspectief benadrukt door het accent te verleggen van 'organisatie van interne bedrijfsprocessen' naar 'logistiek in de keten' en 'financieel perspectief (op bedrijfsniveau)' naar 'efficiency van de keten'. Hieronder worden de determinanten nog wat verder toegelicht:

- 1) het aanpassingsvermogen aan de markt komt grotendeels overeen met het consumentenperspectief. Hierin wordt onderzocht in hoeverre een sector van een land inspeelt op wensen van afnemers. Indicatoren zijn de kwaliteit van het product, breedte en vernieuwing van het assortiment, succes van nieuwe variëteiten, mate waarin nieuwe variëteiten zich onderscheiden van het bestaande assortiment, de snelheid van aanpassingen aan het assortiment, het contact tussen afnemers en leveranciers, logistieke service, overige service en de reactiesnelheid van het bedrijf op veranderende markt-wensen en -eisen;
- 2) het strategisch potentieel komt grotendeels overeen met het leren- en groeiperspectief. Hierin wordt onderzocht in welke mate bedrijven een goede uitgangspositie hebben, nieuwe ideeën kunnen verwezenlijken en moeilijke tijden kunnen doorstaan. Indicatoren zijn, de uitgangspositie om toekomstige concurrentie aan te gaan, de flexibiliteit in de productie, marketing en organisatie, het zo snel mogelijk toe kunnen passen van nieuwe kennis en technologie en de beschikking hebben over een langetermijnvisie;

- 3) de 'kosten en efficiency'-determinant komt grotendeels overeen met het financiële perspectief. Hierin wordt onderzocht in hoeverre de organisatie haar kosten weet te beheersen. Onderliggende variabelen zijn de verworven input van toeleveranciers, factorkosten en productiviteit. Indicator is de prijs-kwaliteitverhouding van de organisatie;
- 4) de 'doelmatigheid van de keten'-determinant komt in de BSC minder sterk aan bod en benadrukt de mate van samenwerking tussen de verschillende schakels in de keten. Hierbij staan informatie-uitwisseling en afstemming van logistiek centraal. Indicatoren zijn de tijdigheid van informatie, algemene informatievoorziening in de distributiekolom, de organisatie van de goederenstroom, de mate van samenwerking binnen de kolom, kosten en efficiency en prijs-kwaliteitverhouding in de keten.

## **2.5 Aanbevelingen voor de onderzoeksopzet**

Op basis van voorgaande literatuurstudie en conceptueel model kan geen uitsluitsel worden gegeven over de vraag of MVO loont. Dit komt enerzijds door de tegenstrijdige empirische resultaten van de diverse studies en anderzijds door de beperkte aandacht voor causaliteit (tussen MVO en economische prestaties). Ze bieden echter wel aangrijpingspunten voor de aanpak van het huidige onderzoek.

Het onderzoek dient:

- te exploreren in hoeverre er sprake is van causaliteit tussen MVO en economische prestaties. Daartoe moet expliciet worden stilgestaan bij de richting en verklaring van die relatie;
- de relatie tussen MVO en economische prestaties op themaniveau te beschouwen, waarbij het dynamische aspect, dat wil zeggen de positie ten opzichte van de concurrentie een belangrijk gegeven is;
- te onderzoeken in hoeverre MVO binnen een onderneming gezien wordt als langetermijnstrategie om het imago van de onderneming als geheel (ten opzichte van die van de concurrentie) positief te doen afsteken;
- te controleren voor externe effecten. Bijvoorbeeld door zich te richten op slechts één industrie;
- aandacht te besteden aan de vorm van de relatie tussen MVO en economische prestaties.

In de hiernavolgende hoofdstukken is aan bovengenoemde aanbevelingen invulling gegeven. Om causaliteit aannemelijk te maken is er eerst een literatuurstudie uitgevoerd om belangrijke MVO-thema's en MVO-maatregelen te identificeren en hypothesen op te stellen met betrekking tot de (vorm van de) relatie tussen deze maatregelen en de economische aspecten ervan (hoofdstukken 3 en 4). Externe effecten zijn zoveel mogelijk gecontroleerd door te concentreren op twee afgebakende ketens: de varkensvlees- en de glasgroenteketen. Hierdoor zijn binnen een keten bedrijven enigszins met elkaar te vergelijken terwijl de vergelijking tussen ketens een goed beeld geeft van de verschillende invullingen van MVO, afhankelijk van de context.

In de interviews (zie hoofdstuk 5 en bijlage 1) is allereerst gevraagd naar de beelden die de geïnterviewden hebben bij MVO, dat wil zeggen wat ze eronder verstaan en wat volgens hen de consument en burger eronder verstaan. Daarna is gevraagd naar de MVO-thema's die de consument en burger belangrijk vinden. Vervolgens is op deze MVO-thema's ingezoomd met vragen over individuele MVO-maatregelen die de bedrijven daadwerkelijk genomen hebben. Gevraagd is onder andere naar de achterliggende redenen om deze maatregelen te nemen (bijvoorbeeld 'kortetermijngewin', 'langetermijnvoordelen' of 'voldoen aan maatschappelijk wensen'). Ook is gevraagd wat de positie van het bedrijf is ten opzichte van de concurrentie met betrekking tot deze specifieke maatregelen.

Tijdens het interview zijn de individuele maatregelen geaggregeerd naar themaniveau en is geverifieerd of de optelling van individuele maatregelen volgens de geïnterviewde inderdaad een goede afspiegeling is van het effect op themaniveau.

De interviews besluiten met een aantal vragen over het totaaleffect van MVO op de economische prestaties. Hierbij is naast de optelling van de effecten van de diverse maatregelen en thema's ook ingegaan op mogelijke synergie-effecten als gevolg van een beter imago als bedrijf.

In de hoofdstukken 6 en 7 zijn de resultaten van de interviews in respectievelijk de varkenskolom en de glasgroenteketen beschreven en is onderzocht of de verkregen resultaten de hypothesen wel of niet ondersteunen.

## 3. Materiaal en methode varkenskolom

### 3.1 Inleiding

Om tot een invulling van het onderzoek te komen, is een 'Group Decision Room'-sessie (GDR-sessie) georganiseerd met diverse MVO-onderzoekers van het LEI en PPO. Allereerst is een indeling gemaakt van relevante schakels die benaderd konden worden in het onderzoek binnen de varkenskolom en de glasgroenteketen. Daarna is een inventarisatie gemaakt van MVO-thema's die per varkens- en glasgroenteschakel van belang zijn. Vervolgens zijn specifieke indicatoren per thema en per schakel benoemd die de invloed op het profit-aspect kunnen meten. Aansluitend is een inventarisatie gemaakt van bestaande kennis, ervaring en contacten voor het literatuuronderzoek en te benaderen bedrijven. Na de GDR-sessie is een sectorspecifieke literatuurverkenning uitgevoerd op de belangrijkste thema's die uit de GDR-sessie naar voren kwamen (paragrafen 3.2 en 3.3). Mede op basis hiervan is een verdere keuze van de schakels gemaakt (paragraaf 3.4). Vervolgens zijn de meest relevante MVO-thema's geselecteerd (paragraaf 3.5) en zijn voor deze thema's hypothesen geformuleerd die door de interviewers konden worden benut om scherpere vragen te formuleren (paragraaf 3.6). In paragraaf 3.7 worden de benaderde en geïnterviewde bedrijven per schakel beschreven.

### 3.2 Sectorspecifieke literatuur 'people' versus 'profit'

Het is moeilijk aan te geven welke MVO-aspecten met betrekking tot 'people' en 'profit' in de varkenskolom het meest belangrijk zijn. Een indicator hiervoor kan gevonden worden door te kijken naar het aantal berichten dat in de media aan een bepaald MVO-onderwerp wordt gewijd. Gemeten over de gehele varkenskolom heeft de voedselveiligheid dan een onbetwiste koppositie. Een goede tweede plaats is weggelegd voor dierenwelzijn, met name voor de primaire varkensbedrijven. Op de derde plaats komen de arbeidsomstandigheden. Dit wordt uiteraard het meest belangrijk gevonden in de schakels waar relatief veel werknemers zijn (veevoer en slachterij). Maar ook daar wordt het toch voornamelijk beschouwd als een item dat van belang is voor werving en behoud van personeel, en in veel mindere mate als een item waarop de maatschappij de varkenskolom afrekent. Andere 'people'-aspecten, zoals een bijdrage leveren aan de lokale gemeenschap via sponsoring of via het creëren van werkgelegenheid, krijgen nauwelijks aandacht in de media. Hieronder zullen we (niet uitputtend/ter illustratie) de thema's voedselveiligheid, dierenwelzijn en arbeidsomstandigheden iets verder uitwerken en daarbij waar mogelijk een koppeling leggen naar 'profit'-aspecten.

### *Voedselveiligheid*

De intensieve veehouderij is de afgelopen jaren een paar keer in opspraak geweest vanwege (vermeende) problemen met de voedselveiligheid. De pluimvee- en varkenshouderij kwamen in de problemen door met Dioxine vervuilde vetten in het voer. Niet lang daarna bleek varkensvoer verontreinigd te zijn met het hormoon Medroxy-Progesteron-Acetaat (MPA). Door de uitgebreide handel in bijproducten en vanwege de doorverkoop van veevoedergrondstoffen van het ene veevoederbedrijf naar het andere konden vervuilde grondstoffen een groot aantal varkensbedrijven op slot zetten. Het voeren van restproducten aan varkens kan milieuwinst opleveren (zie verderop bij 'planet' versus 'profit'). De risico's zijn echter ook erg groot. De inkoop van goedkope restpartijen van bepaalde grondstoffen kan in een sterk concurrerende (en krimpende) veevoermarkt verleidelijk zijn. In de goede verhouding gemengd kan zo'n partij tot hoogwaardig varkensvoer worden opgewaardeerd. Het gevaar bestaat echter dat dit voer mycotoxinen- of antibioticaresten bevat, die gezondheidsrisico's bij de mens kunnen opleveren (Ten Hooven en Vugteveen, 2002). Zowel de RVV als veevoederbedrijven zelf controleren veevoedergrondstoffen, maar bij routineanalyses van het voer kunnen niet alle schadelijke stoffen worden gedetecteerd omdat het er te veel zijn, de stoffen niet meetbaar zijn of omdat bepaalde analyses te duur zijn (Ten Hooven en Vugteveen, 2002). Bovendien worden veel bijproducten rechtstreeks aan varkenshouders geleverd waardoor de veevoederbedrijven er minder zicht op hebben. Door grondstoffen of voer van bekende herkomst in te kopen bij vaste, betrouwbare leveranciers kan extra zekerheid worden verkregen. Aankoop van GMP- of GMP<sup>+</sup>-voer kan enige garantie geven voor de kwaliteit van het voer c.q. de bijproducten, maar ook daarmee zijn niet alle risico's uitgesloten.<sup>1</sup>

Ook als het voer goed op de varkensbedrijven wordt aangeleverd, kan er nog van alles misgaan. Partijen voer (bijvoorbeeld gemedicineerd voer en standaardvoer) kunnen vermengd raken waardoor kruisbesmetting optreedt (Boschloo, 2000) en bijvoorbeeld antibiotica wordt gevoerd aan dieren vlak voordat ze geslacht worden. Daarnaast kan, met name bij vochtrijke diervoeders, bacteriegroei of schimmelvorming optreden wanneer deze diervoeders niet goed en/of te lang worden bewaard. Ten slotte kan voer besmet raken met giftige stoffen of ziektekiemen door ongedierte, ontsmettingsmiddelen en smeerolie. Om al deze zaken te voorkomen is er door het Productschap Diervoeder ook een GMP-code opgesteld voor varkensbedrijven. Ook door aan het voer te ruiken (eventueel te proeven) en af en toe monsters te laten analyseren kan een varkenshouder eraan bijdragen dat zijn dieren veilig voer krijgen (Ten Hooven en Vugteveen, 2002). Andere voedselveiligheidsmaatregelen die een varkenshouder kan nemen zijn het aanzuren van voer en water, een goede hygiëne naleven, diergeneesmiddelen zorgvuldig toedienen en ruim voor de uiterste toegestane dag hiermee stoppen, en het nuchter aanleveren van varkens bij de slachterij om Salmonellabesmetting via de mest te voorkomen (Janssens, 2000). Eventueel kan een varkenshouder meedoen aan een bedrijfscertificering, bijvoorbeeld met behulp van HACCP. Met geringe registratiekosten kan de varkenshouder waarborgen afgeven en mogelijk resulteert dit op termijn in lagere keuringskosten (Vugteveen, 2002b). De slachterij kan op haar beurt de voedselveiligheid bewaken via het uitvoeren van

---

<sup>1</sup> GMP = good manufacturing practice; GMP<sup>+</sup> wil zeggen dat het veevoederbedrijf naast de GMP-certificering ook risicoanalyses met HACCP uitvoert.

HACCP en daarmee zieke dieren uitsluiten van verwerking, zorgvuldig zijn met toevoegingsmiddelen (kruiden, en dergelijke), de verwerkings- en opslagtemperatuur voldoende laag houden en de bedrijfshygiëne op een hoog peil houden (Van der Pas, 2002a). Een systeem van 'tracking & tracing' van dieren en vlees door de gehele varkenskolom kan bijdragen aan de voedselveiligheid omdat in geval van calamiteiten foute partijen/producten snel opgespoord en verwijderd kunnen worden. Een dergelijk systeem heeft ook nog bijkomende voordelen voor de slachters en vleesverwerkers. Het wordt hiermee gemakkelijker om een planning te maken van de aanvoer van vleesvarkens en de afzet van varkensvlees. Dit geeft financiële rust. Ook in geval van calamiteiten is het financieel voordeel groot. Doordat gericht gezocht kan worden, wordt voorkomen dat veel te veel vlees uit de schappen wordt gehaald. Voor de varkenshouder heeft het systeem als voordeel dat hij sneller over de resultaten van zijn dieren kan beschikken en die kan vergelijken met collega-varkenshouders. Mogelijk nadeel is dat de varkenshouder door de informatie-uitwisseling meer gebonden zal komen zitten aan een bepaalde keten (Talsma, 2001). Dit nadeel vervalt mogelijk weer indien traceerbaarheid in de productieketen op Europees niveau wordt vastgelegd in de 'General Food Law' (Van Logtestijn, 2002).

Waarschijnlijk vanwege de vanzelfsprekendheid wordt bij voedselveiligheid meestal niet gesproken over kosten en baten. Een varkenshouder zal zeker duurder uit zijn met voer afkomstig van vaste betrouwbare leveranciers en zal ook zeker extra kosten maken door extra hygiënemaatregelen, controlewerkzaamheden en laboratoriumanalyses. Echter, deze kosten wegen meestal niet op tegen de schade die een voedselveiligheids crisis kan opleveren. Bovendien is er het gevaar dat als bedrijf (veevoederbedrijf, varkensbedrijf of slachterij) aansprakelijk gesteld wordt voor het leveren van ondeugdelijke producten (Siemes, 2000). Bovendien kunnen verontreinigingen in het varkensvoer ook directe productievermindering betekenen (Verschuuren, 1999). Waakzaamheid is hierbij wel geboden omdat belangen van individuele (varkens)bedrijven (zoals het inkopen van een goedkope restpartij) niet altijd parallel hoeven te lopen met belangen van de varkenskolom en/of de consument (zo veilig mogelijk voedsel). De BSE-crisis in de rundveehouderij heeft laten zien dat beperkingen die worden opgelegd aan de te gebruiken veevoergrondstoffen wel degelijk tot prijsverhoging van het voer kan leiden. Alhoewel de varkenshouderij geen rechtstreekse betrokkenheid had/heeft met de BSE-crisis, leidt deze bedrijfstak schade via het verbod op diermeel. Voor een modaal zeugenbedrijf (250 zeugen) en een modaal vleesvarkensbedrijf (1.500 vleesvarkens) betekent de voerprijsverhoging een extra kostenpost van respectievelijk 2.340 gulden (1.062 euro) en 5.155 gulden (2.339 euro). Daarbij komt dat kadavers niet meer tot diermeel kunnen worden verwerkt waardoor de afvoer ervan duurder wordt (Vugteveen, 2000b).

### *Dierenwelzijn*

Al via het veevoer kan aan dierenwelzijn worden gewerkt. Door in zeugenvoeding namelijk bietenpulp met 'verteerbare overige organische stof' te verwerken kan het verzadigingsgevoel bij zeugen worden opgewekt. Hierdoor ontstaat meer rust en minder stress voor de dieren (Vugteveen, 2001). De meerprijs voor het voer zal waarschijnlijk gering zijn omdat de prijs voor het veevoer voor een groot gedeelte bepaald wordt door de eiwithoudende componenten.

In de zeughouderij is een tendens aanwezig van huisvesting in ligboxen naar 'losse' huisvesting in grotere hokken. Bij lege en drachtige zeugen is hierbij steeds vaker sprake van groepshuisvesting (die na een opstartperiode vaak vergelijkbare productieresultaten geeft als de individuele huisvesting). In 2008 wordt dit ook verplicht voor alle bedrijven via het Varkensbesluit (een AMvB van de Gezondheids- en Welzijns Wet voor Dieren)<sup>1</sup>. In de kraamhokken staan zeugen nog steeds vast in een ligbox. Wanneer zeugen los in het kraamhok gehouden gaan worden is een groter kraamhok nodig om de zeug te kunnen laten bewegen zonder dat de biggen worden verwond of zelfs doodgelegen. Om diezelfde reden wordt de kraamzeug de eerste dagen na het werpen altijd vastgezet in een box. Ook in de biologische varkenshouderij (waar de dieren veel meer ruimte hebben) worden zeugen de eerste dagen na het werpen vastgezet. Daarna wordt de zeug losgelaten en het gevolg hiervan is dat (door doodliggen) de biggensterfte tot aan het spenen veel hoger is dan in de gangbare varkenshouderij. Naast de vraag of dit dan dierenwelzijn is, betekent het ook een enorme kostenpost. Ook wanneer een kraamhok wordt ontwikkeld dat tegemoet komt aan het probleem van het doodliggen, dan leidt de benodigde vergroting van het kraamhok van vier naar zeven vierkante meter tot een kostenverhoging van 17,50 euro per zeug. Voor een gangbaar bedrijf van 250 zeugen betekent dit alleen al een kostenverhoging van 4.375 euro. En hierbij is nog niet meegerekend dat het gebruik van een dergelijk kraamhok veel extra (en relatief zwaar) werk met zich meebrengt in de vorm van verwijderen van mest, reinigen en instrooien. Op basis van ervaringen in de biologische varkenshouderij is te verwachten dat dit voor genoemd bedrijf maar liefst 20 uur per week extra werk betekent (Jansen, 2003). Duidelijk is dat voor deze de balans tussen welzijns-winst en verlies aan inkomsten c.q. concurrentiepositie nog behoorlijk scheef is.

In de vleesvarkenshouderij wordt via bovengenoemd Varkensbesluit een leefoppervlakte van één vierkante meter per vleesvarken verplicht (ten opzichte van 0,7 vierkante meter nu). Uit berekeningen blijkt dat deze eis een kostenstijging inhoudt van 3 cent per kilogram vlees, waar slechts een geringe verbeterde groei (van het dier) tegenover staat. Per afgeleverd vleesvarken is de voerwinst gelijk, maar zijn de huisvestingskosten 2,50 euro hoger dan bij 0,7 vierkante meter (Ten Hooven, 2002). De concurrentiepositie van Nederland komt hierdoor in gevaar (Bodde, 2002). In vergelijking met Duitsland, Frankrijk, Denemarken en Spanje heeft Nederland naar verwachting de grootste kostenstijging door dierenwelzijnsmaatregelen (Janssens, 2001).

In de slachterijsector wordt ook aandacht besteed aan dierenwelzijn om daarmee de kwaliteit van het vlees te bevorderen. Stress bij de aanvoer van de dieren en tijdens het slachtproces kunnen leiden tot minder kwalitatief PSE- en DFD-vlees.<sup>2</sup> Waarschijnlijk leidt een rustige omgang met de dieren al tot een goed resultaat en hoeven daar niet veel kosten voor gemaakt te worden. Onbekend is of minder PSE- en DFD-vlees ook daadwerkelijk tot hogere opbrengsten zal leiden.

---

<sup>1</sup> Groepshuisvesting wordt hierbij verplicht voor alle zeugen gedurende de gehele productiecycclus met uitzondering van de periode van 1 week voor het werpen tot 4 weken na de volgende dracht.

<sup>2</sup> PSE = pale, soft and exudative; DFD = dry, firm and dark.



### *Arbeidsomstandigheden*

Zoals gezegd spelen de arbeidsomstandigheden met name bij de veevoederbedrijven en de slachterijbedrijven, omdat daar meer met ingehuurde arbeidskrachten wordt gewerkt dan bij de varkensbedrijven. Met name de slachterijbranche is arbeidsintensief en heeft een slecht imago als werkgever (Vleesindustrie, 2001d; Van der Kruijk, 2002; Meat en Meal Management, 2002a). Uit onderzoek blijkt dat het werk in de slachterij door potentiële werknemers gezien wordt als zwaar, bloederig en koud; oud-werknemers constateren achteraf dat het werk saai en inhoudelijk te weinig afwisselend was en dat de doorgroeimogelijkheden te gering waren (Van der Pas, 2002b). Wanneer de industrie meer aandacht zou hebben voor arbeidsomstandigheden, personeelsbeleid en de omgang met mensen, dan wordt het werk veel aantrekkelijker voor potentiële werknemers en blijven zittende personeelsleden langer behouden (John Klijn van FNV Bondgenoten in: Van der Pas, 2002b). Door bovendien verworven competenties te erkennen en mogelijkheden te bieden voor scholing wordt de eigenwaarde van de medewerker bevordert. Dit werkt motiverend en vormt een stimulans om verder te ontwikkelen. Hierdoor wordt een medewerker breder inzetbaar en kan hij doorstromen naar een hogere functie als hij dat zou willen (Meat en Meal Management, 2002a). Op kortere termijn is aandacht voor betere arbeidsomstandigheden van belang voor het terugdringen van ziekteverzuim, onder andere door RSI (Vleesindustrie, 2002b).

### **3.3 Sectorspecifieke literatuur 'planet' versus 'profit'**

Bij de MVO-aspecten 'planet' en 'profit' in de varkenskolom speelt mest de belangrijkste rol. De mestproblematiek heeft (samen met de dierenwelzijnsproblematiek) in belangrijke mate bijgedragen aan het slechte imago dat de varkenshouderij momenteel heeft. De problematiek met de mest heeft veel facetten. Het heeft te maken met de samenstelling van het voer, het management van de varkenshouder en de verwerking en distributie van de mest. De mestproblematiek werkt dan ook door in meerdere schakels van de varkenskolom (veevoederbedrijven, varkensbedrijven, mestverwerking- en transportbedrijven en slachterijen). In deze laatste schakel spreekt men over 'ongeboren mest'. Dat is de mest die vrijkomt wanneer bij het slachten van het dier het darmpakket wordt verwijderd. Deze mest wordt in de wet- en regelgeving niet als gewone mest beschouwd en mag daarom ook niet op landbouwgrond worden uitgereden.

#### *Mestproblematiek: Voersamenstelling*

De mestproblematiek is eigenlijk een mineralenproblematiek. Het saldo van mineralen dat via allerlei veevoergrondstoffen wordt geïmporteerd en via dierlijke producten (vlees en melk) wordt geëxporteerd is sterk positief. Dat betekent dat er veel mineralen in Nederland 'achterblijven'. Op de eerste plaats kan dit probleem worden ondervangen door de export van mest zoals bijvoorbeeld met pluimveemest wel gebeurt. Daarnaast verdwijnen ook mineralen via de export van plantaardige producten. Tenslotte verdwijnen mineralen via emissies naar bodem, water en lucht.

Het probleem van de mineralenoverschotten kan voor een groot deel via de bron worden aangepakt, namelijk het veevoer (Verstegen en Tamminga, 2002). De voersamen-

stelling heeft grote invloed op de excretie van mineralen. Door de voersamenstelling optimaal af te stemmen op de behoefte van het dier (in een bepaalde groeifase) worden de mineralen maximaal voor groei benut en derhalve niet uitgescheiden (in de mest of urine). De afgelopen decennia zijn hierbij ook grote stappen voorwaarts gezet. Zo is de excretie van fosfor van een vleesvarken (groeitraject van 25 tot 110 kilogram) tussen 1973 en 2000 gedaald van 1,62 kg naar 0,62 kg (Jongbloed, 2001).<sup>1</sup> Ook bij de N-excretie zijn grote verbeteringen gerealiseerd. Deze vooruitgang is enerzijds te danken aan de samenstelling van het voer die inmiddels al veel verder verfijnd is dan een juiste verhouding van koolhydraten, vetten en eiwitten (aminozuren). Anderzijds zijn de veevoedergrondstoffen dusdanig ingekocht, geselecteerd, bewerkt en gemengd dat ze op het juiste moment en in het juiste deel van het maagdarmkanaal beschikbaar komen voor opname door het dier. Een nieuwe ontwikkeling die relevant is voor het milieu heeft betrekking op de kwaliteit van de mest. Door meer fermenteerbare componenten in het voer op te nemen kan de niet-verteerde stikstof uit het voer naar de mest 'gestuurd' worden in plaats van naar de urine. Dit levert mest met meer biomassa en minder ammoniakemissie (Persoonlijke mededeling: prof. dr ir M.W.A. Verstegen, 2002).

De jaarlijkse afname in excreties vertoont nog geen verval; dit duidt erop dat de benutting van mineralen via het voer in de toekomst nog verder kan toenemen. Het fysiologisch-theoretisch optimum zal vanwege veiligheidsmarges in het voer nooit behaald worden. Bepaalde essentiële voedingsstoffen zijn namelijk altijd in een geringe overmaat aanwezig zodat een dier dat tijdelijk meer gestresst is of (subklinisch) ziek is en daardoor iets minder gemakkelijk voedingsstoffen kan opnemen niet direct tegen een gebreksituatie aan loopt.

#### *Mestproblematiek: Management*

Uit de laatste zin van de vorige alinea blijkt duidelijk dat er een goede afstemming moet zijn tussen de veevoer- en de varkenshouderijsschakel. Het voer kan nog zo goed zijn, maar als het op het verkeerde moment onder de verkeerde omstandigheden aan de verkeerde dieren wordt verstrekt, dan is het resultaat slecht. De eerdergenoemde reductie van fosfor mag dan ook niet volledig worden toegeschreven aan de veevoersector. In de periode tussen 1973 en 2000 is ook de voederconversie, dat wil zeggen het aantal kilogram voer dat nodig is om een kilogram varkensvlees te maken gedaald van 3,37 naar 2,60, oftewel een reductie van 23 procent. Dus afgezien van het feit dat de totale excretie van fosfor enorm is gedaald is (bij de aanname van een gelijk drogestofpercentage) ook het totale volume van de mest met bijna een kwart afgenomen. Dit is zeker ook de verdienste van de varkenshouders (en de varkensveredelaars) die gezorgd hebben dat gezonde vleesvarkens met aanleg voor snelle groei onder goede (klimatologische) omstandigheden worden gehouden. Via de afstemming van het voer op de groeifase van het dier kan een goede benutting van het voer en een snelle groei gerealiseerd worden. Verstegen en Tamminga (2002) laten zien dat door in plaats van één type voer voor vleesvarkens over te stappen naar drie typen voer voor de groeifasen 25-50 kg, 50-75 kg en 75-110 kg de uitstoot van stikstof kan worden teruggebracht van 32,9 g N/dag naar 26,7 g N/dag (een reductie van 19%).

---

<sup>1</sup> Onderdeel van fosfaat = P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>.

De varkenshouders hebben er overigens ook alle belang bij dat het veevoer zo goed mogelijk benut wordt, want een goede voederconversie betekent meer vleesopbrengsten via minder voer. Hoewel kwalitatief hoogstaand voer vaak wat duurder is, wegen deze meerkosten meestal niet op tegen de meeropbrengsten. Omdat een betere benutting ook minder mest met daarin minder mineralen betekent, worden de mestverwerkings- en mestafzetkosten lager en kan gemakkelijker aan Minas-regelgeving worden voldaan. Via gecontroleerde drinkwaterverstrekking aan varkens wordt geprobeerd de mest nog verder in te dikken c.q. het drogestofgehalte van de mest te verhogen. Bij sommige varkenshouders heeft dit zelfs al geleid tot problemen met het leeghalen van de mestkelders en met schuimvorming op de mest.

#### *Mestproblematiek: emissies*

Zoals hierboven is aangegeven kan via goed voer en goed management veel gedaan worden aan de 'voorkant van het probleem', namelijk het mestvolume en de mineraleninhoud. Hiermee is echter niet het gehele probleem uit de lucht. In dit geval is dit zelfs letterlijk op te vatten aangezien via de emissie van allerlei stoffen, waaronder ammoniak, problemen kunnen ontstaan met stankoverlast en ecologische schade aan verzuringsgevoelige objecten (bijvoorbeeld naaldbossen) in de omgeving. In de praktijk kan de ammoniakemissie op verschillende manieren beperkt worden (Hendriks, 1997). De belangrijkste hiervan is het verkleinen van het emitterend oppervlak in de stal. Daarnaast kan ammoniakemissie gereduceerd worden via het aanzuren van mest, het koelen van mest en het wassen (filteren) van de stallucht. Om de ammoniakemissie te verminderen zijn zogenaamde 'Groen Label'-stallen in het leven geroepen (Convenant Groen Label, Staatscourant, 1993, 21). Per 1 januari 2002 is deze regeling vervangen door de AMvB Huisvesting (formeel: het Ontwerpbesluit ammoniakemissie huisvesting veehouderij, Staatscourant, 2001, nr. 99). Hierbij is de emissienorm voor vleesvarkens aangescherpt van 1,5 kilogram (Groen Label) tot 1,1 kilogram ammoniak per dierplaats per jaar. Stallen die gebouwd worden volgens de richtlijnen van de AMvB Huisvesting komen in aanmerking voor de Stimulans Duurzame Landbouw. Dit betekent dat bedrijven in aanmerking komen voor milieu-investeringsaftrek en Groen Beleggen (TK 28003, 2001). Bij de eerste regeling wordt op een indirecte wijze subsidie verstrekt aan ondernemers aangezien ze een groter deel van de investeringen van de belasting kunnen aftrekken. Via de regeling Groen Beleggen kunnen de ondernemers bij banken goedkoper een hypothecaire lening afsluiten. Dit wordt mogelijk gemaakt doordat de overheid aan 'Groen Beleggers' fiscale voordelen toekent waardoor deze een minder hoog (bruto)rendement op hun belegging accepteren.

#### *Mestproblematiek: mestverwerking*

Mestverwerking heeft eigenlijk weinig met bovengenoemd mineralenprobleem te maken. De meeste mestverwerkingssystemen leiden namelijk niet of nauwelijks tot een vermindering van het overschot aan mineralen op een varkensbedrijf. Meestal wordt bij mestverwerking water onttrokken aan de drijfmest door indampen of door het scheiden van de mest in een dikke en een dunne fractie. In sommige gevallen zorgt ook compostering voor vermindering van de waterhoeveelheid en van de organische stof. Het is ook *niet* zo dat er meer 'verwerkte' mineralen op een hectare land uitgereden mogen worden. Het belangrijkste effect dat met mestverwerking beoogd wordt, is het terugbrengen van de kosten

voor de afzet van drijfmest. Grote volumes dunne fractie (met een laag mineralengehalte) worden dan in de directe omgeving afgezet en relatief kleine volumes dikke fractie worden naar verder gelegen gebieden getransporteerd. Dit levert via een vermindering van het aantal transportkilometers milieuwinst op. Daarnaast proberen de meeste mestverwerkingssystemen de samenstelling van de dikke fractie zodanig te beïnvloeden dat deze mest (bij akkerbouwers) gratis kan worden afgezet of wellicht nog geld oplevert. Wanneer hierbij substitutie optreedt van kunstmest door dierlijke mest, dan levert ook dat milieuwinst op (ook al werkt de grotere uitspoeling van dierlijke mest ten opzichte van kunstmest in het nadeel). Uit een vergelijking van negen systemen door het Praktijkonderzoek Veehouderij is gebleken dat mestverwerking op bedrijfsniveau toch nog een dure aangelegenheid is en dat de afzet van de eindproducten nog onzeker is (Boerderij/Varkenshouderij, 2002c). Of dat het rendabel is hangt sterk van de kosten van het alternatief: transporteren van drijfmest en die hangen weer sterk af van de grootte van het mineralenoverschot (het succes van opkoopregelingen) en de plaatsingsruimte van mest. In 2002 waren de transportkosten 9 euro per kubieke meter drijfmest (Vugteveen, 2002a). In een optimistisch scenario voor wat betreft de afzet van eindproducten komen de kosten van de bovengenoemde negen systemen hierbij in de buurt of zelfs iets er onder. In een pessimistisch scenario zijn de kosten drie keer zo hoog! Regionale mestverwerking in plaats van mestverwerking op bedrijfsniveau brengt aanzienlijk lagere kosten met zich mee en kan mogelijk uitkomst bieden (Ten Hooven, 2001).

#### *Afvalproblematiek: Inkoopbeleid veevoerbedrijven*

In het verleden werden etensresten van restaurants, verzorgingstehuizen en dergelijke aan varkens gevoerd (het zogenaamde Swill-voederen). Dit is vanwege de dierziektierisico's (onder andere varkenspest) die hiermee gepaard gaan verboden. Wel wordt er in de varkenshouderij nog veel gebruikgemaakt van restproducten uit de voedings- en genotmiddelenindustrie (VGI). Hoeveel restproducten uit deze industrie gebruikt worden in het veevoer is niet precies te zeggen omdat de definitie van restproducten niet eenduidig is. Alleen al voor de industrie die akkerbouwproducten verwerkt (graan, aardappelen, suiker) gaat het om naar schatting 400.000 ton (*Agrarisch Actueel*, 2002). Een studie in opdracht van het ministerie van landbouw, natuurbeheer en visserij geeft aan dat 80% van de restproducten uit de VGI in het veevoer belanden en dat de hoeveelheid 8.000 kiloton (8 miljoen ton) bedraagt (Arcadis IMD, 2001). Een groot deel hiervan wordt in varkensvoer verwerkt.

Door de inkoop van deze restproducten door de veevoerbedrijven wordt maatschappelijk gezien een 'win-win'-situatie gecreëerd. De industrie kan op een goede en goedkoop wijze haar restproducten 'duurzaam hergebruiken' en de varkenshouderij heeft relatief goedkope grondstoffen in haar varkensvoer. Een deel hiervan is vanwege specifieke eigenschappen (onder andere het vochtgehalte) niet geschikt voor verwerking in de droge mengvoerders maar wel voor verwerking in brijvoerders. De ontwikkeling van systemen op boerderijniveau voor het zelf mengen van uiteenlopende grondstoffen voor het voeren van de brijvoerders en het economisch voordeel (lagere voerkosten per kg groei) daarvan, hebben geleid tot een forse toename van het gebruik van zeer uiteenlopende restproducten op het primaire varkensbedrijf (Van der Kroon et al., 2002).

#### *Afvalproblematiek: Ongeboren mest*

Bij het slachten komt uit het darmpakket van een vleesvarken ongeveer 4 kilo mest en onverteerd voedsel vrij (LNV, 2002). De afzet van deze zogenaamde 'ongeboren mest' moet plaatsvinden bij een destructiebedrijf omdat het als laagrisicomateriaal wordt beschouwd. Dit levert voor de slachterij een behoorlijke kostenpost op. Niet-nuchter afleveren leidt ook tot een vergroot risico op Salmonella(kruis)besmetting via de mest, tussen dieren tijdens het transport en in de slachterij (Ten Hooven, 2003). Daarom is het belangrijk dat vleesvarkens minimaal 12 uur voor aflevering geen voer meer krijgen. Dat is ook beter voor het dierenwelzijn tijdens het transport. In de praktijk zijn vleesvarkens toch vaak niet nuchter. Verschillende redenen kunnen hieraan ten grondslag liggen. Varkenshouders willen bijvoorbeeld niet dat de andere, lichtere, vleesvarkens in het hok groeivertraging oplopen door de vastperiode. Ook staan varkenshouders er vaak niet bij stil dat het niet-nuchter afleveren extra voer heeft gekost terwijl er geen extra opbrengsten tegenover staan. Hendrix Meat Group Meppel probeert via voorlichting het gedrag van de varkenshouders te beïnvloeden. Ze weegt de darmpakketten en vermeldt op de slachtbon hoeveel voerkosten verspild zijn door het niet-nuchter afleveren. Daarbij wordt tevens aangegeven hoeveel geld de slachterij kwijt is aan de afvoer. Het percentage darmpakketvulling is hiermee al na acht weken gedaald van 43 naar 33%, wat een kostenbesparing voor HMG Meppel betekent van 60.000 euro op jaarbasis. Andere slachterijen volgen dit experiment op de voet (Stokkers, 2002).

#### *Afvalproblematiek: afvalwater*

In de varkensslachterijen van Nederland wordt jaarlijks 174.548 kubieke meter drinkwater gebruikt. Dat is 164 liter per varken en ongeveer 2 kubieke meter drinkwater per 1000 kg geslacht gewicht. Zo'n 90% van het water wordt gebruikt om de vrachtwagens, stallen en slachtlijnen schoon te spuiten. Verder zijn er een aantal processen waar kleinere hoeveelheden water gebruikt worden. Bij een inventarisatie van een slachterij met 20.000 varkensslachtingen per week bleek dat er per jaar 100.000 kubieke meter drinkwater werd verbruikt en dat dit circa 453.780 euro (1 miljoen gulden) kostte. Door in een pilotstudie gebruik te maken van een waterzuiveringssysteem kon 64 procent van het totale drinkwaterverbruik per dag, vervangen worden door gezuiverd 'proceswater'. De nettobesparing (besparing in waterkosten minus investerings-, onderhouds-, controle- en energiekosten) bedroeg voor deze slachterij 83.950 euro per jaar. Hiermee kan de investering in twee jaar worden terugverdiend (Dekker, 2001).

### **3.4 Keuze van schakels**

Binnen de varkenskolom is gekozen voor vier schakels. Uit de GDR-sessie werden (1) veevoederbedrijven, (2) varkensbedrijven, (3) slachterijen en (4) retailers als meest relevante schakels naar voren gebracht. Daarom is bij de eerste afbakening van dit onderzoek een aantal andere schakels buiten beschouwing gebleven, zoals grondstoffenleveranciers voor de voederindustrie, transporteurs van varkens en grossiers. Bij de verdere afbakening van de varkenskolom is besloten ook de retailers buiten beschouwing te laten, enerzijds

omdat deze schakel al terugkomt in de glasgroenteketen, anderzijds om het beperkt aantal te houden interviews (10) niet over al te veel schakels te versnipperen.

### 3.5 Keuze van thema's

Op basis van de GDR-sessie en het literatuuronderzoek zijn de volgende planet en people thema's geformuleerd. In de hierna volgende paragraaf wordt in hypothesen voorondersteld welke invloeden deze thema's op profit-aspecten kunnen hebben.

#### *Veevoederbedrijven: thema's planet*

- Milieueffecten: wordt bij de inkoop van grondstoffen bewust gezocht naar restproducten (zoals afval afkomstig van oliepersen of citruspulp, maar geen etensresten); worden deze producten ingekocht bij milieubewuste leveranciers zodat ook op deze wijze het milieu gespaard wordt?
- Milieuzorg voor de primaire bedrijven: wordt bij het vervaardigen van voeders gelet op het milieueffect bij de afnemers (varkenshouders) zoals ammoniakuitstoot, fosforverliezen en specifieke aminozuren?

#### *Veevoederbedrijven: thema's people*

- Arbeidsomstandigheden: in hoeverre wordt aandacht besteed aan onder meer taakrotatie, ontplooiingsmogelijkheden en inspraak onder personeel?
- Voedselveiligheid: in hoeverre wordt aandacht besteed aan aspecten als certificering, vaste relaties, 'tracking & tracing' en eigen controle (GMO-vrij in verband met mogelijke allergenen)?

#### *Varkensbedrijven: thema's planet*

- (Proces)management: in hoeverre wordt enerzijds aandacht besteed aan verhoging van de productie-efficiëntie voor verlaging van mineralenverliezen en anderzijds aan controle op dieren waardoor het welzijn beter gewaarborgd is?
- Emissies (met name ammoniak en stank): in hoeverre wordt aandacht besteed aan onder meer het stal- en voertype ter vermindering van emissies?
- Mestverwerking/verantwoorde mestafzet: in hoeverre wordt aandacht besteed aan het scheiden en afzetten van mest voor onder meer het verlagen van transportkosten en een verbetering van de kwaliteit voor de akkerbouw zodat mest een substitutie kan zijn voor energievervlindende productie van kunstmest?

#### *Varkensbedrijven: thema's people*

- Afdrachten aan/sponsoring van sectororganisaties en lokale gemeenschap: in hoeverre wordt aandacht besteed aan sponsoring en dergelijke activiteiten ten behoeve van het kweken van goodwill bij potentiële klanten en de lokale gemeenschap?
- Dierenwelzijn: in hoeverre wordt aandacht besteed aan dierenwelzijnsaspecten zoals meer ruimte, betere kwaliteit voeding, het gebruik van stro, licht, stress, transport, enzovoort?

- Voedselveiligheid: in hoeverre wordt aandacht besteed aan certificering en zaken (die certificering omvatten) zoals bijvoorbeeld het gebruik van diergeneesmiddelengebruik en/of groeibevorderaars?

*Slachterijen: thema's planet*

- Preventie/verwerking ongeboren mest: in hoeverre wordt aandacht besteed aan het meten en verrekenen van ongeboren mest en een verbetering in de samenwerking tussen varkenshouders en slachterijen?
- Afvoer via riool/waterzuivering: in hoeverre wordt aandacht besteed aan waterzuivering zodat bijvoorbeeld eerder vergunningen voor uitbreiding worden verstrekt?

*Slachterijen: thema's people*

- Arbeidsomstandigheden: in hoeverre wordt aandacht besteed aan onder meer taakrotatie, ontplooiingsmogelijkheden en inspraak onder personeel?
- Dierenwelzijn: in hoeverre wordt aandacht besteed aan verbetering van transport, opvang van dieren en de slachtmethode?
- Voedselveiligheid: in hoeverre wordt aandacht besteed aan certificering, wensen en eisen van de retailer en/of consument?

### **3.6 Hypothesen**

In deze paragraaf wordt voor elk bovengenoemd thema een hypothese geformuleerd.

*Veevoederbedrijven: hypothesen planet*

- Milieueffecten bij inkoop: door bij de inkoop van grondstoffen bewust te kiezen/zoeken naar restproducten (zoals afval afkomstig van oliepersen of citruspulp en geen etensresten) of inkoop bij milieuverantwoorde leveranciers wordt het milieu gespaard. Een milieubewust assortiment voeders zal positieve gevolgen hebben voor de afzet.
- Milieuzorg voor de primaire bedrijven: via het verstrekken van multi-fasenvoeding, toevoeging van enzymen en verkleining van risicomarges bij het samenstellen van veevoer kan het milieueffect (N-, specifiekere aminozuren en P-verliezen) in de opvolgende schakel aanzienlijk verbeterd worden. Voeders die bijdragen aan milieuzorg zullen positieve gevolgen hebben voor de afzet.

*Veevoederbedrijven: hypothesen people*

- Arbeidsomstandigheden: door meer aandacht te hebben voor arbeidsomstandigheden (taakrotatie, ontplooiingsmogelijkheden, inspraak) kan er op meerdere manieren winst geboekt worden, via hogere productiviteit vanwege beter gemotiveerd personeel, via hogere productiviteit vanwege minder ongevallen/ziekteverzuim en vanwege minder nadruk op salariseisen door het personeel. Deze kosten kunnen verlaagd worden, omdat het aantrekken van personeel door het goede imago gemakkelijker verloopt. Minder verloop geeft ook beter ingewerkte medewerkers die

minder fouten maken, leidend tot een efficiëntere arbeidsbesteding en zodoende een hoger rendement.

- Voedselveiligheid: voedselveiligheid kan worden bevorderd door inkoop van grondstoffen bij transparante, betrouwbare, gecertificeerde ondernemingen (vaste relaties); 'tracking & tracing', eigen controle, (GMO-vrij in verband met mogelijke allergene werking) en het voorkomen van contaminatie. Door verbeterde 'tracking & tracing' kunnen 'recall'-acties sneller, gericht en (daardoor) goedkoper worden uitgevoerd. Door het imago als voedselveilige leverancier kunnen varkenshouders als klant bewuster kiezen voor het bedrijf. Door goede certificering is het potentieel aan klanten ook hoger en kan een iets hogere afzetprijs gerealiseerd worden.

#### *Varkensbedrijven: hypothesen planet*

- (Proces)management: door een goed management wordt een hoge productie-efficiëntie gerealiseerd. Dit leidt tot (relatief) weinig mineralenverliezen (en dit resulteert in een hogere productie en meer profit).
- Emissies (met name ammoniak en stank): door het verminderen van emissies door het staltype krijgt de mest een betere kwaliteit, hebben de burens minder last van stank en wordt in de toekomst het verkrijgen van vergunningen eenvoudiger. Vermindering van emissie via aankoop van voer dat bepaalde mineralen beter verteerd levert weinig financiële voordelen op, eerder nadelen door hogere voerkosten.
- Mestverwerking/verantwoorde mestafzet: door mestverwerking blijft de grootste, dunne fractie dichtbij huis en wordt de dikke fractie getransporteerd. Dit heeft milieuvoordelen en tevens kunnen de kosten voor mestafzet worden verlaagd. Een verantwoorde mestafzet via registratie en dergelijke is verplicht, maar mogelijk zijn er ondernemers die hier nog creatieve insteken hebben, bijvoorbeeld het mengen van mest om de kwaliteit te verbeteren en daarmee de afzet naar de akkerbouw te verbeteren. Hierdoor is mest een substitutie voor (energieverslindende productie van) kunstmest en daarmee is het milieu op meerdere facetten gediend. Mestafzet zal dan ook goedkoper kunnen worden.

#### *Varkensbedrijven: hypothesen people*

- (Proces)management: door een goed management is de controle op dieren goed en daarmee is het welzijn van de dieren beter gewaarborgd (en dit resulteert in een hogere productie en meer profit).
- Afdrachten aan/sponsoring van sectororganisaties en lokale gemeenschap: door vrijwillige bijdragen te leveren of te sponsoren kan goodwill gekweekt worden. Dit levert weer voordelen op door een goed imago (makkelijker personeel, minder klachten uit de buurt, en makkelijker vergunningen kunnen krijgen).
- Dierenwelzijn: door meer aandacht te schenken aan dierenwelzijn in de stal zal de productie nauwelijks stijgen. Per saldo zal het geld kosten, tenzij de ondernemer er in slaagt het dierenwelzijn als zodanig te gelde te maken bijvoorbeeld via het Eko-label. Een beter dierenwelzijn bij het transport kan wel iets opleveren vanwege een betere doorgroei van biggen en een betere vlees kwaliteit van vleesvarkens (minder DFD- en PSE-vlees).



- Voedselveiligheid: door beter te letten op diergeneesmiddelengebruik en/of groeibevorderaars kun je besparen op middelen maar dit zal doorgaans niet opwegen tegen de verminderde productie. Door te certificeren krijg je beter zicht op je productieprocessen. Dit kan wel voordelen opleveren.

#### *Slachterijen: hypothesen planet*

- Preventie/verwerking ongeboren mest: door het meten en verrekenen ten aanzien van ongeboren mest kunnen prikkels ingebouwd worden om tegenstrijdige belangen tussen varkenshouders en slachterijen op te heffen waardoor het milieu verbetert en alle partijen er financieel op vooruit gaan.
- Afvoer via riool/waterzuivering: door het verminderen van afvalwater kunnen de kosten van zuivering omlaag gebracht worden en krijgt het bedrijf een beter imago in de omgeving (stank) en bij de gemeente (eerder vergunning voor uitbreiding, en dergelijke).

#### *Slachterijen: hypothesen people*

- Arbeidsomstandigheden: door meer aandacht te hebben voor arbeidsomstandigheden (taakrotatie, ontplooiingsmogelijkheden, inspraak) kan er op meerdere manieren winst geboekt worden: via hogere productiviteit vanwege beter gemotiveerd personeel, via hogere productiviteit vanwege minder ongevallen/ziekteverzuim en vanwege minder nadruk op salariseisen door het personeel. Deze kosten kunnen verlaagd worden omdat het aantrekken van personeel door het goede imago gemakkelijker verloopt. Minder verloop geeft ook beter ingewerkte medewerkers die minder fouten maken.
- Dierenwelzijn: door meer aandacht te schenken aan dierenwelzijn bij transport, opvang van dieren en bij de slachtmethode kan een betere vleeskwiteit gerealiseerd worden (minder DFD- en PSE-vlees).
- Voedselveiligheid: door beter te letten op voedselveiligheid kan geleverd worden aan supermarkten die hogere eisen stellen. Hierdoor kan afzet beter gegarandeerd worden en zodoende ook meer toegevoegde waarde opleveren.

#### *Algemene ketengerichte hypothese*

- Voedselveilige en maatschappelijk verantwoorde productie leidt tot hechtere ketensamenwerking

### **3.7 Benaderde en geïnterviewde bedrijven per schakel**

In totaal zijn tien bedrijven benaderd. De response was 100%, dus alle benaderde bedrijven hebben ook daadwerkelijk meegewerkt aan het onderzoek. Er is nog getracht een extra schakel toe te voegen. Hiertoe is alsnog contact gezocht met de retailers Albert Heijn in Zaandam en Laurus (Super de Boer, Edah en Konmar) in Den Bosch. Helaas konden beide partijen ons niet te woord staan vanwege drukte en andere prioriteiten.

De deelnemende bedrijven zijn (per schakel):

*Veevoederbedrijven*

- Hendrix UTD (Diervoeders Nutreco) te Boxmeer, gesproken met Manfred Hensing, Manager Kwaliteit en Voedselveiligheid
- Coöperatie Cehave Landbouwbelaang Voeders te Veghel, gesproken met Ad Hectors, Algemeen Directeur
- De Heus, Brokking en Koudijs te Ede, Rikus van Veldhuizen, Hoofd Varkenssector

*Varkensbedrijven*

- Varkensbedrijf van dhr. Benaar Dirven te Someren
- Varkensbedrijf van dhr. Bert Rijnen te Oirschot
- Varkensbedrijf van dhr. Hans Verhoeven te Valkenswaard

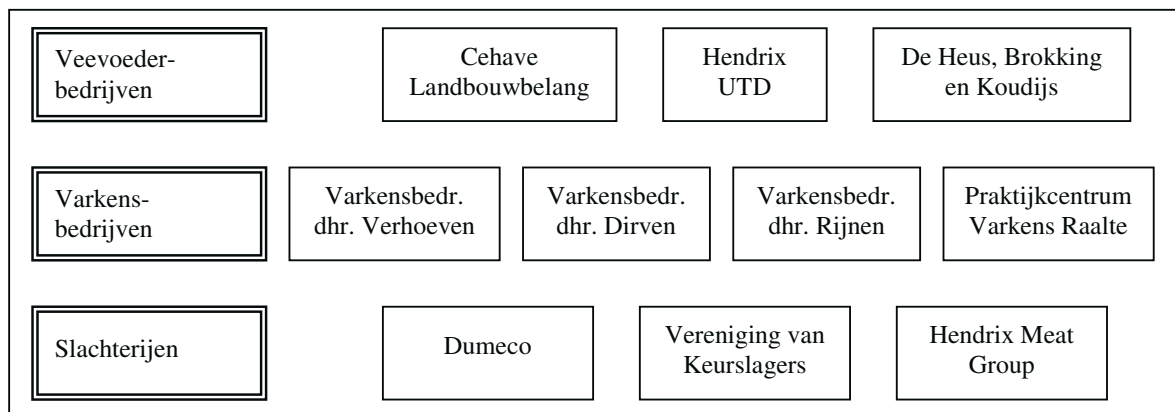
Naast bovengenoemde drie varkenshouders is een interview gehouden bij:

- Praktijkcentrum Varkenshouderij te Raalte, gesproken met Anton Vernooij, Bedrijfs-leider.

Zodoende is een beeld verkregen over de huidige en toekomstige ontwikkelingen en kansen in met name de scharrel- en biologische varkenshouderij.

*Slachterijen*

- Dumeco te Boxtel, gesproken met Bert Urlings, Hoofd afdeling Kwaliteit en Milieu
- Hendrix Meat Group CV (Nutreco) te Emmen, gesproken met Henk Doornbos, Manager Milieu en Projecten
- Vereniging van Keurslagers te Leusden, gesproken met Yvon Bemelman en Ruud Bakker



*Figuur 3.1* Overzicht van de geïnterviewde bedrijven, gerangschikt naar schakels

Hieronder volgt een korte beschrijving van de geïnterviewde bedrijven op basis van beschikbare publieke informatie (interviews, jaarverslagen, internet enzovoort).

*Hendrix UTD* is als businessunit van Nutreco de grootste particuliere mengvoerfabrikant van Nederland. Het bedrijf is leverancier van hoogwaardige voeders, adviezen en speciale diensten voor de sectoren rundvee, varkens en pluimvee. Van belang voor Hendrix UTD zijn, (1) ondernemen met een scherp oog voor rendement, (2) ondernemen met aandacht voor het milieu en (3) ondernemen in het belang van gezondheid en welzijn van mens en dier. Nutreco Holding N.V. is een internationale onderneming, met toonaangevende posities in de markten van hoogwaardige voeding voor vee en vis en van viskweek. De grootste activiteiten van de groep bestaan uit de productie van mengvoer voor varkens, pluimvee, rundvee en voer voor zalm en forel en het kweken, verwerken en verkopen van hoogkwalitatieve zalmproducten. Andere activiteiten van Nutreco zijn de productie van premixen en speciaalvoer, de verwerking van pluimvee en varkens en de fokkerij van varkens- en pluimveerassen. Deze activiteiten zijn onderverdeeld in Nutreco Aquaculture en Nutreco Agriculture. Binnen vijf Business Groups opereren zestien Business Units, met meer dan 90 productie- en verwerkingsfabrieken in 20 landen met in totaal 12.650 medewerkers. Sinds haar beursnotering in juni 1997 heeft Nutreco acquisities afgerond in Nederland, Spanje, Duitsland, Canada, Polen, Chili, Portugal, Frankrijk, Schotland, België, Noorwegen en de Verenigde Staten. Nutreco is genoteerd aan het officiële segment van Euronext in Amsterdam ([www.nutreco.com](http://www.nutreco.com)).

*De Heus Brokking Koudijs* is een familiebedrijf dat behoort tot de toonaangevende mengvoederondernemingen in Nederland. Ze beschikken over zeven fabrieken, goed verspreid over heel Nederland, die allemaal diervoeders produceren volgens het HACCP- en GMP-kwaliteitssysteem. Buiten Nederland hebben zij productie-units in Polen en Egypte. Daarnaast zijn zij middels de exportafdeling, Koudijs Feed, commercieel actief in de export van concentraten op buitenlandse markten. De belangrijkste liggen in Oost-Europa en het Midden-Oosten. De groei is met name gebeurd dankzij de belangrijke fusie in 1997 met het nog oudere familiebedrijf - Brokking. Een jaar later heeft De Heus Brokking een tweede bedrijf opgenomen in het familiebedrijf, Koudijs-Wouda. Na deze fusie is de naam De Heus Brokking Koudijs ontstaan. Omdat deze naam wat lang is, wordt er vaak kortweg 'De Heus voeders' gezegd. Het gezicht van de Heus Brokking Koudijs wordt door de mensen bepaald ([www.deheusbrokkingkoudijs.nl](http://www.deheusbrokkingkoudijs.nl)).

*Cehave Landbouwbelaag Voeders* bestaat uit Voeders Nederland, Exlan Consultants en Prolarm in Nederland, Cehave Pasze in Polen en Cehave voeders Van den Berghe in België. Cehave Landbouwbelaag Voeders produceert hoogwaardige en veilige diervoeders met als doel met haar producten een bijdrage te leveren aan de inkomensvorming van haar afnemers en daarmee aan zowel haar eigen continuïteit als die van de bedrijven van haar afnemers. Cehave Landbouwbelaag Voeders speelt in op de consumentgerelateerde wensen uit de voedselketen en produceert of coördineert voor haar afnemers en integraties een volledig voer- en dienstenpakket tegen een concurrerend en marktconform prijsniveau, met een grote toegevoegde waarde voor deze partners. In Nederland profileert Cehave Landbouwbelaag Voeders zich als een commercieel en coöperatief bedrijf. Internationaal profileert Cehave Landbouwbelaag Voeders zich als een puur commerciële onderneming (*Cehave Landbouwbelaag Jaarverslag*, 2001).

*Varkensbedrijf Bert Rijnen BV* heeft 2.300 zeugen en circa 20.000 vleesvarkens op bedrijven in Nederland en Spanje.

*Varkensbedrijf De Hoeve* van Hans Verhoeven beschikt over 170 zeugen en 1.100 vleesvarkens. Dhr. Verhoeven beschikt over een gesloten bedrijf en is initiatiefnemer van het kwaliteitsborgingsysteem Milieukeur (zie bijlage 3).

*Varkensbedrijf Bennaar Dirven* heeft een bedrijf met 250 topfokzeugen, 1.200 opfokzeugen en 700 vleesvarkens op een oppervlakte van 5 ha grond. Dhr. Dirven beschikt eveneens over een gesloten bedrijf en is Milieukeur-gecertificeerd.

Het *Praktijkcentrum voor duurzame en biologische varkenshouderij in Raalte* is opgericht in 1969 en doet onderzoek in bedrijfsverband binnen de Nederlandse Varkenshouderij. In de eerste 20 jaar is onderzoek gedaan naar onder meer huisvesting, voeding, fokkerij en gezondheidszorg. Met verschillende onderzoeksresultaten heeft het Praktijkcentrum Raalte een belangrijke bijdrage geleverd aan de verdere ontwikkeling van de varkenshouderij in Nederland. Het centrum telt 225 gangbare, 50 scharrelzeugen en 25 biologische zeugen. Daarnaast telt het centrum 420 gangbare, 96 scharrelvarkens en 75 biologische vleesvarkens (zie ook bijlage 4 en [www.pv.wageningen-ur.nl](http://www.pv.wageningen-ur.nl)).

*Dumeco* staat voor Dutch United MEat COmpany en is op 3 juli 1995 ontstaan. Het bedrijf vond haar oorsprong in de bundeling van activiteiten van de coöperatieve organisaties Coveco en Encebe, en het familiebedrijf Gupa. Dumeco is ontstaan tegen de achtergrond van de saneringsregeling (Stichting Saneringsfonds Varkensslachterijen en Stichting Saneringsfonds Runderslachterijen). Eén van de belangrijkste uitgangspunten bij de oprichting was het behouden en zo mogelijk versterken van de internationale concurrentiepositie. De reden hiervoor was de sterke exportafhankelijkheid van de Nederlandse vleessector. Dumeco startte haar activiteiten op zes locaties: vijf varkensvleesproductiebedrijven en één rundvleesproductiebedrijf. Door de inbreng van de samenwerkende partijen had Dumeco vanaf het begin een infrastructuur van kwaliteitsprogramma's voorhanden. Deze kwaliteitsprogramma's waren onder andere Programmavlees, Good Farming en Good Farming Kroon. Daarnaast kende Dumeco ook kwaliteitswaarborgsystemen als Integrale Kwaliteitsbeheersing (IKB), KCR en NEN-ISO. Deze uitgangspunten vormden het fundament voor de uiteindelijke integrale ketenstrategie (Good Farming). Dumeco is een internationaal opererende onderneming, die actief is in de foodsector en gespecialiseerd in de vleesproductie van zowel varkens- als rundvlees. Dumeco neemt binnen de vleessector een bijzondere plaats in. Niet alleen omdat het één van de grootste ondernemingen is binnen de Europese vleessector, maar vooral omdat Dumeco werkt vanuit een unieke kwaliteitsketenstrategie. Hierbij is Dumeco actief in elke schakel van de productiekolom. De hoofdactiviteiten van Dumeco zijn aanvoer, productie en verkoop van varkensvlees ([www.dumeco.nl](http://www.dumeco.nl)).

*Hendrix Meat Group (HMG)* heeft in totaal 3 vestigingen verspreid over Nederland. HMG is onderdeel van Nutreco op het gebied van fokkerij en slachterij/verwerking en is toegerust met Nutrace, Nutreco's systeem van 'tracking & tracing' door de kolom heen. Het doel hiervan is het zorg kunnen dragen voor maximale garantie van kwaliteit en voedselveiligheid (van 'feed to food'). Voor een uitgebreidere beschrijving van Nutreco, zie Hendrix UTD.

De *Vereniging van Keurslagers*. De Vereniging van Keurslagers (VvK) bestaat sinds 1946 toen enkele vooraanstaande Utrechtse slagers de VvK hadden opgericht. In de loop

der tijd is het merk Keurslager een ijzersterk merk geworden. Een vertrouwde naam, die staat voor hoogwaardige kwaliteit, betrouwbaar ambachtelijk vakmanschap en een hoge mate van klantvriendelijkheid. Slagers die voldoen aan de hoge professionele eisen van de VvK worden als lid toegelaten. Om de kwaliteit van de aangesloten leden te bewaken, voert de VvK op onverwachte momenten diverse keuringen uit volgens vast omlijnende beoordelingsnormen. Deze eisen en normen zijn vastgelegd in het Keurslager Formule Handboek. Ten opzichte van 2000 is in 2001 de winkelomzet bij de Keurslagers in totaal tot en met week 52 tot 106,6 (index) gestegen (Keurslager, 2001).

## 4. Materiaal en methode glasgroenteketen

### 4.1 Inleiding

De opzet van dit hoofdstuk is vrijwel gelijk aan het vorige hoofdstuk. Na de GDR-sessie is een sectorspecifieke literatuurverkenning uitgevoerd op de belangrijkste thema's die uit de GDR-sessie naar voren kwamen (paragrafen 4.2 en 4.3). Mede op basis hiervan is een verdere keuze van de schakels gemaakt (paragraaf 4.4). Vervolgens zijn de meest relevante MVO-thema's geselecteerd (paragraaf 4.5) en zijn voor deze thema's hypothesen geformuleerd die door de interviewers konden worden benut om scherpere vragen te formuleren (paragraaf 4.6). In paragraaf 4.7 worden de benaderde en geïnterviewde bedrijven per schakel beschreven.

### 4.2 Sectorspecifieke literatuur 'people' versus 'profit'

De people-kant voor de glastuinbouw kent twee belangrijke facetten. Allereerst het werken in de glastuinbouw. Over het algemeen wordt dit weinig aantrekkelijk gevonden, vanwege het beeld van zwaar, eentonig werk, een lage betaling en maar weinig doorgroeimogelijkheden (Van den Berkmortel, 2002; Kooijman, 2001). Mede als gevolg hiervan zijn diverse bedrijven noodgedwongen overgestapt op het inhuren van arbeidskrachten via uitzendbureaus. Hierdoor gebeurt het helaas nog al te vaak dat tijdens een inval op de bedrijven diverse illegale medewerkers worden opgepakt, en dat de teler hiervoor een boete krijgt (Oogst, 2000b). Dergelijk nieuws doet de sector weinig goeds (Van Gastel en Visser, 2000). Werken in de glastuinbouw en arbeidsomstandigheden zijn daarmee aspecten die zeker aandacht binnen dit onderzoek verdienen. Uit verschillende initiatieven van bedrijven blijkt gelukkig dat de tuinbouwsector hiermee inmiddels bezig is. Soms vrijwillig, omdat een initiatief ook nog eens een verlaging van de arbeidskosten met zich mee brengt, soms verplicht, bijvoorbeeld vanuit de sinds 1 januari 2002 verplichte risico-inventarisatie. Als we praten over maatschappelijk verantwoord ondernemen, gaat het juist over de vrijwillige acties. In deze paragraaf volgen een aantal voorbeelden.

Komkommer- en tomatenteler Peter Aarts is vanwege twee redenen overgeschakeld op gotenteelt. De eerste reden, teeltverlenging, speelt op dit moment nog niet voor het bedrijf. De andere reden betreft arbeidsverlichting. Dit is volgens Aarts al reden genoeg om voor goten te kiezen. Door het telen op een goot op een hoogte van zeventig centimeter zijn zittende en gebogen werkhoudingen niet meer nodig. Een besparing van 10% op de personeelskosten is volgens de teler niet overdreven. Het werk gaat veel sneller door een betere werkhouding. Werkzaamheden als aanbinden, dieven en druppelaars bijsteken kosten het bedrijf minder tijd. Het werk gaat niet alleen sneller, maar ook beter, omdat er op ooghoogte wordt gewerkt. Bovendien is minder arbeid nodig omdat de onderste 70 cm van

de kas niet hoeven te worden bewerkt. Wel geeft de plant evenveel blad en vrucht, zodat het gewas wat meer gedrongen wordt.

Bij drie komkommerteelten per jaar wordt aan kosten voor indraaien circa 9.000 gulden (4.084 euro) per hectare bespaard. Hiertegenover staan de investeringskosten voor de aanleg van de goten à 9.000 gulden (4.084 euro) per hectare. Dit maakt de investering dus snel rendabel. Naar verwachting is het voordeel voor een tomatenteelt nog groter. Tomaat is een veel trager groeiend gewas, waarbij veel gewaswerkzaamheden gebeuren, vaak zittend (Oogstplus, 2000a).

René Welles, een komkommerteler in Grubbenvorst, liet vijf jaar geleden zijn bedrijf grondig moderniseren. Hij investeerde in moderne technieken en arbeidsverlichtende machines. Dit alles tot grote tevredenheid van hemzelf en zijn negen vaste werknemers. Vooral die arbeidsverlichtende zaken hebben ervoor gezorgd dat hij met zijn personeelsvoorziening geen echt grote problemen is tegengekomen, aldus Welles. Natuurlijk speelt ook mee hoe je met je werknemers omgaat en wat je te bieden hebt op het gebied van schaftruimte en sanitaire voorzieningen. Maar investeringen die het werk gemakkelijker maken blijken snel bekend te worden. Je bezorgt je bedrijf daarmee een positief arbeidsimago (Oggel, 2001).

Carla en Jan de Ruiter hebben een tulpenteelt- en broeibedrijf in Andijk. In hun bedrijfsvisieplan staan heel concrete ideeën die goed zijn voor het bedrijf, voor het personeel en voor de omgeving. Elementen die uit dit plan die reeds zijn uitgevoerd, zijn: realisatie van waterbroei om lichter en schoner te werken, aangezicht bedrijf verfraaid met planten, de aanschaf van een tweede heftruck ter verlichting van het werk. Het streven van de ondernemers is om zo milieuvriendelijk te werken zonder daarbij het economische aspect uit het oog te verliezen en veel oog te behouden voor arbeidsomstandigheden en welzijn van het personeel. Door zelf meteen signalen van gezondheidsklachten op te pikken, voorkomt men dat zaken voort blijven slepen en uiteindelijk leiden tot lang ziekteverzuim. Het verzuim op het bedrijf ligt vooralsnog heel laag. Ook het voorkomen van aandoeningen staat hoog op de agenda. In de hal waar tulpen gebost worden, hebben ze vloerverwarming aangelegd. De bollenpelsters zitten op speciale stoeltjes. Vegen gebeurt met een machine. (Kierkels, 2000).

Op diverse bedrijven vinden inmiddels taakverdeling, functioneringsgesprekken en werkoverleg plaats, met als doel meer betrokkenheid van het personeel bij de bedrijfsvoering, maar ook om beter in te kunnen spelen op behoeftes van de medewerkers (Goetgeluk, 2000; DLV, 2000). Ook hiervan kunnen een aantal voorbeelden worden genoemd ter illustratie.

Tomatenteler Steef van Adrichem in Maasland streeft er naar zo efficiënt mogelijk met arbeidskrachten om te gaan. Door vaste arbeidskrachten extra taken en verantwoordelijkheden te geven, kan hij ze toch een verantwoord loon betalen. De arbeidsprestatie beïnvloedt het kostenplaatje; traag werkende werknemers zijn duur. Betrokkenheid bij het bedrijf is belangrijk voor een goede arbeidsprestatie. Dit wordt op het bedrijf bereikt door het geven van verantwoordelijkheden, creëren van een goede sfeer en het organiseren van activiteiten buiten het werk.

Voor het beheersen van de arbeidskosten en daarmee de kostprijs te drukken is het belangrijk om personeel zo lang mogelijk te behouden. Dit geldt met name voor de scho-

lieren, die tijdens de vakanties meehelpen. Na een paar jaar kunnen ze best veel. Er wordt door de teler voor gezorgd dat ze ook in het weekend kunnen werken op het bedrijf. Werkoverleg op het bedrijf zorgt er voor dat werkzaamheden efficiënt worden uitgevoerd. (Disco, 2000).

Bromeliakwekerij Corn. Bak in Assendelft stelt dat een medewerker, die niet lekker in zijn vel zit, minder zal presteren. Dat wil hij op zijn bedrijf voorkomen. Aandacht is daarbij het sleutelwoord. Als werkgever moet je precies weten wat er op de vloer speelt. Dat de aanpak werkt blijkt uit het verloop over 1999, dat met 1,5% ver onder het landelijk gemiddelde ligt (Hartman, B. 2001).

Aandacht, verantwoordelijkheid en doorgroeikansen zijn volgens Bunnik Plants in Bleiswijk de onderdelen voor continuïteit in het personeelsbestand. Het bedrijf is in acht jaar gegroeid van één naar vijf vestigingen en van 5 naar 85 werknemers (Hartman, 2001).

Ook andere telers weten tips aan te reiken voor het behouden van personeel. 'Het is van belang om personeel op de juiste wijze te waarderen. Openheid is daarbij één van de sleutelwoorden. Problemen moeten worden uitgesproken en het bedrijfsbeleid moet bekend zijn bij werknemers. Het bevordert de eenheid binnen een bedrijf. Het is noodzakelijk om te voorkomen dat werknemers allemaal eilandjes gaan vormen. Een pauze is de ideale omstandigheid om alle personeelsleden bij elkaar in één ruimte te hebben. Een werknemer die zich thuis voelt binnen het bedrijf, presteert beter. Een bedrijfsuitje, een gezellige kantine of af en toe een pilsje pakken, komt de sfeer binnen de groep werknemers alleen maar ten goede.' Daarnaast worden ook doorgroeimogelijkheden en het geven van verantwoordelijkheden als belangrijke factoren genoemd (Dorsthorst, 2000).

Louis Bouman, Anthuriumteler te Wateringen, geeft aan te doen aan flexibele werktijden, omdat hij mensen heeft die niet vroeg uit hun bed kunnen komen, maar die wel langer door werken. De werknemers denken daardoor mee met het bedrijf en nemen hun verantwoordelijkheid, omdat ze vrijheid krijgen. Hij is van plan in het nieuw te bouwen kassencomplex mooie douches te plaatsen en een keuken met magnetron en gevulde koelkast, eventueel ruimte voor een fysiotherapeut en een kamertje met een zonnebank. Eventueel ook de leesmap als de werknemers die willen. Hij noemt deze maatregelen belangrijk in tijden dat aanbod van arbeid schaars is. Bedrijven die hier veel aan doen, hoeven amper te adverteren voor personeel (Roza, 1999).

Een enkel bedrijf lost de personeelsvoorziening op een geheel andere manier op. Op rozenkwekerij Rigrha in Beringe bijvoorbeeld werkt inmiddels al een aantal jaar een verstandelijke gehandicapte werknemer mee. Dit verloopt naar volle tevredenheid; onlangs heeft de medewerker zelfs een vast contract gekregen. Op deze manier kan de medewerker een zinvolle functie in de maatschappij uitoefenen en kan het bedrijf zijn personeelsbehoefte invullen (Van Lier, 2001).

Een tweede facet van de people-zijde van MVO is de inpassing in de omgeving, in het bijzonder de mate waarin de burger de aanwezigheid van het bedrijf als verstorend voor zijn leefomgeving ervaart. Uit de literatuur zijn een aantal voorbeelden geselecteerd die de acties illustreren die telers op dit terrein nemen.

Paprikateler Leo van der Valk verhuisde uit het Westland naar Vierpolders. Bij zijn vestiging heeft hij moeite gedaan om zijn bedrijf er verzorgd en aantrekkelijk uit te laten zien, zoals nestkastjes ophangen en een akkerrandmengsel te zaaien langs de kassen. Ook



werkt hij regelmatig mee aan Kom in de Kas om de burger te tonen hoe er op het bedrijf gewerkt wordt (Oggel, 2001; DLV, 2000).

Stefan van Veldhoven heeft zijn gevels verfraaid door cyclamen aan de buitenzijde van de kas te hangen. Hiermee oogst het bedrijf veel lof bij passanten. De teler vindt dat veel meer telers hun gevels tot levend reclamebord voor de tuinbouw moeten bombarderen (Vakblad voor de Bloemisterij, 2001a).

Bouman, Anthuriumteler te Wateringen bouwt zijn nieuwe bedrijf bewust een stuk van de weg af om daar planten of een waterpartij neer te zetten. De nieuwe kas wordt bovendien een 'Groen Label'-kas (Roza, 1999).

Ook Marius Koppert sierteler in Valkenburg vind een opgeruimde omgeving belangrijk. Hij zou dit graag in zijn eigen omgeving willen verbeteren voor een beter aanzicht. Ook Koppert heeft meegedaan aan Kom in de kas. Hij ervaart dit als een goede manier om geïnteresseerde mensen uitleg te geven (Roza, 1999).

Leo Leerdam koos bewust voor helder glas aan de zijgevels. De kas grenst aan een camping, op die manier kunnen mensen zien wat er in de kas gebeurt. Ze krijgen daarover regelmatig leuke reacties. Je omgeving moet ook opgeruimd zijn, is de mening van deze ondernemer (De Vreede, 1999).

Tenslotte kan bij people-aspecten van MVO ook worden gedacht aan sponsoring en liefdadigheid.

Een goed voorbeeld van liefdadigheid betreft een actie van Bouman Anthuriums uit Bleiswijk. Dit bedrijf deelde vorig jaar vierhonderd kerstpakketten in haar regio uit. De bedoeling was dat mensen die het pakket ontvangen, dit doorgeven aan iemand die het goed kan gebruiken. 'We kunnen als bedrijf al ons geld oppotten, maar je kunt ook de omgeving mee laten genieten' (Vakblad voor de Bloemisterij, 2001b).

Tuinbouwbedrijven uit de regio Tinte waren in 2001 voor de tweede achtereenvolgende keer als sponsor aan het zomerfeest Tinte verbonden. Sponsoring is voor de uit het Westland afkomstige tuinbouwbedrijven een manier om hun betrokkenheid bij Tinte te tonen. Van oorsprong was deze gemeente niet bekend met glastuinbouw (Anonymus, 2001c).

### **4.3 Sectorspecifieke literatuur 'planet' versus 'profit'**

De planet-kant van MVO betreft alle aspecten die hebben te maken met de belasting op het milieu en het gebruik van natuurlijke hulpbronnen. De wijze waarop bedrijven aandacht besteden aan inpassing in de omgeving zou ook tot planet gerekend kunnen worden, maar hebben de onderzoekers gerekend tot het onderdeel people, omdat inpassing in de omgeving ook bekeken kan worden vanuit de beleving van de burger. Dan praten we over de sociale of mensgerichte zijde van het onderwerp.

Als het gaat om milieubelasting, zijn er diverse artikelen in vakbladen te vinden die hierop ingaan. Veelal hebben deze maatregelen ook als voordeel kostenbesparing. In het Handboek Milieumaatregelen (GLAMI 2000) worden een groot aantal milieubesparende maatregelen beschreven. Voor meer informatie wordt naar dit handboek verwezen.

#### **4.4 Keuze van schakels**

Voor de glasgroenteketen is gekozen voor vier opeenvolgende schakels. De aanzet voor de uiteindelijke keuze is gemaakt tijdens een GDR-sessie met het projectteam en andere MVO-deskundigen. De uitkomst van deze sessie was dat de meest relevante schakels de toeleveranciers, de teeltbedrijven, de handelsbedrijven en de retailers zijn.

Bij de verdere uitwerking ontstond de vraag welke toeleveranciers mee te nemen in het onderzoek. Binnen deze schakel kunnen namelijk verschillende typen leveranciers worden onderscheiden, zoals bijvoorbeeld energiebedrijven, gewasbeschermingsleveranciers, en veredeling. Uiteindelijk is de keuze gemaakt om het onderzoek te richten op de veredelingsbedrijven. Veredeling scoort namelijk op meerdere relevante MVO-thema's. Het veredelingsbedrijf kan bijvoorbeeld rassen met resistenties of toleranties tegen bepaalde ziekten en plagen ontwikkelen. Maar het bedrijf kan zich ook richten op rassen met een hogere productie, een lagere energiebehoefte, een efficiënter wortelstelsel of rassen die beter houdbaar zijn in de keten. Ook door rassen te ontwikkelen die beter geschikt zijn voor de biologische teelt, wordt ingespeeld op nieuwe wensen vanuit de markt. Van een aantal veredelingsbedrijven, waaronder Rijk Zwaan, is bekend dat zij investeren in biologisch geteelde zaden. Ook kan er worden veredeld op uiterlijke kenmerken, die invloed hebben op bijvoorbeeld de arbeidsomstandigheden of die een vorm/kleur/smaak hebben die beter aansluit bij de wensen van de consument. Verschillende schakels in de keten stellen verschillende eisen aan de producten die de veredelaars ontwikkelen. Om goed inzicht te hebben in de wensen van de verschillende schakels in de keten, hebben sommige veredelingsbedrijven regelmatig overleg met deze partijen (supermarkten, snijderijen, telers, afzetorganisaties). Rijk Zwaan is een voorbeeld van een bedrijf dat intern veel doet aan personeelsbeleid en arbeidsomstandigheden en ook in de vorm van sponsoring een bijdrage levert aan de maatschappij (bijvoorbeeld sponsoring Roparun).

Een andere vraag ontstond of door de keuze van de vier hierboven genoemde schakels niet een tussenliggende schakel was vergeten, namelijk de plantenopkweekbedrijven. Deze hebben theoretisch een positie tussen de veredeling en de telers. Vanwege de overeenkomst van de relevante MVO-thema's voor deze bedrijven met de MVO-thema's voor groentetelers, zijn beide bedrijven uiteindelijk samengevoegd. Bovenstaande overwegingen hebben geleid tot de keuze van de volgende vier typen bedrijven: veredelingsbedrijven, teeltbedrijven, handelsbedrijven en retailers.

#### **4.5 Keuze van thema's**

Per schakel is bekeken welke onderwerpen vanuit het perspectief van de stakeholder (maatschappij/burger/consument ) van belang zijn. Om het interview enigszins te kunnen afbakenen (rekening houdend met de tijdsduur van een interview) is gekozen voor de twee meest relevante planet- en de twee meest relevante people-thema's. Hieronder worden de verschillende gekozen thema's beschreven. Waar nodig is tevens het belang van het thema toegelicht of zijn onderliggende vragen vermeld.

#### *Veredelingsbedrijven: thema's planet*

- Voedselveiligheid: alhoewel voedselveiligheid vaak tot de people-dimensie van MVO wordt gerekend, heeft de invulling hier meer een 'planet'-karakter. Ontwikkeling resistente rassen en teeltadvies aan afnemers: hieronder vallen elementen als de aandacht die door de veredelingshuizen wordt besteed aan het veredelen van rassen met een lager bestrijdingsmiddelgebruik, de wijze waarop verder wordt ingespeeld op het thema voedselveiligheid, in hoeverre contacten van de veredelaar met snijderijen en andere schakels invloed hebben op het aspect voedselveiligheid bij de veredeling?
- Energie & milieu: hierbij wordt gelet op wat het veredelingsbedrijf zelf doet om het eigen energieverbruik te beperken, maar ook in hoeverre er energiezuinige rassen worden veredeld. Verder komt in dit thema naar voren welke maatregelen de veredelingsbedrijven nemen ten aanzien van het milieu.

#### *Veredelingsbedrijven: thema's people*

- Inpassing in de lokale omgeving: wat gebeurt er bijvoorbeeld om de belasting op de directe omgeving te beperken, wat wordt er gedaan om lichtoverlast te voorkomen, doet het bedrijf iets om het kassencomplex te verfraaien, wordt er aan sponsoring gedaan.
- Transparantie & GMO: wat wordt er gedaan om maatschappelijke onrust te voorkomen als het gaat om bijvoorbeeld genetisch gemodificeerde rassen, zijn er zorgsystemen (keurmerken) geïmplementeerd om de werkwijze op het bedrijf te garanderen en wat wordt er gedaan om de burger inzicht te geven in de werkwijze van veredelingsbedrijven?

#### *Teeltbedrijven (inclusief plantenkwekers): thema's planet*

- Voedselveiligheid: wat wordt er gedaan om bijvoorbeeld het bestrijdingsmiddelenverbruik te beperken en daarmee het milieu minder te belasten en het risico voor de voedselveiligheid te verminderen? Gebeurt er iets op het gebied van 'tracking & tracing', en HACCP?
- Energie: de glastuinbouw wordt vaak geassocieerd met een hoog energieverbruik. Tussen bedrijven bestaan echter grote verschillen in het verbruik. Gelet kan bijvoorbeeld worden op de manier waarop het bedrijf energie opwekt, of er energiebesparende maatregelen worden genomen, of het bedrijf deel uitmaakt van een cluster van bedrijven met als doel energiebesparing/efficiency.

#### *Teeltbedrijven: thema's people*

- Arbeidsomstandigheden: werken in de glastuinbouw wordt vaak weinig aantrekkelijk gevonden. Toch is er grote behoefte aan geschoolde en ongeschoolde arbeidskrachten in de sector. Aandacht voor de arbeidsomstandigheden is daarom een belangrijk thema voor deze schakel. Onderliggende aspecten zijn bijvoorbeeld de aandacht voor de inrichting van de werkplek, het voorkomen van illegale arbeid, hoe er wordt omgegaan met bestrijdingsmiddelen, enzovoort
- Inpassing in de lokale omgeving: vanwege de steeds grotere ruimtebehoefte van diverse groeiende economische functies en de groeiende behoefte aan recreatie is het belang van dit thema voor de glastuinbouw de laatste jaren flink toegenomen. Ook

wordt herhaaldelijk kritiek gehoord als het gaat om lichtuitstraling; dit wordt door de burger als storend ervaren. Dit thema kent voor teeltbedrijven vrijwel dezelfde vragen als voor de veredelingsbedrijven. Namelijk wat gebeurt er om de belasting op de directe omgeving te beperken, wat wordt er gedaan om lichtoverlast te voorkomen, doet het bedrijf iets om het kassencomplex te verfraaien, wordt er aan sponsoring gedaan?

*Handelsbedrijven: thema's planet*

- Beperking goederentransport: de meest belangrijke vraag betreft hoe het onnodig heen en weer rijden met vrachtwagens wordt voorkomen.
- Afval: op welke wijze wordt ervoor gezorgd dat niet steeds opnieuw hoeft te worden verpakt, wordt gebruikgemaakt van milieuvriendelijke verpakkingsmaterialen, hoe wordt er rekening gehouden met het milieuconvenant verpakkingen?

*Handelsbedrijven: thema's people*

- Arbeidsomstandigheden: op welke manier wordt invulling gegeven aan zaken als lange werkdagen, veiligheid, arbeidsvoorwaarden?
- Transparantie: op welke manier probeert men de werkwijze op het bedrijf inzichtelijk te maken, met name als het gaat om voedselveiligheid, is er bijvoorbeeld een systeem om te voldoen aan BRC (British Retail Consortium) of Eurep-GAP, welke controles vinden plaats, zijn de systemen gecertificeerd; welke producten verhandelt het bedrijf, betreft dit ook producten met milieukeur of biologische producten?

*Retailers: thema's planet*

- Afval: hoe krijgen beperking van het gebruik van verpakkingsmateriaal en de mogelijkheden tot recycling aandacht op het bedrijf? Wordt er gekozen voor milieuvriendelijke verpakkingsmaterialen?
- Aanbod milieuvriendelijke producten: hieronder vallen onder andere activiteiten gericht op het bevorderen van het belang van milieubewuste inkopen en hiermee het vergroten van de verkoop van milieubewuste producten.

*Retailers: thema's people*

- Voedselveiligheid: hoe wordt aandacht besteed aan hygiëne in het schap, het voorkomen van ongedierte in de opslagplaats of distributiecentrum. Op welke manier wordt invulling gegeven aan voedselveiligheid bij de inkoop, bijvoorbeeld door het kopen van producten met een keurmerk.
- Inpassing in omgeving: wordt er inspanning gedaan voor bijvoorbeeld de (lokale) gemeenschap of wijk?

## 4.6 Hypothesen

### *Veredelingsbedrijven: hypothesen planet*

- Voedselveiligheid: door het veredelen van resistente en tolerante rassen zijn minder gewasbeschermingsmiddelen nodig voor de teelt voor zowel de veredelaar als de teler. Dit levert als voordeel een verminderde milieubelasting en is beter voor de voedselveiligheid (voor de consument). Bovendien is er een kleinere kans op schandalen (vanwege ongewenste residuen). Het imago van de glasgroentesector verbetert, en de teeltkosten worden verlaagd. Mogelijk zorgen de toleranties en resistenties voor een hogere productie voor de teler. De veredelaar zelf wordt aantrekkelijker als leverancier van plantmateriaal. Dit heeft naar verwachting positieve gevolgen voor de profit.
- Energie & milieu: door het veredelen van energiezuinige rassen kan het gebruik van energie bij de teler verlaagd worden. Dit is beter voor het milieu en de teeltkosten voor de teler nemen mogelijk af. Voor de veredelaar heeft dit als positief effect dat hij aantrekkelijker wordt als leverancier van plantmateriaal. Energiezuinige rassen worden de komende jaren financieel steeds aantrekkelijker met name vanwege de ontwikkelingen op het gebied van de energieliberalisering. Ook veredeling van resistente en tolerante rassen kunnen bijdragen aan een lagere milieubelasting (zie hypothese bij thema voedselveiligheid). Op kortere termijn levert een efficiënter gebruik van energie op het veredelingsbedrijf een lagere milieubelasting en lagere productiekosten.

### *Veredelingsbedrijven: hypothesen people*

- Inpassing in omgeving: een veredelingsbedrijf kan op twee manieren rekening houden met de omgeving, namelijk door haar negatieve bijdrage ten aanzien van de omgeving te verminderen en door de positieve bijdrage te vergroten. Zo kan een veredelingsbedrijf de omgeving afschermen van hinderlijke assimilatiebelasting zodat horizonvervuiling wordt tegengegaan. De omgeving van het bedrijf kan ook aangekleed worden. Een positieve bijdrage kan geleverd worden door lokale verenigingen te sponsoren.

Deze maatregelen hebben een positief effect op het imago van het bedrijf. Minder horizonvervuiling zorgt voor meer tolerantie vanuit de maatschappij voor de aanwezigheid van het bedrijf. Hierdoor ontstaan ook betere mogelijkheden bij het zoeken naar een andere bedrijfslocatie. Het zoeken naar een geschikte locatie kost daardoor minder geld. Mogelijk zorgt een verbeterd imago ook voor lagere wervings- en selectiekosten, doordat het bedrijf aantrekkelijker is geworden als werkgever.

- Transparantie & GMO: het communiceren met de maatschappij verbetert de transparantie en vermindert de maatschappelijke onduidelijkheid en onrust. Dit kan ingevuld worden door te communiceren met maatschappelijke belangenorganisaties, maar ook door het uitgeven van een milieujarverslag. Daarnaast kan een veredelingsbedrijf via certificering aangeven hoe het te werk gaat. Deze openheid verlaagt de onrust en onduidelijkheid en vergroot het gevoel van grip van de consument op de manier waarop bedrijven produceren. Hierdoor ontstaat in de maatschappij meer begrip en verbetert het imago van het bedrijf. Bovendien krijgt het veredelingsbedrijf rechtstreeks infor-

matie over de (toekomstige) wensen en gevoeligheden van de consument, wanneer met maatschappelijke organisaties gecommuniceerd wordt.

GMO is een vraagstuk voor de maatschappij waar veredelingsbedrijven bij betrokken zijn. Een veredelingsbedrijf dat geen gebruikmaakt van genetische modificatie komt tegemoet aan de maatschappelijke onrust rond het gebruik van genetische modificatie. Door geen gebruik te maken van genetische modificatie (GMO), verbetert het imago van de veredelaar. Het behoud hierdoor zijn 'license to produce'. Het nadeel van GMO is dat het een lange ontwikkeltijd en veel kosten met zich meebrengt. Mocht deze techniek uiteindelijk niet geaccepteerd worden door de maatschappij, dan loopt het bedrijf de opbrengsten hiervan mis. Door niet over te stappen op GMO wordt dit risico voorkomen.

#### *Teeltbedrijven: hypothesen planet*

- Voedselveiligheid: er valt over te discussiëren in hoeverre dit thema onder MVO valt. Eigenlijk is voedselveiligheid inmiddels een vanzelfsprekendheid geworden en is het vaak al wettelijk geregeld. Toch is dit thema wel meegenomen in het onderzoek, omdat de maatregelen die de bedrijven op dit vlak nemen vaak niet wettelijk zijn en ook andere voordelen dan puur een voedselveilig product tot gevolg hebben. Aandacht voor voedselveiligheid bij de producent kan tot gevolg hebben dat deze een 'preferred supplier' wordt. Dit verstevigt de concurrentiekracht voor het bedrijf en uiteindelijk ook het rendement. De steeds strengere eisen van afnemers en maatschappij aan de voedselveiligheid ('tracking & tracing', HACCP, Eurep-GAP, BRC) werken in eerste instantie vooral kostprijsverhogend. Echter, wanneer telers hierin voorop lopen en hun 'licence to produce', 'license to sell', 'license to deliver' verkrijgen en zich ontwikkelen tot een 'preferred supplier', verstevigt dit hun concurrentiekracht en uiteindelijk het bedrijfsresultaat. Albert Heijn heeft als doel om in 2005 gegarandeerd residuvrije producten te leveren (Stichting Natuur en Milieu, 2001). Wanneer telers aan deze vraag kunnen voldoen, kan dit een meerprijs voor hun producten opleveren. Zorg voor voedselveiligheid beperkt de risico's voor de consument en voorkomt daarmee schadeclaims die worden verhaald op de producent/teler. Voedselveilig produceren levert meer arbeidssatisfactie en trots op het bedrijf op, waardoor het gemakkelijker is om personeel aan te trekken en te behouden. Hierdoor worden de kosten voor werving en selectie niet onnodig hoog. Vervanging van chemische gewasbeschermingsmiddelen door biologische/geïntegreerde bestrijding levert betere arbeidsomstandigheden voor de medewerkers en maakt het prettiger om op het bedrijf te werken. Toegevoegde waarden met betrekking tot het milieu worden door consument niet voldoende gezien als toegevoegde waarde en leveren meestal geen meerprijs op. Verschillende studies hebben laten zien dat een consument zegt een voedselveilig, diervriendelijk en milieuvriendelijk product te willen eten maar in de winkel vaak toch iets anders koopt. Op dat moment geldt vaak de moraal van de portemonnee. De druk vanuit de maatschappij (en regelgeving) zorgt er via een andere route dan het koopgedrag toch voor dat de producent tegemoet komt aan allerlei maatschappelijke wensen (Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft en LNV, 2002).

- Energie: een efficiëntere opwekking van energie (warmte en elektriciteit) leidt tot een lager primair brandstofverbruik, en daarmee tot lagere energiekosten. Lagere energiekosten kunnen ook bereikt worden door toepassing van energiebesparende maatregelen. In beide gevallen neemt het rendement toe. Een voorbeeld hiervan is de levering van energie via de RoCa-centrale of van een naburige teler. Bovendien is dit een voorbeeld van meer duurzame energie.

*Teeltbedrijven: hypothesen people*

- Arbeidsomstandigheden: door te investeren in goede arbeidsomstandigheden (zoals de arbeidsvoorwaarden en de werkplekinrichting), neemt het ziekteverzuim af, verbetert de productiviteit van de medewerkers en is er minder personeelsverloop. Dit heeft een besparing van kosten tot gevolg.
- Inpassing in omgeving: zie hierboven bij '*Veredelingsbedrijven: hypothesen people*'

*Handelsbedrijven: hypothesen planet*

- Beperking goederentransport: door het slim plannen van goederentransport (combineren van vrachten/crossdocking) en optimalisatie van de beladingsgraad, kan het aantal logistieke bewegingen per tijdseenheid worden verminderd. Dit betekent energiebesparing (minder milieubelasting) en lagere transportkosten. Dit heeft een gunstig effect op de ketenkostprijs.

Deze redenering is ook terug te vinden in de Leidraad voor energie-efficiency (VNCI, 2000). In de periode 2000 - december 2001 heeft VNCI een reeks brochures onder de verzamelnaam 'leidraad voor energie-efficiency' uitgebracht. Eén brochure gaat in op de energiebesparingsmogelijkheden in het goederenvervoer. In de brochure wordt onder meer gesteld dat er diverse redenen zijn om aandacht te besteden aan de afwikkeling van het goederenvervoer; energiebesparing is er één van. Kostenreductie door een vermindering van het aantal ritten, verhogen van de voertuigbenutting of het verminderen van de transportafstanden is een andere belangrijke reden.

Ook het veranderen van vervoerstype leidt tot energiebesparing. Door te kiezen voor zeetransport in plaats van luchttransport bij export van tomaten naar de VS wordt energie bespaard en daarmee ook kosten ([www.novem.nl](http://www.novem.nl), trefwoord: vervoer, en sector: agrarische sector). Het betreft een pilotproject van AKK 'Energiebesparing zeetransport tomaten'. Het onderzoek is uitgevoerd door ATO (S.O. Tromp & F.I.N.G. Kreft) in maart 2002 in opdracht van Novem/AKK). Het besparingspotentieel op jaarbasis aan energie bij volledige vervanging van vliegtransport door zeetransport bedraagt 1.58 PJ. Het besparingspotentieel is 56,4 MJ per kilo tomaten. Het telen van een kilo groente in Nederland kost gemiddeld 1-4 MJ/kg, terwijl hier in geval van glastuinbouw nog eens 40 MJ/kg bij opgeteld mag worden. Voor tomaten geldt specifiek een streefverbruik van 1 m<sup>3</sup> gas per kilo product. Een kubieke meter aardgas heeft een verbrandingswaarde van 35.3 MJ aan energie. In dit opzicht is de potentiële besparing van 56.4 MJ per kilo tijdens de distributie naar de VS dus aanzienlijk te noemen.

- Afval: het gebruik van verpakkingsmateriaal kan worden teruggedrongen door ompakken te voorkomen. Dit verlaagt de ketenkostprijs en de kosten voor de groothandel. Door met de producent te bespreken welke verpakking de eindafnemer

wenst, wordt het ompakken van producten voorkomen. Hierdoor bespaart men op het handelsbedrijf kosten door de handeling maar één keer in de keten uit te voeren. Daarnaast voorkomt men een onnodige afvalstroom (en dus extra milieubelasting), die zou optreden bij het handelsbedrijf. De bestaande afvalstroom wordt gescheiden afgevoerd. Hiermee kan beter worden ingespeeld op de afspraken die zijn gemaakt in het Convenant Verpakkingen.

#### *Handelsbedrijven: hypothesen people*

- Arbeidsomstandigheden: door als werkgever er voor te zorgen dat de werknemer zich onder optimale omstandigheden (arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, werkplek, ontplooiingsmogelijkheden en welzijn) begeeft, neemt het ziekteverzuim af en wordt het aantrekkelijker om bij het bedrijf te (blijven) werken. Hierdoor zijn de ziektekosten niet onnodig hoog en hoeven er minder kosten te worden gemaakt voor de werving en selectie van medewerkers. Bovendien stijgt de productie per werknemer (zie ook eerdergenoemde redeneringen bij hypothesen in andere schakels)
- Transparantie: door als handelsbedrijf producten aan te bieden waarvan duidelijk blijkt wat de herkomst ('tracking & tracing') en historie (gebruik middelen) is, wordt marktaandeel behouden en mogelijk zelfs vergroot. Men biedt de afnemer (en uiteindelijk ook de consument) duidelijkheid over het gekochte product (met name als het gaat om voedselveiligheid en duurzaamheid (milieuaspecten)). Dit kan tot uiting worden gebracht middels (keur)merken/certificaten of een 'duurzaamheidsverslag'. Men vergroot de transparantie van het proces en dit wekt vertrouwen. Hierdoor kan een 'preferred supplier'-relatie met de afnemer(s) ontstaan. Dit heeft een zekere financiële meerwaarde afgezet tegen mogelijke losvastrelaties met bijbehorende inspanningsverplichting.

#### *Retailers: hypothesen planet*

- Afval: minder verpakkingsmateriaal leidt tot lagere verpakkingskosten. Ook neemt de ruimtebehoefte af tijdens de opslag, tijdens het transport en in het winkelschap. De kosten voor het product zijn daarmee lager en dit verbetert het bedrijfsrendement.  
Ook kan men gebruikmaken van recyclebaar verpakkingsmateriaal. Dit is duurder maar kan leiden tot een betere klantbinding van consumenten die het gebruik van recyclebaar verpakkingsmateriaal waarderen.
- Aanbieden van milieuvriendelijke producten: door het herkenbaar aanbieden van milieuvriendelijke producten kan het marktaandeel worden verhoogd, omdat de consument dit ziet als een meerwaarde van de betreffende winkel. Daar staat tegenover dat het duidelijk zichtbaar aanbieden van milieuvriendelijke producten extra schapruijme en beeldmateriaal kost, en daarmee nemen de kosten voor de retail toe, maar het voordeel is wel dat het leidt tot extra aankopen.



*Retailers: hypothesen people*

- Voedselveiligheid: zorg voor voedselveiligheid beperkt de risico's voor de consument en daarmee de hoeveelheid en/ of de hoogte van schadeclaims bij de retailer. Door producten in het schap te zetten waarvan de zorg voor voedselveiligheid door de producent bekend is, zullen er minder vaak 'recall'-acties nodig zijn.

De zorg voor voedselveiligheid kan ingevuld worden door de hygiëne in het schap te verbeteren. Hiermee verbetert de presentatie van het product en leidt daardoor tot meer aankopen door klanten en verhoogt daarmee de omzet voor het bedrijf. Bovendien leidt hygiëne in het schap en in de opslagruimte tot minder uitval van (vers)producten en daarmee tot minder opbrengstverliezen.

Bij de inkoop kunnen ook positieve neveneffecten ontstaan wanneer aandacht besteed wordt aan voedselveiligheid. Retailers die producten verkopen die voldoen aan een kwaliteitszorgsysteem hebben lagere transactiekosten bij de eigen inkoop. Met name de zoekkosten van het bedrijf worden minder, omdat er dankzij de geboden 'garanties' relatief minder gezocht hoeft te worden naar kwalitatief goede en veilige producten; producten die voldoen aan een kwaliteitssysteem bieden namelijk meer zekerheid voor de koper dat wordt voldaan aan de eisen (Holleran et al., 1999). Verkoop van producten die (zichtbaar) voldoen aan een voedselveiligheidskeurmerk (bijvoorbeeld Eurep-GAP) zorgen voor verbeterde service, verbeterd marktaandeel, behouden van bestaande klanten, promotiedoeleinden, voldoen aan klanteneisen (Holleran et al., 1999). Door producten aan te bieden die voldoen aan bepaalde kwaliteitssystemen, nemen de registratie- en documentatiekosten voor de retail toe. De retail zal extra registratie moeten bijhouden om de producten apart en herkenbaar te bewaren van de resterende producten uit het winkelaanbod.

- Inpassing in omgeving: Retailbedrijven die betrokken zijn bij de (opstart van) een veilige en schone leefomgeving, een scholingsprogramma voor de wijk, een werkervaringsproject voor werkloze jongeren, ondersteuning van het plaatselijke buurthuis, enzovoort verbeteren de reputatie van hun bedrijf. Dit wordt geconcludeerd in een uitgave van het ministerie van LNV over maatschappelijk verantwoord ondernemen (LNV, 2002). Het City Team in Rotterdam is een praktisch voorbeeld van een project dat jongeren die een extra duwtje nodig hebben, begeleidt bij het opdoen van werkervaring. Door diverse organisaties worden financiële middelen gegeven aan dit project. Het maakt de wijk leefbaarder en interessant voor nieuwe ondernemers (NCW, 1999).

Investing in stedelijke vernieuwing door retailers heeft ook een positief effect voor de retail zelf op het vlak van het behoud van de klantenkring, aantrekkelijkheid voor personeel, verminderen van de kosten van criminaliteit en vandalisme, enzovoort. Een concreet voorbeeld hiervan is een deelname van Albert Heijn (middels deelname in het Overlegplatform Stedelijke vernieuwing (OPS)) aan stedelijke vernieuwing rondom het August Allebé-winkelplein in Amsterdam-West. Ahold Vastgoed en Bouwfonds ontwikkelen er een supermarkt en winkeltjes. Deze investering was noodzakelijk, zowel in bedrijfseconomische zin als waar het gaat om stedelijke vernieuwing. Mits deze vernieuwing aansluit bij de verwachtingen en wensen van de buurt kan een supermarkt een positieve impuls geven aan een wijk. Op lange termijn heeft iedereen daar baat bij; de overlevingskansen van de aanwezige

middenstanders verbeteren, de leefbaarheid van en werkgelegenheid in de wijk nemen toe, en vandalisme en criminaliteit worden beperkt. (LNV, 2002; NCW, 1999). Mogelijk kan ook vrijwilligerswerk door het personeel voordelen opleveren. Fortis is een voorbeeld van een bedrijf dat medewerkers stimuleert om vrijwilligers- en welzijnswerk te doen. Hierdoor kunnen de medewerkers hun eigen werk en arbeidsomstandigheden beter relativeren. Dit werkt verfrissend, wat gunstig is in een tijd waarin nogal geklaagd wordt over stress en werkdruk (NCW, 1999).

#### *Algemene ketengerichte hypothese*

- Voedselveilige en maatschappelijk verantwoorde productie leidt tot hechtere ketensamenwerking

#### **4.7 Benaderde en geïnterviewde bedrijven per schakel**

Voor de glasgroenteketen zijn de onderstaande bedrijven benaderd. Alleen de onderstreepte bedrijven hebben uiteindelijk meegewerkt aan het onderzoek via deelname aan een interview.

##### *Veredelingsbedrijven*

- *Rijk Zwaan*, De Lier, gesproken met dhr. Ben Tax (directeur)
- *Syngenta /Novartis* Enkhuizen, gesproken met Dhr. Martin van Gheluwe (verkoop)
- De Ruiters, Bergschenhoek

##### *Teeltbedrijven*

- *Themato*, tomatentelers te Berkel en Rodenrijs, gesproken met dhr. Theo Ammerlaan (directeur)
- *Martien en Leo van der Valk*, paprikateler te Vierpolders
- *Corné Zwinkels*, tomatenteler te Tinte

##### *Handelsbedrijven*

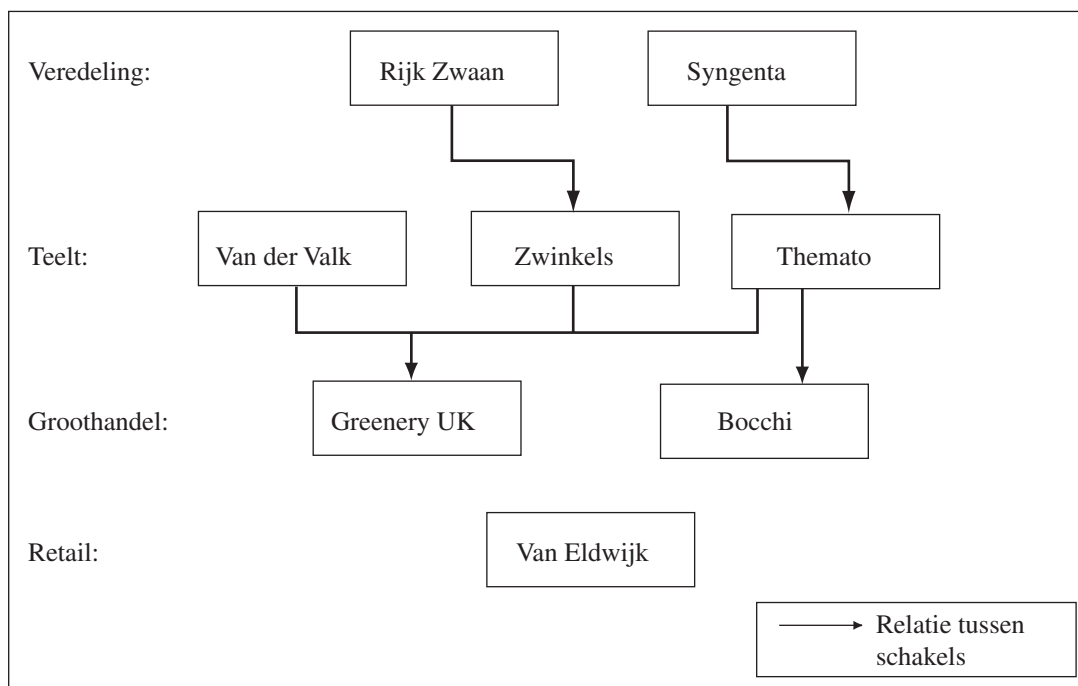
- *Bocchi*, Bleiswijk, gesproken met dhr. Danny van de Vrede (inkoop) en Peter Fes (kwaliteitszorg)
- *Greenery UK*, Maasland, gesproken met dhr. Bart de Boer (directeur) en mw. Karin Gorree (kwaliteitszorg)
- Bakker Barendrecht
- Heemskerk, Snijderij in Rijnsburg

##### *Retailers*

- *Tonny en Nanny van Eldijk* te Wijchen (Stichting De echte groenteman)
- Albert Heijn
- AGF Detailhandel ADN
- Laurus/Konmar

Het bleek met name lastig om medewerking te verkrijgen van bedrijven uit de schakels groothandel en retail. Hiervoor is herhaaldelijk contact gezocht, telefonisch, per mail, enzovoort. Bedrijven waren niet in de gelegenheid om tijd van een van de medewerkers hiervoor vrij te maken. Dit had deels te maken met de drukte rondom de decembermaand, deels met de frequentie waarmee enkelen benaderd worden voor diverse onderzoeken en interviews. Bij de benaderde telers was de respons daarentegen onverwachts hoog; alle drie telers wilden meedoen aan het onderzoek, ondanks de drukte van de teeltwisseling.

Vooraf was als doel gesteld om tenminste een aaneengesloten keten te interviewen. Vanwege de reeds genoemde problemen bij de werving van bedrijven, is dit helaas niet gelukt. Tussen een aantal van bovengenoemde bedrijven bestaan wel onderlinge relaties. Deze zijn weergegeven in figuur 4.1.



Figuur 4.1 Overzicht van de diverse schakels, geïnterviewde bedrijven en hun onderlinge relaties

Hieronder volgt van elk van de geïnterviewde bedrijven een korte beschrijving.

*Rijk Zwaan* is een zelfstandig Nederlands bedrijf, gespecialiseerd in veredeling, productie en verkoop van groentezaden. Het is in 1924 opgericht door Rijk Zwaan. Dit bedrijf heeft verder veredelingsbedrijven in Duitsland, Frankrijk, Hongarije, Turkije, Spanje en Australië. De Rijk Zwaan Groep telt ruim 900 medewerk(st)ers, waarvan 300 in het buitenland. Dit bedrijf gevestigd in De Lier heeft een omzet van 125 miljoen euro. Rijk Zwaan behoort tot de top tien van toonaangevende groentezaadbedrijven in de wereld.

*Syngenta* is ontstaan uit een reeks fusies van veredelingsbedrijven en bedrijven die gewasbeschermingsmiddelen produceerden. In 1997 is Sandoz gefuseerd met Ciba Geigy

tot Novartis. In het jaar daarop zijn de bedrijven Astra en Zeneca gefuseerd tot AstraZeneca. In 2000 hebben Novartis en AstraZeneca hun landbouwproductendivisie ondergebracht in Syngenta. Syngenta houdt zich bezig met de productie van gewasbeschermingsmiddelen, veredeling en biotechnologie. Met z'n 20.000 werknemers realiseert Syngenta z'n 7 miljard dollar aan omzet. Het hoofdkantoor van Syngenta staat in Bazel Zwitserland. In vergelijking tot De Ruiters en Rijk Zwaan is Syngenta meer gericht op de akkerbouwgewassen.

*Paprikakwekerij Gebr. van der Valk* wordt geleid door Martin en Leo van der Valk. Het bedrijf is in 1992 vanuit het Westland verhuisd naar Vierpolders en is nu 4 ha groot. Het bedrijf levert (via Greenery UK) aan de Engelse supermarktketen Tesco die via certificering hoge eisen stelt aan de natuurlijkheid en betrouwbaarheid van voedselproducten. Het bedrijf heeft een jaaromzet van circa € 32 per m<sup>2</sup>, heeft zeven vaste arbeidskrachten, vier parttimers en een aantal scholieren als invaller.

*Tomatenbedrijf Gebr. Zwinkels* wordt geleid door Hans en Corné Zwinkels. Het bedrijf heeft een oppervlakte van 7,5 ha en is gevestigd in Tinte. Het bedrijf heeft een jaaromzet van circa € 43 per m<sup>2</sup>. De totale arbeidsbehoefte bedraagt netto 75.000 manuren per jaar. Hiervoor heeft het bedrijf 10 mensen vast in dienst. De helft hiervan zijn parttimers (huisvrouwen).

*Themato CV* (Greenery-teler van het jaar 2002) is in 1999 opgericht door de Theo Ammerlaan, Tom Ammerlaan en Martien Duindam. Theo Ammerlaan teelt sinds 1974 tomaten in het Zuid-Hollandse dorp Berkel en Rodenrijs. Na jarenlang losse tomaten en vleestomaten te hebben geteeld, is hij in 1996 overgestapt op Roma-tomaten. Drie jaar later richtte hij met zoon Tom en teler Martien Duindam Themato CV op. Gezamenlijk namen zij vervolgens het akkerbouwland van de buurman over. Na de uitbreiding in 1999 kreeg het bedrijf de oppervlakte van 54.000 m<sup>2</sup> (ruim acht voetbalvelden). Sindsdien heeft Themato zich helemaal gespecialiseerd in het telen en sorteren van Roma-tomaten. Roma-tomaten worden ook wel pruimtomaten genoemd.

*Tonny van Eldijk* heeft een moderne speciaalzaak in Wijchen gericht op een breed publiek. In november 2000 is de speciaalzaak opnieuw geopend na een grondige verbouwing. Door de winkel op deze manier te verbouwen is bij Van Eldijk een eigentijdse winkel ontstaan, waar plaats is voor de traditionele producten en extra ruimte voor gemaksvoeding in een daarvoor speciaal ontworpen koelmeubel. De totale presentatie biedt de consument de vrijheid om op een overzichtelijke manier een keuze te kunnen maken, eventueel met de hulp van bedienend personeel. Middels doordachte concepten zoals uitverkoop en spaaracties weet Tonny van Eldijk een grote groep klanten aan zich te binden. Op 5 november 2002 werd Van Eldijk uitroepen tot Agf-specialist van het jaar 2002.

*Bocchi Fruit Trade Benelux* is een im- en exportbedrijf dat is gevestigd in Bleiswijk. Het bedrijf maakt deel uit van een wereldwijde organisatie met vestigingen in diverse landen. Het bedrijf in Bleiswijk heeft een omzet van circa 175 miljoen euro en is vrijwel geheel gericht op het leveren van groenten en fruit aan de Duitse supermarktorganisatie REWE. Bocchi behoort hiermee tot de top 5 van groente-exporteurs in Nederland. De producten worden onder andere verkregen uit Nederland, Spanje, Italië en Zuid-Amerika. In Nederland werkt men hoofdzakelijk met een vaste groep contracttelers voor het verkrijgen van tomaten, paprika en komkommer (april-oktober). In totaliteit zijn er zo'n 70 mensen

werkzaam voor dit bedrijf. Een groot gedeelte hiervan houdt zich bezig met in- en verkoop en logistiek.

*Greenery UK* maakt deel uit van het versbedrijf *Greenery BV*. Deze organisatie is ontstaan uit een grootschalige fusie van de tuinbouwveilingen in Nederland. De aandelen van *Greenery BV* zijn in handen van de coöperatie Voedings Tuinbouw Nederland (VTN). De bij VTN aangesloten teeltbedrijven zetten hun producten af via *The Greenery*. Dit gaat om verse groenten, fruit en paddestoelen. Het bedrijf heeft een omzet van 2 miljard euro. Er wordt geëxporteerd naar meer dan 60 landen in de wereld. De EU, Oost-Europa, Noord-Amerika en Japan zijn hierbij de meest belangrijk markten. *Greenery UK* richt zich specifiek op de engelse markt en deels ook landen met extra hoge kwaliteitseisen, zoals bijvoorbeeld Japan. Het bedrijf heeft een vestiging in Maasland en een in Thrapston (UK). De vestiging in Maasland richt zich met name op de Britse groothandel, catering- en verwerkende industrie. Tevens organiseert zij de logistieke goederenstromen voor het Britse grootwinkelbedrijf. Bij *Greenery BV* werken circa 2.600 medewerkers, waarvan circa 500 in landen als België, Duitsland, Spanje, Italië en het Verenigd Koninkrijk.

## 5. Opzet vragenlijst

### 5.1 Inleiding

Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek bestaat uit interviews met diverse ketenpartijen in de varkensvlees- en glasgroenteketen. Om zoveel mogelijk informatie te halen uit deze gesprekken is vooraf een vragenlijst met interviewinstructies opgesteld (bijlage 1). Het doel van de vragenlijst is tweeledig. Enerzijds wordt met behulp van algemene vragen beoogd te achterhalen hoe een bedrijf denkt over MVO en hier invulling aan geeft, en hoe hun perceptie van de maatschappij is ten opzichte van MVO. Anderzijds is themagewijs steeds een aantal vragen gesteld om zo kwantitatief mogelijke informatie te verzamelen met betrekking tot de kosten en baten van MVO-maatregelen en de effecten die deze maatregelen gehad hebben in de samenwerking/afstemming met andere schakels in de keten.

### 5.2 Algemene vragen

De vragenlijst begint en eindigt met algemene vragen met betrekking tot MVO. Daar tussen in worden de themagewijze vragen gesteld (zie volgende paragraaf).

De algemene vragen aan het begin van de vragenlijst zijn bedoeld om te achterhalen wat er bij het bedrijf onder MVO wordt verstaan. Deze vragen worden dan ook 'open' gesteld en in de interviewinstructie wordt duidelijk aangegeven dat het niet de bedoeling is hier bij te helpen. Dit om sturing in de antwoorden te voorkomen. Allereerst wordt gevraagd wat de geïnterviewde verstaat onder MVO en vervolgens welke thema's hierbij van belang worden geacht. Vervolgens wordt de geïnterviewde gevraagd wat de burger en de consument verstaan onder MVO. Het algemene gedeelte aan het begin van de vragenlijst wordt afgesloten met het oplezen van de Kabinetsdefinitie van MVO (Kabinet, 2001), het benoemen van de waardendimensies uit het SER-rapport (SER, 2000) en het aangeven van de MVO-thema's die wij op basis van het literatuuronderzoek geselecteerd hebben. Gevraagd wordt of het begrip MVO en de bijbehorende thema's voor hem of haar duidelijk zijn.

De algemene vragen aan het einde van de vragenlijst zijn bedoeld om, over thema's heen, kwalitatieve en kwantitatieve informatie te verkrijgen van de economische aspecten van MVO. Allereerst wordt een optelling gemaakt van de positieve en negatieve economische aspecten zoals die bij de voorgaande thema's zijn genoemd. Gevraagd wordt of de hieruit verkregen totaalsom aansluit bij het beeld dat de ondernemer zelf ervaart. Mogelijk wijkt deze totaalsom af vanwege onnauwkeurigheden of dubbeltellingen bij de individuele thema's of omdat bepaalde MVO-thema's in het gesprek niet of onvoldoende aan de orde zijn geweest. Vervolgens wordt gevraagd naar de, in hoofdstuk 2 besproken, interactie-effecten. Doordat een bedrijf op verschillende deelgebieden MVO-maatregelen neemt, kan het imago of de reputatie van het bedrijf als geheel verbeteren. Hierdoor kunnen allerlei

voordelen ontstaan omdat het bedrijf aantrekkelijker wordt voor arbeidskrachten, gemakkelijker financiering verkregen wordt, stakingen uitblijven, flexibeler ingespeeld kan worden op nieuwe regelgeving, minder 'product recalls' nodig zijn, overheden gemakkelijker vergunningen verlenen en wellicht een afzetprijsvoordeel uit de markt gehaald wordt omdat er een kleiner risico is dat de onderneming mikpunt wordt van kritiek bij haar afnemers (ondernemingen in andere schakels of de uiteindelijke consument). Aan het eind van het interview is nog een vijftal stellingen (met gesloten antwoordcategorieën) voorgelegd met betrekking tot mogelijke voordelen van MVO voor het bedrijf als geheel. Deze vragen kunnen worden gebruikt om schakels binnen en tussen ketens te vergelijken.

### 5.3 Themagewijze vragen

Het grootste tijdsbeslag bij het interview is gerelateerd aan het middenstuk van de vragenlijst. Hierin wordt bij elk van 4 tot 6 thema's een achttal vragen gesteld. Deze thema's bestaan uit maximaal twee thema's die door de geïnterviewde zelf zijn aangedragen, aangevuld met een aantal thema's zoals die uit de sectorspecifieke literatuurstudies naar voren zijn gekomen. Het doel van de vragen per thema is om zoveel mogelijk kwantitatieve informatie te verzamelen met betrekking tot de kosten en baten van specifieke MVO-maatregelen en de effecten die deze maatregelen gehad hebben in de relatie tot andere schakels in de keten.

Allereerst wordt per thema geïnterviewd welke maatregelen een bedrijf neemt en hierbij wordt vastgesteld of deze maatregelen wettelijk verplicht zijn (en dus volgens onze definitie geen MVO zijn), voortkomen uit sectorafspraken (en daardoor ook niet altijd als individueel bedrijf kunnen worden genegeerd) of dat ze volledig op individueel c.q. bedrijfsniveau tot stand gekomen zijn (vraag 1). Indien een bedrijf geen maatregelen heeft genomen met betrekking tot een bepaald thema dan wordt gevraagd wat hier de reden van is (vraag 8). Wanneer wel maatregelen genoemd worden is de instructie aan de interviewers om door te vragen op de drie belangrijkste maatregelen uit de categorie 'bedrijfsniveau'. Indien in deze categorie minder dan drie maatregelen genoemd worden, dan wordt dit aangevuld met de belangrijkste maatregel(en) voortkomende uit sectorafspraken.

Vervolgens wordt voor elk van deze drie maatregelen een aantal vragen gesteld, te weten:

- wat was de motivatie om de maatregel te nemen? (vraag 2)
- wat zijn de voor- en nadelen van specifieke investeringen en aanpassingen per maatregel? (vraag 3)
- wat zijn de kosten en baten van specifieke investeringen en aanpassingen per maatregel (lees: de economische component van de voor- en nadelen)? (vraag 4a)
- wat is het totale economische effect van een maatregel, dat wil zeggen de optelling van alle specifieke investeringen en aanpassingen per maatregel? (vraag 4b)

Na deze reeks wordt het gezamenlijk economische effect van de drie maatregelen, behorende bij één thema, gevraagd (vraag 4c). Daarna wordt gevraagd naar het economi-

sche effect van het MVO-thema als geheel, dus inclusief bovenwettelijke maatregelen die hierboven nog niet aan bod geweest zijn (vraag 5).

Bij bovenstaande vragen naar economische aspecten is een bepaalde vraagprocedure afgesproken. Allereerst wordt gevraagd naar absolute bedragen. Indien ze deze niet kunnen of willen geven, dan wordt gevraagd naar de economische consequenties in percentage van de omzet van het bedrijf. Wanneer dat ook geen antwoord oplevert wordt gevraagd om aan te geven wat een maatregel betekent op een ordinale schaal van '--' tot '++'. In de interview-instructie is een leidraad gegeven wanneer bijv. één of twee plusjes zouden moeten worden toegekend om op deze manier toch nog enige vergelijkbaarheid tussen bedrijven te kunnen behouden.

Bij vraag 6 wordt voor de drie belangrijkste MVO-maatregelen gevraagd tot welke veranderingen deze hebben geleid in de relatie tot andere schakels binnen de keten. De gedachte hierachter is dat MVO tot extra meerwaarde zal leiden indien het door de gehele keten wordt doorgevoerd. Op die manier kan helder naar de consument en burger worden gecommuniceerd welke maatregelen van 'grond tot mond' zijn genomen om een verantwoorde productiewijze en een gegarandeerd goed product te realiseren.

In hoofdstuk 2 is geconcludeerd dat het dynamische aspect van MVO, uitgedrukt in de MVO-maatregelen ten opzichte van de concurrentie, van groot belang is om überhaupt voordeel uit MVO-maatregelen te kunnen behalen. Daarom gaat de laatste vraag met betrekking tot de maatregelen per thema (vraag 7) over de positie van het geïnterviewde bedrijf ten opzichte van andere bedrijven in de sector (lees: de concurrentie).



## 6. Resultaten varkenskolom

### 6.1 Inleiding

Om de resultaten van de varkenskolom goed te kunnen interpreteren, is het van belang iets te weten van de context waarbinnen een en ander plaatsvindt. De varkenshouderij staat al geruime tijd onder stevige maatschappelijke druk (Rathenau, 2001; Commissie Wijffels, 2001; Commissie Veerman, 2001). Met name de problemen met mestoverschotten, dierenwelzijn, het doden ('ruimen') van varkens bij uitbraken van besmettelijke ziekten zoals de Klassieke Varkenspest (KVP), residuen in het voer (MPA-crisis), natuur en landschap hebben sterk bijgedragen aan een slecht imago voor de varkenshouderijsector in Nederland. Vanwege financieel zware tijden, maatschappelijke eisen en allerlei regelgeving van de overheid (waaronder afroming van productierechten en twee opkoopregelingen voor stallen) is de varkenssector de laatste jaren aanzienlijk gekrompen, zowel in aantal bedrijven als in aantal varkens. In 1995 waren er nog 22.390 bedrijven met gezamenlijk 14,4 miljoen varkens; in 2002 waren hiervan nog slechts 11.850 bedrijven met varkens over en is het totaal aantal varkens afgenomen tot 11,6 miljoen (LEI, 2002).

Een mogelijke oplossing voor de varkenssector om in Nederland bestaansrecht te behouden is maatschappelijk verantwoord ondernemen. De vraag is echter of dat de varkenssector, zeker gelet op de financieel zware tijden, hierop zit te wachten. Derhalve wordt in dit hoofdstuk bekeken of MVO in de varkenssector loont.

De hamvraag is: levert MVO winst op voor een onderneming in de varkenssector of brengt het louter extra kosten met zich mee?

Een tweede vraag die hieraan gerelateerd is heeft betrekking op de wijze van interpretatie van MVO door ondernemers. Beschouwen ondernemers MVO als een kans om zich te kunnen onderscheiden van concurrenten (vanuit idealiter oogpunt of vanuit eigenbelang), als een noodzakelijk kwaad om te kunnen overleven (een 'must') of is MVO een mode-term dat weer overwaait? Voor de varkenssector geldt dat de overheid veel regelt middels wetgeving. In deze zin worden er reeds wettelijke eisen gesteld die mogelijk in andere sectoren onder de definitie van MVO geschaard worden. Het kan dan ook verwacht worden dat sceptisch gereageerd wordt op MVO vanuit de sector. Of juist niet?

Een derde relevante vraag heeft betrekking op de plek waar volgens de ondernemers MVO geregeld moet worden. Moet MVO (1) door de overheid wettelijk geregeld worden, of (2) op sectorniveau geregeld worden, of (3) zou MVO het beste op bedrijfsniveau geregeld kunnen worden (middels specifieke onderscheidende maatregelen)?

Om bovengenoemde vragen te kunnen beantwoorden, zijn in totaal tien interviews gehouden. Drie van deze interviews vonden plaats bij veevoederbedrijven, nog eens drie op varkensbedrijven, één bij het Praktijkcentrum voor duurzame en biologische varkenshouderij te Raalte, twee bij slachterijbedrijven en, ten slotte, één bij de Vereniging van Keurslagers.

### *Opbouw studie varkenskolom*

Het antwoord op de vragen wordt in de volgende paragrafen gegeven. In paragraaf 6.2 wordt uitgelegd hoe de data verkregen zijn. In paragraaf 6.3 wordt uitgelegd welke algemene beelden omtrent MVO leven en welke beelden volgens de geïnterviewden bij burger, consument en afnemer leven. Vervolgens wordt beschreven welke MVO-thema's de geïnterviewden van belang achten (paragraaf 6.4) en wat de achterliggende motivatie is (geweest) om wel of niet aan MVO te doen (paragraaf 6.5). In paragraaf 6.6. wordt aangegeven welke MVO thema's tijdens de interviews besproken zijn en in paragraaf 6.7 en subparagrafen worden de economische aspecten van MVO voor de verschillende schakels beschreven. In paragraaf 6.8 en bijbehorende subparagrafen worden de genoemde economische voor- en nadelen van MVO breder geïnterpreteerd met behulp van de concepten 'Balanced Scorecard' en 'Concurrentiemonitor'. Eén onderdeel van de Concurrentiemonitor, namelijk 'doelmatigheid van de keten', wordt in een aparte paragraaf (paragraaf 6.9) uitgelicht omdat ketensamenwerking en ketenafstemming van groot belang zijn bij de verwaarding van MVO. In paragraaf 6.10 worden de mogelijke MVO-interactie-effecten per schakel beschreven. Het hoofdstuk besluit in paragraaf 6.11 met een totaalbeeld met betrekking tot de economische aspecten van MVO in de varkenskolom.

## **6.2 Typering van de verkregen data**

Na het opstellen van de definitieve vragenlijst en bijbehorende hypothesen zijn alle tien bedrijven telefonisch benaderd. De bereidheid tot deelname was groot en binnen twee weken waren alle afspraken gemaakt en sommige interviews reeds gehouden. Binnen de keten zijn negen bedrijven benaderd en daarnaast is een interview gehouden bij Praktijkcentrum Raalte om een indruk te krijgen van mogelijke toekomstige kansen voor de varkenshouderij en met name de biologische varkenshouderij.

De gesprekken duurden tussen de anderhalf en twee en een half uur. Alle gesprekken zijn, naar mening van de interviewers, voorspoedig verlopen en leverden interessante perspectieven op. De vragenlijst was behoorlijk lang, maar dit leverde weinig problemen op. In alle gevallen zijn de thema's die vooraf bepaald waren aan bod gekomen. Er is met name ingegaan op de economische voor- en nadelen van bepaalde maatregelen en de invloed hiervan op de ketensamenwerking. Het bleek lastig te zijn om een inschatting te geven van economische effecten in concrete bedragen; deze exacte gegevens worden vaak als vertrouwelijk beschouwd. De beschrijvingen zijn daarom hoofdzakelijk gebaseerd op kwalitatieve onderzoeksgegevens en schetsen een beeld van positieve of negatieve economische effecten van MVO maatregelen. Deze worden met name beschreven in paragraaf 6.4. De hierna volgende paragraaf geeft een antwoord op de algemenere MVO-vragen.

### 6.3 Beelden ten aanzien van MVO

#### *Veevoederbedrijven*

MVO wordt in de voederindustrie gezien als het op verantwoorde wijze omgaan met middelen om te kunnen produceren. Het accent in de voederindustrie ligt duidelijk op de kracht van transparantie in de keten, waarbij zowel consument als burger de laatste schakel vormen. De wijze van ondernemen behoeft draagvlak in de maatschappij. Het gaat om het vinden van een juiste balans tussen wetgeving en onderscheidende maatregelen op bedrijfsniveau. In de voederindustrie wordt MVO beschouwd als een activiteit dat zowel wettelijk als bovenwettelijk is en het draait in de eerste plaats om het realiseren van winst. Het is dan ook zoeken naar een passende strategie op de lange termijn. Een kritiekpunt is dat overheidsbeleid niet altijd reëel is en veelal gericht op het scoren van politieke punten. Zo richt de overheid zich ten eerste bijvoorbeeld sterk op Minas-normen maar vergeet daarbij dat mest eigenlijk het overschot is van voedselrestproducten. Met andere woorden, zonder de varkenshouderij zou de hoeveelheid restproducten veel groter zijn. Politiek gezien wordt het mestoverschot als een probleem van varkenshouders beschouwd. Wanneer we echter eeuwen teruggaan in de tijd zien we dat varkens met name gehouden werden om afval die de mens produceerde, te verwerken. Vandaag de dag is het niet anders en we zouden ons dan ook af moeten vragen wat we met deze berg reststromen moeten doen indien er geen varkens meer worden gehouden. Het mestoverschot is daarom een maatschappelijk probleem, niet alleen van en voor varkenshouders. Daarnaast zou de maatschappelijke aandacht voor de milieuproblematiek meer verschoven moeten worden naar andere industrieën bij welke de uitstoot van verontreinigende gassen en milieuvervuiling vele malen groter is. Tot slot stelt overheidsbeleid geen prioriteit aan problemen die er werkelijk toe doen. Volgens een geïnterviewde is het zwavel- en zinkgehalte in mest voor de gezondheid van zowel mens als dier bijvoorbeeld, een veel grotere bedreiging dan de ammoniakuitstoot. Scherper geformuleerd zal het overheidsbeleid genuanceerder moeten worden.

#### *Varkensbedrijven*

Over het algemeen beschouwen de drie varkenshouders MVO als enerzijds wettelijk en anderzijds bovenwettelijk. Accentverschillen zijn de opvattingen over de rol van de consument en de burger. Soms werd aangegeven dat er een duidelijk verschil bestaat, andere keren werden beide rollen door elkaar heen gebruikt. Ze liggen nauw naast elkaar. De consument denk met zijn portemonnee en is niet bereid om een meerprijs te betalen voor varkensvlees. In de varkenshouderij geldt: 'Wie niet sterk is moet slim zijn.' Het draait dan ook in de eerste plaats om het verkrijgen van een 'license to produce'. Varkenshouders hebben hun handen al vol aan regelgeving die er ligt (bijvoorbeeld de Reconstructiewet en het Varkensbesluit) en aan de slechtere financiële tijd. De sector heeft de laatste jaren te kampen gehad met veel problemen, mede door uitbraak van ziekten en is ingrijpend gekrompen. De moderne varkenshouder dient over lef en doorzettingsvermogen te beschikken. Extra onderscheidende maatregelen moeten echter goed overwogen worden. Bovenwettelijke investeringen kunnen een varkenshouder namelijk de kop kosten. Het gaat in de eerste plaats om het vinden van manieren om aan huidige en toekomstige wetgeving te kunnen voldoen en hierbij slim gebruik te maken van kostenreducerende maatregelen,

met name op het gebied van milieuvraagstukken (Groen Labelstal, hergebruik van energie, warmtegebruik uit ammoniakuitstoot (NH<sub>3</sub>)). Daarnaast is het van belang dat zowel technische als sociale werkprocessen (zoals administratie) intern en extern goed geborgd zijn.

Het praktijkcentrum voor duurzame en biologische varkenshouderij Raalte noemt dierenwelzijn, milieu en voedselveiligheid als belangrijkste MVO aspecten (zie ook thema's).

#### *Slachterijen*

Nutreco (waaronder HMG) profileert zich met 'Health Safety Environment and Quality' (HSEQ)-beleid dat voor alle businessunits geldt. Volgens zowel Dumeco als Nutreco is MVO het zoeken naar een juiste balans tussen de 3 P's. Voedselveiligheid staat hierbij voorop en duurzaamheid komt op de tweede plaats.

#### *De Vereniging van Keurslagers*

Keurslagers definiëren MVO als de voorwaarden die de consument stelt aan vlees om het te kopen. De wensen van burgers zijn wellicht omvangrijker maar het draait om wat de consument uiteindelijk koopt. Niet alle consumenten zijn echter gelijk. Bepaalde consumenten wensen specifiek vlees dan anderen. Zolang vraag is naar bepaalde producten zullen er (keur)slagers zijn die deze aanbieden. Milieukeur werd als een voorbeeld genoemd van een specifiek project dat door een aantal Keurslagers in Noord-Brabant is opgepakt en zo zijn er nog wel meer projecten die aandacht besteden aan planet en people componenten. Hier wordt later op terug gekomen. Ook andere Keurslagers besteden relatief veel aandacht aan regionale producten. Porc d'Or ([www.veilig-vlees.nl](http://www.veilig-vlees.nl)) en Pul-vlees ([www.xs4all.nl/~evloenen/nckckvrie.htm](http://www.xs4all.nl/~evloenen/nckckvrie.htm)) zijn tot slot voorbeelden van merken die veel aandacht besteden aan dierenwelzijn en diergezondheid.

## **6.4 Perceptie ten aanzien van relevantie thema's**

#### *Veevoederbedrijven*

Voedselveiligheid en transparantie worden als meest belangrijke MVO-thema's beschouwd. HACCP-certificering in de voederindustrie is tevens wettelijk verplicht. De fabrikanten richten zich naast gangbare op speciaalvoerders waarin bijvoorbeeld geen antibiotica worden gebruikt en/of gericht op toevoeging van aminozuren ter bevordering van de mestafzet, componenten ter reductie van het zink-, kopergehalte, zwavel enzovoort.

#### *Varkensbedrijven*

Meest genoemde thema's zijn voedselveiligheid, dierenwelzijn (hoe kunnen dieren zo min mogelijk beperkt worden in het uiten van hun natuurlijk gedrag) en milieu (een zo min mogelijke uitputting van het milieu). Volgens dhr. Rijnen zijn dierenwelzijn, voedselveiligheid en degelijk geborgde productie van belang. Zowel dhr. Dirven als dhr. Verhoeven hebben in een eerder project een schema gemaakt van de maatregelen die zij ten aanzien van de 3 P's hebben genomen (Strategisch Management Rapport LEI, 2002). Deze schema's worden later in dit hoofdstuk beschreven.

### *Slachterijen*

Zowel door Dumeco als HMG (Nutreco) worden gezond en veilig voedsel als meest belangrijke thema's beschouwd. Daarnaast nemen duurzaamheid, milieubewustzijn en dierenwelzijn een gedeelde tweede plaats in. Tot slot worden ook goede arbeidsvoorzieningen als relevant beschouwd.

### *Vereniging van Keurslagers*

Keurslagers leggen eveneens sterk de nadruk op voedselveiligheid en kwaliteit. Hierin schuilt de kracht van het Keurslagerconcept. Het Formule Handboek is gericht op eisen ten aanzien van kwaliteit die consumenten van het vlees verwachten. In slechte tijden voor de veehouderij (zoals uitbraak van ziektes) is bijvoorbeeld een omzetsijging bij Keurslagers aangetoond. De consument vertrouwt erop dat het vlees dat bij deze winkels verkocht wordt, van degelijke kwaliteit is. Uit NIPO-onderzoek in 2002 blijkt dat 98% van de Nederlandse consumenten de naam Keurslager kent. De Vereniging van Keurslagers zal naar aanleiding van hoge vraag onder de keurslagers naast kwaliteit komend jaar meer aandacht besteden aan personeelsbeleid zoals opleiding en energieverbruik (het aanwenden van groene energie) omdat de slagers dit hoog op de agenda hebben gezet. Daarnaast worden zaken als dierenwelzijn en diergezondheid aan individuele Keurslagers en de zogenaamde Aanbevolen Leveranciers (AL's) overgelaten in aparte projecten zoals eerder genoemd. Tot slot worden keurslagers gestimuleerd tot publiciteit en met name het vertellen over bijdragen aan sponsoring doordat de VvK hen de mogelijkheid biedt om een doorverwijzing ('link') te krijgen op de VvK-website.

## **6.5 Motivatie voor MVO**

Algemeen: door de meeste geïnterviewden wordt verondersteld dat MVO een positief imago voor het bedrijf oplevert.

### *Veevoederbedrijven*

De MPA-crisis heeft de maatschappelijke discussie ten aanzien van veevoer doen oplaaien. Risico's vindt men echter moeilijk te vermijden. In Nederland dient elk veevoederbedrijf HACCP-gecertificeerd te zijn. Dit is wettelijk verplicht en alle bedrijven geven aan kritisch te staan ten opzichte van de kwaliteit bij de inkoop van grondstoffen. Ook geven ze aan dat de mentaliteit en het koopgedrag van de consument moet veranderen om daadwerkelijk aan MVO te kunnen voldoen. Een goed voorbeeld is biologische productie. Dit is een zeer kleine markt die haast niet opvalt in het gehele assortiment. 'Biologisch' kan 2 tot 3 keer zoveel geld opleveren maar de productie kost eveneens 2 tot 3 keer zo veel als gangbaar. Dus, economisch gezien, waarom zou je al deze moeite nemen wanneer het nauwelijks meerwaarde oplevert? De consument wordt simpelweg niet gestimuleerd om meer te betalen voor een betere maatschappelijk verantwoorde kwaliteit producten. Zowel de retailers als de overheid zouden hier meer aandacht aan moeten besteden.

Alle drie de veevoederbedrijven zien MVO niet als een mode-term maar als een kans om zich te kunnen onderscheiden in de markt, mits voldoende ruimte wordt gegeven door de overheid voor een vrijere marktwerking. De overheid zou zich minder moeten richten

op regelgeving binnen de sector maar de aandacht moeten verschuiven naar het stimuleren van het koopgedrag van de consument voor producten zoals MVO of biologisch, in samenwerking met de retail.

### *Varkensbedrijven*

De varkenshouders geven aan dat het in eerste instantie gaat om het verkrijgen van een 'license to produce', de kunst om maatschappelijk gezien varkenshouder te kunnen en mogen zijn, met name gericht op overheidseisen. MVO kan dan een logisch gevolg zijn maar het moet wel brood op de plank brengen. Twee van de drie varkenshouders zijn Milieukeur-gecertificeerd. Doel van Milieukeur is om een maatschappelijk verantwoord product op de markt te brengen dat niet veel meer kost dan gangbaar varkensvlees. Momenteel wordt de helft van het Milieukeurvlees afgezet bij Keurslagers die een hogere prijs uitbetalen en het ook verkopen als Milieukeurvlees. In deze hogere prijs zit echter niet de voornaamste meerwaarde. Milieukeur staat voor een strategie. Het is een wijze om een onderscheidend product op de markt af te zetten.

MVO wordt door alle drie ondernemers en het Praktijkcentrum als een kans voor toekomstig ondernemerschap gezien en niet als een mode-term. Kansen liggen voornamelijk in ketenproductie met hoge kwalitatieve garanties en transparantie. Om in de toekomst echter nog varkens te kunnen houden dient zowel de mentaliteit als het koopgedrag van de consument te veranderen. Bedreigingen liggen in het feit dat de meeste marktkrachten (met name de consument en de retail) een hogere kwaliteit feitelijk niet waarderen en alleen voor de kostprijs gaan. Vervolgens bepalen excessen zoals epidemieën van Klassieke Varkenspest en Mond- en klauwzeer wel de publieke beeldvorming en deze worden in de media breed uitgemeten. De varkenshouderij wordt maatschappelijk niet gewaardeerd. Het zelfreinigend vermogen van de totale varkensvleeskolom zal daarom meer gestalte moeten krijgen via ketensamenwerking. Dit wil zeggen dat alleen wanneer er sprake is van een optimale ketensamenwerking ook sprake zal zijn van een volledig transparant product dat gecommuniceerd kan worden richting consument.

### *Slachterijen*

Zowel Dumeco als Hendrix Meat Group (als onderdeel van Nutreco) zijn zoekende naar een passende strategie op het gebied van maatschappelijke normen en waarden maar beide partijen weten niet of dit onder de paraplu MVO zal vallen. Uit onderzoek naar MVO-prestaties in verschillende industrieën blijkt dat Dumeco de op één na laatste plaats in beslag neemt (Van Venetië et al., 2002). Nutreco profileert zich beter door het openbaar uitbrengen van een Sociaal- en Milieujaarverslag sinds 2001 (over het jaar 2000). Daarnaast verstrekt Nutreco folders zoals 'Werken aan meerwaarde in een veranderende wereld'. MVO speelt voor beide partijen een belangrijke rol maar de relevantie om zich hiermee te profileren verschilt. Nutreco concentreert zich op de twee peilers voedselveiligheid en duurzaamheid (zowel people- als planet-aspecten) en ziet dit als aparte segmenten. Zo blijft het volgens dit bedrijf behapbaar. MVO is misschien een te grote paraplu waardoor het onoverzichtelijk wordt. Beide bedrijven benadrukken in de eerste plaats dat zij willen voldoen aan de specifieke wensen van de consument.

MVO is voor Dumeco geen mode-term maar een kans om zich te kunnen onderscheiden. Nutreco geeft echter een iets andere invalshoek weer. Volgens hen is de term wel

modieus. Het draait meer om de doelstelling en de strategie die wordt uitgezet om dit doel te bereiken. MVO dient geïntegreerd in de bedrijfsvoering te worden en alleen als integrale aanpak heeft het meerwaarde (zie ook interactie-effecten). Dumeco formuleert voorgaande op iets andere wijze maar het komt in feite op hetzelfde neer. Het dient bij de organisatie te passen. Deze organisatie is voorzichtiger en wil eerst de zaken goed op orde hebben voordat zij naar buiten treedt met uitspraken en eventueel cijfers.

#### *Vereniging van Keurslagers*

Ook bij de Vereniging van Keurslagers is MVO geen mode-term en wordt aangegeven dat indien consumenten bepaalde producten vragen, slagers deze vervolgens zullen aanbieden. De VvK beschouwt MVO als de voorwaarden die de consument stelt aan vlees en probeert zich hierin te onderscheiden, met als resultaat een groeiend aantal Keurslagers in een krimpende markt. Milieukeur (voornamelijk Noord-Brabant) en regionale producten ziet de VvK in eerste instantie als projecten die individuele slagers in een bepaalde regio ondernemen.

## **6.6 Besproken thema's**

De hypothesen die eerder in het onderzoek geformuleerd zijn hebben betrekking op thema's die voor de interviews zijn vastgesteld. Aan het begin van de gesprekken werden de geïnterviewden allereerst gevraagd om aan te geven welke specifieke thema's voor hen van belang zijn. Indien andere thema's genoemd werden dan in de vragenlijsten zijn opgenomen, werd allereerst op twee van deze specifieke thema's ingegaan. Tijdens de interviews bleek dat de genoemde thema's redelijk overeen kwamen met deze die reeds in de vragenlijst stonden. Alleen bij de slachterijen Dumeco, HMG (Nutreco) en de Vereniging van Keurslagers is dieper ingegaan op planet-aspecten. Als thema staat in de vragenlijst 'afvoer via riool en waterzuivering'. Dit is breder getrokken tot milieuaspecten.

## **6.7 Economische aspecten bij concrete MVO-maatregelen**

In de hiernavolgende paragrafen worden per schakel en per MVO-thema de economische aspecten beschreven.

### **6.7.1 Veevoederbedrijven**

#### *Thema 1: milieueffecten bij de inkoop van grondstoffen*

Hypothese: Door bij de inkoop van grondstoffen bewust te kiezen/zoeken naar restproducten (zoals afval afkomstig van oliepersen of citruspulp maar geen etensresten) of inkoop bij milieuverantwoorde leveranciers wordt het milieu gespaard. Dit leidt tot een onderscheidend product waarvoor een meerprijs kan worden doorberekend en/of meer klanten aantrekt, wat een positieve invloed heeft op profit.

Aangegeven wordt dat milieuaspecten bij alle drie bedrijven geen prioriteit hebben bij de inkoop van grondstoffen. Voorbeelden zijn het doorverkopen van glucoserijk restwa-

ter, het gebruik van frituurvetten en het gebruik van milieuvriendelijk verpakkingsmateriaal. Dit soort acties kunnen wellicht tot economische voordelen leiden maar de hypothese kan door de gegeven antwoorden te weinig ondersteund worden. In de eerste plaats moeten de grondstoffen veilig en gezond voor dier en mens zijn.

Alle drie de voederindustrieën kennen een dergelijke checklist voor toeleveranciers om aan een optimale kwaliteit van grondstoffen te komen (Good Manufacturing Practice, het voldoen aan de voorwaarden van HACCP en dergelijke). Getracht wordt om alleen met de meest betrouwbare toeleveranciers samen te werken. Voordelen zijn onder meer dat (1) risico's (zoals MPA) verkleind worden, (2) de keten verkort wordt, wat kan leiden tot een verbetering in transparantie en een intensivering in de samenwerking met betrouwbare partijen, (3) een beter imago bij de afnemers en een hogere klanttevredenheid. Zodoende kan een hogere prijs voor het voer worden doorberekend aan de afnemers, vanwege een hogere kwaliteit van het voer. Overigens niet alle bedrijven noemen dit. Het voornaamste nadeel is de hogere prijs die voor de grondstoffen betaald moet worden en daarnaast de kosten voor onderzoek zoals risicoanalyses en -monitoring.

### *Economische effecten*

De partijen geven aan dat de samenwerking met betrouwbare toeleveranciers op de korte termijn geld kost, onder meer door de hogere prijs voor een betere kwaliteit grondstoffen en onderzoeksaspecten. Cehave Landbouwbelang Voeders geeft aan dat onder andere audits over de hele wereld tussen de 500.000 en 1.000.000 euro kosten. Hendrix UTD spreekt over vele miljoenen euro's (inclusief onderzoekers in laboratoria in Nederland). Op de lange termijn verdient het zich terug en kan winst worden behaald door de mogelijkheid om een hogere prijs door te berekenen, een vermeerdering van potentiële klanten (een hogere afzetmarkt) door verbetering van de voederkwaliteit en (hierdoor) een verbeterd imago. Indien veiligheid en gezondheid gekoppeld wordt aan de hypothese kan aangenomen worden dat maatregelen met betrekking tot de inkoop van grondstoffen op de lange termijn tot economische voordelen kunnen leiden.

### *Thema 2: Milieuzorg, dierenwelzijn en diergezondheid voor de primaire bedrijven*

Hypothese: Via het verstrekken van multi-fasenvoeding, toevoeging van enzymen en verkleining van risicomarges bij het samenstellen van veevoer, kan het milieueffect (N-, specifiekere aminozuren en P-verliezen) in de opvolgende schakel aanzienlijk verbeterd worden. Dit leidt tot een onderscheidend product waarvoor een meerprijs kan worden doorberekend en/of meer klanten aantrekt, wat een positieve invloed heeft op profit.

De drie bedrijven hebben ieder een breed assortiment aan voeders waaruit de varkenshouder, de afnemer, kan kiezen. Zo wordt onder meer onderzoek gedaan naar toevoeging van aminozuren ter reductie van ammoniakuitstoot, vervangende componenten voor antibiotica die hetzelfde effect geven (bijvoorbeeld Hendrix UTD Greenline premixen) en het reduceren van het zink- koper- en zwavelgehalte. Volgens een geïnterviewde vormt laatstgenoemde een groot probleem voor dierenwelzijn, -gezondheid en het milieu, waar maatschappelijk te weinig aandacht aan wordt geschonken. Per 2005/2006 wordt de toevoeging van antibiotica in voeders overigens wettelijk verboden. Economische voordelen van deze maatregelen zijn de onderscheidendheid in kwaliteitsproducten op de markt ten opzichte van concurrenten en het voortijdig anticiperen op toekomstige wetgeving.



Hiermee wordt tijdig voorkomen dat men relatief snel moet omschakelen met alle gevolgen van dien. Daarnaast besteden alle drie bedrijven tijd en energie in voorlichting en advies aan ondernemers ten aanzien van het Minas-beleid. In deze service proberen de drie bedrijven zich van elkaar te onderscheiden met als voornaamste voordeel de verbetering in de afzet bij en samenwerking met varkenshouders. Het grootste nadeel is de relatief geringe vraag naar speciaalvoerders. Twee van de drie bedrijven geven expliciet aan dat de biologische en scharrelmarkt twee nichemarkten zijn en het economisch nauwelijks of niets oplevert. Het kost meer geld. Cehave doet bijvoorbeeld passief aan biologische productie via een samenwerkingsovereenkomst met ABCTA. Biologische leden varkenshouders kunnen bij ABCTA terecht voor het slachten van de dieren en voor advies. Daarnaast is tijdens gesprekken aangegeven dat onderzoek is gedaan naar dier- en milieuvriendelijke producten en deze zijn in feite klaar om geproduceerd te worden. Dit gebeurt echter niet omdat de vraag te klein is en ook niet wordt gestimuleerd. Zowel de overheid als het grootwinkelbedrijf zouden hierbij een faciliterende rol kunnen spelen.

#### *Economische effecten*

In het algemeen zijn de investeringen (onderzoek en duurder productiewijzen) in speciaalvoerders hoger dan de opbrengsten. Advies en speciaalvoerders om aan Minas-normen te voldoen leveren wel een positief economisch effect voor varkenshouders op. De voederfabrikanten worden in de eerste plaats hier zelf economisch gezien, niet rijker van. Hendrix UTD geeft aan dat ze aan nutritioneel onderzoek ter verbetering van dierenwelzijn, verbetering van de N- en P-benutting (Optiblend) en ontwikkeling van alternatieven voor antibiotica ongeveer 3,5 miljoen euro uitgeven. Vooral nog kost het meer geld dan dat het geld oplevert. Het leidt wel tot goodwill bij varkenshouders, een verbetering in de afzetmarkt en samenwerking en een beter imago (waardoor potentiële nieuwe klanten ontstaan). Wat dit te zijner tijd aan geldelijk gewin gaat opleveren is nu nog niet te zeggen. Hiermee is de hypothese niet ondersteund.

#### *Thema 3: Personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden*

Hypothese: Door meer aandacht te hebben voor arbeidsomstandigheden (taakrotatie, ontplooiingsmogelijkheden, inspraak) kan er op meerdere manieren winst geboekt worden: via hogere productiviteit vanwege beter gemotiveerd personeel, via hogere productiviteit vanwege minder ongevallen/ziekteverzuim en vanwege minder nadruk op salariseisen door het personeel. Deze kosten kunnen verlaagd worden omdat het aantrekken van personeel door het goede imago gemakkelijker verloopt. Minder verloop geeft ook beter ingewerkte medewerkers die minder fouten maken. Dit alles heeft een positief effect op profit.

Hendrix UTD is evenals Hendrix Meat Group een dochter van moederorganisatie Nutreco. Onder het HSEQ beleid valt het Human Resources beleid dat geoperationaliseerd werd in 1990 en wettelijke internationale arbeidsovereenkomsten zoals International Labour Organisation (ILO) Conventions, overstijgt. Het is gebaseerd op risico-identificatie en -evaluatie, correctieve acties, gepaste monitoring en controleerbaarheid. Er bestaat een methodiek voor de komende jaren met actieplannen, procedures en audits. Zo is Nutreco van plan om een boekje met algemene veiligheidsvoorschriften voor personeel uit te brengen (bijvoorbeeld kokers om de armen, iets onder het schort, gezicht/gelaatsbescherming, stalen neuzen in schoenen en dergelijke). Dit boekje zal ook worden vertaald voor

buitenlandse medewerkers. Daarnaast is Nutreco betrokken bij het ARBO RSI-convenant; een brancheverhaal waarin HMG/Nutreco mede het voortouw neemt. Verder is echter niet concreet inzichtelijk hoeveel geld er aan opleidingen wordt besteed. Cehave legt de nadruk op arbeidsveiligheid en een werktevredenheidsonderzoek. Op basis van de resultaten houdt de organisatie zich actief bezig met de verbetering van het personeelsbeleid. Bij De Heus, Brokking en Koudijs was geen publieke informatie over het personeelsbeleid beschikbaar en de geïnterviewde liet weten hier geen kennis over te hebben.

Het voornaamste voordeel van een goed personeelsbeleid is de verbetering in arbeidstevredenheid onder werknemers. Extra aandacht voor personeelszaken geeft het bedrijf een positief imago waardoor onder meer het aantal incidenten, het ziekteverzuim en het verloop afneemt. Daarnaast geeft het een bedrijf extern een goed imago, wat arbeidskracht aantrekt. Het is echter zo dat bedrijven in de varkenssector niet het imago hebben voor het verstrekken van aantrekkelijke banen. Nadelen zijn de arbeidskosten voor personeelszaken en onderzoek en dergelijke.

#### *Economische effecten*

De geïnterviewden konden niet veel vertellen over economische effecten van personeelsbeleid aangezien arbeidsomstandigheden niet in hun directe werkveld ligt. Het is tevens moeilijk om een concreet bedrag in te schatten van de opbrengsten die de voordelen opleveren van een goed personeelsbeleid. Deze opbrengsten moeten worden afgezet tegen de kosten van arbeid voor personeelszaken en onderzoek en dergelijke. Hierdoor kan de hypothese onvoldoende ondersteund worden.

#### *Thema 4: Voedselveiligheid*

Hypothese: Voedselveiligheid kan worden bevorderd door inkoop van grondstoffen bij transparante, betrouwbare, gecertificeerde ondernemingen (vaste relaties); 'tracking & tracing', eigen controle, (GMO-vrij in verband met mogelijke allergene werking) en het voorkomen van contaminatie. Door verbeterde 'tracking & tracing' kunnen 'recall'-acties sneller en goedkoper worden uitgevoerd. Door het imago als voedselveilige leverancier kunnen varkenshouders als klant bewuster kiezen voor het bedrijf. Door goede certificering is het potentieel aan klanten ook hoger en kan een iets hogere afzetprijs gerealiseerd worden.

Het thema voedselveiligheid is nauw verbonden met thema 1, de inkoop van grondstoffen en thema 2, zorg ten aanzien van milieu, dierwelzijn en -gezondheid voor de primaire bedrijven. Naast onderzoek dat specifiek genoemd is in thema 2, wordt onderzoek gedaan naar onder meer microtoxines, salmonellabesmetting, implementatie van HACCP op primaire bedrijven, 'tracking & tracing'-systematiek en analyseonderzoek binnen de keten, audits en monitoring. Voederfabrikanten zijn in Nederland wettelijk verplicht om te voldoen aan HACCP richtlijnen. Het vermijden van risico's (zie ook bij inkoop grondstoffen) door met name onderzoek en investeringen in kwaliteitssystemen heeft dan ook prioriteit.

De voornaamste voordelen zijn de verbetering in kwaliteit van de voeders, risicobeperking, een verbetering in de samenwerking en transparantie in de keten. Voornaamste nadelen zijn de relatief forse investeringen in onderzoek, garantiesystemen, monitoring en audits en extra arbeidskracht voor het uitvoeren van al deze zaken.

Het assortiment van de drie bedrijven kent overigens een verscheidenheid aan producten met een toegevoegde waarde, naast de gangbare voeders. Er wordt daarnaast ook onderzoek gedaan naar nieuwe kwaliteitsproducten ten aanzien van de gezondheid, welzijn van het dier en milieuaspecten, die niet op de markt worden gebracht. Simpelweg omdat er onvoldoende vraag naar is en dit een negatief effect zal hebben op de inkomsten van het bedrijf. In Nederland wordt het niveau van de kwaliteit van voeders overigens, relatief gezien, behoorlijk gehandhaafd. In andere landen speelt MVO veel minder. De vraag aan de overheid is wel om faciliterend op te treden in plaats van regelgevend. De sector zou zich pas echt kunnen onderscheiden bij een vrijere marktwerking.

#### *Economische effecten*

Voor alle drie bedrijven geldt dat in de huidige situatie, de investeringen hoger zijn dan de directe opbrengsten. Men geeft ook aan dat men niet specifiek op al deze maatregelen geld hoeft te verdienen. Het is een combinatie van anticiperen op toekomstige wettelijke eisen, maatschappelijke wensen en het opbouwen van een goed imago. Op de lange termijn verwacht men een relatief klein positief effect. Wanneer echter gekeken wordt naar incidenten die vermeden worden door een goed kwaliteitsbeleid, dan zijn de opbrengsten veel hoger. Een crisis loopt al snel op tot miljoenen euro schade (vergelijk de MPA-crisis). Dit geeft een zeer positief economisch effect op de winstdoelstellingen dat echter niet direct in concrete cijfers is aan te tonen. Hiermee is de hypothese ondersteund.

#### 6.7.2 Varkensbedrijven

##### *Thema 1: (Proces)management*

Hypothesen: door een goed management wordt een hoge productie-efficiëntie gerealiseerd. Dit leidt tot (relatief) weinig mineralenverliezen (en dit resulteert in een hogere productie en meer profit); door een goed management is de controle op dieren goed en daarmee is het welzijn van de dieren beter gewaarborgd (en dit resulteert in een hogere productie en meer profit).

Bert Rijnen maakt deel uit van een bedrijfsvergelijking van in totaal 14 bedrijven (6 eigenaren) in Zuid-Nederland. Op basis van 1 A4 worden diverse financiële en technische managementaspecten met elkaar vergeleken. De 14 bedrijven vormen de coöperatie Heidehoeve met een gezamenlijke strategie. Gezamenlijk wordt gestreefd naar de afzet van een kwalitatief, transparant en onderscheidend product. Hiervoor worden contacten gezocht in de keten.

Bennaar Dirven en Hans Verhoeven zijn beiden Milieukeur-gecertificeerd (via Stichting Milieukeur) en laatstgenoemde is initiatiefnemer. Milieukeur Varkensvlees staat voor een borgingssysteem dat gericht is op een andere productiewijze dan gangbaar vlees, middels een efficiënt milieugebruik. Voor alle varkenshouders die Milieukeur gecertificeerd zijn, gelden dezelfde afspraken, ook ten aanzien van de prijs.

Daarnaast treffen alle drie ondernemers maatregelen met betrekking tot automatisering van arbeids- en bedrijfsprocessen die leiden tot een verlichting van zowel het fysieke als mentale werk. Tot slot werd door de geïnterviewden de nadruk gelegd op het gebruik van een kwalitatief goed voedersysteem, gericht op een efficiënte voerverdeling dat leidt

tot minder mineralenverliezen en minder arbeidskrachten. Dit is beter voor de dieren omdat ze een juiste dosis uitgebalanceerde voeding krijgen op vaste tijden.

Het voornaamste voordeel van een goed procesmanagement is een hogere productie-efficiëntie doordat diverse processen (ten aanzien van arbeid, milieu, dierenwelzijn en -gezondheid enzovoort) goed op elkaar zijn afgestemd en dit levert een kostenbesparing op. Daarnaast leidt de bedrijfsvergelijking van Bert Rijnen met name tot een verbetering in de horizontale samenwerking binnen de sector doordat intensief met 6 eigenaren wordt samengewerkt om tot een gezamenlijke strategie te komen. Milieukeur is voornamelijk gericht op een verbetering van de verticale samenwerking in de gehele keten doordat het initiatief van 'zaadje tot karbonaadje' tot stand wordt gebracht op basis van vaste afspraken met de voederindustrie, de Keurslagers en momenteel wordt ook Dumeco betrokken. Het grootste nadeel zijn de relatief forse investeringen in technische systemen en aanpassingen, audits en eigen arbeidstijd.

### *Economische effecten*

Over het algemeen leiden de maatregelen die getroffen worden bij alle varkenshouders tot een verlaging van kosten door een efficiëntere productiewijze. De besparingen leveren een winst op die de kosten overstijgen. Hierbij is de hypothese ondersteund. Maatregelen die tot een verbetering van het procesmanagement leiden leveren een economisch voordeel op.

### *Thema 2: Emissies (met name ammoniak en stank)*

Hypothese: door het verminderen van emissies door het staltype krijgt de mest een betere kwaliteit, hebben de burens minder last van stank en wordt in de toekomst het verkrijgen van vergunningen eenvoudiger. Vermindering van emissie via aankoop van voer dat bepaalde mineralen beter verteert levert weinig financiële voordelen op, eerder nadelen door hogere voerkosten.

Alle drie varkenshouders beschikken over een Groen Labelstal en lopen hiermee voorop in de sector. Dit wordt wettelijk verplicht in 2008. Naast dit staltype kent Milieukeur nog extra maatregelen ten aanzien van emissies.

De uitstoot van ammoniak wordt bij dhr. Verhoeven gereduceerd doordat de mestput een klein oppervlakte beslaat en de mest regelmatig, 3 keer per dag, wordt weggespoeld (vergelijk dit met een w.c.). Dit leidt tot een vermindering van stankhinder, minder ventilatiebenodigdheden en stookkosten. Daarnaast zijn er meerdere inlaatpunten voor ventilatielucht. Hierdoor ontstaat geen verdringing van lucht door de stal van een kant naar de andere (tocht), maar een verspreide invoer door een gelijkmatige verdeling van ventilatieopeningen. Een optimale klimatologische omstandigheid in de stal leidt tevens tot een verbetering in de gezondheid van de dieren. Hierdoor groeien de varkens beter en is minder geld benodigd voor dierenartsen en medicijnen. Daarnaast is het mogelijk om een specifiek varkensras (Pietrains) te houden dat gevoeliger is voor klimaat(stress) maar een betere vleesproductie oplevert. Tot slot leveren de kleine mestputten energiewinst op omdat, door minder emissies, de stallen minder ventilatie behoeven.

Het voornaamste voordeel bij de Milieukeurvarkensbedrijven is de afspraak om een verplicht energieverbruik te hebben dat gemiddeld 25% lager ligt dan het sectorgemiddelde. Dit leidt tot kostenreductie. De reductie van stikstof- en fosfaatoverschotten zijn hierbij bovenwettelijk waardoor lagere mestafzet kosten ontstaan. Nadelen van maatregelen zijn

de extra investeringen om de stallen Groen Labelwaardig te maken. Overige Milieukeurmaatregelen brengen volgens dhr. Verhoeven geen extra kosten met zich mee.

### *Economische effecten*

Het voldoen aan zowel wettelijke als bovenwettelijke maatregelen ten aanzien van emissies resulteert volgens de varkenshouders in een opbrengst die de kosten overstijgt doordat zij zich hiermee kunnen onderscheiden (bijvoorbeeld via Milieukeur) van anderen maar ook omdat 'Groen Label'-stallen binnen een aantal jaar wettelijk verplicht worden. Hierin zijn de varkenshouders een voorloper. De hypothese is zodoende ondersteund maar kan in twijfel worden getrokken wanneer MVO puur als bovenwettelijk wordt beschouwd (vanwege de toekomstige verplichting van 'Groen Label'-stallen).

### *Thema 3: Mestverwerking/verantwoorde mestafzet*

Hypothese: Door mestverwerking blijft de grootste, dunne fractie dichtbij huis en wordt de dikke fractie getransporteerd. Dit heeft milieuvoordelen en tevens kunnen de kosten voor mestafzet worden verlaagd. Een verantwoorde mestafzet via registratie en dergelijke is verplicht, maar mogelijk zijn er ondernemers die hiervoor nog creatieve insteken hebben, bijvoorbeeld het mengen van mest om de kwaliteit te verbeteren en daarmee de afzet naar de akkerbouw te verbeteren. Hierdoor is mest een substitutie voor (energieverslindende productie van) kunstmest en daarmee is het milieu op meerdere facetten gediend. Mestafzet zal dan ook goedkoper kunnen worden en zo kosten besparen. Dit heeft een positief effect op profit.

Het gebruik van stro is een voorbeeld van een maatregel dat twee voordelen heeft. Dit is ten eerste de afleiding die de dieren hebben en ten tweede komt het ten goede aan de humusrijke mestafzet (compost) bij boomkwekerijen. Hierdoor wordt (1) een betere prijs voor de mest betaald en het leidt tot (2) een verbetering in de klantgerichtheid richting akkerbouwers. Stromest is een nieuwe afzetmarkt en biedt kansen waardoor de afzetkosten neutraal blijven. Tot slot zorgt stro voor een lager energieverbruik. Nadelen zijn (1) de kosten voor het stro (circa 50 ton stro is benodigd tegen de prijs van 90 euro per ton) en (2) het extra werk voor het uitmesten (circa 45 minuten per dag).

Mestscheiding zorgt ervoor dat de dikke en dunne mest apart kunnen worden afgezet. De dunne fractie wordt aangewend op het eigen bedrijf, de dikke mest wordt verkocht aan akkerbouwers. Alle varkenshouders hebben vaste afspraken met de afnemers van de mest. Door het nemen van extra maatregelen ten aanzien van het voer en de huidige HACCP wetgeving is de mest van betere kwaliteit, wat de afzetmarkt ten goede komt. Hier kan een varkenshouder zich tevens mee onderscheiden. Het voornaamste nadeel is de investering in de systematiek voor mestscheiding. Daarnaast wordt een relatief hogere prijs voor het voer betaald om de mest kwalitatief goed te krijgen. De productie van voer met meerwaarde is nu eenmaal duurder dan gangbaar voer. Een oplossing om de kosten te reduceren is om het transport in eigen beheer te regelen in plaats dat hier een tussenhandelaar voor moet optreden. Dit kan bijvoorbeeld tot een reductie van 30.000 km aan transport leiden waardoor kosten bespaard worden.

### *Economische effecten*

Uit de interviews bleek dat wanneer de opbrengsten van de maatregelen tegen de kosten worden afgewogen een zichtbaar positief economisch effect ontstaat. Varkenshouder Rijnen geeft aan meer dan 200.000 euro aan mestscheiding en mestverwerking te hebben uitgegeven en dat daar weinig opbrengsten tegenover staan. De andere geïnterviewde varkenshouders geven aan dat er (voor de meeste varkenshouders) wel degelijk voordelen zitten aan mestverwerking in de vorm van verminderde transportkosten bij de mestafzet en een beter imago. Hiermee is de hypothese ondersteund.

### *Thema 4: Afdrachten aan/sponsoring van sectororganisaties en lokale gemeenschap*

Hypothese: door vrijwillige bijdragen te leveren of te sponsoren kan goodwill gekweekt worden. Dit levert weer voordelen op voor een goed imago (makkelijker personeel, minder klachten uit de buurt, en makkelijker vergunningen kunnen krijgen) en heeft zo een positief effect op profit.

De geïnterviewde varkenshouders doen relatief weinig aan sponsoring en dergelijke. Genoemd zijn de bijdrage aan de voetbalclub, korfbalvereniging en een ondersteuning aan een loterij voor Hongarije. Wel zijn alle drie nauw betrokken in bestuurlijke (politieke) functies en/of kennisnetwerken.

### *Economische effecten*

Het bijdragen aan sociale activiteiten levert zeker goodwill en zo ook potentiële klanten op maar tijdens de interviews werden geen concrete winstvoordelen genoemd. Het kan gezien worden als reclame dat in de eerste plaats geld kost dan dat dit economisch gezien winst oplevert. De betrokkenheid in bestuurlijke functies of kennisnetwerk kunnen leiden tot mogelijke innovaties en zijn in deze zin zeer nuttig. Ook hier is niet aangetoond dat dit direct leidt tot een economisch voordeel, wellicht wel op de lange termijn. De hypothese kan zodoende onvoldoende ondersteund worden.

### *Thema 5: Dierenwelzijn en -gezondheid*

Hypothese: door meer aandacht te schenken aan dierenwelzijn in de stal zal de productie nauwelijks stijgen. Per saldo zal het geld kosten, tenzij de ondernemer er in slaagt het dierenwelzijn als zodanig te gelde te maken via het Eko-label. Een beter dierenwelzijn bij het transport kan wel iets opleveren vanwege een betere doorgroei van biggen en een betere vleeskwaliteit van vleesvarkens (minder DFD-vlees, minder PSE-vlees).

Eerder is al genoemd dat de drie varkenshouders ieder beschikken over een Groen Labelstal dat eveneens gericht is op een verbetering in het welzijn en de gezondheid van het dier. Twee van de drie varkenshouders beschikken over een gesloten bedrijfssysteem. Het voornaamste economische voordeel hierbij is de reductie in transportkosten. Er wordt niet meer met dieren gesleept. Dit leidt tevens tot minder gezondheidsrisico's maar dit wordt gecompenseerd door de kans op extra ziekten die plaats kunnen vinden doordat verschillende groepen varkens bijeen zijn gebracht. Het energieverbruik van de Milieukeurvarkenshouderijen leidt eveneens tot een verbetering in dierenwelzijn. Door een verbeterde toepassing van ventilatietechniek verbetert ook het stalklimaat en dit komt de diergezondheid ten goede. De techniek is dusdanig verbeterd dat warmte vastgehouden kan

worden door luchtcirculatie. Dit bevordert de gezondheid van de dieren, wat uiteindelijk tot een gezondere veestapel leidt.

Bij dhr. Verhoeven wijkt het oppervlak per dier in de stal af van de standaard (3,85 m. in plaats van 2,25 m.) en de dieren staan in groepshuisvesting. Ze hebben meer ruimte per vierkante meter waardoor minder ventilatie noodzakelijk is dan bij een hogere bezettingsgraad. De dieren kunnen meer diereigen gedrag vertonen, wat leidt tot minder stress. De varkens krijgen een juiste balans aan voeding en staan op stro waardoor ze afleiding hebben. Daarnaast krijgen de varkens in de ziekenboeg volledig strooisel. De vleesvarkens krijgen onbeperkt water. Al deze aspecten zijn zorgvuldig op elkaar afgestemd. De welzijnsstandaard van het bedrijf lag overigens ver voor op anderen binnen de sector. Maatschappelijke waardering hiervoor kwam later. Ook maatschappelijke organisaties waardeerden deze maatregelen uiteindelijk terwijl zij in eerste instantie ervan uitgingen dat louter biologische varkenshouderij voldeed aan maatschappelijke wensen en eisen ten aanzien van dierenwelzijn. De voornaamste voordelen zijn de (1) specifieke meeropbrengst ten aanzien van het profileren van dierenwelzijn in Milieukeurvlees als merk. Het nadeel is dat het totaalpakket aan dierenwelzijn en -gezondheid binnen Milieukeur ervoor zorgt dat alles altijd tot in de puntjes in orde moet zijn en dit brengt extra kosten met zich mee (meer arbeid en controle).

#### *Economische effecten*

Het voldoen aan maatregelen ter bevordering van dierenwelzijn en -gezondheid brengt in de eerste plaats kosten met zich mee. De meeste varkenshouders vinden dan ook in het algemeen dat het recht op welzijn en gezondheid van het dier wettelijk reeds voldoende is vastgelegd. Economische voordelen zijn te behalen in de hogere prijs die wordt uitbetaald door de Keurslagers voor Milieukeurvlees. Hierin zijn afspraken vastgelegd over de condities in welzijn en gezondheid van het dier die de wettelijke maatregelen overschrijden (zie voorschriften Milieukeur Varkensvlees). De hypothese kan echter onvoldoende ondersteund worden.

#### *Thema 6: Voedselveiligheid*

Hypothese: Door beter te letten op diergeneesmiddelengebruik en/of groeibevorderaars kun je besparen op middelen maar dit zal doorgaans niet opwegen tegen de verminderde productie. Door te certificeren krijg je beter zicht op je productieprocessen. Dit kan wel economische voordelen opleveren.

Alle drie varkenshouders zijn IKB-waardig en werken samen met voederbedrijven volgens Good Manufacturing Practice (GMP) richtlijnen. Daarnaast is Bert Rijnen bezig om zijn twee bedrijven in Nederland en drie bedrijven in Spanje, HACCP gecertificeerd te krijgen. Zijn vijf bedrijven zijn op elkaar afgestemd zodat dezelfde regels, normen en waarden gelden. Doordat Milieukeurvarkenshouders zich aan deze strikte afspraken houden is de kwaliteit van het vlees gegarandeerd. Het is echter onmogelijk om 100% garantie te geven dat het product veilig is. Milieukeur is een methode om risico's te beperken en gericht op 'tracking & tracing' in de keten middels vaste richtlijnen. Zo wordt bijvoorbeeld louter samengewerkt met betrouwbare toeleveranciers en afnemers. Rijnen probeert de veiligheid van het product te garanderen middels HACCP richtlijnen. De coöperatie Heidehoeve streeft er naar om door wijze van bedrijfsvergelijking tot een optimale geza-

menlijke strategie te komen om zodoende een kwalitatief gegarandeerd en transparant product op de markt te brengen.

#### *Economische effecten*

Keurslagers betalen een meerprijs voor Milieukeurvlees die netto 4 euro per varken meer bedraagt vergeleken met een gangbaar bedrijf van gelijke omvang. Deze meerprijs betreft de totale integrale aanpak omtrent de genoemde thema's. Ook de coöperatie Heidehoeve streeft er naar om een kwalitatief hoogwaardig product op de markt te zetten. Men is echter nog bezig om dit op de rails te zetten. Recente investeringen in kwaliteitssystemen dienen zich nog terug te verdienen maar de varkenshouders hebben hier vertrouwen in. Risicobeperking staat hierbij voorop. Een crisis kan een varkenshouder gemakkelijk 'de kop kosten' waardoor het vanuit een economisch standpunt al gauw verstandig is om genoemde maatregelen te nemen. De hypothese wordt hierdoor deels bevestigd.

### 6.7.3 Het praktijkcentrum voor duurzame en biologische varkenshouderij

#### *Toekomstverwachtingen voor de varkenshouderij over 5 à 10 jaar*

Het praktijkcentrum heeft de kosten en opbrengsten van biologische varkenshouderij nog niet goed in beeld. Dit is dan ook lastig te berekenen op een proefbedrijf, het blijft een inschatting. Midden volgend jaar (2003) is de voltooiing gepland van de grote biologische stal bij het centrum waardoor dieper onderzoek op bepaalde onderwerpen, waaronder economische effecten, beter mogelijk zal zijn. Men is daarom nog voorzichtig in uitspraken.

De geïnterviewde schat dat de biologische landbouw niet de toekomst zal worden. De consumentenvraag naar biologisch zal groeien maar een concreet percentage kan de geïnterviewde niet noemen. Puur economisch gezien is de gangbare landbouw vergelijkbaar met de biologische landbouw (onder normale productiehoeveelheden). Biologische varkenshouders krijgen twee keer de gangbare prijs voor het vlees maar deze extra opbrengst dekt de extra kosten die gemaakt moeten worden voor de productie. Ook de investeringen voor de omschakeling van gangbaar naar biologisch zijn fors. Geschat wordt dat biologisch zich op de lange termijn, na tien jaar, zal terugverdienen, inclusief afschrijvingskosten. Op korte termijn zal deze productie waarschijnlijk geen economisch voordeel opleveren. Men zal eerst moeten investeren. Kosten en baten zijn in feite afhankelijk per individueel bedrijf en zo is het ook met bestedingspatronen. Eén ondernemer pikt het makkelijker op dan een ander. Voor de verwerkende industrieën is biologisch echter een nichemarkt, slechts een aanvulling op hun markt en voor de retail geldt hetzelfde.

Biologisch is zeker wel een wijze om zich te kunnen onderscheiden van concurrenten en het levert het bedrijf maatschappelijk een positief imago op. Het komt tegemoet aan de wensen en eisen van vooral de maatschappij (burgers) maar daarnaast ook aan de wensen en eisen van de consument en de afnemer. Meerwaarde wordt behaald door meer aandacht voor dierenwelzijn en een verduurzaming van productiesystemen. Hier zal in de toekomst meer vraag naar komen. Door sommigen wordt beweerd dat biologische varkenshouderij meer risico's met zich meebrengt voor diergezondheid en voedselveiligheid dan gangbare varkenshouderij. Dit hoeft volgens de geïnterviewde niet waar te zijn indien sprake is van een gedegen management.



MVO zal op de lange termijn doorzetten; het is geen mode-term. Er moet echter verder gekeken worden dan binnen de eigen sector en buiten de (biologische) landbouw. Het dient in een bredere context geplaatst te worden, met name in plattelandsontwikkeling (hoe samenwerking te creëren tussen meerdere partijen met verschillende belangen om meer ontwikkeling in biologische productie mogelijk te maken). Volgens het praktijkcentrum is sprake van een maatschappelijk verlangen naar algehele duurzaamheid. Aspecten met betrekking tot voedselveiligheid gaan daarbij een steeds belangrijkere rol spelen. Zo dienen bestaande stallen hierop in te spelen. Als de grote biologische proefstal bij het centrum in de zomer van 2003 af is, zal het onderzoek daar dan ook meer vanuit de vraag naar duurzaamheid gestuurd worden en minder productiegericht zijn.

#### 6.7.4 Slachterijen

##### *Thema 1: preventie/verwerking ongeboren mest*

Hypothese: door het meten en verrekenen van ongeboren mest kunnen prikkels ingebouwd worden om tegenstrijdige belangen tussen varkenshouders en slachterijen op te heffen waardoor het milieu verbetert en alle partijen er financieel vooruit opgaan.

HMG heeft veel aandacht geschonken aan het reduceren van de hoeveelheid ongeboren mest en het stimuleren van boeren om de hoeveelheid voer aan te passen. Dit scheelt kosten en energie. De boer hoeft niet meer voer aan het varken te verstrekken dan noodzakelijk en hierdoor is de hoeveelheid ongeboren mest met bijna 1 kg per varken afgenomen, wat resulteert in minder emissies. Op basis van monitoring zou, theoretisch gezien, de hoeveelheid voer met in totaal 11.600.000 kg. op jaarbasis kunnen afnemen (geschat over de gehele varkensstapel in Nederland). Zowel de boer als de slachterij maken hierdoor minder kosten. Dumeco richt zich voornamelijk op voorlichting voor het stimuleren van bewustwording bij varkenshouders. Via het IKB-systeem zijn regels reeds verder geïmplementeerd voor een verbetering in aanlevering van ongeboren mest (dit gebeurt fragmentarisch en boeren worden zo geprikkeld). Dit wordt zorgvuldig gecontroleerd. Dumeco heeft hierdoor extra afzetkosten want dit wordt via de eigen buitendienst uitgevoerd. Daarnaast wordt gekeken naar mogelijkheden om de ongeboren mest als volwaardige mest af te zetten. Implementatie moet echter mogelijk zijn binnen de EU verordening (restrictiewet).

##### *Economische effecten*

De investering in onderzoek en uitvoering heeft HMG circa 100.000 euro gekost. De maatregel leverde circa 76 euro per ton winst op door kostenbesparing op de mest en dit is per week op een locatie al gauw een paar ton. Globaal is het effect echter meer dan 10.000 euro aan kostenreductie per week. De investering in het onderzoek zijn al terugverdiend en deze maatregel levert winst op door kostenbesparing. Dumeco geeft aan dat de investeringskosten voorlopig hoger zijn dan de opbrengsten. Dit zal zich op de lange termijn echter terugverdienen en met name qua kostenreductie op ongeboren mest, zal dit winstgevend worden. De hypothese is zodoende deels bevestigd.

## *Thema 2: Afvoer via riool/waterzuivering en overige milieumaatregelen (aanvulling)*

Hypothese: Door het verminderen van afvalwater kunnen de kosten van zuivering omlaag gebracht worden en krijgt het bedrijf een beter imago in de omgeving (stank) en bij de gemeente (eerder vergunning voor uitbreiding, en dergelijke).

HMG stelt zich ten aanzien van waterzuivering pro-actief op. In Emmen had buurman Emmtec Services (voorheen AKZO-Nobel) de zuivering van het water overgenomen (1). Hierdoor ontstond een 'win-win'-situatie want samen met het bloedrijke water van HMG, leverde dit een reductie van stikstofdosering voor Emmtec in het water op. Deze effluentlozing is verbeterd en dit leverde een winst op voor het milieu. Ook de slibtoevoeging uit andere HMG-fabrieken heeft een positieve invloed gehad op effecten voor het milieu (2). Met Emmtec werd gekeken hoe dit nog verbeterd kon worden. De voornaamste voordelen bij afvalwater waren de reductie in kosten door minder benodigde hulpstoffen en dat minder kosten betaald hoefden te worden aan het waterschap (doordat er geen sprake meer was van effluentafzet). HMG kon zich hierdoor weer meer richten op de 'core business' en verkreeg een goede reputatie. De gemeente Emmen maakte bijvoorbeeld sier met duurzame bedrijfsterreinen en gebruikte deze maatregel als voorbeeld. Het project samen met Emmtec werd door de gemeente als een voorbeeld van een regionale relatie genoemd.

Daarnaast wordt in samenwerking met TNO onderzoek gedaan naar het hergebruik van effluent water, oppervlaktewater en regenwater op basis van HACCP-methodiek in de keten (3). Gekeken wordt naar eerste delen van het proces (ook in relatie tot voedselveiligheid, hoe stallen en transport schoon te maken). Mits goed aangetoond, kan en mag ander water gebruikt worden dat tevens minder onttrekking uit grondwater tot gevolg heeft. Gestreefd wordt naar een reductie van de hoeveelheid gebruikt water met 40%. HMG gaat mogelijk als pilot fungeren. Vervolgens is HMG bezig met een project naar het energieverbruik in de keten, in samenwerking met AKK en Novem (4). Er loopt momenteel een pilot ten aanzien van een benchmark bij varkenshouders waarbij meters geplaatst zijn. Tot slot wordt gekeken hoe ondernemers tot energiebesparing kunnen komen per dierplaats [(bijvoorbeeld door hergebruik en efficiënt gebruik van gassen) 5]. MKZ heeft dit project echter vertraagd.

In het gesprek met Dumeco kwamen vier aspecten met betrekking tot planet naar voren namelijk, (1) waterverbruik, (2) stankoverlast, (3) energieverbruik en (4) geluidsoverlast. Ten aanzien van het waterverbruik worden met name preventieve maatregelen genomen zoals zuivering door middel van managementbesturingssystemen. Het waterverbruik wordt wekelijks voor alle instellingen geëvalueerd (een benchmark van 20 bedrijven) en dit leidt tot het terugdringen van het totale waterverbruik. Het voornaamste voordeel van waterverbruikmaatregelen is dat, vergeleken met de EU, Dumeco het laagste waterverbruik heeft. Er zijn echter geen concrete cijfers om dit te spiegelen dus is het lastig aan te tonen. Het percentage waterverbruik per geslacht varken in Amerika en Canada is bijvoorbeeld 5 maal zo hoog. Dit wordt echter op een ander niveau gemeten en vandaar wederom lastig vergelijkbaar. Nadelen zijn de kosten van waterzuivering/reductie en rioolrechten. Deze kosten zijn overigens gering. De vermindering van watervervuiling speelt minder als item.

Stank is met name gerelateerd aan slachtafval en dit wordt in de hand gehouden middels een gedegen opslag van bijproducten, een gedegen koeling en het afzuigen van lucht.

Deze maatregelen gaan verder dan de wettelijke voorschriften en Dumeco beschikt dan ook over bedrijfsmilieuplannen op basis van ISO-normen. Het grootste nadeel is dat stank vermijden geld kost en dit zijn relatief gezien wel forse investeringen.

Het energieverbruik is vastgelegd in een meerjarenafpraak met de overheid. Het voornaamste voordeel is dat het verkrijgen van nieuwe milieuvergunningen zo gemakkelijker wordt. Uiteindelijk hebben maatregelen die worden genomen ten aanzien van het energieverbruik een zeer positief effect op het imago. Het economisch effect voor de toekomst is echter in de huidige maatschappelijke economische situatie moeilijk te bepalen. Het voornaamste voordeel is dat Dumeco 2 tot 3 maal beneden het gemiddelde verbruik zit ten opzichte van concurrenten. Dit levert kostenreductie en een goed imago op. Het voornaamste nadeel is dat de meeste ruimte zit in het verleggen van ketenactiviteiten (reductie van energieverbruik bij varkenshouders) en dit zijn tot nu toe moeilijke processen.

Tot slot treft Dumeco maatregelen op het gebied van geluidsoverlast veroorzaakt door schreeuwende varkens aangezien de aanvoer van varkens voornamelijk 's nachts plaats vindt. Hier zijn op lokaal niveau afspraken over gemaakt

### *Economische effecten*

Bij Dumeco geeft het totaalbeeld van milieumaatregelen een winst weer in de huidige situatie. Het effect zal waarschijnlijk echter afvlakken in de loop der tijd door onder meer toekomstige wetgeving. Voor HMG zijn de kosten momenteel hoger dan de opbrengsten maar het zal een positief effect op de langere termijn ('win-win-win'-situatie) met zich meebrengen. Voor beide bedrijven geldt dat de hypothese deels ondersteund wordt.

### *Thema 3: Personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden*

Hypothese: Door meer aandacht te hebben voor arbeidsomstandigheden (taakrotatie, ont-plooiingsmogelijkheden, inspraak) kan er op meerdere manieren winst geboekt worden: via hogere productiviteit vanwege beter gemotiveerd personeel, via hogere productiviteit vanwege minder ongevallen/ziekteverzuim en vanwege minder nadruk op salariseisen door het personeel. Deze kosten kunnen verlaagd worden omdat het aantrekken van personeel door het goede imago gemakkelijker verloopt. Minder verloop geeft ook beter ingewerkte medewerkers die minder fouten maken. Dit alles heeft een positief effect op profit.

Dumeco noemt de scholing van productiemedewerkers en de bijscholing in meerdere talen als belangrijke onderdelen van het personeelsmanagement. Dumeco probeert zich te richten op alle verschillende culturen binnen het bedrijf. Desondanks is het personeelsverloop hoog. Goede werkvoorzieningen op basis van ARBO zijn van groot belang aangezien deze industrie werktaken kent die als minder plezierig worden beschouwd. Dit levert een negatief imago op. In Nederland liggen de loonkosten bijvoorbeeld 30 tot 40 % hoger dan in Duitsland. Loonkosten zijn overigens 60% van Dumeco's totaalkosten. Evenals Hendrix UTD kent HMG het HSEQ beleid (zie veevoederbedrijven).

### *Economische effecten*

De geïnterviewden gaven aan uit hoofde van hun functie geen inzicht te hebben in positieve of negatieve economische effecten van de maatregelen en dat deze tevens lastig zijn in te schatten. De hypothese kan hierdoor onvoldoende ondersteund worden.

#### *Thema 4: Dierenwelzijn en -gezondheid*

Hypothese: Door meer aandacht te schenken aan dierenwelzijn bij transport, opvang van dieren en bij de slachtmethode kan een betere vleeskwaliteit gerealiseerd worden (minder DFD-vlees, minder PSE-vlees).

Dumeco richt sinds ongeveer 10 jaar op 4 verschillende marktsegmenten: Good Farming, GF Welfare, GF Retail en GF EKO. Deze lopen redelijk parallel aan elkaar ten aanzien van aspecten als huisvesting en dergelijke tot en met aspecten bij het doden van het dier. De basis van Welfare zit in alle kwaliteitslijnen, maar heeft meer nadruk op de engelse markt/baconmarkt en in de retailkwaliteitslijn.

- 1) Good Farming: vlees dat wordt verkocht aan klanten en wereldwijd voldoet aan een aantal extra eisen ten aanzien van dierziektes, residuen, onderzoeksverplichtingen, productieomstandigheden en verpakkingen. Zo wil de klant bijvoorbeeld producten conform origamistijl verpakt hebben. IKB-Japan is een uitbreiding van het bestaande IKB-systeem.
- 2) Good Farming Welfare: vlees dat moet voldoen aan hoge eisen ten aanzien van dierenwelzijn wordt geproduceerd binnen het programma Good Farming Welfare. Het betreft hier zowel welzijneisen op de boerderij (groepshuisvesting, verbod op aanbinden, dichte vloergedeelten in stallen), tijdens transport en in de stallen van de vers vlees productielocaties.
- 3) Good Farming Retail: binnen het programma Good Farming Retail worden naast eisen ten aanzien van dierenwelzijn ook eisen ten aanzien van het milieu gesteld. Zo dienen boeren naast een geldende milieuvergunningen en een goede mineralenboekhouding ook aandacht te besteden aan welzijneisen. Een voorbeeld van een welzijneis binnen dit programma is dat varkens speelgoed ter beschikking moeten hebben in de stal.

Nadelen bij bovenstaande drie marktsegmenten zijn de extra kosten die deze met zich meebrengen. Het is echter moeilijk te bepalen hoe hoog deze kosten precies zijn. Het voornaamste voordeel is dat in Nederland een strikte productielijn op de markt wordt gebracht dat aan veel eisen voldoet. In de afgelopen 10 jaar is de productielijn met pieken en dalen zeker rendabel geweest.

- 4) Good Farming EKO: één van de kwaliteitslijnen van Dumeco is de biologische lijn GF EKO. De biologische ambachtelijke slagerij de Groene Weg verkoopt uitsluitend vleesproducten die afkomstig zijn van de biologische landbouw waarbij de dieren een diervriendelijk leven hebben gehad zonder kunstmatige ingrepen. Naast de kwaliteitsprogramma controles van Dumeco en Lloyd's Register Quality Assurance worden de biologische producten regelmatig gecontroleerd door SKAL, de Nederlandse controle organisatie voor biologische productie.

Het voornaamste voordeel is dat op basis van een ketenconvenant vorig jaar op lange termijn een vaste prijs is afgesproken (lange termijnplanning). In vergelijking met gangbaar is dit zeer aantrekkelijk. Dumeco wil deze afspraken graag ook naar de reguliere keten vertalen. De voederindustrie doet ook mee, maar deze partij heeft het convenant niet ondertekend. Daarnaast heeft het meerwaarde voor het imago van Dumeco. In het financiële resultaat van Dumeco speelt biologisch niet echt een rol maar het is wel een interessante

productielijn ten aanzien van ketensamenwerking, waarin bepaalde zaken worden uitgeprobeerd (innovaties). De vraag is hoe ver Dumeco moet gaan met EKO (qua vraag en ketenafspraken) en het is moeilijk te zeggen of het echt winst oplevert vanwege de extra kosten die voor EKO moeten worden gemaakt. Het voornaamste nadeel is de onzekerheid over de levensvatbaarheid van biologische productie voor de leden (primaire ondernemers) in de toekomst.

HMG richt zich eveneens op vier marktsegmenten: (1) Global Pork ('tracking & tracing'), (2) Green Line Pork (extra eisen aan toeleveranciers en antibioticavrij voer), (3) Welfare Pork (vooral dierenwelzijnaspecten met betrekking tot bacon omdat dit gevraagd wordt op de Engelse markt) en (4) Organic Pork (biologisch varkensvlees) met een toegevoegde waarde ('convenience', biologisch en voedselveilig). HMG (Nutreco) stimuleert dierenwelzijn vanuit deze concepten. Het is echter niet zo dat er vaste richtlijnen bestaan. Met betrekking tot het 'Green Line'-concept (2) bepaalt ook de retail de afspraken (GMO-vrij, geen antibiotica en dergelijke).

Naast de vier productconcepten zijn zowel Dumeco als HMG ISO-gecertificeerd. HMG gaf tijdens het interview aan dat binnen hun bedrijf vaste procedures en werkwijzen met de varkenshouders bestaan met betrekking tot de rust in stallen, de rust tijdens het vervoer, twee uur rust waarbij er ook water verneveld wordt (douches) in slachterijen en rust om te kalmeren. De aandacht voor dierenwelzijn is bepaald op basis van veterinaire richtlijnen en gericht op een versterking in de ketensamenwerking. Daarnaast zijn transporteurs en laders op cursus geweest hoe ze zo vriendelijk mogelijk de dieren kunnen vervoeren.

Het voornaamste voordeel is dat HMG de vraag naar biologische productie tracht te stimuleren door een consumentgericht product op de markt aan te bieden. Ook vanuit de overheid wordt biologisch gestimuleerd (richting 10% consumptie). De vier concepten zijn in het algemeen gericht op het direct vertalen van consumenten- en retailwensen en -eisen en hiervoor zijn aparte lijnmanagers aangenomen. Nutreco denkt vanuit dit beleid een goede invulling te geven aan datgene wat de maatschappij vraagt. De concepten zijn gericht op transparantie, beheersbaarheid en garantie voor voedselveiligheid. Nadelen zijn de forse investeringen in de omschakeling van de gangbare productiewijze naar de vier productmarktcombinaties (pmc's).

### *Economische effecten*

Dumeco's Good Farming is rendabel alhoewel de winst niet buitenproportioneel is. Wat EKO betreft vond de geïnterviewde het moeilijk in te schatten of louter de kosten terugverdiend worden of dat de productielijn daadwerkelijk winst oplevert. Het economische effect van HMG's productielijn is nog niet meetbaar aangezien HMG dit jaar begonnen is met de omschakeling naar de vier pmc's. Deze verandering moet zich nog verder uitkristalliseren. Verwacht wordt dat de concepten op termijn wel winstgevend zullen zijn. Door deze uitkomsten is de hypothese deels bevestigd.

### *Thema 5: Voedselveiligheid*

Hypothese: door beter te letten op voedselveiligheid kan geleverd worden aan supermarkten die hogere eisen stellen. Hierdoor kan afzet beter gegarandeerd worden en zodoende ook meer toegevoegde waarde voor de vleesverwerkers opleveren.

Voedselveiligheid wordt door Dumeco zeer breed opgevat. Dumeco is gecertificeerd volgens richtlijnen van HACCP, BRC, ISO 9002 en 14001. HACCP (nog niet wettelijk verplicht voor slachterijen maar dit zal in de toekomst wel het geval zijn) is volgens de geïnterviewde echter geen overall methode. Vaak is het zo dat wanneer men aan HACCP voldoet dit een positief beeld geeft van het betreffende bedrijf. De invulling van HACCP is echter zeer verschillend. Het gaat dus om de aparte maatregelen die worden genomen, niet om de term zelf. Eerst dient een doelstelling geformuleerd te worden ('Je moet weten waar je naar toe wilt met HACCP'). Daarnaast doet Dumeco omvangrijk onderzoek naar voedselveiligheid (investeringen, ook in monitoring), met name op het gebied van garanties (in hoeverre kan je als bedrijf/keten garanties geven, het gaat om de juiste onderbouwing/preventie). Zo wordt onderzoek gedaan naar (keten)garantiesystemen, op basis van risicoanalyses. Dumeco onderscheidt drie typen maatregelen. Ten eerste (1) reststoffenbeheersing ten aanzien van bekende risico's zoals medicijngebruik, metalen en dergelijke. In totaal geeft dit een positief economisch effect weer, vergelijkbaar met het welfare verhaal (zie vorige thema dierenwelzijn en -gezondheid). Een tweede maatregel zijn (2) voedingsmiddeleninfecties ten aanzien van bekende risico's zoals salmonellabestrijding. Een nadeel is dat het vrij veel kost. Het moet zich terugverdienen op de lange termijn maar het levert geen echt negatieve effecten op. Salmonella is moeilijk te beheersen en het is moeilijk aan te geven wat precies wordt verbeterd. De derde maatregel betreft (3) 'new emerging risks' ten aanzien van het anticiperen op onbekende risico's. Het gaat er hierbij om dat het proces om deze risico's te voorkomen, goed is ingericht. Het voornaamste nadeel is dat het veel geld kost. Dumeco is momenteel aan het onderhandelen met de overheid hierover. Het voornaamste voordeel is dat het zich zal terugverdienen op de lange termijn. De prestaties zijn afgezet tegen deze van andere bedrijven en het blijkt dat Dumeco in vergelijking met anderen, minder meerkosten heeft ten aanzien van beheerssystemen. Hierdoor kan het bedrijf beter en sneller ingrijpen bij incidenten.

Voedselveiligheid is de belangrijkste pijler in Nutreco's EHQS beleid (op de tweede plaats staat de pijler duurzaamheid). Hiermee heeft Nutreco een omschakeling gemaakt van een passief beleid naar een actief beleid. Een eerste maatregel is dat alle vestigingen HACCP gecertificeerd zijn. Alle werknemers hebben een cursus in HACCP gevolgd. Daarnaast voldoet HMG aan ISO 9002/14001 (HMG is sinds 1993 ISO gecertificeerd en de stap naar HACCP was zodoende klein), GMP (Good Managerial Practice), IKB en mogelijk BRC in toekomst. Een tweede maatregel is het Project Feed to Food ('the business group Agri Northern Europe initiated a Feed to Food programme after the 1999 dioxin crisis. FTF is raising food safety levels at all points along the value chain of pig and poultry by implementing HACCP'). In dit project wordt toepassing van HACCP op primaire bedrijven gestimuleerd. Nutreco streeft naar HACCP certificering voor alle schakels. Ten derde kent HMG een 'stoplichtsysteem' voor toeleveranciers (deze moeten voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen). Tot slot beschikt HMG over een gedegen 'tracking & tracing'-systeem. Dit informatiesysteem is ontwikkeld door Nutreco in 2001 om op een snelle wijze productinformatie te kunnen verschaffen. Twee pilot-projecten ten aanzien van pluimvee en zalmkwekerij zijn al succesvol toegepast binnen de Benelux en dit zal doorvertaald worden naar andere sectoren waaronder Pork en Feed. De voornaamste voordelen in het voedselveiligheidsbeleid van HMG Nutreco zijn kwaliteitsborging, het anticiperen op risico's, transparantie door 'tracking & tracing', verbetering in het imago en

marktgerichtheid. Nadelen zijn investeringen en de kosten van het intern in dienst hebben van kwaliteitsmensen (HACCP-teams met productiemanagers van locaties).

#### *Economische effecten*

Dumeco geeft aan dat de opbrengsten moeilijk door te berekenen zijn. In de huidige situatie kost het Dumeco enerzijds geld om aan deze maatregelen te kunnen voldoen. Anderzijds leveren de kosten die bespaard worden door risicobeperking, weer geld op. Verwacht wordt dat de kosten uiteindelijk zeker gedekt zullen worden en dat het zelfs winst zal opleveren. HMG heeft een hoop geïnvesteerd dus in deze zin heeft het een fors bedrag aan geld gekost. De incidenten die echter voorkomen zijn door het degelijke kwaliteitssysteem zijn behoorlijk omvangrijk (echter moeilijk om een inschatting te maken). In deze zin hebben de kosten zich reeds terugverdiend en zullen kosten die gepaard gaan met crisissen worden vermeden. Zodoende is de hypothese deels ondersteund.

#### 6.7.5 Vereniging van Keurslagers

Voor de Vereniging van Keurslagers zijn geen aparte hypothesen geformuleerd aangezien deze geen winstgerichte onderneming is maar een belangenorganisatie. Concrete cijfers voor dit onderzoek zouden berekend moeten worden op basis van de totale meerwaarde die alle Keurslagers behalen op het gebied van MVO-maatregelen. Onderstaande beschrijving dient dan ook ter aanvulling op de voorgaande schakels en ter afsluiting van de keten, van voederindustrie tot winkel.

#### *Inkoop bij toeleveranciers*

De Vereniging van Keurslagers heeft scherpe regels ten aanzien van de preventie van ongeboren mest. Dit is geïntegreerd in het Formule Handboek. Daarnaast mogen slagers alleen bij afnemers kopen die daadwerkelijk kunnen garanderen dat de kwaliteit van het vlees goed is. Dumeco is één van de zogenaamde 'Aanbevolen Leveranciers' (AL's) en de VvK controleert bij alle AL's of alles goed op orde is. Zo wordt jaarlijks bij Keurslagers gecontroleerd op de bacteriologie van de door AL's versgeleverde producten.

Een aantal Keurslagers neemt vlees af bij toeleveranciers die niet aanbevolen zijn door de VvK. Indien blijkt dat deze niet aan de gewenste kwaliteit voldoen wordt de Keurslager geadviseerd een andere en dan liefst wel een AL te kiezen. Door uitsluiting van onbetrouwbare toeleveranciers wordt de kwaliteit in de gehele keten verbeterd.

#### *Milieumaatregelen*

De Vereniging van Keurslagers hanteert met name wettelijke eisen in de voorschriften. Daarnaast wordt het gebruik van groene energie gestimuleerd in een project met een energiebedrijf als partner. Nu wordt reeds in 225 slagerijen gebruikgemaakt van groene energie en verwacht wordt dat dit verder gestimuleerd kan worden zodat tussen de 350 en 450 slagers groene energie zullen toepassen. Ook het energiegebruik van medewerkers bij Keurslagers zal vanaf dit jaar gestimuleerd worden. Dit kan zodoende gezien worden als secundaire arbeidsvoorwaarden. Daarnaast worden in samenwerking met AL's individuele projecten zoals Milieukeur op gang gezet. De maatregelen zijn enerzijds gericht op meer milieubewustheid en anderzijds levert het uiteindelijk kostenbesparing op.

### *Arbeidsomstandigheden*

ARBO-normen zijn opgenomen in de voorwaarden van de Vereniging van Keurslagers en komend jaar krijgen personeelszaken meer aandacht doordat deze door de leden op de agenda is geplaatst. Hierbij zal voornamelijk aandacht worden besteed aan scholing. Gestreefd wordt om geen winkelbedienden maar verkoopadviseurs in de slagerijen te laten werken. Aspecten zijn onder meer aandacht voor e-learning en meer ruimte voor zelfstandige ontwikkeling. Leerlingen willen meer kwaliteit en volgens de VvK zou de overheid meer aandacht moeten besteden aan dit soort moderne en praktijkgerichte opleidingen. Momenteel wordt deze aandacht als onvoldoende ervaren.

### *Dierenwelzijn*

Dierenwelzijn wordt gestimuleerd door individuele Keurslagers in samenwerking met AL-s. Dit gebeurt in aparte projecten zoals Milieukeur, PUL-vlees (dat zich met name richt op de extensieve veeteelt) en Porc d'Or. De VvK richt zich in eerste instantie op de veiligheid en de kwaliteit van het vlees. Deze moeten goed geborgd zijn en zorg voor dierenwelzijn moet hierbinnen passen.

### *Voedselveiligheid*

Voedselveiligheid en kwaliteit zijn veruit de meest belangrijke thema's voor Keurslagers. Alle genoemde thema's die hierboven beschreven zijn, zijn integraal opgenomen in het Formule Handboek. De controle op het naleven van het handboek wordt per 1 december 2002 middels de Keurslager Hygiënecode uitgevoerd, volgens de HACCP methode. Deze bestaat uit een theorie- en een praktijkboek die ook gecontroleerd worden door de Keuringsdienst van Waren. Het praktijkboek bestaat uit A4'tjes die wekelijks per winkelier worden bijgehouden en kunnen worden opgehangen in een daarvoor bestemd rekje die door de VvK wordt verstrekt. Op demonstratiedagen werd geleerd hoe de code te gebruiken en de A4'tjes in te vullen. Het streven is om deze in de winkels op te laten hangen zodat de consumenten de code kunnen lezen maar dit wordt aan de individuele winkeliers overgelaten. Doel is om de code in de praktijk te gebruiken, in plaats van deze theoretisch te houden zodat sancties volgen indien een winkel zich hier niet aanhoudt. De VvK heeft fors geïnvesteerd om de code zo gebruiksvriendelijk mogelijk te maken. Dit is eveneens benodigd om een uniforme uitstraling te bereiken.

Naast de code staat 'tracking & tracing' (transparantie) hoog op de agenda. De Vereniging van Keurslagers vindt dat dit momenteel te bureaucratisch geregeld wordt en hoopt een gedegen systeem te kunnen ontwikkelen. Helaas is de VvK beperkt in budget en roept de overheid op om prioriteit te geven aan verbetering.



## 6.8 Reflectie met behulp van Balanced Scorecard en Concurrentiemonitor

Hieronder worden de resultaten van de voor- en nadelen van MVO maatregelen in de varkenssector gereflecteerd op de Balanced Scorecard (BSC) en de concurrentiemonitor (CM). In hoofdstuk 2 is reeds beschreven dat elementen uit de CM deels overeenkomen met de perspectieven van de BSC. Aangezien beide instrumenten uitgaan van veel meer variabelen dan economische aspecten zal een korte beschrijving worden weergegeven waaruit blijkt hoe de verschillende schakels scoren op respectievelijk:

1. het klantenperspectief en aanpassingsvermogen aan de markt;
2. het business-proces-perspectief;
3. het leren- en groeiperspectief en strategisch potentieel;
4. het financiële perspectief, kosten en efficiency.

In paragraaf 3.5. worden de MVO maatregelen vervolgens gespiegeld aan de determinant van de CM 'doelmatigheid in de keten'. Er wordt niet uitgebreid ingegaan op de scores van de individuele bedrijven op de verschillende indicatoren aangezien een aantal minder relevant binnen dit onderzoek is. Het doel is om de economische prestaties op het gebied van MVO, die in voorgaande paragrafen zijn beschreven, in het licht van beide instrumenten te bezien. Hierdoor vertonen sommige stukken tekst overlap met voorgaande paragrafen.

### 6.8.1 Veevoederbedrijven

#### *Klantenperspectief en aanpassingsvermogen aan de markt*

Het klantenperspectief en aanpassingsvermogen aan de markt van MVO, wordt voornamelijk bepaald door een hoge mate van kwaliteit, een ruim assortiment aan mengvoeders en het verstrekken van professioneel advies. Advies is gericht op voedingswaarde, algemene kwaliteit en voeding dat tot het hoogste rendement bij het dier leidt (kennis van diersoorten), huisvesting, productierechten en milieu. Daarnaast wordt aandacht besteed aan digitaal advies (Minasweb, Dairyfitmanagement, de Quotumbank en Quickscan Mestscheiding). Meest genoemde voorbeeld is de bijdrage aan varkenshouders om te voldoen aan MINAS-normen.

#### *Business-proces-perspectief*

Het business-proces-perspectief wordt door de drie bedrijven op volgende wijze omschreven. Volgens de Heus, Brokking en Koudijs is de doelstelling van MVO, het scoren in een krimpende markt door het afgeven van een positief signaal. Ondersteunende processen die zij hierbij hanteren zijn klantgericht personeel, onderzoek naar toekomstig maatschappelijk gewenste en geëiste producten en veel aandacht voor advies. Deze processen brengen in de eerste plaats kosten met zich mee maar dienen zich als een concurrentievoordeel terug te verdienen. Volgens Cehave Landbouwbelang is de missie van MVO, de wijze van ondernemen die draagvlak vindt in de maatschappij op basis van transparantie. Naast genoemde ondersteunende processen door De Heus, Brokking en Koudijs legt Cehave nadruk op agrotechnologische kennis om in samenwerking met haar partners op een effectieve en duurzame manier de consument veilige en aantrekkelijke dierproducten te kunnen leveren.

Hendrix UTD beschrijft MVO als op een verantwoorde wijze omgaan met middelen om iets te produceren, gericht op milieu dierenwelzijn en ethiek. Traceerbaarheid is volgens de organisatie het sleutelwoord en afstemming op basis van kwaliteit is van groot belang. Hendrix UTD werkt bijvoorbeeld met het eigen kwaliteitszorgsysteem Quality House. Tot slot zijn alle bedrijven wettelijk gecertificeerd volgens HACCP richtlijnen waardoor risico's ten aanzien van de kwaliteit van de voeders wordt beperkt.

#### *Leren en groeiperspectief en strategisch potentieel*

Het leren- en groeiperspectief en strategisch potentieel wordt gekenmerkt door concurrentie op basis van prijs, voedselveiligheid en kwaliteit, waarbij veel aandacht voor onderzoek. Cehave beschikt bijvoorbeeld over het Europees erkende Sterlab CCL-Nutricontrol met proefbedrijf Laverdonk. Een kenniscentrum gericht op onderzoek naar voedselveiligheid in de keten. Hendrix UTD als businessunit van Nutreco, is zoekende naar een passende MVO-strategie. Voornaamste aandachtspunten zijn (1) voedselveiligheid en (2) duurzaamheid.

#### *Financiële perspectief, kosten en efficiency*

Financiële perspectief, kosten en efficiency van MVO-prestaties wordt met name bepaald door de ontwikkeling van productmarktcombinaties die bijdragen aan een verhoogde kwaliteit van de producten, een beter welzijn en gezondheid voor het varken en een beter milieu. Alle geïnterviewde bedrijven proberen zich door onderzoek en productontwikkeling (paragraaf 6.7.1., thema 2) van hun concurrenten te onderscheiden. In de beschrijving van de bedrijven is reeds aangegeven dat Hendrix UTD als businessunit van Nutreco de grootste particuliere mengfabrikant van Nederland is. Binnen de vijf Business Groups van Nutreco opereren zestien Business Units, met meer dan 90 productie- en verwerkingsfabrieken in 20 landen met in totaal 12.650 medewerkers. In 2000 bedroeg de totale omzet van Nutreco 3.126 miljoen euro. De omzet van Nutreco Agriculture bedroeg 2.581,4 mln. euro in 2001, een stijging ten opzichte van 2.1654,5 miljoen euro in 2000 (Jaarverslag, 2001). Cehave Landbouwbelang biedt werkgelegenheid aan circa 3.000 werknemers en realiseerde een omzet van 1,066 miljard euro in 2001, een daling ten opzichte van 1.075 miljard euro in 2000 (Jaarverslag, 2001). Bij de Heus, Brokking en Koudijs werken in Nederland ongeveer 375 mensen. De omzet bedroeg in 2001, 1,6 miljoen euro. Een stijging of daling ten opzichte van voorgaande jaren is vertrouwelijk.

### 6.8.2 Varkensbedrijven

#### *Klantenperspectief en aanpassingsvermogen aan de markt*

Het klantenperspectief en aanpassing aan de markt van MVO, wordt bij de drie geïnterviewde varkenshouders gekenmerkt door het willen voldoen aan wensen en eisen ten aanzien van dierwelzijn, -gezondheid en het realiseren van een hoge kwaliteit vlees. Deze kwaliteit wordt bereikt door het voldoen aan voedselveiligheid en hierbij geborgde processen. Door zorgvuldig in te spelen op de wensen en eisen van consumenten, afnemers, burgers en overheid wil men in de eerste plaats een 'license to produce' verwerven en daarnaast een onderscheidend product op de markt zetten. Verhoeven en Dirven geven hier beiden invulling aan door een gesloten bedrijfssysteem en Milieukeurcertificering. Rijnen

tracht zich te onderscheiden of liever gezegd, sterk te maken in de markt, door met 14 andere bedrijven een gezamenlijke strategie en productielijn te ontwikkelen.

#### *Business-proces-perspectief*

Aan het business-proces-perspectief wordt door de 3 varkenshouders op volgende wijze invulling gegeven. Zowel Dirven als Verhoeven hebben in een eerder project een schema gemaakt van de maatregelen die zij ten aanzien van de 3 P's hebben genomen (Strategisch Management Rapport, LEI, 2002). Volgens Verhoeven luidt de MVO missie, dat doen wat de samenleving vraagt, het milieu eist en waar het dier recht op heeft. Volgens Dirven is de missie van MVO, onderscheidend ondernemen zodat de Nederlandse burger een goed gevoel heeft bij deze individuele varkenshouder. Hieronder zijn beide schema's samengevat:

#### Varkensbedrijf Verhoeven:

- planet: goed op ingespeeld door Groen Labelstallen, mestafzet, compostering en milieukeur;
- people: naast prettig stalklimaat, een goed werkklimaat met aandacht voor medewerkers, een houding op niveau van gelijkheid met dankbaarheidsaspecten en inspelen op de sfeer;
- profit: door een hoog investeringspatroon staat de winst onder druk en door een achterliggende periode wordt nog niet het optimale uit het gebruik gehaald maar Verhoeven is klaar om te oogsten. Het investeringsniveau kan en mag dan ook op een laag niveau blijven (renderen). Ten opzichte van collegae draait Verhoeven goed maar ten opzichte van andere industrieën zit hij onder het gemiddelde.

#### Varkensbedrijf Dirven:

- planet: mede door milieukeur een laag middelengebruik en hergebruik van grondstoffen (bijproducten en mest). Daarnaast beschikt Dirven over een Groen Labelstal en maakt hij gebruik van een gedegen luchtkoeling systeem en opwarming van aardwarmte;
- people: arbeidsomstandigheden zijn goed door een hoge mate van automatisering;
- profit: ten opzichte van collegae draait Dirven een bovengemiddelde winst, ten opzichte van andere industrieën zit hij onder het gemiddelde. Dit komt volgens hem door een slechte afzetmarkt en door veewetziektes in 1993/'97 en 2001.

Van Varkensbedrijf Rijnen is niet bekend dat hij een soortgelijk schema heeft opgesteld. Volgens hem draait het bij MVO om ondernemen dat past binnen wettelijke kaders, met het gezicht richting consument. Maatschappijgeoriënteerde maatregelen moeten echter economische meerwaarde opleveren. Ondersteuning hiervoor vindt hij bij de coöperatie Heidehoeve waarbinnen een bedrijfsvergelijking is opgesteld waarin niet alleen aandacht wordt besteed aan financiële cijfers maar tevens bedrijfsprocessen en strategische doelstellingen om van elkaar te leren en zodoende tot een gezamenlijke strategie te komen, zoals hierboven besproken. Daarnaast is dhr. Rijnen bezig om zijn 5 bedrijven HACCP-gecertificeerd te krijgen.

### *Leren- en groeiperspectief en strategisch potentieel*

Het leren- en groeiperspectief en het strategisch potentieel worden gekenmerkt door kansen binnen ketenproductie met hoge kwalitatieve garanties en transparantie omdat de marges in de keten vooral door de laatste schakels behaald worden. Bedreigingen zijn echter dat marktkrachten hogere kwaliteiten niet waarderen, de consument geen hogere prijs voor onderscheidende producten zal betalen en hierin ook niet wordt gestimuleerd. Zodoende blijft het voor concurrenten te gemakkelijk om tegen kostprijs te produceren. Het grootste risico ligt bij de import van buitenlands vee ten aanzien van het uitbreken van veewetziertes met alle (bekende) gevolgen. Deze bedreigingen hoeven geen belemmering te vormen mits hier positief en slim mee wordt omgegaan middels kennisnetwerken.

### *Financiële perspectief*

Het financiële perspectief van de varkenshouders is minder gunstig. De financiële posities van varkensbedrijf Dirven en varkensbedrijf Verhoeven zijn reeds in de 3P-schema's beschreven (business-proces-perspectief). Omzetgegevens van Verhoeven zijn vertrouwelijk en de omzet van Dirven bedraagt 800.000 euro per jaar. De omzet van Rijnen bedraagt 9 miljoen euro per jaar voor alle 5 bedrijven. Het kritiek op overheidsregulering is dat deze gericht is op reductie van de sector en het moeilijker maakt om als varkenshouder te kunnen overleven. Op eigen wijze trachten de varkenshouders echter invulling te geven aan een onderscheidend product. Milieukeurvlees levert reeds meer geld op dan gangbaar vlees doordat Keurslagers een hogere prijs uitbetalen. Momenteel worden eveneens andere afzetmarkten onderzocht. Dirven is bezig om kant-en-klaar-maaltijden te produceren die voldoen aan de wensen en eisen van de consument. Aangezien dit project nog loopt kunnen geen uitspraken gedaan worden over de meerwaarde die deze maaltijden oplevert. Rijnen is momenteel bezig om gezamenlijk met de Coöperatie Heidehoeve een onderscheidend product op de markt af te zetten. Ook over dit project kunnen nog geen concrete economische uitspraken worden gedaan.

### 6.8.3 Slachterijen

#### *Klantenperspectief en aanpassingsvermogen aan de markt*

Het MVO-klantenperspectief bij de vleesverwerkende industrie wordt op volgende wijze gekenmerkt. Dumeco wil een succesvolle coöperatieve organisatie zijn door een effectieve en efficiënte vertegenwoordiging van de belangen van haar achterban, met een focus op continuïteit in de bedrijfsvoering, gepaard gaande met een kwaliteitsbeleid in brede zin (product en productie) en gericht op maatschappelijke inbedding en acceptatie. Eén van de belangrijkste uitgangspunten bij de oprichting van de BV was het behouden en zo mogelijk versterken van de internationale concurrentiepositie. De reden hiervoor was de sterke exportafhankelijkheid van de Nederlandse vleessector. Dumeco startte haar activiteiten op zes locaties; vijf varkensvleesproductiebedrijven en één rundvleesproductiebedrijf. Door de inbreng van de samenwerkende partijen had Dumeco vanaf het begin een infrastructuur van kwaliteitsprogramma's voorhanden. Deze kwaliteitsprogramma's waren onder andere Programmavlees, Good Farming en Good Farming Kroon. Dumeco is een internationaal opererende onderneming, die actief is in de foodsector en gespecialiseerd in de vleesproductie van zowel varkens- als rundvlees. Hendrix Meat Group is onderdeel van Nutreco op

het gebied van fokkerij en slachterij/verwerking en toegerust met Nutreco's systeem van 'tracking & tracing' door de kolom heen, het zorg kunnen dragen voor maximale garantie van kwaliteit en voedselveiligheid (van 'feed to food'). De varkensproducten hebben een toegevoegde waarde door 'convenience'-producten, ecologische producten en voedselveiligheid. Hendrix Meat Group laat zich inspireren door de wensen van de consument. De veiligheid van het voedsel staat voorop, iets wat gewaarborgd wordt door strenge kwaliteitscontrole en traceerbaarheid. Dit begint al bij de veefokkerij, waar nauwe aansluiting met de diverse moderne houderijmethoden wordt nagestreefd. Dit zet zich voort in de voederproductie, de veehouderij tot de verwerking en verkoop van vleesproducten. Dit alles overeenkomstig de wensen van de moderne consument (Werken aan meerwaarde in een veranderende wereld, Nutreco, 2001, p.5).

#### *Business-proces-perspectief*

Het business-proces-perspectief luidt volgens beide vleesverwerkers als volgt. Volgens Dumeco is MVO, het in balans zijn met wensen en eisen van de burger ten aanzien van gezond en veilig voedsel, milieubewustzijn, dierenwelzijn en goed werkgeverschap. Volgens Hendrix Meat Group is MVO, ondernemen in overeenstemming met maatschappelijke verwachtingen van de toekomst en sluit als het ware nauw aan met de gedachte van Dumeco. Het voldoen aan deze richting komt terug in de vier productsegmenten die beide verwerkers hanteren. Dit zijn bij Dumeco (1) Good Farming, (2) Good Farming Welfare, (3) Good Farming Retail en (4) Good Farming EKO. Bij HMG zijn dit (1) Global Pork, (2) Green Line Pork, (3) Welfare Pork en (4) Organic Pork.

#### *Leren- en groeiperspectief en strategisch potentieel*

Het leren- en groeiperspectief kenmerkt zich door veel aandacht voor R&D naar nieuwe productmarktcombinaties, evenals bij de voederindustrie. Zowel Dumeco als Hendrix Meat Group zijn zoekende naar een passende MVO strategie. Nutreco brengt reeds een sociaal en milieu jaarverslag uit en scoort op MVO hoger dan concurrent Dumeco. Beiden partijen geven aan dat voedselveiligheid het meest van belang is. Duurzaamheid komt op een tweede plaats.

#### *Financiële perspectief, kosten en efficiency*

Het financiële perspectief, kosten en efficiency worden gekenmerkt door de vier marktsegmenten waar zowel Dumeco als Hendrix Meat Group zich mee profileren. De economische effectiviteit van de productenlijn heeft zich bij Dumeco reeds bewezen door de continuïteit van de afgelopen tien jaar. Hendrix Meat Group is vrij recent met de productielijn begonnen dus over de effectiviteit vallen nog geen uitspraken te doen. De omzet van Dumeco bedroeg in 2002, 2.302,9 miljoen euro, een stijging ten opzichte van 1649,6 miljoen euro in 2001 ([www.dumeco.nl](http://www.dumeco.nl)). Er werken circa 5.000 medewerkers, verdeeld over 17 productiebedrijven in binnen- en buitenland. Hendrix Meat Group heeft in totaal 3 vestigingen verspreid over Nederland. In het totaal heeft Hendrix Meat Group 900 mensen in dienst en een jaarlijkse omzet van ongeveer 400 miljoen euro. Concrete cijfers worden van deze businessunit niet verstrekt, wel de omzet van Nutreco in totaal (zie ook voederfabrikant Hendrix UTD).

#### 6.8.4 Vereniging van Keurslagers

##### *Klantenperspectief en aanpassingsvermogen aan de markt*

Het klantenperspectief en aanpassing aan de markt wordt gekenmerkt door het leveren van een voedselveilig, betrouwbaar en kwaliteitsproduct. Een vertrouwde naam, die staat voor hoogwaardige kwaliteit, betrouwbaar ambachtelijk vakmanschap en een hoge mate van klantvriendelijkheid.

##### *Business-proces-perspectief*

Het business-proces-perspectief wordt gekenmerkt door de hoge professionele eisen en normen. Deze zijn vastgelegd in het Keurslager Formule Handboek. Slagers die hieraan voldoen worden als lid van de VvK toegelaten. Om de kwaliteit van de aangesloten leden te bewaken, voert de VvK op onverwachte momenten drie soorten keuringen uit volgens vast omliggende beoordelingsnormen. De regiomanager neemt de jaarlijkse bedrijfskeuring af en is een gewaardeerde adviseur op het gebied van productontwikkeling en productpresentatie, management, marketing, automatisering en bedrijfseconomische zaken. Ook de klant kijkt mee over de schouder van de ondernemer. Ieder jaar worden alle keurslagers bezocht door een 'mystery client'. Deze beroepsconsument let vooral op klantbehandeling en sfeer. Verder beschikken de keurslagers over een door de Nederlandse overheid goedgekeurd HACCP-systeem. Jaarlijks wordt door een onafhankelijk instituut de keuring van enkele producten uit het assortiment van de Keurslager uitgevoerd. Deze producten worden gekeurd op onderdelen als bacteriologische zuiverheid en samenstelling. Daarnaast wordt de werkmethode beoordeeld met in 2003 als thema de nieuwe Keurslager Hygiëencode. Voor de schoonmaak van de winkel bestaat een werkplan. Voor alle medewerkers in een keurslagerij is een hygiëne cursus verplicht. Op deze cursus wordt de medewerkers geleerd hoe te werken aan een goede persoonlijke en bedrijfshygiëne. Dit hygiëneplan wordt regelmatig kritisch beoordeeld ([www.keurslager.nl](http://www.keurslager.nl)).

##### *Leren- en groeiperspectief en strategisch potentieel*

Het leren- en groeiperspectief, kenmerkt zich door een continue verbetering en aanpassing van de eisen en normen. In 2003 zal aandacht worden besteed aan het verbeteren van opleidingen omdat dit door de keurslagers als een belangrijk agendapunt wordt beschouwd. Daarnaast zal dit jaar de effectiviteit van de Keurslager Hygiëencode moeten blijken en staat ketentransparantie hoog op de agenda.

##### *Financiële perspectief, kosten en efficiency*

Het financiële perspectief, kosten en efficiency van keurslagers zien er kansrijk uit. Ten opzichte van 2000 is in 2001 de winkelomzet bij de keurslagers in totaal tot en met week 52 tot 106,6 (index) gestegen (Keurslager, 2001). In 2001 zijn er 569 keurslagers. Dit aantal is redelijk stabiel. Er zijn 22 keurslagers uitgetreden, waarvan drie met enige druk vanuit de VvK en 29 nieuwe keurslagers bijgekomen. Dit is een lichte stijging terwijl het aantal slagers in Nederland (circa 3200) jaarlijks tussen de 200 en 250 afneemt. De detailhandelssomzet van de Keurslagers groeide in 2001 tot circa 350 miljoen euro. De indexen over het gehele jaar sloten af met een omzetindex van 106,6 (tot en met week 52), royaal boven de inflatiecorrectie. Daarnaast was sprake van een gemiddelde besteding van 109,5

en de kassa-aanslagen bleven op 97,4 steken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de klanten gemiddeld wat minder in de Keurslagerijen kwamen, maar per bezoek meer gekocht hebben. Hoewel niet alarmerend, wordt dit wel als een ontwikkeling bevonden die actie op de lange termijn verdient. Het totale vleesgebruik in 2001 gaf overigens eveneens een lichte daling ten opzichte van 2000. In geld was echter sprake van een stijging, voornamelijk te danken aan de sterk gestegen prijzen van het varkensvlees. De buitenhuishoudelijke markt blijft stijgen en nam in 2001 ongeveer 35% van de totale consumptie op zich. Voor Keurslagers blijft aandacht voor deze markt van groot belang (Jaarverslag, 2001).

## **6.9 Doelmatigheid van de keten (Concurrentiemonitor)**

### *Veevoederbedrijven*

Alle geïnterviewden gaven aan dat bij de inkoop van grondstoffen rekening wordt gehouden met samenwerking met betrouwbare partijen, wat leidt tot een verkorting van de keten ('actief willen deelnemen aan kwaliteitsketens'). Dit gebeurt onder meer om crisissen zoals MPA te voorkomen. Toeleveranciers worden onder meer gecontroleerd middels 'tracking & tracing'-analyses, onderzoek, checklists en monsters per tonnen aanvoervracht. 'Tracking & tracing' (transparantie) wordt zowel door varkenshouders als de retail gevraagd. Op termijn zal dit een positieve uitwerking hebben op de samenwerking met toeleveranciers. Enerzijds zullen zij zo goed mogelijk aan de eisen van de voederindustrie trachten te voldoen waardoor de kwaliteit van de grondstoffen beter wordt gewaarborgd.

Richting varkenshouders wordt door alle veevoederpartijen een heel scala aan (speciaal)voeders geleverd waaruit 'de klant' kan kiezen. Verder wordt veel aandacht besteed aan advies over voeders om bijvoorbeeld aan de Minas-normen te kunnen voldoen. Aangegeven wordt dat dit financieel gezien meer kosten met zich meebrengt dan dat het winst oplevert. Het wordt gezien als een service dat leidt tot klantenbinding; het levert goodwill op. Sowieso zijn alle drie partijen voor een gedegen transparante productiewijze. De afnemer eist enerzijds terecht, voedselveiligheid maar wil anderzijds een zo laag mogelijke prijs voor voer betalen. Een juiste balans en wederzijds vertrouwen wordt gevonden door gedegen communicatie tussen toeleverancier en afnemer.

De relaties met de retail verschillen. Een voorbeeld is het terughalen van een assortiment voor scharrelvarkens uit de handel omdat de vraag van de consument naar scharrelvarkens te laag was en onvoldoende werd gestimuleerd. Anderen nemen ook geen deel aan biologische productie aangezien dit als een nichemarkt wordt beschouwd. De vraag is afhankelijk van het aanbod. De partijen geven dan ook alle drie aan dat MVO van belang is maar winstgevend zijn, prioriteit heeft. Zolang de vraag naar scharrel en biologisch relatief klein blijft zullen de partijen dit niet alleen actief zelf stimuleren. Eerder is al aangegeven dat hierin een grote rol voor zowel de overheid als het grootwinkelbedrijf is weggelegd. Volgens Cehave is 'Carne Superiore' een goed voorbeeld van een gesloten ketencyclus waarbij vaste afspraken op contractbasis zijn gemaakt tussen Cehave, varkenshouders en Dumeco over het leveren van kwaliteitsvlees.

Men is kritisch ten aanzien van de rol van de overheid als stakeholder. Wetgeving lijkt vaak op het willen scoren van politieke punten en momenteel niet gericht op het ver-

beteren van de varkenssector De overheid zou een faciliterende rol op zich moeten nemen en de markt vrijer moeten laten.

### *Varkensbedrijven*

Alle drie varkenshouders zijn actief bezig met ketensamenwerking. De coöperatie Heidehoeve tracht door het neerzetten van een zelfde strategie voor alle 14 bedrijven om allereerst een goede horizontale samenwerking te verwezenlijken. Door alleen met betrouwbare voederindustrie in zee te gaan middels een checklist wordt de keten verkort. Dit leidt tot een verbetering in 'tracking & tracing', voedselveiligheid en zo tot een gedegen kwaliteit vlees (dit sluit aan op de uitsluiting van toeleveranciers in de voederindustrie). Daarnaast worden momenteel afspraken gemaakt met overige ketenpartijen over de mogelijkheid tot het verwaarden van een ketenproduct (Heidehoevevlees). De Milieukeurvarkenshouders hebben beiden een gesloten bedrijf wat betekent dat de keten verkort wordt doordat niet langer geslept wordt met varkens. Leveranciers van biggen zijn zo in de keten uitgesloten. Ook zij kennen een checklist ten aanzien van toeleveranciers en werken alleen met de meest betrouwbare partijen samen. Daarnaast is Milieukeurvlees een label dat door een aantal keurslagers wordt verkocht. Met hen bestaan vaste afspraken over de prijs die wordt uitbetaald voor de varkens en de wijze waarop de dieren geselecteerd en geslacht worden. Momenteel lopen er onderhandelingen met Dumeco en de retail om eveneens Milieukeurvlees te gaan verkopen.

Milieukeurvarkenshouders streven ernaar om tegen dezelfde kostprijs te blijven produceren als voorheen maar op een andere wijze dan elders binnen de sector gedaan wordt. Het voordeel wordt gegenereerd in de keten. Via transparantie van kosten en baten per schakel kan het voordeel worden uitgesmeerd over meerdere schakels (gelijke verdeling van marges). Het uitgangspunt van de gelijkblijvende kostprijs wordt ingegeven door het consumentengedrag. De consument kiest niet voor een hogere prijs wanneer hij/zij voor een in hun ogen zelfde varkenslapje minder hoeft te betalen. Emoties bij de verkoop van vlees spelen de bedrijfstak parten, stelt Verhoeven. Het is nog een uitdaging om ook dat aspect aan het product toe te voegen.

Eerder is al genoemd dat alle varkenshouders MVO aan het voldoen van de 'license to produce' verbinden. Ook zij geven aan dat regelgeving minder sturend zou moeten zijn zodat men meer vrijheid heeft om hier een eigen invulling aan te geven.

### *Slachterijen*

Zowel Nutreco als Dumeco richten zich op vier marktsegmenten, voortkomend uit specifieke wensen en eisen van bepaalde consumenten, inclusief biologisch vlees. Deze concepten stimuleren de ketensamenwerking vanaf de voederindustrie tot en met de afzet van een onderscheidend product door de retail. 'tracking & tracing' krijgen door de specifieke productielijnen meer nadruk en kracht.

Maatregelen met betrekking tot preventie en de verwerking van ongeboren mest hebben geleid tot een verbetering in de samenwerking met varkenshouders. Het bespaart kosten doordat voer wordt bespaard en de voedselveiligheid van het vlees wordt beter gegarandeerd omdat de hoeveelheid ongeboren mest beperkt wordt (het verband tussen voedselveiligheid en ongeboren mest komt hier opeens uit de lucht vallen; hoe zit dat verband: bijvoorbeeld kleiner darmpakket, minder kans bij verwijdering hiervan op



besmetting met salmonella?). Daarnaast is Nutreco momenteel betrokken bij een project ten behoeve van energiebesparing in de keten in samenwerking met Novem en ATO. Nutreco houdt zich al jaren bezig met een eigen milieubeleid en de nieuwste uitdaging is om hiermee door te kijken in de keten.

De overheid zou wat MVO beleid betreft ruimte moeten scheppen aan het bedrijfsleven om eigen maatregelen te kunnen ondernemen. De varkensvleessector is al gebonden aan diverse regels en het is lastig om extra activiteiten te ontplooiën. De overheid zal zich terughoudender moeten opstellen en een faciliterende rol op zich moeten nemen zodat het ondernemerschap, het bedrijfsleven, meer eigen initiatieven kan ontplooiën. Zo zou de overheid bijvoorbeeld beter rekening kunnen houden met de terugverdientijd van regelgeving door meer tijd te gunnen om regels eigen te maken. De overheid zou niet mogen zeggen dat een nieuwe regel na drie jaar al een eigen risico is maar door het simpelweg verdubbelen van de tijd (bijvoorbeeld 6 jaar) krijgen vernieuwingen meer kans en dit werkt effectiever. Zo ook het voldoen aan voedselveiligheid. De overheid wil voedselveiligheid kunnen garanderen maar houdt hierbij geen rekening met de extra kosten voor het bedrijf die hierbij gepaard gaan. Het verwaarden van voedselveiligheid, dat wil zeggen het doorberekenen van extra kosten, gebeurt nog onvoldoende.

#### *De Vereniging van Keurslagers*

Keurslagers denken vanuit de consument verder de keten in. Dit is als het ware omgekeerd aan de gangbare denkmethode 'van zaadje tot karbonaadje'. Kwaliteit is afhankelijk van de consumentenvraag en moet voldoen aan alle eisen. Het initiatief van aanbevolen leveranciers, dat wil zeggen dat men een sterke voorkeur geeft om met bepaalde partijen samen te werken, ontstaan kwalitatief sterke samenwerkingsverbanden. Evenals in andere schakels wordt zo aangegeven dat ketenverkorting door het uitsluiten van onbetrouwbare samenwerkingsverbanden leidt tot een verbetering in ketensamenwerking. Daarnaast is eerder genoemd dat specifiek op het gebied van MVO, individuele ketenprojecten door (groepen) keurslagers in samenwerking met AL's worden opgepakt.

MVO aspecten zijn niet meer weg te denken in de keten. Hier geldt wel dat het belang van MVO voor de consument, het aanbod bepaalt ('zij vragen, wij draaien'). MVO is echter afhankelijk van de economische situatie. Wanneer consumenten meer te besteden hebben zal een bepaalde groep meer wensen en eisen. Er zullen wel altijd projecten zijn om nieuwe productmarktcombinaties te ontwikkelen. Hierbij wordt geanticipeerd op de vraag maar dit is lastig aangezien deze zeer dynamisch is. Sommige ontwikkelingen zijn dan ook te vroeg maar deze kunnen eventueel later wel op de markt worden gebracht (zie ook in de voederindustrie). Een voorbeeld van een project dat te vroeg voor de markt was is 'Het Gulle varken'. Dit zijn de risico's van succesvol innoveren om als een bedrijf zich te kunnen onderscheiden van concurrenten. De voordelen zijn dat als een project eenmaal aanslaat, een nieuwe markt is gecreëerd met nieuwe kansen. Kwaliteit is een thema waarmee partijen zich kunnen onderscheiden maar de verschillende schakelpartijen in alle ketenprojecten dienen een geaccepteerde standaard te hanteren. Slechts dan wordt draagvlak onder zowel consumenten als burgers (maatschappij) gecreëerd.

Eerder is reeds genoemd dat de overheid meer aandacht zou moeten hebben voor (1) moderne, praktijkgerichte scholing aangezien huidige vormen van onderwijs als achter-

haald worden ervaren en (2) 'tracking & tracing' aangezien het huidige systeem van etikettering van rundvlees door slagers als ontoegankelijk en bureaucratisch wordt ervaren.

## **6.10 Interactie-effecten**

### *Veevoederbedrijven*

Volgens de voederfabrikanten is MVO geen optelsom van aparte maatregelen maar dient dit als een geïntegreerde strategie te worden doorvertaald, niet alleen binnen het eigen bedrijf maar ook binnen de keten. Op deze wijze zal MVO op termijn tot een verbetering van het imago van de sector leiden. De meningen verschillen echter over het feit of MVO tot een onderscheid leidt ten aanzien van concurrenten. Het wordt zowel als een maatschappelijke must gezien om in de sector te kunnen overleven en als een kans om jezelf beter te profileren dan anderen op basis van prijs en voedselveiligheid. Wel is het zo dat de maatschappelijke discussie genuanceerder moet worden. Er is bijvoorbeeld toekomst voor biologische varkenshouderij indien sprake is van eerlijke maatstaven. De consument zal gestimuleerd moeten worden om meer te willen betalen voor een, in hun ogen, betere kwaliteit vlees.

### *Varkensbedrijven*

MVO wordt door de varkenshouders gezien als een voorwaarde om in Nederland te kunnen blijven bestaan als varkenshouder. De overheid is volgens hen een afspiegeling van de samenleving en legt de lat hoog door wetgeving. De drang om te willen overleven is noodzakelijk om aan de strenge regelgeving te kunnen voldoen. MVO is eigenlijk meer een proces om te kunnen ondernemen en deze zorg is nodig. De wereld wordt kritischer en men wil richting duurzame ontwikkeling. Voorbeelden zijn de commissie Wijffels maar ook recente uitspraken van Bill Gates van Microsoft, die benadrukt dat hij ontwikkeling in India ondersteunt door donaties. Om MVO succesvol toe te kunnen passen moet men innoveren (zie Innoveren in de land- en tuinbouw, de sleutels tot succes, LNV 2002) en in de keten samenwerken. MVO werkt slechts indien ruimte wordt geschept door afnemers (waaronder consumenten), burgers (de maatschappij) en de overheid voor onderscheidende nieuwe productmarktcombinaties die in de gehele keten tot stand zijn gebracht.

### *Slachterijen*

MVO wordt gezien als een kans om zich te kunnen onderscheiden van concurrenten. Het gaat erom MVO te kunnen verwaarden. Het bedrijf moet zichzelf in staat stellen om onderscheidend te kunnen optreden. Aparte MVO-aspecten hebben daarom geen meerwaarde. MVO moet als strategie en integraal in de bedrijfsuitvoering worden verweven. Slechts dan heeft MVO meerwaarde voor het imago waardoor het bedrijf zich extern kan profileren. Zowel Dumeco als Nutreco zijn zoekende naar de betekenis van MVO voor het bedrijf. Nutreco brengt reeds een Milieujaarsverslag openbaar uit, terwijl Dumeco hierover twijfelt vanwege de hiernavolgende opvatting. Beiden zijn het eens dat MVO allereerst intern goed geïntegreerd dient te zijn in de bedrijfsvoering als randvoorwaarde, alvorens men hiermee naar buiten treedt.

### *Vereniging van Keurslagers*

MVO is een kans om nieuwe product-marktcombinaties te ontwikkelen middels innoveren. Kansen op succes zijn afhankelijk van de groep kritische consumenten die op zoek zijn naar betere producten. De consument bestaat dan ook gelukkig niet; men kan niet allen consumenten over één kam scheren. Indien alle consumenten dezelfde producten zouden vragen zou onderscheid en continue verbetering en aanpassing niet nodig zijn.

## **6.11 Totaalbeeld varkenskolom**

De hamvraag uit de inleiding van dit hoofdstuk, of MVO winst oplevert voor een onderneming in de varkenssector of louter extra kosten met zich mee brengt, kan als volgt beantwoord worden. Uit de interviews blijkt dat de meeste MVO-maatregelen in eerste instantie kosten met zich meebrengen en op de korte termijn geen winst opleveren. Voor veel maatregelen geldt wel dat de kosten op de lange termijn worden terugverdiend en in sommige gevallen zelfs winst opleveren. Opmerkelijk is dat de meeste geïnterviewden inschatten dat MVO (als geheel) al op de korte termijn winst oplevert en dat het zeker op de lange termijn rendabel zal zijn.

Tabel 6.1 geeft een opsomming van de hypothesen waarbij steeds aangegeven wordt of deze wel, niet of deels ondersteund worden door de resultaten uit de interviews. Vijf van de vijftien hypothesen werden ondersteund door de resultaten; hier kon een positief economisch effect van MVO-maatregelen aannemelijk worden gemaakt. Bij nog eens vijf van de vijftien hypothesen werd gedeeltelijke ondersteuning gevonden. Dit betekent vaak dat uit de verschillende interviews verschillende effecten worden gerapporteerd of dat de opbrengsten vooral op het terrein van het verminderen van risico's zijn gelegen en dus minder duidelijk als opbrengsten zichtbaar zijn. De resterende vijf hypothesen konden niet worden ondersteund, wat overigens niet per se wil zeggen dat er geen positief verband kan zijn. In deze gevallen manifesteren de opbrengsten zich vaak in een moeilijk meetbare vorm bijv. via 'goodwill bij de consument' of 'motivatie van de medewerkers'.

De meerwaarde van MVO-maatregelen zit voornamelijk in (1) het besparen van kosten door voorkoming van crisissen (risicobeperking) die de voedselveiligheid schaden en (2) het verbeteren van de samenwerking en communicatie met overige ketenpartijen, toeleveranciers en afnemers, inclusief de consument. Financieel gezien levert voornamelijk het beperken van risico's een zichtbaar positief effect op. Volgens Parker et al. (1988) kunnen de 'intangible benefits', de ongrijpbare voordelen, van een nieuwe manier van werken door een managementsysteem, ook vaak vele malen groter zijn dan de direct meetbare voordelen. Zo wordt de manier van werken bijvoorbeeld een stuk minder bureaucratisch, wat aanzienlijk veel tijd en kosten kan besparen. Van veel maatregelen kan echter niet worden vastgesteld dat deze een zichtbaar positief effect opleveren.

Vaak dekt de winst uiteindelijk de kosten maar is de economische meerwaarde op lange termijn gering of nog moeilijk in te schatten doordat de maatregel recent is genomen. Daarnaast zijn vaak meerdere factoren van invloed op de uiteindelijke winst van een onderneming en de meeste geïnterviewden vonden het moeilijk om aan te geven welke concrete factoren precies bijdroegen aan de economische effecten van een specifieke maatregel.

Tabel 6.1 De mate van ondersteuning van hypothesen met betrekking tot het verband tussen MVO-maatregelen en economische prestaties, voor de drie onderzochte schakels in de varkenskolom

Thema	I	Toelichting
<i>Veevoederbedrijven</i>		
Milieueffecten bij de inkoop van grondstoffen	D	Indien veiligheid en gezondheid als aspecten worden meegenomen in de hypothese, kan aangenomen worden dat maatregelen m.b.t. de inkoop van grondstoffen op de lange termijn tot economische voordelen kunnen leiden.
Milieuzorg, dierenwelzijn en diergezondheid voor de primaire bedrijven	N	Opbrengsten uit investeringen in zorg en preventie voor vee wegen meestal op tegen de kosten. Veevoederbedrijven worden er zelf niet direct rijker van. Het leidt wel tot goodwill, een verbetering in de afzetmarkt, samenwerking en een beter imago.
Personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden	N	De voordelen van een goed personeelsbeleid zijn moeilijk direct in concrete bedragen uit te drukken.
Voedselveiligheid	J	Het voorkomen van crisissen weegt al gauw sterk op tegen de kosten. HACCP-certificering is reeds verplicht maar daarnaast voeren de bedrijven nog andere maatregelen zoals diverse onderzoeken die hiertoe leiden.
<i>Varkenshouders</i>		
(Proces)management	J	Maatregelen leiden over het algemeen tot een efficiëntere productiewijze en leveren zo een economisch voordeel op
Emissies	J	Reductie van emissies leidt tot kostenbesparing en een onderscheidend product mits je dit te gelde kunt maken, bijvoorbeeld met Milieukeur.
Mestverwerking/verantwoorde mestafzet	J	Het gebruik van stro en het regelen van transport in eigen beheer, bespaart (transport)kosten en het milieu (kilometers).
Afdrachten aan/sponsoring van sectororganisaties en lokale gemeenschap	N	Bijdragen aan sociale activiteiten levert goodwill op en zo ook potentiële klanten maar tijdens de interviews konden geen concrete winstvoordelen door sponsoring genoemd worden.
Dierenwelzijn en – gezondheid	N	Alhoewel vaste afspraken bestaan hierover voor Milieukeurvlees is niet aangetoond dat deze een direct economisch voordeel hebben. Deze maatregelen brengen echter wel kosten met zich mee.
Voedselveiligheid	D	De recente investeringen in maatregelen (voornamelijk certificering) bij de varkenshouders hebben zich nog niet terugverdiend. Een crisis kan echter fatale gevolgen hebben zodat de kosten zich wel snel zullen terugverdienen.
<i>Slachterijen</i>		
Preventie/verwerking ongeboren mest	D	Bij HMG hebben de investeringen in preventie van ongeboren mest zich reeds terugverdiend door kostenbesparing. Bij Dumeco dienen deze kosten zich nog op de lange termijn terug te verdienen.
Afvoer via riool/waterzuivering en overige milieumaatregelen	D	Bij Dumeco geeft het totaalbeeld aan milieumaatregelen een winst weer in de huidige situatie. Dit effect zal volgens de organisatie echter afvlakken, mede vanwege toekomstige wetgeving. Voor HMG zijn de kosten nog hoger dan de opbrengsten maar de maatregelen zullen op de lange termijn een 'win-win-win' situatie opleveren.
Personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden	N	De geïnterviewden gaven aan dat de opbrengsten lastig door te berekenen zijn (zie ook de voederbedrijven).
Dierenwelzijn en – gezondheid	D	Dumeco's Good Farming is rendabel maar niet buitenproportioneel. HMG is haar productielijn ten behoeve van dit thema net gestart; nog geen inzicht in economie.
Voedselveiligheid	J	Beide bedrijven zijn HACCP gecertificeerd en in de toekomst zal dit voor alle slachterijen verplicht worden. Daarnaast besteden beiden veel aandacht aan preventie (door technisch onderzoek, projecten e.d.). De investeringen zijn omvangrijk maar het vermijden van crisissen overstijgen deze kosten.

1. 'J' = hypothese wordt ondersteund; 'D' = deels ondersteund; 'N' = niet ondersteund.

De tweede vraag uit de inleiding waarom ondernemers MVO-maatregelen treffen wordt op volgende wijze beantwoord. Ten eerste blijken maatregelen die direct rendabel zijn bij voorlopers, zoals de positieve berekeningen bij de preventie van ongeboren mest, (over)genomen te worden door andere bedrijven waardoor dit eerder regel dan uitzondering wordt. De mogelijkheid voor een bedrijf om zich hiermee te kunnen onderscheiden van concurrenten wordt kleiner en voor 'achterblijvers' zal het eerder een kostenpost met zich meebrengen dan concurrentievoordelen. Ten tweede worden MVO-maatregelen genomen omdat deze op de lange termijn rendabel blijken te zijn zoals risicobeperking door certificering, of in de toekomst wettelijk verplicht worden zoals HACCP-certificering voor de slachterijen. Uit bijna alle interviews kwam naar voren dat men het tijdig anticiperen op crisissen en wettelijke maatregelen als zeer belangrijk beschouwt. Op korte termijn zullen dit type maatregelen echter kosten met zich meebrengen vanwege de relatief forse investeringen in bijvoorbeeld de omschakeling naar HACCP-certificering of Groen Labelstallen en dergelijke. Ten derde kan geconcludeerd worden dat MVO als een kans gezien wordt om zich als bedrijf te kunnen onderscheiden van concurrenten mits dit gepaard gaat met innovatie. Men beschouwt MVO niet als een mode-term dat over een tijdje weer overwaait. Om rendabel te zijn en te blijven in de varkenssector moet men concurrenten altijd een stap voor zijn. Een ondernemer moet over een juiste balans tussen lef en doorzettingsvermogen beschikken om vernieuwingen door te kunnen voeren. Uit de interviews blijkt dat in alle schakels geïnvesteerd wordt in vernieuwingen met moeilijk zichtbare revenuen die overigens zeer rendabel kunnen zijn, gericht op het verbeteren van het imago van de sector, het ontwikkelen van nieuwe product-markt-combinaties zoals de vier productlijnen van de vleesverwerkende industrie en risicobeperking.

Vrijwel alle geïnterviewden in de verschillende schakels gaven aan dat MVO geïntegreerd in de bedrijfsvoering moet zijn om succesvol te kunnen zijn en afzetkansen te verbeteren. Het gaat niet om een optelling van aparte maatregelen maar om het intern en extern uitdragen van MVO als strategie. Een bedrijf dient deze echter eerst intern gestabiliseerd te hebben alvorens het openbaar wordt gemaakt en over het algemeen is men duidelijk zoekende naar de rol van MVO binnen het bedrijf. Sommige bedrijven gaven aan dat ze met een MVO-strategie bezig zijn. De meeste bedrijven zitten nog in een denkproces hoe ze MVO binnen het bedrijf vorm willen geven. Het totaaleffect van de MVO-strategie op het imago van het bedrijf is mede afhankelijk van de wijze waarop een bedrijf zich kan profileren richting maatschappij. Hierbij draait het om het daadwerkelijk waarmaken van de MVO-strategie. Indien afspraken als luchtkastelen worden opgeschreven in bijvoorbeeld jaarverslagen, maar vervolgens niet worden waargemaakt, kan een bedrijf een hoos aan maatschappelijke kritiek over zich heen krijgen. Dit zou, gezien de recente onrust in de afgelopen decennia, binnen de varkenssector zeker kunnen leiden tot grote bedrijfsproblemen.

Een oplossing om de maatschappelijke onrust tegen te gaan is samenwerking tussen de verschillende schakels, onder het motto: 'samen staan we sterk'. Het totaaleffect van MVO op het imago van de sector is volgens de geïnterviewden dan ook afhankelijk van een gedegen ketensamenwerking. Slechts dan kunnen producten transparant 'van zaadje tot karbonaadje' geproduceerd worden zodat de consument weet wat de origine van het product is. HACCP biedt een mogelijkheid om voedselveiligheid in de keten te garanderen en Nutreco is bijvoorbeeld gestart met het pilotproject 'From feed to fork' om HACCP-

certificering op primaire bedrijven te stimuleren. De accenten over ketensamenwerking zijn in de verschillende schakels verschillend. Zo heeft Hans Verhoeven na een aantal tegenslagen het Milieukeurvarkensvlees geïnitieerd. Hij ondervindt daarin echter problemen met de afzet op grote schaal. Misschien hoeven dit soort initiatieven echter ook niet gelijk grootschalige afname te hebben. Volgens Verhoeven heeft Milieukeurvarkensvlees potentie om stap voor stap te groeien. Een aantal Keurslagers zien de meerwaarde van dit type vlees, betalen een meerprijs uit en verkopen het vervolgens ook als zodanig. Keurslagers richten zich echter specifiek op kwaliteit en de prijsverhouding is in de regel hoger dan in de reguliere supermarkt. Met name de grotere voederbedrijven en slachterijen die zich met name richten op gangbaar varkensvlees zien dergelijke regionale projecten en ook biologisch vlees als een nichemarkt. Soms wordt deze markt ook te klein bevonden om rendabel te zijn. Zo is het voorgekomen dat een product uit de markt is gehaald omdat er te weinig vraag naar was. Vrijwel alle voederbedrijven en slachterijen geven aan dat ze meer interesse zouden hebben in biologische productie mits deze vraag door enerzijds de retail en anderzijds de overheid gestimuleerd zou worden.

Dit sluit aan bij het antwoord op de derde vraag uit de inleiding naar de plek waar vanuit MVO volgens de geïnterviewden geregeld moet worden. De meningen verschillen over het feit of MVO 'slechts' een maatschappelijke 'must' is om te overleven of dat het daadwerkelijk een keuze is om zich te kunnen onderscheiden van concurrenten. Vrijwel iedereen gaf tijdens de gesprekken toe dat het in eerste instantie draait om economische waarden en in tweede instantie om maatschappelijke waarden. Zolang de consument niet bereid is om meer te betalen voor de wensen en eisen van de burger zullen investeringen riskant blijven. De overheid beperkt de varkenshouderij in veel opzichten reeds door regelgeving en het is volgens velen al moeilijk genoeg om hier een goede invulling aan te geven. MVO is volgens de meeste geïnterviewden het zoeken naar een juiste balans tussen wettelijke en bovenwettelijke maatregelen, in tegenstelling tot de wijze waarop de term in dit onderzoek is gedefinieerd (louter bovenwettelijk).

Tot slot wordt opgemerkt dat MVO als geheel meerwaarde krijgt door een genuanceerde maatschappelijke discussie tussen de varkenskolom, de overheid, de burger en de consument waarin het opbouwen van een wederzijds vertrouwen middels communicatie voorop staat. Dit moet plaatsvinden door (1) een gedegen ketensamenwerking, (2) een faciliterende, in plaats van een sturende, rol van de overheid en (3) wensen van burgers die vertaald worden in het koopgedrag van de consument. Zodoende is het geen kwestie meer van vingerwijzen, maar ontstaat een open houding ten opzichte van elkaar waarin een ieder zijn/haar eigen verantwoording neemt.

## 7. Resultaten glasgroenteketen

### 7.1 Inleiding

Om de resultaten van de glasgroenteketen goed te kunnen interpreteren, is het van belang iets te weten van de context waarbinnen een en ander plaatsvindt. De glasgroentesector wordt door de maatschappij met een kritisch oog bekeken. Met name de productiebedrijven staan zo nu en dan in het middelpunt van de belangstelling. Onder andere het gebruik van bestrijdingsmiddelen, inzet van illegale arbeid en lichtuitstoot zijn onderwerpen waar burgers geregeld hun zorgen over kenbaar maken. Een aantal ondernemers probeert met allerlei maatregelen deze zorgen weg te nemen. Een andere, veel grotere, groep ondernemers vraagt zich echter af of ze dit voorbeeld moeten volgen. Een belangrijke overweging hierbij is of de kosten van de maatregelen wel ooit terugverdiend kunnen worden. De vraag die deze ondernemers zich in feite stellen is: "Loont MVO-gedrag?"

#### *Opbouw studie glasgroenteketen*

Het antwoord op bovengenoemde vraag wordt in de volgende paragraaf gegeven. In paragraaf 7.2 wordt uitgelegd hoe de data verkregen zijn. In paragraaf 7.3 wordt uitgelegd welke algemene beelden omtrent MVO leven en welke beelden volgens de geïnterviewden bij burger, consument en afnemer leven. Vervolgens wordt beschreven welke MVO-thema's de geïnterviewden van belang achten (paragraaf 7.4) en wat de achterliggende motivatie is (geweest) om wel of niet aan MVO te doen (paragraaf 7.5). In paragraaf 7.6 wordt aangegeven welke MVO thema's tijdens de interviews besproken zijn en in paragraaf 7.7 en subparagrafen worden de economische aspecten van MVO voor de verschillende schakels beschreven. In paragraaf 7.8 en bijbehorende subparagrafen worden de genoemde economische voor- en nadelen van MVO breder geïnterpreteerd met behulp van de concepten 'Balanced Scorecard' en 'Concurrentiemonitor'. Eén onderdeel van de Concurrentiemonitor, namelijk 'doelmatigheid van de keten', wordt in een aparte paragraaf (paragraaf 7.9) uitgelicht omdat ketensamenwerking en ketenafstemming van groot belang zijn bij de 'verwaardig' van MVO. In paragraaf 7.10 worden de mogelijke MVO-interactie-effecten per schakel beschreven. Het hoofdstuk besluit in paragraaf 7.11 met een totaalbeeld met betrekking tot de economische aspecten van MVO in de varkenskolom.

### 7.2 Typering van de verkregen data

Na het opstellen van de definitieve vragenlijst en bijbehorende hypothesen zijn vijftien bedrijven benaderd, waaruit uiteindelijk acht bedrijven overbleven voor het houden van interviews. Het inplannen van interviews ging met name voor de schakel retail behoorlijk lastig. Er zijn diverse supermarktorganisaties benaderd, maar vanwege andere prioriteiten heeft er geen gesprek plaatsgevonden. Met één supermarktorganisatie heeft echter een kor-

te telefonische en schriftelijke uitwisseling plaatsgevonden op hoofdlijnen. Daar staat tegenover de snelle bereidheid van een groentespecialist om wel medewerking aan een interview te verlenen. De verkregen data uit de glasgroenteketen laten zich moeilijk met elkaar vergelijken. De gevraagde relatie naar voor- en nadelen van MVO, gekoppeld aan financiële prestaties, is per thema verschillend weergegeven. Veelal is dit kwalitatief. Dit geldt tevens voor de beantwoording binnen de verschillende schakels afzonderlijk. Met name de schakels veredeling en teelt waren redelijk in staat om gedane investeringen en bijbehorende opbrengsten te kwantificeren. Dit gold echter niet voor de schakel handel en retail. Hierdoor ontstaat een zeer gedifferentieerd beeld.

### **7.3 Beelden ten aanzien van MVO**

#### *Veredelingsbedrijven*

Ethiek speelt een belangrijke rol bij het beeld dat veredelingsbedrijven van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen hebben. Ethisch verantwoord handelen kan worden gezien in relatie tot klanten, leveranciers, werknemers en maatschappij. Raakvlakken bestaan er met belangrijke onderwerpen als milieu, illegaliteit, zwart werken en arbeidsomstandigheden. Deze thema's spreken vooral ook de burger aan. Wanneer het gaat om voedselveiligheid en gebruik van GMO zal de consument zich tevens aangesproken voelen.

#### *Teeltbedrijven*

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt door telers gezien als 'het onderhouden van contact met je omgeving en er voor zorgen zo min mogelijk mensen tegen het hoofd te stoten'. Elementen die hierbij een rol spelen betreffen hoofdzakelijk: inpassing in de omgeving, sociaal werknemersbeleid (geen illegaliteit!), milieubelasting en voedselveiligheid. De burger lijkt vooral gefocust op de eerste drie elementen en de consument met name op het laatste.

#### *Handelsbedrijven*

In de schakel handel van glasgroente worden eigenlijk twee verschillende beelden van MVO geschetst. Dit is verklaarbaar vanuit de posities van de betrokken bedrijven. Het gaat hierbij enerzijds om een bedrijf dat 'mensen van een goede boterham voorziet, waarin het prettig samenwerken is' (intern gericht). Anderzijds is MVO vooral gericht op een transparante werkwijze, die wordt doorgetrokken naar de leveranciers (extern gericht). Het beeld van MVO hangt voor een groot gedeelte af van de te beleveren klant. Klanten op de Engelse markt vragen om duidelijkheid wanneer het gaat om zaken als arbeidsinzet en bestrijdingsmiddelengebruik. Deze thema's worden ook gekoppeld aan de Engelse consument. Op de Duitse markt speelt dit momenteel nog veel minder. De verwachting is wel dat ook deze afzetmarkt kritischer zal worden.



### *Retailers*

Het beeld dat de schakel retail heeft bij MVO wordt in dit geval geschetst door één topondernemer met een groentespeciaalzaak. Dit beeld is intern gericht. Het gaat daarbij om 'wensen, verplichtingen, verantwoordelijkheden, regelingen' voor/van personeel. Uiteraard binnen een verantwoord economisch kader. Wanneer je goed omgaat met je personeel heeft dit indirect effect op de consument. De vreugde van de medewerker straalt uit op de consument, die daardoor met plezier in de winkel terugkomt. De burger/consument heeft zelf echter geen idee wat we onder MVO verstaan.

Aangevuld met de van een supermarkt verkregen schriftelijke informatie kan vanuit de kant van de retail nog een ander beeld bij MVO worden geschetst. De supermarktorganisatie ziet MVO hoofdzakelijk als 'betrokkenheid tonen'. Betrokkenheid in de gehele bedrijfsvoering, die raakt aan winkels, mensen en producten. Betrokkenheid wordt tentoon gespreid binnen de heersende managementcultuur.

## **7.4 Perceptie ten aanzien van relevantie thema's**

### *Veredelingsbedrijven*

De schakel veredeling acht een vijftal thema's van belang, die invulling geven aan MVO. Het betreft achtereenvolgens: voedselveiligheid, inpassing in de lokale omgeving, milieu & energie, transparantie & GMO en arbeid. Het laatste thema werd door de gesprekspartners zelf toegevoegd. Het thema transparantie & GMO is niet meer als eenheid naar voren gekomen tijdens de interviews en is daarom binnen de andere 4 thema's behandeld.

### *Teeltbedrijven*

In de schakel teelt zijn vier belangrijke thema's aangehaald, die als 'MVO-activiteit' kunnen worden beschouwd. De eerste vier thema's komen bij alle telers naar voren, maar worden op verschillende wijze ingevuld. Het betreft: arbeidsomstandigheden, inpassing in de omgeving, voedselveiligheid en energie.

### *Handelsbedrijven*

De MVO-thema's van handelsbedrijven betreffen achtereenvolgens het garanderen van een transparante werkwijze, een efficiënte logistiek, optimale werkomstandigheden en het terugdringen van hoeveelheden verpakking en afval. Met name de transparante werkwijze bleek hét thema te zijn om tot een invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen te komen.

### *Retailers*

Het thema personeel c.q. arbeidsomstandigheden is in eerste instantie niet gekozen voor de schakel retail, maar bleek duidelijk het belangrijkste thema te zijn voor deze schakel. Ver daarna volgt het aanbieden van milieuvriendelijke producten en het gescheiden aanbieden van afval. Wanneer we dit aanvullen met thema's die ook voor de supermarkt van belang zijn dan wordt het volgende genoemd: investeringen in lokaal welzijn (onder andere project achterstandswijk, maar ook voorzien in scholing/huizen/medische zorg in het

buitenland), energiebesparing (onder andere koelmeubels) en goedertransport (onder andere beperking aantal logistieke bewegingen).

## **7.5 Motivatie voor MVO**

De grote lijn die kan worden gehaald uit de interviews met de verschillende schakels in de glastuinbouwketen is dat MVO-activiteiten een bedrijf uiteindelijk een positief imago opleveren. Het is echter in veel gevallen zo dat deze activiteiten voortvloeien uit gezond ondernemerschap. Men is niet alleen bezig met MVO, maar bovenal met het maken van winst. Dat bepaalde activiteiten goed aansluiten bij 'MVO-gedrag' is mooi meegenomen.

### *Veredelingsbedrijven*

Veredelingsbedrijven vinden met name de arbeidsomstandigheden op het bedrijf een belangrijke factor om Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van een invulling te voorzien. Het gaat er om dat je mensen behandelt zoals je zelf ook graag behandeld zou willen worden, aldus één van de bedrijven. Alleen dan presteren mensen beter, zijn ze meer gebonden aan het bedrijf en is er een lager ziekteverzuim.

### *Teeltbedrijven*

Binnen de schakel teelt wordt benadrukt dat MVO-activiteiten meestal rendabele investeringen zijn, soms uitgevoerd op aandragen van de afnemer. Maatregelen die alleen zijn gericht op het kweken van goodwill bij de omgeving leveren over het algemeen geen geld op. Dat wil niet zeggen dat ze niet plaatsvinden.

### *Handelsbedrijven*

De MVO-activiteiten van de schakel handel zijn vooral gericht op de klant. Vanuit die optiek is de keuze snel gemaakt. Men dient te voldoen aan de wensen van de klant. Het gevoel bestaat dat deze schakel niet initieert, maar vooral reageert op wat er door de klant wordt verlangd.

### *Retailers*

MVO activiteiten die een raakvlak hebben met het verbeteren van arbeidsomstandigheden hebben een positief effect op het personeel en daarmee uiteindelijk op de consument. Een gemotiveerde medewerker straalt tevredenheid uit. Voor de supermarktorganisatie is maatschappelijk verantwoord ondernemen iets wat je 'van nature' doet. Het is geïntegreerd in de bedrijfsvoering.

## **7.6 Besproken thema's**

Voorafgaand aan de interviews waren door de onderzoekers reeds thema's per schakel vastgesteld, die van belang worden geacht. Deze zijn door de onderzoekers verder uitgewerkt in een aantal hypothesen. De thema's kwamen over het algemeen overeen met de door ondernemers belangrijk gevonden MVO thema's. Bij veredeling en retail kwam ech-

ter ook 'arbeidsomstandigheden' als belangrijk thema naar voren. Dit thema was niet vooraf vastgesteld, maar is vervolgens wel in het interview meegenomen.

## 7.7 Economische aspecten bij concrete MVO-maatregelen

In de volgende subparagrafen worden per schakel de voornaamste MVO-maatregelen besproken die per thema zijn aangedragen door de bedrijven. Een aantal van de besproken maatregelen zijn niet bovenwettelijk, maar zijn wettelijk verplicht. Hieruit blijkt dat veel ondernemers zich niet goed bewust zijn van wettelijke verplichtingen voor hun bedrijf. Bij wettelijke verplichtingen in de volgende subparagrafen gaat het om het niet verkopen van GMO-rassen (schakel veredelingsbedrijven: het is binnen de EU verboden om GMO-rassen te produceren of verkopen), een extra stevig buisrailsysteem (schakel teeltbedrijven: hiervoor zou in 2002 een wet van kracht gaan, maar dit is vanwege een ongeluk met buisrailkar tijdelijk uitgesteld), voedselveiligheidssysteem (schakel teeltbedrijven: het is verplicht om voedselveilige producten te leveren, maar niet verplicht is dat je hiervoor bijvoorbeeld een zorgsysteem opzet of er op een andere manier 'extra' aandacht aan besteed, oftewel: het resultaat is wel verplicht, maar de genoemde maatregelen niet) (schakel handelsbedrijven: het invoeren van een HACCP-systeem is wettelijk verplicht, het certificeren voor HACCP niet), het gescheiden aanbieden van afval en het gebruik van meermalig fust (onder andere schakel handelsbedrijven: sinds 1 augustus 1997 is er een Ministeriële Regeling verpakking en verpakkingsafval van kracht, waarin bedrijven onder andere verplicht worden zo min mogelijk verpakkingen te gebruiken (preventieverplichting) en bedrijfs- en verpakkingsafval te scheiden).

Aangegeven wordt welke specifieke voor- en nadelen deze maatregelen met zich mee hebben gebracht. Ook wordt aangegeven of de maatregelen in het algemeen leiden tot een positief of een negatief economisch effect. Elke subparagraaf begint met de eerder in dit rapport genoemde hypothese(s). Aan het einde van de subparagraaf wordt een uitspraak gedaan over de mate waarin deze hypothese(s) zijn ondersteund. Deze conclusie is gebaseerd op de interviewresultaten.

### 7.7.1 Veredelingsbedrijven

*Thema 1: Voedselveiligheid (als onderdeel van transparante werkwijze)*

Hypothese: Door het veredelen van resistente en tolerante rassen gaat het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen omlaag voor zowel de veredelaar als de telers. Dit is beter voor de voedselveiligheid voor de consument en de belasting van het milieu in de volgende schakels. De resistente en tolerante rassen zorgen voor een verlaging van de teeltkosten of voor een betere productie.

Niet ieder veredelingsbedrijf heeft dezelfde maatregelen genoemd. Enkele maatregelen die tijdens de interviews naar voren kwamen:

- a. geen verkoop van GMO-rassen;
- b. veredeling op inhoudsstoffen;
- c. intensief gebruik van coatings voor zaden;
- d. veredeling van toleranties en resistenties.

De verkoop van GMO-rassen is na behandeling van het onderwerp in de Europese Unie verboden verklaard. Het is daarom wellicht een maatregel, die graag naar voren gehaald wordt, maar waarmee een veredelingsbedrijf zich niet onderscheiden kan van de concurrentie in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Eigenlijk past een thema als deze nog beter in een thematisch kader als 'transparantie' c.q. 'voorkomen van maatschappelijke onrust'. Geen gebruikmaken van GMO voor proeven in binnen- of buitenland zou wel als MVO gezien kunnen worden.

De voordelen van veredeling op inhoudsstoffen (bijvoorbeeld Vitamine C, Lycopen) kan er voor zorgdragen dat een zeker niveau van deze inhoudsstoffen gewaarborgd blijft. Dit is van belang om daarmee de consument te voorzien van benodigde vitaminen of in het geval van Lycopen het reduceren van de kans op kanker (toepassing in tomaten).

Het voordeel van het gebruik van coatings is dat het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen omlaag kan worden gebracht. Een nadeel is echter de verkorting van de levensduur c.q. bewaarbaarheid van de zaden. Men werkt inmiddels aan een verbetering van de bewaarbaarheid van de zaden met een coating. Ook de veredeling op resistenties verlaagt het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen in de keten. Aangezien telers steeds minder gewasbeschermingsmiddelen tot hun beschikking hebben, en ook beleid voeren waarbij het gebruik zo min mogelijk wordt toegepast, zijn resistente rassen interessant voor hen. Een veredelingsbedrijf doet er daarom goed aan resistente en tolerante rassen te ontwikkelen om aan de vraag van de klant te voldoen. Het maakt het veredelingsbedrijf een interessante leverancier, waardoor het marktaandeel van de veredelaar mogelijk wordt vergroot.

#### *Economische effecten*

Economische effecten van maatregelen binnen het thema voedselveiligheid zijn veelal lastig aan te geven. Zaden met een coating zijn duurder dan zonder coating vanwege extra kosten (ongeveer 4-5% meer), maar hierdoor kan het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen door telers omlaag. Met de coating onderscheidt het bedrijf, in dit geval Syngenta, zich wel ten opzichte van concurrenten. Als het gaat om de veredeling van resistenties zijn kosten moeilijk aan te geven, omdat veredeling van resistenties en toleranties een van de vele eigenschappen is binnen een veredelingsprogramma. Het is echter wel een zeer belangrijke factor, omdat dit een belangrijk criterium is voor telers in de keuze van hun uitgangsmateriaal. Een veredelingsbedrijf kan met goede resistenties en toleranties veel verkopen en een hoog rendement halen. De hypothese wordt ondersteund.

#### *Thema 2: Energie & milieu*

Hypothese: efficiënter gebruik van energie en grondstoffen op het veredelingsbedrijf geeft een lagere milieubelasting en vermindert de productiekosten. Ook veredeling van energiezuinige rassen of rassen die geteeld kunnen worden met minder gewasbeschermingsmiddelen dragen bij aan een lager energieverbruik en lagere milieubelasting bij de teler (zie ook hypothese bij thema voedselveiligheid). De verlaging van de teeltkosten die hier mogelijk het gevolg van is, maakt de veredelaar een aantrekkelijk leverancier van plantmateriaal.

Milieu en energie is een typisch glastuinbouwthema. Toch kunnen op dit terrein inspanningen worden verricht, die meer dan gemiddeld zijn (bovenwettelijk) en daarmee

invulling geven aan MVO. In het milieujaarverslag van Rijk Zwaan komen de volgende maatregelen naar voren:

- a. hergebruik van water, gebruik van regenwater;
- b. aanschaf waterbesparend sanitair;
- c. vergroten regenwatercapaciteit;
- d. gebruiken van minder milieubelastende gewasbeschermingsmiddelen;
- e. aanschaf van een efficiëntere machine voor demiwater (gebruikt voor onder andere het reinigen van laboratoriumspullen) , hierdoor komt minder restwater met zoutoplossing vrij.

Binnen een veredelingsbedrijf kunnen veel maatregelen genomen worden die een positieve bijdrage kunnen leveren aan het milieu. Voordeel van de hierboven genoemde maatregelen, is het verminderde gebruik van grondstoffen zoals water. Op het gebied van gewasbescherming zijn ook mogelijkheden. De veredeling op resistenties en toleranties, behandeld bij het thema voedselveiligheid, is ook hier van toepassing. Veredelingsbedrijven leveren op dit punt ook een bijdrage aan het milieu.

#### *Economische effecten*

Het is onduidelijk of de besparing van water bij de genoemde maatregelen economische voordelen oplevert. De veredeling van resistente rassen is wel aantrekkelijk in financieel opzicht. De hypothese is gedeeltelijk ondersteund.

#### *Thema 3: Inpassing in omgeving*

Hypothese: een veredelingsbedrijf kan op twee manieren rekening houden met de omgeving, namelijk door haar negatieve bijdrage ten aanzien van de omgeving te verminderen en door de positieve bijdrage te vergroten. Dit verbetert het imago van het bedrijf. Een goed imago in dit opzicht levert het bedrijf mogelijk lagere kosten bij het zoeken naar bedrijfslocaties en nieuwe werknemers.

Dit is een thema waarop bedrijven vele maatregelen kunnen treffen. In dit kader zijn de volgende maatregelen genoemd:

- a. sponsoring (Roparun, T-shirts voetbalclub Indonesië);
- b. inpassing in de omgeving (bomen, schermdoek ten behoeve van lichtoverlast);
- c. schenkingen (verbouwing kerk);
- d. medewerkers in projecten (vrijwilligerswerk naar keuze).

De voordelen van dit soort maatregelen zijn lastig aan te geven. Het gaat in deze toch met name om het kweken van 'goodwill' bij de gemeenschap. Je betrokkenheid tonen en je daarmee profileren als 'goed werkgever'. Het inzetten van medewerkers in projecten is in dit geval vrij bijzonder. Zowel Syngenta als Rijk Zwaan biedt medewerkers de mogelijkheid om in vrijwilligersprojecten (soms naar eigen keuze) deel te nemen. De werkgever betaalt de loonkosten.

Rijk Zwaan richt zich vooral op het verbeteren van de teeltwijze in arme kleinschalige tuinbouwgebieden. Rijk Zwaan doet dit in enkele landen in Zuid-Amerika zoals in Bolivia, Chili, Guatemala en Peru. Vrijwillige medewerkers van Rijk Zwaan helpen deze landen. Zij doen dit in diensttijd en onder betaling van Rijk Zwaan.

### *Economische effecten*

Maatregelen als sponsoring kosten hoofdzakelijk geld. De goodwill, die je er mee kweekt levert mogelijk op lange termijn wel iets op, maar is lastig te bepalen. Kosten van sponsoring verschillen uiteraard per activiteit. Om een indicatie af te geven: de sponsoring van de Roparun door Rijk Zwaan kost ieder jaar ongeveer 5.500 euro. Om het jaar is Rijk Zwaan hoofdsponsor en sponsort dan 7.500 euro extra.

Aanpassingen aan het bedrijf, bijvoorbeeld om lichtoverlast voor omwonenden te beperken, kan kosten tussen de 10.000 en 20.000 euro met zich meebrengen.

In de interviews is wel naar voren gekomen dat hiermee het imago verbeterd kan worden en dat dit een positieve uitwerking kan hebben op de werving van nieuwe werknemers. Onduidelijk is of de omgeving toleranter is ten opzichte van het bedrijf bij het zoeken van een nieuwe bedrijfslocatie. De balans tussen kosten en baten is ook onduidelijk. De hypothese kan moeilijk worden ondersteund.

### *Thema 4: Arbeidsomstandigheden*

Arbeidsomstandigheden is een thema dat in veel gevallen wel voor veredelingsbedrijven een rol speelt als het gaat om maatregelen, die als maatschappelijk verantwoord worden betiteld.

Bij Syngenta werden drie voorbeelden naar voren gebracht:

- a. teambuilding (dag 'op de hei' met collega's);
- b. op stap gaan met andere collega (integreren);
- c. hulpmiddelen die het werk vergemakkelijken (verstelbare bureaus, speciale computerschermen).

### *Economische effecten*

De kosten voor bovengenoemde maatregelen waren moeilijk te definiëren. Naast de reiskosten en de loonkosten van de medewerkers die deelnemen aan de teambuilding moet er een bedrijf ingeschakeld worden om de teambuilding te verzorgen. De totale kosten van de teambuilding zijn moeilijk in te schatten.

Het effect van bovenstaande maatregelen vertaalt zich vooral terug in meer arbeidsvreugde op de werkvloer. Uiteindelijk is het zo dat tevreden medewerkers een positieve uitstraling hebben naar de klanten. Dit komt weer ten goede aan het imago en de verkopen van het bedrijf. De algemene indruk is dat het wel iets oplevert, maar dit laat zich moeilijk meten.

## 7.7.2 Teeltbedrijven

### *Thema 1: Voedselveiligheid*

Hypothese: aandacht voor voedselveiligheid bij de producent heeft tot gevolg dat deze een 'preferred supplier' wordt. Dit verstevigt de concurrentiekracht voor het bedrijf en uiteindelijk ook het rendement. Zorg voor voedselveiligheid beperkt de risico's voor de consument en voorkomt daarmee schadeclaims die worden verhaald op de producent/teler. Door aandacht voor voedselveiligheid kunnen medewerkers trots zijn op hun werk en zullen ze mogelijk onder betere arbeidsomstandigheden werken. Hierdoor ontstaat er een prettigere werkomgeving, waardoor de medewerkers beter presteren.

Voedselveiligheid is voor alle telers een belangrijk thema. In de meeste gevallen worden hiervoor echter niet meer dan de wettelijke kaders gevolgd. Bovenwettelijke maatregelen zijn slechts bij 1 (Zwinkels) van de 3 telers geconstateerd en worden hieronder kort besproken. Het betreft:

- a. personeel bewust maken van het belang van voedselveiligheid;
- b. hygiëne in diverse werkruimtes (onder andere kantine);
- c. de toepassing van een kwaliteitszorgsysteem om onder meer het voedselveiligheidsbeleid te structureren.

#### *Economische effecten*

De kosten om de eerste twee maatregelen te realiseren zijn vrij klein. Daar staat tegenover dat de medewerker bewust omgaat met het product en de ruimte waarin hij of zij werkt. Een schone ruimte heeft ook een positief effect op de motivatie van het personeel. Het kwaliteitszorgsysteem heeft relatief meer geld gekost, maar wordt gecompenseerd door het feit dat men hierdoor een deelmarktvergoeding van € 2,50 per m<sup>2</sup> verkrijgt (€ 100.000,-). De ondernemer heeft het gevoel dat de maatregelen op het gebied van voedselveiligheid totaal uiteindelijk per saldo geld opleveren. Dit betaalt zich terug in een nog hechter samenwerkingsverband met de afnemer ('preferred supplier'). Het voorkomen van schadeclaims is niet aan de orde gekomen. Hiermee wordt de hypothese gedeeltelijk ondersteund.

#### *Thema 2: Energie*

Hypothese: een efficiëntere opwekking van energie (warmte en elektriciteit) leidt tot een lager primair energieverbruik, en dus lagere energiekosten. Lagere energiekosten kunnen ook bereikt worden door toepassing van energiebesparende maatregelen. In beide gevallen neemt (bij een optimaal investeringsniveau) het rendement toe.

Energie is het laatste behandelde thema waarbij één teler (Themato) momenteel experimenteert met maatregelen die verder gaan dan gebruikelijk. Het betreft hier een onderzoekstraject naar de haalbaarheid van een gesloten kas. Aanvullend geeft de teler aan maatregelen te hebben genomen zijnde een open buffer systeem en vast schermfolie. Deze twee maatregelen worden door hem echter afgedaan als reeds te algemeen binnen de schakel teelt.

#### *Economische effecten*

De economische effecten van het gesloten kas systeem zijn interessant. Hiermee kan naar verwachting een energiebesparing worden gerealiseerd van circa 30% en een productiestijging van circa 15%. Het bedrijf heeft plannen om twee afdelingen (circa 14.000 m<sup>2</sup>) om te bouwen tot een gesloten kas. De belangrijkste reden voor de investering is dat er in één keer kan worden voldaan aan de doelstellingen die in het besluit glastuinbouw worden gesteld ten aanzien van het energieverbruik. De lagere energie-input kan ook 'te gelde worden gemaakt' doordat deze door sommige afnemers als een pluspunt wordt gezien. Hiernaast wordt de investering gedaan vanuit een kostenooqpunt. De teler geeft echter aan dat de investering ook zou worden gedaan wanneer deze kostenneutraal zou zijn. Een bijkomend voordeel van het systeem is dat het gewasbeschermingsmiddelenverbruik waarschijnlijk ook zal dalen. Doordat het klimaat beter kan worden geregeld, neemt (met name) de

schimmeldruk af. De investering zal ongeveer € 1.500.000 bedragen. Deze investering zal naar verwachting in 6,5 jaar worden terugverdiend (5 jaar met subsidies).

Bovenstaande ondersteunt de hypothese dat deze energiebesparende maatregel een lager energieverbruik tot gevolg kan hebben. Dit betekent lagere energiekosten en een verbetering van het rendement. Uiteraard hebben we hier te maken met een maatregel, die nog niet in de praktijk is uitgevoerd. De teler zal zich op dit punt in de nabije toekomst moeten bewijzen.

### *Thema 3: Arbeidsomstandigheden*

Hypothese: door te investeren in goede arbeidsomstandigheden (zoals de arbeidsvoorwaarden en de werkplekinrichting), neemt het ziekteverzuim af, verbetert de productiviteit van de medewerkers en is er minder personeelsverloop. Dit heeft een besparing van kosten tot gevolg.

Op het gebied van arbeidsomstandigheden zijn vele maatregelen denkbaar. Er kan in deze een onderscheid worden gemaakt in 'menselijke' en 'technische' oplossingen.

Onder de eerste categorie vallen maatregelen als:

- a. het creëren van werkoverleg;
- b. het houden van functioneringsgesprekken;
- c. extra motiverende beloningen (bedrijfsuitje, barbecue);
- d. het verdelen van taken en bevoegdheden.

In de tweede categorie zijn maatregelen terug te vinden als:

- a. een extra stevig buisrailsysteem;
- b. verbeterd intern transportsysteem (minder tillen en duwen);
- c. een doek om plantafval meerdere keren per jaar automatisch schoon te maken (minder fysieke arbeid en betere hygiëne);
- d. oogstautomatisering (afduwsysteem, stapelmachine en robotisering);
- e. padregistratie (individuen zijn aanspreekbaar in plaats van het collectief);
- f. nette inrichting van het bedrijf;
- g. hangende goten (betere werkhoogte).

Treffend was dat bij alle drie de bedrijven het accent op een andere categorie lag of dat er juist sprake was van een combinatie van beiden. Van der Valk in Vierpolders was met name sterk in de menselijke kant, terwijl Zwinkels in Tinte meer de technische kant liet prevaleren. Themato maakt een combinatie van menselijke en technische maatregelen.

Geconstateerd werd dat er in feite geen nadelen zijn verbonden aan de genomen maatregelen. De voordelen worden verder uitgewerkt gekoppeld aan de mogelijke economische effecten die een maatregel met zich meebrengt.

### *Economische effecten*

Economische effecten zijn voor bovenstaande maatregelen in verschillende mate te concretiseren. Ingeschat wordt dat de opbrengsten van werkoverleg en functioneringsgesprekken (minder demotivatie, minder fouten, lager personeelsverloop) twee keer zo hoog zijn als de gemaakte kosten (in dit geval circa € 1280,- op jaarbasis). Het economisch effect van extra motiverende beloningen laat zich moeilijk inschatten. De indruk is echter wel dat de kosten



(in dit geval circa € 10.000 per jaar) worden goedge maakt. Belangrijk effect is het binden van het personeel.

Technische maatregelen worden in veel gevallen niet alleen doorgevoerd vanwege het verbeteren van arbeidsomstandigheden. Een belangrijke factor is het verhogen of verbeteren van de productie. Dit geldt bijvoorbeeld in het geval van het extra stevige buisrailsysteem. Ongelukken worden voorkomen, maar er wordt tevens sneller door gewerkt. Ook hier geldt dat de investering wordt goedge maakt door de voordelen (minder ongelukken). Hetzelfde geldt min of meer voor de investering in een intern transportsysteem. Hierdoor is de arbeidsprestatie met 15% verbeterd, zodat dit op jaarbasis een besparing van € 54.000 laat zien (circa 3500 uur). De investering van € 150.000 is binnen drie jaar terugverdiend. Belangrijker is echter dat de fysieke belasting van de medewerkers enorm is verlaagd. In dezelfde categorie valt oogstautomatisering. Hier worden dezelfde type effecten verwacht, alleen in een andere orde van grootte.

In alle gevallen werd geconstateerd dat genomen maatregelen geld opleveren. Een teller maakte dit iets concreter door te wijzen op het extreme lage ziekteverzuim en het lage arbeidsverloop op zijn bedrijf. Mede als gevolg van (een gedeelte van) bovenstaande maatregelen. Uiteraard levert dit per saldo geld op. Hiermee is de hypothese grotendeels ondersteund.

#### *Thema 4: Inpassing in omgeving*

Hypothese: een veredelingsbedrijf kan op twee manieren rekening houden met de omgeving, namelijk door haar negatieve bijdrage ten aanzien van de omgeving te verminderen en door de positieve bijdrage te vergroten. Dit verbetert het imago van het bedrijf. Een goed imago in dit opzicht levert het bedrijf mogelijk lagere kosten bij het zoeken naar bedrijfslocaties en nieuwe werknemers.

Telers ontplooiën verschillende activiteiten, die passend zijn bij het thema 'inpassing omgeving'. In dit onderzoek zijn de volgende maatregelen naar voren gekomen:

- a. sponsoring c.q. donaties (voetbalvereniging, dorpsfeest, asielzoekerscentrum);
- b. uiterlijk bedrijf (schapen, vogelhuisjes, geraniums, gemaaide slootkant);
- c. deelname aan promotiecommissie agrarische sector;
- d. faciliteit voor praktijklessen voor VMBO-opleiding;
- e. open dagen.

De bedrijven hadden dit thema hoog op de agenda staan.

#### *Economische effecten*

Over de gehele linie genomen kosten de bovenstaande maatregelen meer dan ze direct opleveren. Aldus is de conclusie van de ondernemers. Maatregelen op het gebied van 'inpassing in de omgeving' worden hoofdzakelijk genomen om 'goodwill' te kweken bij die omgeving. Die goodwill zou zich dan vooral moeten vertalen in het gemakkelijker verkrijgen van personeel. Dit laat zich moeilijk meten. Het blijkt dat genoemde activiteiten noodzakelijk zijn ten behoeve van het imago, maar het is niet geheel duidelijk of dit ook daadwerkelijk iets oplevert (m.n. verkrijgen van personeel). De hypothese kan hiermee niet ondersteund worden.

### 7.7.3 Handelsbedrijven

#### *Thema 1: Beperking goederentransport*

Hypothese: door het slim plannen van goederentransport (combineren van vrachten/crossdocking) en optimalisatie van de beladingsgraad, kan het aantal logistieke bewegingen per tijdseenheid worden verminderd. Dit betekent energiebesparing (minder milieubelasting) en lagere transportkosten. Ook het veranderen van vervoerstype kan tot energiebesparing leiden.

Een tweede belangrijk thema betreft efficiënte logistiek. De belangrijkste hierop genomen maatregelen betreffen:

- het direct en gecombineerd ophalen van het product op het bedrijf i.s.m. lokale transporteurs ( Bocchi Fruit Trade/Greenery UK);
- het gebruik van schone vrachtwagens, die gekoeld kunnen worden. (Bocchi Fruit Trade);
- het zonder tussenstops vervoeren van het product naar de supermarktdepots (Greenery UK);
- het onderzoeken van alternatief vervoer (cherrytomaten per boot uit Senegal door Greenery UK).

#### *Economische effecten*

De maatregelen, die met betrekking tot het thema logistiek zijn genomen, worden allen gezien in relatie tot mogelijke kostenbesparingen. Hoeveel kosten er door deze maatregelen zijn bespaard is meestal niet inzichtelijk. Als enige input wordt gegeven dat de tomaten uit Senegal (per boot) 25% goedkoper zijn dan de producten uit Spanje. De maatregelen zijn weliswaar bovenwettelijk en geven een invulling aan MVO-component 'Planet', maar zijn niet direct genomen vanuit de optiek van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De hypothese wordt ondersteund in die zin dat wordt gesproken over kostenbesparingen. Hoeveel dit betreft is niet duidelijk geworden in de gesprekken.

#### *Thema 2: Afval*

Hypothese: het gebruik van verpakkingsmateriaal kan worden teruggedrongen door ompakken te voorkomen. Dit verlaagt de ketenkostprijs en de kosten voor de groothandel.

Voor het thema verpakking en afval zijn de afgelopen jaren meer regelingen gekomen, waaronder het convenant verpakkingen. Binnen dit thema heeft Bocchi een tweetal aanvullende maatregelen genomen:

- het gebruik van kartonnen hoeklatten met plastic banden;
- het gebruik van meermalig fust.

De eerste maatregel is vooral genomen omdat de afnemer hier om vroeg. Het gebruik van meermalig fust is uit kosten oogpunt tevens interessant, maar past niet binnen de definitie van MVO. Op dit gebied bestaat namelijk al regelgeving. Het is wel interessant om de voordelen van deze maatregelen te bepalen voor het rendement van de onderneming.. Het voordeel van meermalig fust is dat er geen stortkosten voor eenmalig fust meer hoeven te worden betaald. Ook het gebruik van kartonnen hoeklatten bespaart het milieu, doordat er minder afval (= plastic hoeknetten) hoeft te worden gestort. Het karton valt te recyclen.

### *Economische effecten*

Door gebruik van meermalig fust en kartonnen hoeklatten kunnen de stortkosten worden verminderd. Dit is geconstateerd bij Bocchi. Daar staat tegenover dat meermalig fust dient te worden rondgebracht bij de telers. Uiteraard zijn hier kosten aan verbonden. De kosten zijn groter wanneer een fust wordt geweigerd, omdat deze te smerig is. Hierdoor ontstaat vertraging in de levering, waardoor ook geld verloren gaat. Het totaaleffect laat zich dus vooral uitdrukken in een vermindering van de stortkosten, die zijn afgenomen. Helaas ontbreken concrete getallen. De hypothese wordt niet ondersteund. Mede doordat deze meer is gericht op het beperken van omverpakken. Dit is niet aan de orde geweest bij dit thema.

### *Thema 3: Arbeidsomstandigheden*

Hypothese: door als werkgever er voor te zorgen dat de werknemer zich onder optimale omstandigheden (arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, werkplek, ontplooiingsmogelijkheden en welzijn) begeeft, neemt het ziekteverzuim af en wordt het aantrekkelijker om bij het bedrijf te (blijven) werken. Hierdoor zijn de ziektekosten niet onnodig hoog en hoeven er minder kosten te worden gemaakt voor de werving en selectie van medewerkers. Bovendien stijgt de productie per werknemer.

Om arbeidsomstandigheden te verbeteren zijn meerdere, bovenwettelijke, maatregelen mogelijk. De hierop door Bocchi Fruit Trade genomen maatregelen betreffen:

Optimale groei- en ontwikkelingsmogelijkheden (onder andere door cursussen)

Meer hulpverleners (EHBO) in dienst dan strikt noodzakelijk.

Goede secundaire voorwaarden

Alle genomen maatregelen binnen dit thema worden genomen, omdat de werknemer (= de maatschappij) hier indirect om vraagt. Voordelen van optimale ontwikkelingsmogelijkheden is het potentiële snelle rendement bij eigen werknemers, die kunnen doorgroeien. Als nadeel wordt de hoge kosten gezien. Meer hulpverleners dan strikt noodzakelijk heeft als bijkomend voordeel dat er altijd de zekerheid is van hulp in geval van nood. Hierdoor kunnen ernstige ongelukken (gedeeltelijk) worden voorkomen. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn aangevuld met elementen als een wekelijks groentepakket voor iedereen, gratis eten bij overwerken, een eindejaarsbonus naar geleverde prestatie en informele avondjes uit.

Door Greenery UK wordt het thema 'arbeidsomstandigheden' in bredere zin ook als toekomstig thema zeer relevant gezien. Illegale arbeid en de wijze van tewerkstelling heeft de blijvende interesse van de burger.

### *Economische effecten*

Het is moeilijk om aan te geven welke kosten er aan bovenstaande activiteiten zijn verbonden. Aan elke gevolgde cursus hangt een verschillend kostenplaatje. De totale jaarkosten aan scholing (exclusief EHBO) bij Bocchi konden helaas niet binnen het tijdbestek van dit onderzoek in beeld worden gebracht. De opbrengst in deze is een tevreden medewerker, die weinig ziek is en die niet snel naar een ander bedrijf zal vertrekken.

In het geval van Bocchi wordt gesteld, dat het totaaleffect aangaande dit thema zichtbaar kan worden gemaakt middels een ziekteverzuim dat praktisch nihil is en een verloop van arbeidskrachten, dat de laatste 3 jaar ook zeer klein is. Ook hier ontbreken concrete ge-

tallen. Er zijn aanwijzingen dat de hypothese kan worden ondersteund. Hard maken met cijfers lukt echter niet.

#### *Thema 4: Transparantie*

Hypothese: door als handelsbedrijf producten aan te bieden waarvan duidelijk blijkt wat de herkomst ('tracking & tracing') en historie (gebruik middelen) is, wordt marktaandeel behouden en mogelijk zelfs vergroot.

Het thema transparante werkwijze kwam het sterkst naar voren in de twee gesprekken met handelsbedrijven. De belangrijkste genomen maatregelen om dit te bewerkstelligen zijn:

- a. het invoeren van een HACCP-systeem ten behoeve van de voedselveiligheid (Bocchi Fruit Trade);
- b. De koppeling van telers aan klanten (Greenery UK);
- c. Traceability (Greenery UK);
- d. Invoering van BRC (Greenery UK).

De invoering van een HACCP-systeem is niet bovenwettelijk. Het hebben van een HACCP-certificaat is wel bovenwettelijk. Alleen een maatregel als het invoeren van een HACCP-systeem kan wel aangeven in hoeverre het bijdraagt aan een beter rendement. Het geeft mogelijk aan waarom andere maatregelen op dit gebied, die bovenwettelijk zijn, economische voordelen opleveren. De invoering van een HACCP-systeem wordt gemotiveerd vanuit de gedachte dat hiermee onderscheid richting concurrenten wordt tentoongespreid (afhankelijk van de afzetmarkt) als ook het voldoen aan een gesignaleerd verlangen van mens en maatschappij ten aanzien van deze genomen maatregel. Concrete voordelen van de toepassing van HACCP betreffen onder andere een schoner product, een betere gezondheid voor de werknemers, geen oude voorraden en een duidelijke werkwijze (indirect gevolg).

De invoering van de eisen van BRC door de Greenery sluit aan op bovenstaande maatregel. In die zin dat ook dit voedselveiligheidseisen betreft. Binnen dit pakket van wensen/eisen is HACCP een onderdeel. Er wordt nog specifiek ingegaan op de voedselveiligheidssituatie middels ja-nee vragen per bedrijfsonderdeel. Een nadeel hiervan is de hoeveelheid papierwerk, controles en regels.

In feite zijn de twee andere maatregelen, koppeling van telers aan klanten en traceability, essentieel om er voor te zorgen dat transparantie optimaal is. Alles in het belang van de klant. Deze twee maatregelen zorgen ervoor dat exact valt te bepalen waar een product vandaan komt. Daarnaast is er meer zekerheid over de beschikbaarheid van een product. Het kan echter ook wel eens betekenen dat er een tekort aan producten is, waardoor moet worden bijgekocht buiten de vaste groep van 120 Greenery UK telers. Het kost vervolgens tijd en geld om producten te vinden die voldoen aan dezelfde eisen. Immers, de telers van Greenery UK zijn Eurep-GAP gecertificeerd en voldoen aan de eigen 'UK-standard'. BRC ligt voor veel telers nog in het verschiet.

#### *Economische effecten*

Het effect van de invoering van het HACCP-systeem valt moeilijk weer te geven. Deze wordt uitgedrukt in een vermindering van het aantal claims per jaar en kostenbesparingen

door minder fouten op de werkvloer. Indirect kan aan de invoering van HACCP ook een versterkte binding met de afnemer worden gekoppeld. Er wordt immers ook ingespeeld op zijn wensen. Dit vertegenwoordigt een zekere waarde, die niet in geld is uit te drukken. Opbrengsten zijn pas goed in kaart te brengen over een aantal jaren.

In feite geldt dit dus ook voor de invoering van BRC bij Greenery UK. De opmerking van de kant van Greenery UK is aan de andere kant ook vrij eenvoudig: 'Als we niet hadden geïnvesteerd in BRC dan hadden we nu zeker 1 klant minder gehad.' Het betreft hier een relatief nieuwe klant, die momenteel circa 5% van de omzet van Greenery UK uitmaakt.

Wanneer men niet aan de BRC-eisen zou voldoen zou dit circa 20% van de investeringen in huidige arbeidsruimte en 20% van de totale personeelsbehoefte schelen. Dit geeft een ruwe indicatie van de kosten.

De kosten en opbrengsten van traceability en 'gekoppelde telers' waren niet te kwantificeren of kwalificeren. Transparantie als totale maatregel wordt financieel gezien (gevoelsmatig) een plus toegerekend. Het totaaleffect van dit thema is daarom moeilijk te illustreren. De hypothese wordt gedeeltelijk ondersteund.

#### 7.7.4 Retailers

##### *Thema 1: aanbieden van milieuvriendelijke producten*

Hypothese: Door het herkenbaar aanbieden van milieuvriendelijke producten kan het marktaandeel worden verhoogd, omdat de consument dit ziet als een meerwaarde van de betreffende winkel.

De groentespecialist ontplooit een aantal activiteiten die invulling geven aan bovenstaand thema. Deze activiteiten vertalen zich niet altijd terug in een positief effect.

Zo is er in 2002 gedurende een periode van 15 weken een verkoopproef gedaan met EKO-producten in samenwerking met The Greenery. Dit kwam niet uit de verf, omdat het product nauwelijks werd verkocht. Volgens de ondernemer is dit hoofdzakelijk te wijten aan de bijbehorende prijs. De kwaliteit was goed, maar er moest veel meer dan de conventionele prijs worden betaald.

Bij de supermarktorganisatie is de verkoop van biologische producten (verkocht met het EKO-keurmerk) wel een succes. Vanaf 1998 heeft de organisatie zich volop ingezet om dit product te laten slagen in haar winkels.

De verkoop van ODIN-groentepakketten (zo'n 40 klanten) daarentegen geeft bij de groentespecialist wel een positief effect. De specifieke doelgroep koopt meestal nog andere producten bij in de winkel van Van Eldijk. Verder tracht Van Eldijk het gebruik van verpakking (met name plastic) zo veel mogelijk terug te dringen. Het volume hiervan is dan ook niet gestegen, maar de kosten echter wel. Dit komt door het groeiende gebruik van magnetronbestendige materialen. Hieraan zijn meer kosten verbonden.

### *Economische effecten*

Economische effecten zijn niet concreet aan te geven. De enige af te geven indicatie betreft het beeld dat afnemers van ODIN-groentepakketten ook andere producten uit de winkel meenemen. Hierdoor wordt omzet verhoogd. Verder blijft de ondernemer van mening dat er een mogelijke markt is voor het EKO-product. Er zal op termijn daarom nogmaals een proef worden gedaan met EKO-producten.

De hypothese wordt ten dele onderschreven. Het feit dat het aanbieden van milieuvriendelijke producten (in dit geval ODIN-tassen) leidt tot een grotere afzet is realiteit bij deze ondernemer.

### *Thema 2: Arbeidsomstandigheden*

Goede arbeidsomstandigheden worden als het belangrijkste MVO-thema bij de retail vastgesteld. Net als bij andere schakels kan hierbij een groot pakket aan maatregelen worden aangegeven. De belangrijkste maatregelen bij groentespecialzaak Tonny van Eldijk betreffen:

- a. het geven van eigen taken en verantwoordelijkheden aan personeel;
- b. het stimuleren en financieren van diverse cursussen;
- c. zorgdragen voor een prettige werkplek (vloerverwarming, kantine).

Aan de genomen maatregelen zitten hoofdzakelijk voordelen, maar toch ook enkele nadelen. Zo betekent een gevolgde cursus dat een medewerker qua kennisniveau verder opschuift, wat weer gevolgen heeft voor de indeling in een hogere loonschaal. Hiermee gaan de kosten omhoog. Anderzijds kan het bedrijf zich door het volgen van een cursus HACCP onderscheiden bij het aanbieden van haar product ten opzichte van concurrenten. Eigen taken en verantwoordelijkheden brengen voor de meeste medewerkers een uitdaging met zich mee. Soms kan een medewerker echter niet omgaan met die verantwoordelijkheid. Samengevat betekent de combinatie van maatregelen dat er sprake is van een goede motivatie en prettige werksfeer. Dit straalt uit naar de consument en heeft een positief effect op het aankoopgedrag.

De aanvulling van de supermarktorganisatie op dit punt is dat zij stelt dat 'van elkaar leren en rekening met elkaar houden' typerend is voor de manier waarop men met elkaar omgaat. Men gelooft dat persoonlijke groei van onschatbare waarde is. Managers in de winkel worden getraind op multicultureel management. Met respect omgaan met mensen.

### *Economische effecten*

Kosten en opbrengsten zijn lastig te meten. Van Eldijk is van mening dat de productiviteit per uur is gestegen naar € 45,- per uur (= f 100,-) omzet per medewerker. Met name als gevolg van de genomen maatregelen op het gebied van arbeid. De omzet van zijn bedrijf is de afgelopen vijf jaar met circa 42% gestegen van € 402.300,- (= f 885.000,-) naar € 570.000,- (= f 1.254.000,-). De winst bleef gelijk en de loonkosten daalden van 18 naar 12%. Omdat op dit thema geen hypothesen zijn vastgesteld is hier ook niet aan te refereren.

## 7.8 Reflectie met behulp van Balanced Scorecard en Concurrentiemonitor

Hieronder worden de resultaten van de voor- en nadelen van MVO maatregelen in de tuinbouwsector gereflecteerd op de Balanced Scorecard (BSC) en de concurrentiemonitor (CM). In hoofdstuk 2 is reeds beschreven dat determinanten uit de CM ter aanvulling zijn toegevoegd aan de perspectieven van de BSC. Aangezien beide instrumenten uitgaan van veel meer variabelen dan economische aspecten zal een korte beschrijving worden weergegeven waaruit blijkt hoe de verschillende schakels scoren op respectievelijk:

1. het klantenperspectief en aanpassingsvermogen aan de markt;
2. het business-proces-perspectief;
3. het leren- en groeiperspectief en strategisch potentieel;
4. het financiële perspectief, kosten en efficiency.

In paragraaf 7.9 worden de MVO maatregelen vervolgens gespiegeld aan de determinant van de CM 'doelmatigheid in de keten'. Er wordt niet uitgebreid ingegaan op de scores van de individuele bedrijven op de verschillende indicatoren aangezien een aantal minder relevant binnen dit onderzoek is. Het doel is om de economische prestaties op het gebied van MVO, die in voorgaande paragrafen zijn beschreven, in het licht van beiden instrumenten te bezien.

### 7.8.1 Veredelingsbedrijven

#### *Klantenperspectief en aanpassingsvermogen aan de markt*

Het klantenperspectief en aanpassingsvermogen aan de markt wordt in de veredeling gekenmerkt door met name het product. De beoordeling van het product door de klanten bestaat met name uit de resistenties en toleranties die in het product verwerkt zijn. Het veredelingsbedrijf met het beste ras, dan met name op basis van de resistenties, kan veel verkopen. Service en adviezen vormen ook een belangrijk onderdeel bij veredelaars. MVO is geen koopargument voor de telers. De bedrijven zijn uitwisselbaar. Rijk Zwaan controleert eigenhandig haar producten bij de retail en is nadrukkelijk met de keten bezig. Zo voert Rijk Zwaan 'Point of Sale checks' uit bij de retailer om na te gaan hoe de producten in het schap liggen ([www.RijkZwaan.nl](http://www.RijkZwaan.nl)). De informatie die daarbij vrijkomt wordt ook teruggekoppeld naar de klanten (telers) van Rijk Zwaan. Telers willen graag weten hoe hun producten gewaardeerd worden. Ook de handel is geïnteresseerd in de informatie die bij de dergelijke checks vrijkomt. Mocht er iets mis zijn met het product dan wordt onderzocht waar het in de keten aan ligt. Zonodig worden er maatregelen genomen om dezelfde problemen te voorkomen ([www.RijkZwaan.nl](http://www.RijkZwaan.nl)). Verder was Rijk Zwaan een van de initiatiefnemers van de invoering van integrale ketenzorg (IKZ). Zij speelde daarmee als eerste veredelingsbedrijf in op de behoefte aan bepaalde zekerheden (procesbeheersing) bij afnemers. Syngenta is een groot concern waar de veredeling van groentezaden onderdeel van uitmaakt. Het bedrijf houdt zich ook bezig met de productie van gewasbeschermingsmiddelen. Hierdoor kan Syngenta een totaalpakket bieden aan de klant. Mocht in de toekomst GMO in Europa toegestaan zijn, dan kan Syngenta hier makkelijk op inspringen, omdat Syngenta in andere delen van de wereld GMO-rassen produceert.

### *Business-proces-perspectief*

Het business-proces-perspectief wordt door de geïnterviewde bedrijven op volgende wijze omschreven. De bedrijfsvoering binnen deze schakel ten opzichte van MVO is met name gericht op ethiek. Ethiek ten opzichte van medewerkers, klanten en leveranciers.

Binnen de schakel veredeling is de omgang met werknemers een belangrijk onderdeel, dat past binnen ethische bedrijfsvoering. De eerste doelstelling van de Rijk Zwaan groep is een duurzame en prettige baan met goede arbeidsvoorwaarden voor de medewerkers. Deze doelstelling kan alleen gerealiseerd worden indien Rijk Zwaan voldoende winst behaalt. Het goede personeelsbeleid resulteert in een laag ziekteverzuim. Een ander belangrijk ethisch aspect voor Rijk Zwaan is milieu. Er wordt voortdurend gekeken of ze een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het milieu. Voor de bedrijfsprocessen gebruikt Rijk Zwaan materiele middelen die nodig zijn om hoogstaande producten te leveren. De visie van Syngenta is: To be the leading provider of innovative solutions and brands to growers, and to the food and feed chain ([www.sg-vegetables.com](http://www.sg-vegetables.com)). Men wil dus innovatieve oplossingen leveren. Zo houdt Syngenta zich bezig met het verder optimaliseren van coatings voor zaden. Er is namelijk veel vraag naar gecoat zaad. Syngenta is koploper in de ontwikkeling van dergelijke zaden. Verder heeft Syngenta al relatief veel gedaan met GMO ([www.sg-vegetables.com](http://www.sg-vegetables.com)). Syngenta gelooft dat het gebruik van biotechnologie voordelen oplevert voor de maatschappij ([www.sg-vegetables.com](http://www.sg-vegetables.com)). In Europa is Syngenta voorzichtiger en neemt men open deel aan het publieke debat omtrent GMO ([www.sg-vegetables.com](http://www.sg-vegetables.com)).

### *Leren- en groeiperspectief en strategisch potentieel*

Het leren- en groeiperspectief en strategisch potentieel wordt bij Rijk Zwaan gekenmerkt door bevoegdheden en verantwoordelijkheden die zo laag mogelijk worden geplaatst. Medewerkers moeten gemotiveerd zijn en in teamverband prettig met elkaar kunnen samenwerken. Hierdoor is er een laag ziekteverzuim en een laag verloop van werknemers. Tevens creëert Rijk Zwaan hiermee een gunstig klimaat voor de ontplooiingsmogelijkheden van haar werknemers. Men is bij Rijk Zwaan ook gericht op het stimuleren van creativiteit en daarmee nieuwe ideeën. Rijk Zwaan kan de informatie die vrijkomt bij de 'Point of Sale checks' gebruiken als input bij de ontwikkeling van nieuwe rassen. Op deze manier zullen de nieuwe rassen beter afgestemd zijn op de keten. Door intensief contact met de retailers heeft Rijk Zwaan een nieuw slaras ontwikkeld dat gebaseerd is op de marktvraag. Syngenta is koploper als het gaat om de productie van zaden met coatings. Dit blijkt een waardevolle techniek te zijn waarmee Syngenta haar marktaandeel kan vergroten. Bij de productie van de coatings komt haar kennis van gewasbeschermingsmiddelen van pas. Verder is Syngenta een belangrijke speler op het gebied van biotechnologie ([www.sg-vegetables.com](http://www.sg-vegetables.com)). Hierdoor is het bedrijf relatief makkelijk in staat om GMO-technieken toe te passen in veredeling mocht dit nodig en toegestaan zijn in Europa. Naast deze interne strategische voordelen van Syngenta, zoekt men ook allianties met andere bedrijven en instituten ([www.sg-vegetables.com](http://www.sg-vegetables.com)).

### *Financiële perspectief, kosten en efficiency*

Betreffende het financiële perspectief, kosten en efficiency het volgende. Rijk Zwaan heeft een totale omzet van 125 miljoen, waarvan de zaadtak een omzet heeft van 90 miljoen. De



winst wordt onder meer gebruikt om duurzame banen te creëren voor de medewerkers. Men investeert en behoudt een voldoende niveau van het eigen vermogen. Syngenta heeft een omzet van 938 miljoen dollar De zaadafdeling heeft een omzet van 453 miljoen dollar. Beide bedrijven doen niet aan MVO om er financieel beter door te worden. Ze geven ook aan er geen financiële voordelen van genoten te hebben. Bij Syngenta wordt hooguit een indirect feit weergegeven. Werknemers die meer gemotiveerd zijn stralen dat uit naar de klanten en dat kan de verkoop van rassen bevorderen. Dit is ook mogelijk een licht voordeel van MVO dat opgaat bij Rijk Zwaan. Verdere feiten over het financiële beleid ten aanzien van MVO zijn niet naar voren gekomen.

## 7.8.2 Teeltbedrijven

### *Klantenperspectief en aanpassingsvermogen aan de markt*

Het klantenperspectief en aanpassing aan de markt van MVO wordt als volgt gekenmerkt. De klanten van de telers stellen in toenemende mate eisen op het gebied van voedselveiligheid, kwaliteit, flexibiliteit, partijgrootte, betrouwbaarheid, innovativiteit, certificering en prijs. Met name voor de Engelse markt worden hoge eisen gesteld. Een teler gaf aan dat ze er niet van zijn overtuigd dat de inspanningen op het gebied van MVO een voorkeurspositie bij de klant opleveren. De inspanningen worden vaak wel gewaardeerd door de afnemer, maar kunnen een afnemer niet binden. Vooral het leveren van kwaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs is belangrijk voor de klant. De teler illustreert dit door aan te geven dat zijn afnemer altijd op een vast moment overstapt op Spaans product, terwijl hij zelf ook nog steeds kwalitatief goede producten kan leveren. Een andere teler gaf aan dat inspanningen op het gebied van MVO wel door de afnemer worden gewaardeerd. Het bedrijf past hierdoor beter bij de visie van zijn afnemer, wat leidt tot een intensievere samenwerking.

### *Business-proces-perspectief*

Aan het business-proces-perspectief wordt door de drie telers invulling gegeven door de logistiek zo efficiënt mogelijk in te richten. Op deze wijze kan er snel en goed worden ingespeeld op de wensen van de afnemer. Om deze reden heeft een van de telers het sorteren en kleinverpakken in eigen beheer gehouden, waarna hij direct kan leveren. Om de interne processen zo goed mogelijk in te richten zijn goede arbeidsomstandigheden onontbeerlijk. Dit vullen de telers onder andere in door een goede werksfeer, taakroulatie, delegeren van taken, een schone werkplek, duidelijkheid en werkoverleg. Fysieke zware arbeid wordt daarbij zoveel mogelijk geautomatiseerd. Wanneer deze zaken goed worden opgepakt, hebben deze een positieve invloed op het ziekteverzuim en op het aantal gemaakte fouten. Eén teler gaf aan dat het voor een goed verloop van de interne processen belangrijk is dat het personeel zich goed bewust is dat ze met voedsel werken.

### *Leren- en groeiperspectief en het strategisch potentieel*

Het leren- en groeiperspectief en het strategisch potentieel wordt op de volgende manieren ingevuld. De bedrijven van de telers zijn in de afgelopen jaren in omvang gegroeid om goed in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de glastuinbouwsector. Voor de toekomst zijn de ondernemers veelal van plan om het bedrijf nog verder uit te breiden. De ondernemers spelen in op veranderende eisen in de markt, zoals bijvoorbeeld Eurep-GAP,

BRC en HACCP. Twee van de ondernemers hebben een cursus gedaan op het gebied van MVO. Een van de teler had een padregistratiesysteem. Hiermee kunnen werknemers individueel worden aangestuurd of worden aangesproken in plaats van als groep. Hierdoor kunnen werknemers meer individueel worden begeleid en verbetert de arbeidsproductiviteit, en sfeer. Bovendien kan het padregistratiesysteem worden gebruikt voor de toenemende eis aan 'tracking & tracing' van het product.

#### *Financiële perspectief, kosten en efficiency*

Het financiële perspectief van de telers is uit de gesprekken niet voldoende duidelijk geworden. Het succes van het bedrijf wordt door de ondernemers waarschijnlijk afgemeten aan de winst en de continuïteit van de onderneming. Over het algemeen fluctueren de inkomens voor Nederlandse glasgroentetelers sterk van jaar tot jaar, onder andere door areaalontwikkelingen in binnen- en buitenland, het klimaat en ziekten en plagen.

### 7.8.3 Handelsbedrijven

#### *Klantenperspectief en aanpassingsvermogen aan de markt*

Het MVO klantenperspectief bij de handel wordt op volgende wijze gekenmerkt. De handelsbedrijven Bocchi en Greenery zijn beiden heel sterk gericht op het inspelen op (toekomstige) wensen en eisen van klanten. De basis is een goed kwalitatief product tegen een scherpe marktprijs. Bijkomende elementen als betrouwbaarheid van levering, verantwoorde productie en voedselveiligheid spelen een steeds nadrukkelijker rol. Aan het laatste thema geven de bedrijven invulling middels HACCP, BRC en Eurep-GAP (bij telers). Bocchi is hiermee koploper op de Duitse markt. Greenery UK is de laatste jaren in staat gebleken, mede door in te spelen op bovenstaande wensen, een groei te realiseren in afzet bij Engelse supermarktorganisaties. MVO is voor Engelse supermarktmarkten van belang, maar is veelal 'verpakt' in allerlei noodzakelijke maatregelen die in de Nederlandse wetgeving zijn verwerkt (bijv. arbeid, voedselveiligheid).

#### *Business-proces-perspectief*

Het business-proces-perspectief luidt volgens beide handelaren als volgt. Voor een handelsbedrijf in groenten en fruit draait alles in feite om het kunnen leveren van het product. Om de leverbetrouwbaarheid te kunnen garanderen hebben beide bedrijven een vaste groep telers aan zich verbonden, die in staan voor een vast percentage van de benodigde producten. Daarnaast heeft men voldoende andere producenten in beeld, die kunnen zorgdragen voor de invulling van de dagelijks gevraagde hoeveelheden. Een andere belangrijke rol speelt het logistieke traject. Deze is dermate geoptimaliseerd dat weinig tijd wordt verloren. Greenery UK tracht zoveel mogelijk rechtstreeks te leveren aan de supermarkten. Zij beschikt daarnaast in Thrapston over een vestiging waar combinaties van producten voor de Engelse markt gemaakt kunnen worden.

#### *Leren- en groeiperspectief en het strategisch potentieel*

Het leren- en groeiperspectief kenmerkt zich door continue procesverbeteringen. Procesverbeteringen zijn er enerzijds op gericht om de processen tussen teler, handelsbedrijf en afnemer zoveel mogelijk te verkorten qua doorlooptijd. Anderzijds is men er op gericht om

processen inhoudelijk te verbeteren. Onder andere door veel aandacht te besteden aan de voedselveiligheid en het vormgeven van een werkwijze waarbij het bedrijf jaarrond in staat is een breed productpakket aan te bieden.

#### *Financiële perspectief, kosten en efficiency*

Het financiële perspectief, kosten en efficiency worden gekenmerkt door het realiseren van een jaarlijks stijgende omzet. Voor Greenery UK speelt daarnaast de inkomensvorming van de teler een rol. Hieraan wil men een maximale bijdrage leveren. Beide bedrijven genereren niet expliciet (extra) financiën, omdat zij MVO-activiteiten zouden ontplooiën.

#### 7.8.4 Retailers

##### *Klantenperspectief en aanpassingsvermogen aan de markt*

Het klantenperspectief en aanpassingsvermogen aan de markt wordt gekenmerkt door het leveren van een kwalitatief zeer goed product. De consument wil bovendien worden verrast. Hier speelt Van Eldijk op in met een breed, variërend en creatief assortiment. De consument vraagt niet nadrukkelijk naar MVO gerelateerde thema's. Van Eldijk bereikt de consument veelal met andere maatregelen. Een vernieuwde inrichting van de winkel bijvoorbeeld. Door de consument zelfstandig zijn benodigde 'groentepakket' te laten samenstellen speelt Van Eldijk in op een geconstateerde behoefte.

##### *Business-proces-perspectief*

Het business-proces-perspectief wordt gekenmerkt door het centraal stellen van de mens in het bedrijf. De medewerkers moeten het met elkaar maken. Van hen wordt een zekere uitstraling naar de consument verwacht die mede bijdraagt aan een goed verkoopresultaat. Er is dan ook sprake van een goed gemotiveerde club mensen, waaronder het percentage ziekteverzuim als laag wordt gekenmerkt.

##### *Leren- en groeiperspectief en strategisch potentieel*

Het leren- en groeiperspectief en strategisch potentieel, kenmerkt zich door een ondernemer die zich erg bewust is van de mogelijkheden van zijn bedrijf en medewerkers. Onderscheidende factoren zijn de opleiding en scholing van medewerkers (vakbekwaamheid), de ingevoerde automatisering (bijvoorbeeld in relatie tot temperatuurbewaking), het HACCP-certificaat en het eigen verkoopconcept. De ondernemer is ondermeer op basis van deze elementen uitgeroepen tot beste groenteman van 2002.

##### *Financiële perspectief, kosten en efficiency*

Het financiële perspectief, kosten en efficiency van Van Eldijk wordt getoetst op omzetgroei en kostenbeheersing. Zo is de omzet de afgelopen vier jaar met zo'n 42% gestegen en is in een vergelijkbare periode het percentage arbeidskosten gedaald van 18 naar 12%. De stijging van de omzet is niet te koppelen aan specifieke MVO-maatregelen.

## 7.9 Doelmatigheid van de keten (Concurrentiemonitor)

In paragraaf 7.6 is per schakel een aantal thema's met bijbehorende maatregelen besproken, die invulling geven aan het 'MVO-gedrag' van de betreffende schakel. In deze paragraaf wordt bezien wat het eventuele effect is van deze maatregelen op de overige schakels in de keten.

Grote effecten op de andere schakels worden over het algemeen niet geconstateerd. In veel gevallen geven de schakels aan dat een maatregel betekent dat ze de voorgaande of nakomende schakel goed moeten informeren over de genomen maatregelen. Bij bedrijven met een gelijke visie niet meer dan een vanzelfsprekendheid.

Bij de schakel handel heeft bijvoorbeeld een transparante werkwijze middels HACCP of BRC raakvlakken met de schakel teelt. Aangezien men daar bezig is om inhoud te geven aan de gestelde eisen ten aanzien van Eurep-GAP zorgt met name het aspect voedselveiligheid er voor dat tussen beide partijen meer wordt afgestemd. Een belangrijke bindingsfactor hierbij is 'tracking & tracing' in de gehele keten. Voor een bedrijf als Greenery UK is een dergelijke manier van werken de afgelopen jaren (vanaf circa 1998) wel een drastische ommezwaai geweest. Individuele kloktelers werden indirect partners van grote retailers in het Verenigd Koninkrijk.

Een voorbeeld van afstemming dat de retail aanhaalt is fustgebruik. In overleg met toeleveranciers maakt men duidelijk dat blauw fust niet alleen goed is voor het verminderen van afval op het verkooppunt, maar dat het tevens beter is te tillen (minder aantal kilo's) voor het personeel in de groentespeciaalzaak.

Afstemming is dus heel erg afhankelijk van het type relatie dat je met je partners in de keten onderhoudt. Bij een min of meer 1 op 1 relatie weten bedrijven elkaar vaak feilloos te vinden als andere maatregelen worden doorgevoerd. In het andere uiterste geval stapt een afnemer net zo makkelijk over op een andere leverancier (Spaans product buiten het Nederlands groeiseizoen) en doen de genomen maatregelen er weinig toe. Hiermee bedoelend dat ze niet bepalend zijn voor het in dit geval jaarrond continueren van de afname.

Een belangrijk uitvloeisel van gezamenlijke inspanningen in de keten zou een algemene imagoverbetering kunnen zijn. De interactie tussen schakels in de keten leidt echter niet tot een imagoverbetering van gezamenlijke partijen aangaande MVO (-maatregelen). Dit is, voor zo ver mogelijk, geconstateerd tijdens het onderzoek.

## 7.10 Interactieeffecten

Bedrijven in de glasgroenteketen lijken zich niet direct bewust van de mogelijke synergie-effecten die de interactie van verschillende MVO-thema's met zich mee kan brengen. Uit de gesprekken met de ondernemers in de verschillende schakels van de keten kwam naar voren dat zij vooral actief zijn op enkele afzonderlijke thema's, zonder verbanden te zien, die tot een mogelijke synergie zouden kunnen leiden. Een voorbeeld in deze zou de combinatie van maatregelen zijn die worden genomen om het gewasbeschermingsmiddelengebruik te verminderen (in relatie tot voedselveiligheid) en anderzijds het hierdoor creëren van een prettige werkplek voor de medewerker (minder gif spuiten).

Een uitzondering hierop is wellicht de schakel veredeling. Hier werd veel gesproken over 'ethisch verantwoord ondernemen'. Bij een nadere toelichting hierop kwam veelal naar voren dat er raakvlakken bestaan met meerdere thema's als milieu, arbeidsomstandigheden, klanten, enzovoort. Hieruit zou kunnen worden afgeleid dat veredelaars thema's wel in een context zien, maar niet zo zeer vanuit MVO perspectief. Dat dit een goed imago oplevert is een logisch vervolg.

## 7.11 Totaalbeeld glasgroenteketen

Tabel 7.1 De mate van ondersteuning van hypothesen met betrekking tot het verband tussen MVO-maatregelen en economische prestaties, voor de vier onderzochte schakels in de glasgroenteketen

Thema	I	Toelichting
<i>Veredelingsbedrijven</i>		
Voedselveiligheid	J	De teler vraagt om resistente rassen (minder gebruik gewasbeschermingsmiddelen bij teler). Veredeling op resistente rassen is daarom van belang voor het rendement van de veredelaar.
Energie & milieu	D	De kosten en baten zijn onduidelijk. Betreft veredeling op resistenties (minder gebruik gewasbeschermingsmiddelen bij teler) zijn er wel financiële voordelen.
Inpassing in omgeving	N	Hierdoor ontstaat een beter imago en wordt het bedrijf een aantrekkelijker werkgever, maar de balans tussen kosten en baten is onduidelijk.
Arbeidsomstandigheden	?	Dit thema is later toegevoegd. Hier is geen hypothese over opgesteld.
<i>Telers</i>		
Voedselveiligheid	D	De maatregelen zorgen ervoor dat de teler 'preferred supplier' wordt, maar er is niet aangegeven wat het effect is met betrekking tot schadeclaims.
Energie	D	De beschreven maatregel onderbouwt de hypothese, maar de maatregel is nog niet toegepast. De toekomst moet duidelijkheid geven.
Arbeidsomstandigheden	J	De telers geven aan dat de maatregelen geld opleveren.
Inpassing in omgeving	N	Maatregelen zijn vooral ten behoeve van 'goodwill' en het bedrijf wordt mede hierdoor gezien als aantrekkelijk werkgever. Volgens de telers lijken de kosten de baten te overschrijden.
<i>Handelsbedrijven</i>		
Beperking goedertransport	J	De maatregelen leiden tot lagere kosten, maar de maatregelen zijn niet direct genomen vanuit de optiek van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
Afval	N	De genoemde maatregelen kwamen niet geheel overeen met die in de hypothese en bleken overigens geen zuivere MVO-maatregelen te zijn.
Arbeidsomstandigheden	D	De hypothese lijkt ondersteund, maar cijfers ontbreken.
Transparantie	D	Op basis van het gevoel van de geïnterviewden wordt de hypothese onderbouwd. Maatregelen op het gebied van transparantie kunnen positief uitpakken, maar de financiële onderbouwing ontbreekt.
<i>Retail</i>		
Aanbieden milieu vriendelijke producten	D	Niet alle milieuvriendelijke producten leveren het gewenste resultaat, alleen de verkoop van Odin-tassen heeft de omzet vergroot.
Arbeidsomstandigheden	?	Dit thema is later toegevoegd. Er is geen hypothese over gevormd.

1. 'J' = hypothese wordt ondersteund; 'D' = deels ondersteund; 'N' = niet ondersteund.

Tabel 7.1 geeft een opsomming van de hypothesen waarbij steeds aangegeven wordt of deze wel, niet of deels ondersteund worden door de resultaten uit de interviews. Drie van de twaalf hypothesen werden ondersteund door de resultaten; hier kon een positief economisch effect van MVO-maatregelen aannemelijk worden gemaakt. Bij nog eens zes

van de twaalf hypothesen werd gedeeltelijke ondersteuning gevonden. Dit betekent vaak dat uit de verschillende interviews verschillende effecten worden gerapporteerd of dat de opbrengsten vooral op het terrein van het verminderen van risico's zijn gelegen en dus minder duidelijk als opbrengsten zichtbaar zijn. De resterende drie hypothesen konden niet worden ondersteund, wat overigens niet per se wil zeggen dat er geen positief verband kan zijn. In deze gevallen manifesteren de opbrengsten zich vaak in een moeilijk meetbare vorm bijv. via 'goodwill bij de consument' of 'motivatie van de medewerkers'. In twee schakels zijn bij de interviews de arbeidsomstandigheden aan bod geweest terwijl hier geen hypothesen over waren opgesteld. In de andere twee schakels wordt aangegeven dat er waarschijnlijk een positief verband is tussen MVO-maatregelen op dit terrein en de economische prestaties van het bedrijf.

#### *Vanuit het perspectief van de veredelingsbedrijven*

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen maakt deel uit van de normale bedrijfsvoering. Althans dit is wat uit de gesprekken met de veredelingsbedrijven naar voren komt. Daarin schuilt ook direct het gevaar bij deze schakel. De maatregelen die aan bod zijn geweest hebben niet altijd het karakter van 'bovenwettelijk'. In dit onderzoek lag hier juist de afbakening aangaande MVO-activiteiten. MVO sorteert vooral op lange termijn effect, aldus ondernemers uit deze schakel. In dit verband wordt hoofdzakelijk over positief imago en binding met werknemers gesproken. De link naar de consument wordt niet gemaakt, omdat men meent dat dit type bedrijven in feite te ver afstaat van die consument.

#### *Vanuit het perspectief van de teeltbedrijven*

Telers benadrukken dat de maatregelen in het kader van MVO veelal zijn genomen omdat ze horen bij het type ondernemer dat ze wensen te zijn. Wanneer alle genoemde maatregelen worden samengenomen, denkt men dat ze per saldo geld opleveren. MVO levert op korte termijn geld op; op langere termijn wordt het een vereiste om te mogen telen ('license to produce'). Een bedrijf kan zich onderscheiden van concurrenten door de maatregelen die het neemt op MVO-gebied. MVO levert het bedrijf ook een positief imago op en biedt het bedrijf de mogelijkheid om tegemoet te komen aan de eisen van (a) maatschappij, (b) consument en (c) de afnemer. MVO is geen modeverschijnsel, maar een maatschappelijke ontwikkeling die uiteindelijk leidt tot een 'license to produce'. De daarbij behorende eisen c.q. verlangens zullen steeds weer opnieuw tegen het licht worden gehouden, waarbij het zwaartepunt kan veranderen.

#### *Vanuit het perspectief van de handelsbedrijven*

Omdat de MVO-activiteiten van de schakel handel erg sterk zijn gekoppeld aan de verlangens van de volgende schakel levert 'MVO-gedrag' eigenlijk altijd wel iets op (korte en lange termijn). Of de activiteiten van de handel daarmee ook zo onderscheidend zijn, dat ze als MVO-activiteit worden herkend, is de vraag. De schakel handel ziet het in ieder geval zo dat de ontplooiende activiteiten financieel voordeel opleveren, onderscheidend zijn ten opzichte van concurrenten en bijdragen aan een positief imago. Men komt met het pakket aan maatregelen tegemoet aan wensen van maatschappij, consument en afnemer. Daarbij is men op dit moment wellicht nog te typeren als reactief, maar naar de toekomst toe wordt men proactiever om in te spelen op de wensen die leven op de 'achterblijvende markten'.

### *Vanuit het perspectief van de retailers*

Het effect van MVO in de retail is moeilijk te plaatsen. Enerzijds wordt aangegeven dat de consument 'MVO-gedrag' niet beloont. Inspanningen op het gebied van milieuvriendelijke (EKO-)producten leiden niet altijd tot het gewenste resultaat. De consument is simpelweg niet bereid te betalen voor dergelijke producten (met uitzondering van een zeer kleine groep klanten). Dit is althans de ervaring van de ondernemer in de groentespeciaalzaak. Anderzijds wordt wel het effect gezien van een stimulerend personeelsbeleid. Een tevreden medewerker (uitstraling) heeft een positief effect op de gemiddelde klant zijn aankoopgedrag. Van MVO worden dan ook geen wonderen op korte termijn verwacht. Op lange termijn betekent het vooral bestaansrecht, doordat huidige activiteiten met dezelfde inspanning worden gecontinueerd.

### *Tot slot*

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen lijkt het meest van toepassing op telers. Zij zijn het meest bezig met de vraag hoe invulling te geven aan dit begrip. Het lijkt er ook op dat vooral de burger (en dus niet de consument) dit het meest van deze schakel verwacht. Thema's als arbeidsomstandigheden (illegaliteit), gewasbeschermingsmiddelengebruik, energiegebruik, inpassing in landschap (lichtuitstoot, 'lelijke' kassen) en welzijn (productie in derdewereldlanden) zijn typische MVO thema's waarmee een teler uit de glastuinbouwketen het beste kan 'scoren'. Vergelijken we hem met de andere behandelde schakels dan springt hij er echt uit. Het dan vooral om de hoeveelheid initiatieven en de financiële impact daarvan. In veel gevallen is een genomen maatregel echter ook uit kosten oogpunt interessant. In dit onderzoek zijn, door verklaarde omstandigheden, de supermarktorganisaties niet betrokken. Uit literatuur blijkt echter dat ook hier veel van de genoemde thema's, vergelijkbaar met telers, een rol spelen. De in dit onderzoek betrokken retailer wordt echter niet met een dergelijk breed spectrum geconfronteerd. Bij de groentespeciaalzaak is in ogen van de consument wellicht één thema van groot belang: voedselveiligheid. Door het gebrek aan grote voedselschandalen in de glasgroente staat dit thema echter niet sterk op het netvlies. Tevens dient er een onderscheid te worden gemaakt tussen de consument en de burger. Er wordt geconstateerd dat een groot deel van de consumenten alleen naar de prijs kijkt en daarbij weinig aandacht heeft voor MVO-aspecten. Simpelweg omdat producten met een hogere 'MVO-score' ook vaak een hogere prijs hebben (zoals bij het EKO-product).

## 8. Conclusies

### 8.1 Inleiding

De twee kernvragen die voortvloeien uit de probleemstelling (zie hoofdstuk 1) zijn:

1. kunnen de economische effecten van MVO op een objectieve manier worden vastgesteld?
2. waardoor kunnen (eventuele) economische effecten van MVO worden verklaard?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn een drietal onderzoeksdoelen geformuleerd, namelijk om:

1. een integrale analyse te maken van de kosten en baten van MVO voor de totale keten en de verschillende schakels in de varkenskolom en de glasgroenteketen;
2. binnen schakels een vergelijking tussen bedrijven te maken van de performance en dit zoveel mogelijk te verklaren aan de hand van de configuratie van de bedrijven;
3. daar waar het niet mogelijk is om 1) en 2) uit te voeren (bijvoorbeeld door gebrek aan gegevens of door gebrek aan vergelijkbare bedrijven) aan te geven welke gegevens verzameld zouden moeten worden c.q. welk onderzoek zou moeten plaatsvinden om 1) en 2) wel mogelijk te maken.

Dit hoofdstuk zal verder uitgewerkt worden aan de hand van deze drie doelen. Hierbij zal steeds een mix gemaakt worden van 'terughalen van bevindingen', discussie en conclusie. In paragraaf 8.2 wordt ingegaan op 'kosten en baten van MVO'. Hierbij worden gerefereerd naar aspecten die naar voren kwamen bij bestudering van de algemene literatuur met betrekking tot economische aspecten van MVO.<sup>1</sup> De tweede doelstelling 'vergelijken tussen bedrijven en verschillen verklaren' wordt uitgewerkt in paragraaf 8.3. Hierbij zal *niet* alleen een vergelijking tussen bedrijven *binnen schakels* gemaakt worden, maar ook *tussen ketens*. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk (8.4) geeft aan welke vervolgstappen gezet kunnen met betrekking tot de analyse van economische aspecten van MVO.

### 8.2 Kosten en baten van MVO

#### *Definitie van MVO*

Om aan te kunnen geven welke kosten en baten toegerekend kunnen worden aan MVO, is het gewenst om een helder beeld te hebben van wat MVO nu eigenlijk is. Getuige de grote variatie aan MVO-definities die er in omloop zijn (voor een overzicht, zie hoofdstuk 2 in

---

<sup>1</sup> Na overleg met de opdrachtgever is besloten om het onderdeel literatuurstudie en ontwikkelen theoretisch kader wat verder uit te werken dan op basis van de (eerdere) formulering van de doelstellingen de bedoeling was.



Van der Schans et al., 2002), is dit geen sinecure. Ook uit de algemene MVO-literatuur kwam naar voren dat de operationalisering van MVO tussen studies erg verschilde (Waddock en Graves, 1997). De Kabinetsdefinitie gaat uit van het 'vrijwillige' en 'bovenwettelijke' karakter van MVO, maar ook die definitie laat ruimte voor interpretatie. In hoeverre kan bijvoorbeeld gesproken worden over 'vrijwillig' indien bepaalde acties op sectorniveau (bijv. de invoering van een certificering zoals IKB of Keten Kwaliteit Melk (KKM)) de individuele ondernemer feitelijk dwingt om mee te doen omdat anders niet geleverd kan worden? En in hoeverre is iets 'vrijwillig' indien een ondernemer nu bepaalde investeringen doet die pas over vijf jaar verplicht gesteld worden. Met andere woorden: heeft de ondernemer praktisch gezien mogelijkheden om nu een andere, niet-MVO, investering te doen die dan vervolgens binnen vijf jaar moet worden afgeschreven om op dat moment de wettelijk-vereiste investering te doen? Ook het 'bovenwettelijke' in de definitie roept vragen op. Mag alles wat bovenwettelijk is ook beschouwd worden als MVO? Is iets vooruitlopen op de regelgeving, zoals hierboven geschetst, ook bovenwettelijk en dus MVO? En wat als het iets vanzelfsprekends is, bijvoorbeeld een logische werkwijze die iedereen toepast en (toevallig) ook positieve milieueffecten heeft? Is een energiebesparende investering in de glastuinbouw MVO? De verwachting is dat niet veel burgers en consumenten dat zullen vinden. En zijn zij het niet die in feite MVO definiëren? In bepaalde gevallen, zoals bijvoorbeeld daar waar de controle en handhaving op wettelijke normen niet effectief is en de meeste bedrijven niet aan het wettelijke minimum voldoen, kan het daadwerkelijk voldoen aan alle wettelijke minimumeisen door een bepaald bedrijf al als een teken van maatschappelijk verantwoord ondernemen worden opgevat (Van der Schans, 2002). Ook de geïnterviewden in deze studie maken vaak *geen onderscheid* tussen 'wettelijk' en 'bovenwettelijk' wanneer ze het hebben over MVO-maatregelen.

In dit onderzoek is het MVO-definitieprobleem voor een deel omzeild door de geïnterviewden zelf aan te laten geven wat ze onder MVO verstaan. Overigens is uit het onderzoek gebleken dat er een grote mate van consensus is ten aanzien van de relevantie van bepaalde MVO-thema's.

Samengevat kunnen drie aspecten met betrekking tot de verdere definiëring van MVO worden uitgelicht:

- Het 'vrijwillige' in de definitie van MVO laat ruimte voor interpretatie: in hoeverre is iets vrijwillig indien reële alternatieven voor een onderneming ontbreken?
- Het 'bovenwettelijke' in de definitie van MVO is ook niet vastomlijnd: in hoeverre is vooruit lopen op wetgeving bovenwettelijk? En in hoeverre is vanzelfsprekend (milieubewust) gedrag, dat niet wettelijk geregeld is, te typeren als MVO?
- Een praktisch probleem met de Kabinetsdefinitie is evenwel dat in bepaalde gevallen, zoals bijvoorbeeld daar waar de controle en handhaving op wettelijke normen niet effectief is en de meeste bedrijven niet aan het wettelijke minimum voldoen, het daadwerkelijk voldoen aan alle wettelijke minimumeisen door een bepaald bedrijf op zich al als een teken van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan worden opgevat. Formeel is dat dan volgens de kabinetsdefinitie niet het geval, maar het bedrijfsleven vat het dan wel als zodanig op (Van der Schans et al., 2002). Ook bij de diverse geïnterviewde actoren in de varkenskolom en glasgroenteketen was dit het geval.

### *Economische aspecten*

In de sectorspecifieke literatuurhoofdstukken 3 en 4 zijn geregeld kosten-batenanalyses gegeven bij zeer specifieke MVO-maatregelen. Op een heel laag aggregatieniveau binnen een organisatie zijn deze (partiële) analyses nog redelijk goed te maken. Vaak liggen hier ook de resultaten van experimenteel (praktijk)onderzoek aan ten grondslag. Probleem van deze 'partial budgetting approach' is echter dat waarschijnlijk niet het gehele effect van MVO wordt gemeten omdat (zoals als in hoofdstuk 2 is aangegeven) er ook nog belangrijke indirecte effecten van MVO (via imagoverbetering en dergelijke) kunnen zijn.

Kosten-batenanalyses worden al behoorlijk ingewikkelder wanneer in plaats van de kosten en baten van een specifieke MVO-maatregel gevraagd wordt naar de kosten en baten rondom een bepaald MVO-thema, bijvoorbeeld 'inpassing van het bedrijf in de lokale omgeving' of 'mestverwerking'. De invulling hiervan kan van bedrijf tot bedrijf verschillen en soms zal een maatregel helemaal aan een thema moeten worden toegewezen en soms maar gedeeltelijk.

De complexiteit neemt weer met sprongen toe bij het kwantificeren van de kosten en baten van verbeteringen op de waardendimensies 'people', 'planet' en 'profit'. Wanneer tenslotte ook nog de indirecte (langetermijn) relatie tussen de kosten van MVO en imago voordeel in beschouwing genomen wordt (figuur 2.2) dan is kwantificering vrijwel ondoenlijk geworden. Dit is één van de redenen waarom de op de interviews gebaseerde hoofdstukken 6 en 7 minder kwantitatief zijn dan de literatuurhoofdstukken 3 en 4. Een andere reden hiervoor is dat de geïnterviewde personen geselecteerd zijn op hun kennis van MVO-zaken. Dat zijn vaak niet dezelfde personen als die inzicht hebben in de economische cijfers van de organisatie. Een derde reden is dat bedrijfsspecifieke financiële en strategische informatie als concurrentiegevoelig wordt beschouwd en derhalve niet wordt prijsgegeven. Gegeven de discussie in hoofdstuk 2 over het belang van de dynamiek c.q. de voorlopersrol bij de verwaarding van MVO, is het logisch dat strategische informatie niet wordt vrijgegeven.

De algemene MVO-literatuur geeft aan dat in de meeste studies een positief verband gevonden wordt tussen MVO ('social activities') en economische prestaties. Ook de vergelijking van bedrijfsresultaten tussen 'gangbaar' en 'biologisch' in de agrosector valt in het algemeen positief uit voor de biologische land- en tuinbouw (hoofdstuk 2). De verklaring die hierbij gegeven wordt is dat het vaak de betere ondernemers zijn die bepaalde MVO-maatregelen nemen en dat diezelfde ondernemers sowieso een hoger nettobedrijfsresultaat halen. Vanuit een theoretisch-wetenschappelijk perspectief is het interessant om deze twee effecten uit elkaar te trekken. Echter, vanuit een beleidsmatig perspectief is het vooral interessant om te weten of het positieve verband soms of vrijwel altijd optreedt. Indien het verband er altijd is, dan is het uit elkaar trekken van de effecten niet relevant (Friedman, 1953). De beleidsrelevante vraag is dan hoe MVO in een bepaalde keten verbeterd kan worden: via beleid gericht op het beter maken c.q. competentiegericht trainen van de minder goede ondernemers, of via beleid gericht op het behoud van de goede ondernemers?

Samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken met betrekking tot de economische aspecten van MVO:

- Hoe hoger het aggregatieniveau waarop de relatie tussen MVO en economische prestaties wordt onderzocht, hoe moeilijker het wordt om harde conclusies te trekken. Voor individuele maatregelen is het relatief eenvoudig maar op themaniveau is het al

- behoorlijk complex. Een analyse op bedrijfsniveau, inclusief alle kortetermijn-, langetermijn-, en interactie-effecten (zie hoofdstuk 2) is erg moeilijk, ook al omdat hierbij moeilijk verkrijgbare, strategische informatie gewenst is.
- *De meeste studies binnen en buiten de agroketen geven een positief verband aan tussen MVO en economische prestaties.* Alhoewel dit positief verband niet overal gevonden wordt en er op de opzet van een aantal studies behoorlijk wat is af te dingen, geeft het toch aan dat MVO niet alleen een extra kostenpost betekent maar ook een opbrengstzijde kent.
  - *Bovengenoemde conclusie wordt bevestigd in de interviews.* Van de 27 hypothesen waarmee een positieve relatie tussen MVO en economische prestaties werd getoetst, konden er 8 volledig ondersteund worden door de bevindingen. Daarnaast werden nog eens 11 hypothesen gedeeltelijk ondersteund door de bevindingen. Slechts 8 hypothesen vonden geen ondersteuning vanuit de empirische gegevens, veelal omdat er vanwege het algemene, langetermijnkarakter van de (mogelijke) economische voordelen geen goede meetgegevens voorhanden waren om deze hypothesen te toetsen.

### **8.3 Verschillen tussen bedrijven en ketens**

#### *Verschillen tussen bedrijven*

De gedachte achter het opnemen van een bedrijfsvergelijking in de doelstelling was als volgt: door bedrijven die vrijwel niks aan MVO doen te vergelijken met bedrijven die veel aan MVO doen kan een scherper beeld verkregen worden van de economische aspecten van MVO. In de praktijk bleek dit echter tegen te vallen. Niet alleen vanwege de geringe beschikbaarheid van data (zie hierboven), maar vooral ook vanwege de geringe MVO-verschillen tussen bedrijven. De meeste geïnterviewden geven aan dat MVO een positief imago oplevert voor het bedrijf en hebben daartoe ook al enkele maatregelen genomen. Met name in de *niet-primaire* schakels lijken de bedrijven elkaar goed in de gaten te houden en nemen ze vergelijkbare maatregelen. Merkwaardig genoeg noemen veel van deze bedrijven 'zich onderscheiden' als een belangrijke motivatie om aan MVO mee te doen.

#### *Verschillen tussen ketens*

Bij een vergelijking tussen de varkenskolom en de glasgroenteketen komt een aantal interessante verschillen naar voren. Allereerst zijn er duidelijk verschillende MVO-thema's die als meest belangrijk worden gezien. In de verschillende schakels van de varkenskolom zijn dit met name 'voedselveiligheid' en 'dierenwelzijn'. In de glasgroenteketen (en dan met name in de schakels 'veredelingsbedrijven' en 'teeltbedrijven') worden 'energie', 'gewasbescherming' en 'landschappelijke inpassing' als belangrijkste MVO-thema's genoemd. De varkenskolom vindt haar drijfveer voor MVO vooral in het voorkomen van crisissen. De dioxine-, varkenspest- en MPA-crisissen zijn hier duidelijk nog niet vergeten en voedselveiligheid is dan ook in elke schakel een zeer belangrijk thema. Daarbij is het belangrijk om aan te geven dat het voor de varkenskolom relatief moeilijk is om bovenwettelijk bezig te zijn. Voor veel MVO-thema's geldt dat de kosten en baten die gepaard gaan met verbeteringen op dat terrein, sterk samenhangen met het niveau van de verbeteringen (zie de discussie over vorm van de relatie in hoofdstuk 2). Bijvoorbeeld de eerste tien procent ver-

betering van het dierenwelzijn zal goedkoper zijn dan de tweede tien procent verbetering. In de varkenskolom zijn op het gebied van de voedselveiligheid en dierenwelzijn al veel maatregelen wettelijk ingekaderd. Om daarboven nog eens 'bovenwettelijk' bezig te zijn, wordt al snel erg duur. De varkenshouders die financieel nu in zwaar weer verkeren hebben al veel moeite om het hoofd boven water te houden en voelen daarom niet veel voor extra bovenwettelijke maatregelen. Omdat de slechte financiële situatie bij de varkenshouders ook direct gevolgen heeft voor de winstmarges in de andere schakels van de varkenskolom, is ook daar duidelijk terughoudendheid ten opzichte van bovenwettelijke maatregelen waar te nemen. In de glasgroenteketen lijkt nog wat meer ruimte te zijn voor bovenwettelijke maatregelen. Telers geven aan *die* MVO-maatregelen uit te voeren die op korte termijn geld opleveren. Blijkbaar zit in deze schakel een aantal maatregelen nog niet voor het economisch optimum (zie de discussie over vorm van de relatie in hoofdstuk 2). Voor beide ketens geldt dat ze MVO beschouwen als iets defensief, namelijk om de 'licentie to produce' te behouden. Meer toegevoegde waarde uit de markt halen lijkt moeilijk. Vanuit de glasgroenteketen (en dan met name door de tuinders) wordt regelmatig verzocht dat de consument er niet voor wil betalen. Het besef van de noodzaak van MVO lijkt minder groot dan in de varkenskolom. De door schade en schande wijs geworden varkenskolom ziet behoud van afzet (door minder crisissen) ook als een toegevoegde waarde. Het hangt er maar vanaf waar je het referentiepunt legt (vóór of ná daling van de afzet).

Samengevat kan met betrekking tot de verschillen tussen bedrijven en ketens worden gesteld:

- een analyse van verschillen tussen bedrijven met betrekking tot de economische aspecten van MVO is lastig omdat de meeste bedrijven op hun eigen manier wel iets doen aan MVO en hun concurrenten wat MVO-maatregelen betreft ook goed in de gaten houden. Er zijn daardoor weinig mogelijkheden om een 'case-control'-vergelijking te maken;
- een analyse van verschillen tussen ketens laat zien dat:
  - MVO-thema's voor een belangrijk deel sectorspecifiek zijn;
  - het niveau waarop zaken vastgelegd zijn in regelgeving tussen ketens behoorlijk kan verschillen;
  - de financiële situatie in een sector mede bepalend is voor de bereidheid om MVO-maatregelen te nemen (alhoewel bovenwettelijke en wettelijke maatregelen per saldo niet altijd geld hoeven te kosten);
  - crisissen in het verleden een duidelijke invloed hebben op de perceptie van de noodzaak van MVO-maatregelen.

#### 8.4 Hoe verder?

##### *Kwantificering economische aspecten MVO*

De derde doelstelling was opgenomen als 'escape' voor het geval dat kwantificering van economische aspecten in dit onderzoek niet mogelijk zou blijken te zijn. Zoals eerder is aangegeven is kwantificering inderdaad erg lastig, vooral op hoger geaggregeerde niveaus. Het is echter maar zeer de vraag of aanvullende gegevens en aanvullend onderzoek het

kwantificeringsprobleem zouden kunnen 'tacklen'. Met een Socrates-achtige database (zie hoofdstuk 2) zou een grote groep bedrijven gescoord kunnen worden maar bij de indicator voor economische prestaties loop je in de agrarische sector waarschijnlijk aan tegen het probleem van de verschillende ondernemingsvormen (coöperatie, BV, maatschap, enzovoort) en bijbehorende kengetallen. Ook is het de vraag of je voldoende bedrijven kan vinden om goede relaties te leggen. Van sommige schakels (veilingen, slachterijen) zijn maar een paar bedrijven in Nederland voorhanden waardoor bij analyse van volledige ketens bepaalde schakels in meerdere ketens terug zullen komen. Internationaal vergelijken zou een optie kunnen zijn maar dit is vanwege het gebruik van verschillende (definities van) economische kengetallen vaak moeilijk. Een andere mogelijkheid is dat een aantal bedrijven wordt opgenomen in een panelstudie waarbij de ontwikkeling van een bedrijf, o.i.v. MVO, in de tijd wordt gevolgd waarna dit ontwikkelpad vervolgens wordt vergeleken met het ontwikkelpad van andere bedrijven. Via econometrische modellen (bijvoorbeeld een panel, LISREL- of padanalyse) kan dan het effect van MVO op de ontwikkeling van het bedrijf worden ontrafeld. Eis is dan wel dat de bedrijven niet al te grote overnames of fusies gaan doen omdat dan vreemde tijdreeksen van getallen ontstaan. Echter, zelfs zonder deze verstoringen zal, vanwege de verwevenheid van MVO met de rest van de bedrijfsvoering, ontrafeling van het MVO-effect altijd een moeilijke klus blijven.

Samengevat:

Een goede kwantificering van economische aspecten van MVO zal altijd een lastige klus blijven. Enerzijds is dit omdat uit het voorgaande is gebleken dat de invulling behoorlijk sector- en ketenspecifiek is en er dan vaak (te) weinig observaties zijn om in de analyse te betrekken. Anderzijds is MVO lastig te ontrafelen omdat het vaak een integraal onderdeel uitmaakt van de bedrijfsvoering.

#### *Andere aspecten met betrekking tot MVO*

In dit rapport en dan met name in dit hoofdstuk is een aantal aspecten genoemd die verdere uitwerking behoeven. Hieronder zullen deze in vragende vorm worden opgesomd:

- referentiewaarden: wat voor maatregelen worden door de samenleving als vanzelfsprekend ervaren en wat kan worden beschouwd als MVO? Met andere woorden: waar ligt het referentiepunt en hoe verschuift die in de loop der tijd?<sup>1</sup> Hoe kan een en ander worden gecommuniceerd?
- interactie: hoe organiseren we de dialoog met stakeholders om MVO te definiëren? Kunnen we de ondernemers in de agrosector, en dan met name boeren en tuinders, wat extraverter maken, dat wil zeggen 'be good and tell it' bijleren? Hoe bereid je je voor op vragen uit de samenleving? Met name wanneer goede referentiewaarden ontbreken is het belangrijk om een goede dialoog met de samenleving te hebben. Uit onderzoek van Huirne et al. (1993) naar psychologische kenmerken is gebleken dat ongeveer driekwart van de boeren 'introvert, rationeel' is. Alhoewel persoonlijkheidskenmerken (per definitie) moeilijk te veranderen zijn, kan gerichte scholing ertoe

---

<sup>1</sup> De discussie met betrekking tot het referentiepunt kan visueel worden voorgesteld door een drie-assenstelsel met loodrecht op elkaar een ecologie-, economie- en een technologie-as. Het referentiepunt is dan het snijpunt van de drie assen en het MVO-niveau wordt weergegeven door het vlak dat wordt opgespannen door de positie op alle drie de assen.

bijdragen dat ook introverte ondernemers op een goede manier kunnen deelnemen aan een dialoog met de samenleving.

- taakverdeling overheid/bedrijfsleven: wat is de goede balans tussen wetgeving en 'vrije ruimte'? Welke randvoorwaarden stelt de overheid en wat komt op het bordje van de ondernemers? Welke zaken waarbij 'free-riders'-risico's zijn kunnen beter door de overheid geregeld blijven worden?
- MVO als onderdeel van merkstrategie: is MVO te gelde te maken? En op welke manier zou dat het beste kunnen: verkoop je MVO als één merk of maak je verschillende productmarktcombinaties (zoals nu in feite bij de slachterijen gebeurt)?

## Literatuur

Agrarisch Actueel, *Brochure van ABN-AMRO*. 9-8-2002, 2002.

Arcadis IMD, *Hergebruik reststromen uit de voedings- en genotmiddelenindustrie*. Ministerie van landbouw, natuurbeheer en visserij. Den Haag, 2001.

Backus, G., *De Verzoening van rijkdom en moraal*. Winnend essay in de essaywedstrijd 'Reshaping Agriculture for the 21st century' van Wageningen UR., 2001.

Backus G.B.C. en van der Schans J.W., *Varkenshouders in dialoog met de samenleving*. 2000.

Barney, 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage'. In: *Journal of Management*, 17(1): 99-120, 1991.

Bodde, Robert, *Voor niemand perspectief als vierkantemeter-eis blijft: Ina Enting is bang dat vleesvarkenshouderij door concurrentievervalsing een onbelangrijke internationale speler wordt*. Boerderij/Varkenshouderij, 87(15), juli 2002: 10VA-11VA, 2002.

Boerderij/Varkenshouderij, *Mestverwerking blijft duur pionierwerk : hoge verwerkingskosten en onzekere marktpositie eindproducten*. 87(11): 4VA-7VA, 9VA, 11VA, 2002c.

Boschloo, Esther. *Medicatie via de voerketel vraagt om zorgvuldigheid: versleping naar de eerstvolgende portie kan leiden tot medicijnresten in varkensvlees*. Boerderij/Varkenshouderij, 85, no. 20 september 2000: 14VA-15VA, 2000.

Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft en LNV, *Duitsers en Nederlanders aan het woord over de toekomst van de landbouw*. Een grensoverschrijdende dialoog. 10 oktober - 21 november 2001. Berlijn/Den Haag, 2002. 107 pp.

Brouwer, F.M., De Bont, C.J.A.M. en Van Bruchem, C., *Landbouw, Milieu, Natuur en Economie*. LEI, Den Haag, april 2002.

Commissie Veerman, *Naar een duurzame en vitale landbouwsector in Nederland*. juli 2001, 24 pp.

Commissie Wijffels, *Toekomst voor de veehouderij: agenda voor een herontwerp van de sector*. Rapportage in opdracht van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, mei 2001, 21 pp, 2001.

CIS, *Is there a business case for socially responsible investing*. Co-operative Insurance Society/Forum for the future, 'Sustainability Pays', hoofdstuk 2, juli 2002, pp. 20-31, 2002.

Daatselaar, C.H.G.; De Hoop, D.W.; Prins, H. en Zaalmlink, B.W., *Bedrijfsvergelijkend onderzoek naar de benutting van mineralen op melkveebedrijven*. Onderzoekverslag 61. Landbouw-Economisch Instituut, mei 1990, 89 pp.

DART, *Energie en gewasbescherming op chrysantenbedrijven; Evaluatie en analyse van DART-gegevens 1994 tot en met 1997*. Vernooij, C.J.M., Ploeger, C. (red.). LEI, Den Haag, Rapport 2.99.10 ISBN 90-5242-525-6, 1999.

DART, *Energie en gewasbescherming op rozenbedrijven; Evaluatie en analyse van DART-gegevens 1994 tot en met 1997*. Vernooij, C.J.M., Ploeger, C. (red.). LEI, Den Haag, Rapport 2.99.09; ISBN 90-5242-526-4, 1999.

Dekker, Tom, *Hergebruik afvalwater: slachterijen op zoek naar besparingsmogelijkheden*. Meat and Meal Management, 1(5), oktober 2001: 22-23 en 25.

De Vreede, P., 'Omgeving steeds belangrijker voor resultaat tuinbouwbedrijf'. In: *Groenten en Fruit* 3 1999. p. 18-19.

Disco, A., 'Meten en weten kunnen arbeidskosten besparen'. In: *Groenten en Fruit* 42 2000. p. 8-9.

DLV, *Paprika teler Martien van der Valk uit Vierpolders teelt rode paprika's voor Tesco in Engeland*. Uit: Agrarisch ondernemen in de maatschappij, Uitgave van DLV. p. 10, 2000.

Dorsthorst D., 'Dus u zoekt goed personeel'. In: *Vakblad voor de Bloemisterij* 50, dossier Arbeid, p. 15, 2000.

Friedman, Milton, 'The Methodology of Positive Economics'. In: *M. Friedman Essays in Positive Economics Chicago*, University of Chicago Press, 1953.

Glami, *Handboek Milieumaatregelen. Projectbureau Glastuinbouw en Milieu*. Utrecht. 151 p, 2000.

Goetgeluk, S., *De mensen worden hier in de watten gelegd*. Vooruitstrevend beleid anjerbedrijf P. Kooij behoudt personeel. *Oogst Tuinbouw*, 27, p36-37, 2000.

Graves, Samuel B.; Waddock, Sandra A., *A look at the financial-social performance nexus when quality of management is held constant*. International Journal of Value-Based Management, vol. 12, pp. 87-99, 1999.



Griffin, Jennifer J.; Mahon, John F., *The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research*, Business & Society, vol. 36, no. 1, pp. 5-31, 1997.

Groenten en Fruit, 28 2001. p. 9, 2001c.

Hack, M.D. en M.H. Borgstein, *Concurrentiemonitor snijbloemen: de concurrentiekracht van Nederland gemeten op de Duitse en Franse markt*. LEI Rapport PR 98.02. maart, 43 pp., 1998.

Hartman, B., 'Zelf werken aan werk'. In: *Oogst Tuinbouw* 5, 2001. p. 20-22.

Holleran, E., M.E. Brdahl en L. Zibet, *Private incentives for adopting food safety and quality assurance*. Food Safety, 1999, 24, 669-683.

Hendriks, H., *NH<sub>3</sub>-emissie vanuit stallen als gevolg van de voorgestelde eisen op het gebied van welzijn varkens*. Interne Notitie IKC-Landbouw, juli 1997, 9 pp.

Hillman, Amy J. en Keim, Gerald D., *Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?*. Strategic Management Journal, 2001, vol. 22, pp. 125-139.

Huirne, R.B.M., Harsh, S.B., Dijkhuizen, A.A., and Renkema, J.A., 'Workshops for Identifying Decision-Making Processes and Information System Needs of Dutch and American Swine Farmers'. In: *R.B.M. Huirne, S.B. Harsh, A.A. Dijkhuizen (eds.) Proceedings of the 1993 meeting of the North Central Regional Research Project NC-191, farm level information systems*, Zeist, The Netherlands, 1993, May 10-14.

INK, *Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel Ondernemingen*. Instituut Nederlandse Kwaliteit, september 2000, 2e druk, 44 pp.

Janssens, Janneke, *Even doordenken over mogelijke gevaren: inventariseren en analyseren van risico's op het bedrijf houdt de schade door onveilig voedsel beperkt*. Boerderij/Varkenshouderij, 85, no. 24 november 2000,: 4VA-6VA.

Janssens, Janneke, *Welzijn kost Nederlandse varkenshouder het meest: Europese concurrenten maken minder kosten voor welzijnsmaatregelen*. Boerderij/Varkenshouderij, 86, no. 14 juli 2001: 14VA-16VA.

Jansen. *Boerderij/Varkenshouderij*, 88, no. 1 januari 2003: 3VA-7VA.

Jongbloed, A.W., *Lezing tijdens de PHLO-cursus Varkensvoeding in de praktijk*. December 2001.

Kabinet, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief vanuit de overheid*. Notitie naar aanleiding van het advies van de Sociaal-Economische Raad 'De winst van waarden'. Den Haag, 30 maart 2001, 30 pp.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *Focus op strategie*. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 2001 (336 pp.).

Keurslager, *Jaarverslag Vereniging van Keurslagers*. 2001.

Kierkels, T., 'Je moet vasthouden aan idealisme voor je bedrijf'. In: *Vakblad voor de Bloemisterij* 20, 2000, p. 20-21.

Kooijman, H., 'Agrarische sector kan moeilijk zonder illegalen'. In: *Agrarisch dagblad*, 22 juni 2001. p. 4-5.

Kramer, K.J.; Ploeger, C. en Van Woerden, S.C., *Biologische glasgroenteteelt; tussenrapportage bedrijfseconomische en milieukundige aspecten 1998-1999*. Rapport 277. Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente (PBG), Naaldwijk, 2000.

KLD, *Portfolio Performance Benchmarks using the Domini 400 Social Index*. KLD Research & Analytics Inc, ([www.kld.com](http://www.kld.com)), 2002.

Langelaan, I en J. Jager, *Biologisch boert beter*. LEI-agrimonitor, april 1999, no. 2.  
LEI, *Actuele ontwikkeling van bedrijfsresultaten en inkomens in 2002*. LEI-rapport 1.02.03. LEI, Den Haag, 2002, 105 pp.

LNV, *Voedsel en Groen: het Nederlandse Agro-Foodcomplex in Perspectief*. Nota Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, juli 2000.

LNV, *Ondernemen met meer waarde: gesprekken over maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Den Haag, april 2002, 95 pp.

Meat and Meal Management, *Drempels voor scholing zijn verdwenen: ESF-3 project verhoogt kwaliteit en motivatie in de vleessector*. 2(8), oktober 2002: 14-15, 2002a.

Moore, Geoff, 'Corporate social and financial performance: An investigation in the U.K. supermarket industry.' In: *Journal of Business Ethics*, 2001, vol. 34, pp. 299-315.

NCW, *Een goede buur(t) is beter... Over lokale partners en het omgevingsbeleid van ondernemingen*. Eindrapport NCW Bilderbergproject 1998/'99. Vereniging NCW, Den Haag, 1999, 60 p.

Nutreco, *Werken aan meerwaarde in een veranderende wereld*. Nutreco, 2001, p.5

Oggel, B., *Hoedo, de tuinbouw een slecht imago?* Oogst 13, 2001. p. 22-27.

- Oogst, *Land- en tuinbouw verschaft tienduizenden illegalen werk.* 51, 2000. p. 6, 2000b.
- Oogst Tuinbouw, *Goten besparen arbeid en verhogen productie.* 35, 2000. p. 2-5, 2000a.
- Parker, Marilyn M.; Benson, Robert J.; and Trainor, H. Edward, *Information Economics: linking business performance to information technology.* Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1988, 287 pp.
- Preston, Lee E., O'Bannon, Douglas P., *The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis.* Business & Society, 1997, vol. 36, no. 4, pp. 419-429.
- Rathenau, *Hoe oordelen we over de veehouderij?*. Werkdocument 78, 1e druk, maart 2001 190 pp.
- Roman, Ronald M.; Hayibor, Sefa; Agle, Bradley R., *The relationship between social and financial performance: Repainting a portrait.* Business & Society, 1999, vol. 38, no. 1, pp. 109-125.
- Roza, C., *Je moet altijd nadenken of je een ander niet voor het hoofd stoot.* Workshop maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vakblad voor de bloemisterij 6, 1999, p. 20-22.
- SER, *De winst van waarden: Advies over maatschappelijk ondernemen.* Publicatienummer 11, 15. Sociaal-Economische Raad. Den Haag, december 2000.
- Siemes, Hans, *Varkenshouder niet meer veilig voor schadeclaims: wetsaanpassing voor productaansprakelijkheid dwingt tot een kwaliteit die niemand dupeert.* Boerderij/Varkenshouderij, 85, no. 19, september 2000, : 8VA-9VA.
- Simpson, W. Gary en Theodor Kohers, *The Link Between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry.* Journal of Business Ethics, 35 januari 2002, 97-109.
- Stichting Natuur en Milieu, *Glas in beweging.* De glastuinbouw van 2010. Utrecht, 2001. 36 p.
- Stokkers, Gert, *Nuchter afleveren bespaart 0,19 euro per varken: darmpakketweging is een hulpmiddel bij het bepalen van de optimale voerstrategie voor het slachten.* Boerderij/Varkenshouderij 97, nr. 5, februari 2002: 8VA-9VA.
- Talsma, Simon, *Boerderij/Varkenshouderij* 86, nr. 25, december 2001: 12VA-13VA.
- Ten Hooven, Martin, *Mestbewerking op bedrijf: slechts één systeem kan uit.* Boerderij/Varkenshouderij, 86, nr. 8, april 2001: 30VA-31VA.

Ten Hooven, Martin, *Concurrentiepositie verslechtert bij meer leefruimte: opbrengst gelijk, huisvesting per dier 2,50 euro duurder bij 1 m<sup>2</sup> leefoppervlak*. Boerderij/Varkenshouderij, 86, nr. 8, april 2001: 15VA-15VA.

Ten Hooven, Martin, *Boerderij/Varkenshouderij*, 88(1), januari 2003: 10VA-11VA.

Ten Hooven, Martin en Vugteveen, Wim, *Varkensvoer is nooit gegarandeerd veilig: varkenshouder kan er op zijn bedrijf veel aan doen om voer veilig te houden*. Boerderij/Varkenshouderij 87, nr. 23, november 2002: 4VA-7VA.

TK 28 003, *Stukken Tweede Kamer*. Vergaderjaar 2001-2002, 28 003, nrs. 1-2.

Ullman, Arie A., *Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms*. Academy of Management Review, vol. 10, no. 3, pp. 540-557, 1985.

Vakblad voor de Bloemisterij, *Bloemenpracht heeft ook een schaduwzijde*. 29 (2001). p. 8, 2001a.

Vakblad voor de Bloemisterij, *Liefdadig kerstpakket van anthuriumkweker doorgegeven*. 50, 2001. p. 10, 2001b.

Van der Kroon, S.M.A., Van Gaasbeek, A.F., Van Laarhoven, W.H.M.M., Van der Roest, J.G., Van der Schans, J.W., *Risicobeheersing op bedrijfsniveau: Een casus in de varkensvoerketen*. Rapport 5.02.05. LEI Den Haag, 2002, 42 pp.

Van den Berkmortel, H, FNV: *Negatief imago breekt tuinbouw op in krappe arbeidsmarkt*. Groenten en Fruit 39, 2000. P. 18-20.

Van der Kruijk, Richard, *Imago vleessector behoeft verbetering*. Vleesindustrie, 8(1), januari 2002: 12.

Van der Pas, Maarten, *HACCP vraagt om aanvulling op hygiënecode*. Meat and Meal Management, 2(5), juni 2002: 4-5 en 7.

Van der Pas, Maarten, *Wie wil er (nog) werken in de vleesindustrie?* Meat and Meal Management, 2(6), juli 2002: 4-5, 7 en 9.

Van der Schans, J.W., Vogelzang, T.A. en De Vlieger, J.J., *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Agrofood-keten, in het bijzonder in de zuivelsector*. LEI-rapport, 2002, 2.02.15 (71 pp.).

Van Gastel, T. en Visser, P., *Glastuinbouw moet blijven aansluiten bij veranderende markt. Rendement arbeid is het belangrijkste*. Groenten en Fruit, 21, 2000. p.8.

Van Lier, A., *Niels heeft een duidelijke inbreng in productieproces*. Vakblad voor de Bloemisterij 48, 2001. p. 15-15.

Van Logtestijn, Jan, *Europese kaderwet voor voedselveiligheid in de productieketen*. Vleesindustrie 8(11), december 2002, 14-15.

Van Venetië, E., D. van der Kooij en B. Duyvesteyn, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de etalage 2002; een onderzoek naar de verslaglegging van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de jaarverslagen over 2001 van de 25 grootste beursgenoteerde en de 25 grootste niet-beursgenoteerde ondernemingen van Nederland*. Berenschot, Utrecht, 2002.

Verschuuren, Gijs, *Om van te braken: schimmeltoxinen: bij de bestrijding krijgt preventie - en dus hygiëne - een zwaar accent*. Boerderij/Varkenshouderij 84, nr. 14, juli 1999: 16VA-17VA.

Verstegen, M.W.A. en S. Tamminga, *Feed composition and environmental pollution*. Chapter 4 in: P.C. Garnsworthy and J. Wiseman (eds.) Recent Advances in Animal Nutrition. Nottingham University Press, 2002, 352 pp.

Vleesindustrie, *Arbeidsomstandigheden verbeteren en ziekteverzuim terugdringen*. 8(6), juni 2002: 14, 2002b.

Vleesindustrie, *Het product 'werk in de vleessector' behoeft verbetering*. 8(1), januari 2001: 26-27, 2001d.

VNCI, Pdf-brochure Transport en Logistiek, *Leidraad voor energie-efficiency*. Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie ([www.vnci.nl/ee/index.html](http://www.vnci.nl/ee/index.html), Trefwoord: Transport en logistiek), 9 pp., 2000.

Vugteveen, Wim, *Gekkekoeienziekte kost ook varkenshouders geld: totaal verbod op diermeel verhoogt de kosten van over en het ophalen van kadavers*. Boerderij/Varkenshouderij 85, nr. 26, december 2000: 8VA-9VA.

Vugteveen, Wim, *Pulp geeft rust: zeugen in groepen rustiger door hoog VOOS-gehalte in voer*. Boerderij/Varkenshouderij 86, nr. 24, november 2001: 4VA-6VA.

Vugteveen, Wim, *Varkenshouderij moet zaken zelf regelen*. Wim Meulenmeesters, voorzitter Mestac, over de noodzaak van mestverwerking. Boerderij/Varkenshouderij 87, nr. 5, februari 2002: 10VA-11VA.

Vugteveen, Wim, *Alles onder controle met pen en monsterpotjes*. Boerderij/varkenshouderij 87, nr. 10, mei 2002: 24VA-25VA.

Waddock, S. A. and S. B. Graves, *The corporate social performance - financial performance link*. Strategic Management Journal, 1997, 18(4): 303 - 319.

# Bijlage 1 Vragenlijst

Vragenlijst

Algemene gegevens

Interviewer: .....

Datum: .....

Naam bedrijf: .....

Adres: .....

Telefoonnummer: .....

Gesproken met: .....

Functie: .....

Totaal omzet: .....€/jaar

Omzet AGF/  
geslachte varkens: ..... €/ No./ jaar

## Inleiding interviewer

Vertel - aan de hand van de begeleidende brief - in het kort iets over het doel en de aanpak van het onderzoek. Let op: geef geen verdere toelichting op het begrip MVO (behalve te melden dat MVO de afkorting is voor maatschappelijk verantwoord ondernemen) en vermijd het noemen van de geselecteerde thema's of het geven van voorbeelden!

Neem tijdens het interview het volgende in acht:

- Houd een rekenmachine bij de hand (!). Vermijd het geven van voorbeelden. Alleen als de geïnterviewde echt niet begrijpt wat er wordt bedoeld, kan een voorbeeld behulpzaam zijn.
- Laat gerust een stilte vallen. Dit nodigt de geïnterviewde uit om (verder) te vertellen.
- Geef af en toe positieve signalen (bijvoorbeeld: bevestigend knikken of zeggen 'dat is interessant'). Dit motiveert de geïnterviewde om mee te (blijven) werken.

### Algemeen MVO

1. Wat verstaat u, vanuit uw professionele optiek, onder MVO?

Let op: ga de geïnterviewde niet helpen bij de beantwoording! Als de geïnterviewde geen antwoord weet, laat het daar dan bij en ga verder met de volgende vraag of eventueel met vraag 3.

Toelichting:

.....  
.....  
.....

Welke thema's zijn voor uw bedrijf van belang?

Let op: ga de geïnterviewde niet helpen bij de beantwoording! We moeten niet over het woord 'thema' vallen. In dit geval volstaat 'onderwerp'. Als de geïnterviewde (nog) geen antwoord weet, laat het daar dan bij en ga verder met de volgende vraag of eventueel met vraag 3.

Toelichting:

.....  
.....  
.....



2. Wat verstaan volgens u (1) **de burger**, respectievelijk (2) **de consument** onder MVO?

Let op: ga de geïnterviewde niet helpen bij de beantwoording!  
Als de geïnterviewde geen antwoord weet, laat het daar dan bij en ga verder met de volgende vraag of eventueel met vraag 3.

Toelichting:

- (1).....  
.....  
(2).....  
.....

Welke thema's achten volgens u (1) **de burger**, respectievelijk (2) **de consument** van belang?

Let op: ga de geïnterviewde niet helpen bij de beantwoording! We moeten niet over het woord 'thema' vallen. In dit geval volstaat 'onderwerp'. Als de geïnterviewde (nog) geen antwoord weet, laat het daar dan bij en ga verder met de volgende vraag of eventueel met vraag 3.

Toelichting:

- (1).....  
.....  
(2).....  
.....

Vertel onze omschrijving van het begrip MVO en de bijbehorende thema's en geef aan in hoeverre deze omschrijving overeenkomt en verschilt met de omschrijving die de geïnterviewde heeft gegeven.

3. In dit onderzoek wordt MVO gedefinieerd als de actieve en vrijwillige, maar niet vrijblijvende, maatschappelijke rol die een bedrijf op zich neemt en die verder gaat dan het in acht nemen van wettelijke voorschriften (Kabinet, 2001), gericht op waardecreeatie op langere termijn in drie dimensies (SER, 2000):
- Profit: de voortbrenging van goederen en diensten, winst als maatstaf voor de maatschappelijke waardering daarvan;
  - People: de gevolgen voor mensen, binnen en buiten de onderneming;
  - Planet: de effecten op het natuurlijk leefmilieu.

Is het voor u duidelijk wat wij met het begrip MVO en de bijbehorende thema's in dit interview bedoelen? Ja/nee.

Zo ja, ga dan verder. Zo nee, probeer dan in eerste instantie één en ander te verhelderen. Mocht dit niet lukken, geef dan aan dat dit voor het vervolg van het interview waarschijnlijk geen consequenties heeft. Houd echter zelf continu in de gaten of dat ook daadwerkelijk het geval is!

Vervolg vragen:

Indien bij voorgaande vragen andere thema's worden genoemd dan in dit interview gepland waren te onderzoeken, ga dan eerst na in hoeverre de genoemde thema's overlappen met de geplande thema's. Als er sprake is van overlap, behandel het betreffende thema dan in de terminologie van de geïnterviewde. Als er thema's worden genoemd die niet overlappen met de geplande thema's, vraag dan welke thema's de belangrijkste zijn en neem voor deze ene of twee belangrijkste thema's de vragen per thema door. Dit voorkomt teleurstelling of het gevoel dat de visie van de geïnterviewde op MVO niet aansluit bij onze visie, waardoor hij/zij zou kunnen afhaken of toekomstig contact wordt bemoeilijkt als gevolg van ons interview. Bovendien is het mogelijk dat er belangrijke thema's naar voren komen waar wij nog niet aan hebben gedacht. Het heeft dus ook voor het onderzoek toegevoegde waarde om hier op in te gaan.

**MVO-thema: .....**

Vul op de stippels het betreffende thema in. Doorloop deze lijst vervolgens per thema.

1. Heeft uw bedrijf de afgelopen jaren maatregelen genomen met betrekking tot dit thema?  
Ja /Nee

Zo ja: ga dan hieronder verder. Geef eventueel een voorbeeld indien het begrip maatregelen niet duidelijk is. Zo nee: ga dan verder met vraag 8.

Welke maatregelen heeft uw bedrijf genomen; welke van deze maatregelen zijn wettelijk verplicht (W), welke zijn op sectorniveau afgesproken (S) en welke maatregelen zijn individueel, op bedrijfsniveau, tot stand gekomen (B)?

Vul dit in, in onderstaande tabel.  
Let op: het gaat er niet om tot een uitputtende lijst te komen; het gaat om het vermelden van de belangrijkste maatregelen.  
Probeer voor de S-maatregelen te achterhalen of de onderneming van de geïnterviewde een initiërende of trekkende rol heeft gespeeld.  
Het kan zijn dat de geïnterviewde weinig of geen S- of B-maatregelen noemt omdat hij/zij de vraag niet goed begrijpt of anders interpreteert. Vraag in dit geval expliciet door.

	Maatregelen	W	S	B
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				

Indien er meer dan drie B-maatregelen naar voren komen, vraag de geïnterviewde dan welke de belangrijkste drie zijn en beantwoord voor deze drie de volgende vragen. Als er nul of één B-maatregel naar voren komt en meer dan drie, respectievelijk twee S-maatregelen, vraag de geïnterviewde dan welke de belangrijkste drie, respectievelijk twee S-maatregelen zijn en beantwoord voor deze twee en de B-maatregel, respectievelijk voor deze drie de volgende vragen. Als er alleen W-maatregelen naar voren komen, ga dan verder met het volgende **thema**. Als alle thema's zijn behandeld, ga dan verder met het laatste onderdeel van de vragenlijst.

De volgende vragen gaan over bovengenoemde **niet-wettelijke** maatregelen.

2. Zou u aan de hand van de volgende drie stellingen per maatregel aan willen geven waarom u hiervoor heeft gekozen; wat was de achterliggende gedachte?

Noteer eerst de letters voor de drie belangrijkste maatregelen (zie de tabel bij vraag 1) in de eerste kolom van de onderstaande tabel. Vul vervolgens per maatregel in of de geïnterviewde het met de stellingen eens is. Noteer in de laatste kolom eventueel zijn/haar toelichting.

Doel is om ten eerste te weten te komen waarom het bedrijf de maatregel heeft genomen. In vraag 3 wordt ten tweede gevraagd naar concrete voor- en nadelen die de maatregelen in de loop der tijd hebben opgeleverd.

Stelling 1: In mijn bedrijf is besloten tot deze maatregel over te gaan, omdat het bijdraagt aan het verlagen van het kostenniveau.

Stelling 2: In mijn bedrijf is besloten tot deze maatregel over te gaan, om zich te kunnen onderscheiden van concurrenten.

Stelling 3: In mijn bedrijf is besloten tot deze maatregel over te gaan, omdat (a) de maatschappij en/of (b) de consument en/of (c) de afnemer dat verlangt.

M	Stelling	Toelichting
1.	1. Eens/Oneens	
	2. Eens/Oneens	
	3. Eens/Oneens	
2.	1. Eens/Oneens	
	2. Eens/Oneens	
	3. Eens/Oneens	
3.	1. Eens/Oneens	
	2. Eens/Oneens	
	3. Eens/Oneens	

3. Welke concrete (1) voordelen en (2) nadelen hebben deze maatregelen in de loop der tijd voor uw bedrijf opgeleverd?

Let op: schrijf in de 2e kolom expliciet of het om een voor- of een nadeel gaat (dus: voordeel: ... of nadeel:...). Het effect van een nadeel is immer negatief (dus: met een - teken ervoor).

Noteer eerst de letters voor de drie belangrijkste maatregelen (zie de tabel bij vraag 1) in de eerste kolom van de onderstaande tabel.

Vul vervolgens per maatregel de bijbehorende voordelen en nadelen in de onderstaande tabel. Vul dit per maatregel in, in de onderstaande tabel.

Let op: vraag in eerste instantie naar bedragen in euro's. Ook als de afzonderlijke voor- en nadelen niet in euro's zijn aangegeven (misschien kan of wil de geïnterviewde wel inzicht geven in het totaaleffect op maatregelniveau)!

Mocht de geïnterviewde deze bedragen niet kunnen of willen geven, vraag dan of hij/zij een inschatting kan maken van de betreffende bedragen als percentage van de omzet. Onderscheid daarbij weer dezelfde categorieën (0 tot 1%; 1 tot 2%; 2 tot 5%; 5 tot 10%; meer dan 10%).

Mocht de geïnterviewde ook hier geen antwoord op kunnen of willen geven, vraag dan of hij/zij een inschatting kan maken van de relatie tussen kosten en opbrengsten. Maak een onderscheid daarbij tussen de volgende categorieën:

- ++: de opbrengsten zijn meer dan twee maal hoger dan de kosten;
- +: de opbrengsten zijn hoger dan de kosten, maar minder dan een factor 2;
- 0: de opbrengsten zijn (ongeveer) gelijk aan de kosten;
- : de kosten zijn hoger dan de opbrengsten, maar minder dan een factor 2;
- : de kosten zijn meer dan twee maal hoger dan de opbrengsten.

M.	Voor/nadelen	Effect*
1.		
2.		
3.		
<b>Totaal</b>		

\* Voor antwoordcategorie zie tekstblok.

4. Wat zijn (1) de kosten en (2) de opbrengsten die gepaard gaan met deze maatregelen?

Noteer eerst de letters voor de drie belangrijkste maatregelen (zie de tabel bij vraag 1) in de eerste kolom van de onderstaande tabel.

Vul vervolgens per maatregel de bijbehorende kosten en opbrengsten in, in de onderstaande tabel.

Let op: vraag in eerste instantie naar bedragen in euro's.

Mocht de geïnterviewde deze bedragen niet kunnen of willen geven, vraag dan of hij/zij een inschatting kan maken van de betreffende bedragen als percentage van de omzet. Maak een onderscheid daarbij tussen de volgende categorieën:

- 0 tot 1%;
- 1 tot 2%;
- 2 tot 5%;
- 5 tot 10%;
- meer dan 10%.

Mocht de geïnterviewde ook hier geen antwoord op kunnen of willen geven, ga dan verder naar de vraag over het totale effect per maatregel.

Wat is het totale economische effect (de som van kosten en opbrengsten) van **elk** van deze maatregelen?

Vul dit per maatregel in, in de onderstaande tabel.

Let op: vraag in eerste instantie naar bedragen in euro's. Ook als de afzonderlijke kosten en opbrengsten niet in euro's zijn aangegeven (misschien kan of wil de geïnterviewde wel inzicht geven in het totaaleffect op maatregelniveau)!

Mocht de geïnterviewde deze bedragen niet kunnen of willen geven, vraag dan of hij/zij een inschatting kan maken van de betreffende bedragen als percentage van de omzet. Maak daarbij weer een onderscheid tussen dezelfde categorieën (0 tot 1%; 1 tot 2%; 2 tot 5%; 5 tot 10%; meer dan 10%).

Mocht de geïnterviewde ook hier geen antwoord op kunnen of willen geven, vraag dan of hij/zij een inschatting kan maken van de relatie tussen kosten en opbrengsten. Maak een onderscheid daarbij tussen de volgende categorieën:

- ++: de opbrengsten zijn meer dan twee maal hoger dan de kosten;
- +: de opbrengsten zijn hoger dan de kosten, maar minder dan een factor 2;
- 0: de opbrengsten zijn (ongeveer) gelijk aan de kosten;
- : de kosten zijn hoger dan de opbrengsten, maar minder dan een factor 2;
- : de kosten zijn meer dan twee maal hoger dan de opbrengsten.

Mocht de geïnterviewde ook hier geen antwoord op kunnen of willen geven, ga dan verder naar de vraag over het totale effect van de maatregelen tezamen.

Wat is het totale economische effect (de som van kosten en opbrengsten) van deze maatregelen **tezamen**?

Vul dit in, in de laatste rij van de onderstaande tabel.

Let op: vraag in eerste instantie naar bedragen in euro's. Ook als dat tot nu toe niet is gedaan (misschien kan of wil de geïnterviewde wel inzicht geven in het totaaleffect op themaniveau)!

Mocht de geïnterviewde deze bedragen niet kunnen of willen geven, vraag dan of hij/zij een inschatting kan maken van de betreffende bedragen als percentage van de omzet. Maak daarbij weer een onderscheid tussen dezelfde categorieën (0 tot 1%; 1 tot 2%; 2 tot 5%; 5 tot 10%; meer dan 10%).

Mocht de geïnterviewde ook hier geen antwoord op kunnen of willen geven, vraag dan of hij/zij een inschatting kan maken van de betreffende bedragen als percentage van de omzet. Maak daarbij weer een onderscheid tussen dezelfde categorieën (++; +; 0; -; --).

Mocht de geïnterviewde ook hier geen antwoord op kunnen of willen geven, ga dan naar de volgende vraag.

**Maak eventueel gebruik van je rekenmachine.**

M.	Kosten	Opbrengsten	Totaaleffect*
1.			
2.			
3.			
<b>Totaal</b>			

\* Voor antwoordcategorie zie tekstblok.

5. Aangezien we nu (slechts) drie maatregelen besproken hebben, geeft het totale economische effect van vraag 4 een representatief beeld van het thema? Zo ja, ga naar vraag 6, indien nee zie subvraag.

Indien dit **niet** het geval is, leiden de effecten van andere niet-wettelijke maatregelen die niet besproken zijn tot een andere uitkomst, zo ja, kunt u deze maatregelen noemen en kunt u vervolgens een inschatting maken van het totaaleffect?

Toelichting:

.....  
 .....  
 .....

Doel van deze vraag is om niet tot een 'onjuist' beeld van de werkelijkheid te komen door louter rekening te houden met de besproken maatregelen. De geïnterviewde krijgt zo de mogelijkheid om andere effecten erbij op te tellen die uiteindelijk wel een representatief beeld van het totale effect geven.

6. Hebben deze maatregelen geleid tot verandering in de relatie tot andere schakels binnen de keten? Zo ja, op welke wijze?
  1. Er worden andere eisen gesteld ten aanzien van voor- en/of nakomende schakels;
  2. Het heeft geleid tot afstemming met voor- en/of nakomende schakels;
  3. De afstemming met voor- en/of nakomende schakels is geïntensiveerd;
  4. Het heeft geleid tot samenwerking met voor- en/of nakomende schakels;
  5. De samenwerking met één of meerdere van de voor- en/of nakomende schakels is geïntensiveerd;
  6. Anders....

Noteer eerst de letters voor de drie belangrijkste maatregelen (zie de tabel bij vraag 1) in de eerste kolom van de onderstaande tabel. Vul in de tweede kolom de betreffende schakel in. Vul vervolgens per maatregel de verandering in, in de onderstaande tabel. Probeer te achterhalen of er sprake is van één of meerdere van de 6 genoemde mogelijkheden.

Indien er sprake is van één of meerdere van deze mogelijkheden, noteer dan het cijfer dat voor de betreffende mogelijke(i)d(en) staat in de onderstaande tabel.

M.	Schakel	Verandering (toelichting)
1.		
2.		
3.		

7. Voeren andere bedrijven in dezelfde sector deze drie maatregelen eveneens uit in meer (+) of mindere mate (-) dan, of gelijk aan uw bedrijf (g), of juist niet (n) en kunt u dit toelichten aan de hand van onderstaande stellingen?

Denk hierbij aan onderstaande stellingen:

Stelling 1: In een ander bedrijf is besloten tot deze maatregel over te gaan, omdat het bijdraagt aan het verlagen van het kostenniveau.

Stelling 2: In een ander bedrijf is besloten tot deze maatregel over te gaan, om zich te kunnen onderscheiden van concurrenten.



Stelling 3: In een ander bedrijf is besloten tot deze maatregel over te gaan, omdat (a) de maatschappij en/of (b) de consument en/of (c) de afnemer dat verlangt.

Verwacht u dat andere bedrijven een even groot resultaat behalen (g) of zijn er redenen waarom deze groter (+) of kleiner (-) zouden kunnen zijn?

1e kolom: vul de letter(s) van de maatregel in;  
 2e kolom: vul in, in welke mate de maatregel wordt ingevoerd;  
 3e kolom: vul de stelling in en vraag hierbij om toelichting;  
 4e kolom: vul in welk effect de maatregel op andere bedrijven heeft.  
 Doel van deze vraag is onder meer om te weten te komen waarom concurrenten enerzijds minder inspanning leveren en anderzijds meer inspanning leveren ten aanzien van de maatregel.

M.	Mate*	Stelling en toelichting	Effect		
			+	g	-
1.		1.			
		2.			
		3.			
2.		1.			
		2.			
		3.			
3.		1.			
		2.			
		3.			

Antwoordcategorie: +, g, - of n

Vraag 8 dient alleen beantwoord te worden indien het bedrijf geen maatregelen heeft genomen met betrekking tot het thema.

8. Kunt u aangeven waarom uw bedrijf geen maatregelen heeft genomen (meerdere redenen zijn mogelijk)?
1. Mijn bedrijf heeft hier nog nooit over nagedacht;
  2. Het nemen van maatregelen met betrekking tot dit thema past niet bij dit bedrijf, bijvoorbeeld doordat het te ingewikkeld is of door slechte ervaring uit het verleden;
  3. Tijd ontbreekt om ons te verdiepen hierin, door bijvoorbeeld lichamelijke of arbeidsbeperking of gebrek aan motivatie;
  4. Het is afgeraden door (een) andere partij(en);

5. Het bedrijf heeft wel overwogen om maatregelen te nemen, maar investeringen bleken te weinig rendabel of te risicovol;
6. De investeringsvariant die het bedrijf wil is niet te koop;
7. Door gebrek aan financiële middelen;
8. Bij andere collegae loont het te weinig;
9. Anders....

Toelichting:

.....  
.....  
.....

Ga nu verder met het volgende thema. Als alle thema's zijn behandeld, ga dan verder met het laatste onderdeel van de vragenlijst.

## Slotvragen

Doorloop deze vragen nadat alle thema's aan bod zijn gekomen.

1. Het is onze bedoeling om ook het totale economische effect van de behandelde thema's voor uw bedrijf vast te stellen. Dit antwoord kunnen we nu uitrekenen op basis van optelling van de besproken thema's.

Uitkomst:

.....

Probeer dit weer zo concreet mogelijk te achterhalen: liefst in euro's, anders in percentage van de omzet en - indien dit ook niet mogelijk is, in plussen en minnen (zie de eerder gebruikte antwoordcategorieën)

Geeft dit een representatief beeld van de wijze waarop u MVO voor uw bedrijf economisch gezien ervaart?

Toelichting:

.....  
.....

Mogelijk bestaan er echter synergie-effecten, waardoor bepaalde maatregelen of thema's elkaar versterken en het totaaleffect nog groter is ( $1 + 1 = 3$ ). Denkt u dat er sprake is van een soortgelijk effect en kunt u dat toelichten?

Vul op de stippels je eigen conclusie in. Indien de geïnterviewde aangeeft dat er sprake is van synergie, probeer dan zo concreet mogelijk te halen tussen welke maatregelen en/of thema's er sprake is van synergie en hoe die synergie tot stand komt.

Toelichting:

.....  
.....

2. Zou u aan de hand van de volgende vijf stellingen aan willen geven wat MVO voor uw bedrijf betekent?

U kunt met behulp van een cijfer (- 2 t/m 2) aangeven in welke mate u het met de stelling eens bent.

Geef per stelling in de onderstaande tabel aan of de geïnterviewde het met de stellingen eens is. Noteer ook zijn/haar eventuele toelichting.

Stelling 1: MVO levert mijn bedrijf op korte termijn (binnen een jaar) financieel voordeel op.

*Oneens*   -2                -1                0                1                2                *Eens*

Toelichting:

.....  
.....

Stelling 2: MVO levert mijn bedrijf op lange termijn (over meer dan een jaar) financieel voordeel op.

*Oneens*   -2                -1                0                1                2                *Eens*

Toelichting:

.....  
.....

Stelling 3: MVO biedt mijn bedrijf de mogelijkheid om zich te onderscheiden van mijn concurrenten.

*Oneens*   -2                -1                0                1                2                *Eens*

Toelichting:

.....  
.....

Stelling 4: MVO levert mijn bedrijf een positief imago op.

*Oneens*   -2                -1                0                1                2                *Eens*

Toelichting:

.....  
.....

Stelling 5: MVO biedt mijn bedrijf de mogelijkheid om tegemoet te komen aan wat (a) de maatschappij en/of (b) de consument en/of (c) de afnemer van mijn bedrijf verlangt.

*Oneens*   -2                -1                0                1                2                *Eens*

Toelichting:

.....  
.....

3. In hoeverre verwacht u dat MVO een trend (modeverschijnsel) is?

Toelichting:

.....  
.....  
.....

## Bijlage 2 Milieukeur

Milieukeurcriteria worden gebaseerd op onderzoek waarbij de gehele productie in de keten in beschouwing is genomen. Bij varkensvlees en varkenshouderij met Milieukeur wordt al het mogelijke gedaan om het milieu te ontlasten. Door zorgvuldig management en een goede stalinrichting wordt de milieubelasting van de lucht en de bodem zoveel mogelijk tegen gegaan. Er is een verplichte registratie van de mineralenaangifte (MINAS). Bij de vermessing van de varkens zijn strenge eisen gesteld aan fosfaat- en mineralenuitscheiding. Er zijn eveneens eisen gesteld aan de ammoniakuitstoot. Ook het gebruik van energie wordt geregistreerd en het gebruik van energie moet worden beperkt. Uiteraard moet er worden voldaan aan de geldende (milieu)wet- en regelgeving. De varkenshouderij moet IKB-waardig zijn en het veevoer moet worden betrokken van veevoederbedrijven die werken volgens het GMP-systeem (Good Manufacturing Practice).

Goede zorg voor de varkens staat bij Milieukeur hoog in het vaandel. Uiteraard heeft een goede gezondheid van varkens hoge prioriteit. Voor wat betreft de gezondheid van de dieren is ten eerste een maximale uitval van 1% gesteld en een eis ten aanzien van het voorkomen van poot-, long- en overige orgaanaandoeningen. Er dient een aparte ziekenboeg aanwezig te zijn waarin zieke dieren verzorgd kunnen worden. Agressieve varkens en hun slachtoffers moeten kunnen worden afgezonderd. In de stallen moet afleidingsmateriaal voor de varkens worden aangebracht en de varkens moeten constant kunnen beschikken over vers water in de stallen. Varkens die volgens de criteria van Milieukeur worden gehouden hebben hokken die zijn ingedeeld in een eet-, slaap- en 'toilet'-gedeelte. De rust in de stal wordt bevorderd door een goede lichtinval, waardoor het natuurlijk ritme van de dieren verbetert. Bij het verplaatsen van dieren mag overigens geen gebruik worden gemaakt van elektrische veedrijvers.

Gebruik van antibiotica in vleesvarkensvoer is niet toegestaan en de door een dierenarts voorgeschreven antibiotica dienen te worden geregistreerd.

Varkensbedrijven kunnen alleen als geheel bedrijf deelnemen aan Milieukeur. Varkensvlees met Milieukeur moet voor 100% uit Milieukeurvarken bestaan (geen samengestelde producten, waarin meer dan één soort slachtdier is verwerkt).

Tot slot zijn aan de verpakking van de vleeswaren met Milieukeur specifieke eisen gesteld.

De controle op de naleving van de eisen vindt plaats door de certificerende instellingen, die licentiehouders zijn voor Stichting Milieukeur.

### *Wat is het verschil tussen EKO en Milieukeur?*

Milieukeur is het Nederlandse keurmerk dat aangeeft dat het product waar het op staat in vergelijking met soortgelijke producten het milieu minder belast. EKO staat voor biologische producten. Voor het telen van EKO-producten worden geen chemische bestrijdingsmiddelen gebruikt, maar wel zogenaamde natuurlijke. Bij EKO-producten mogen bijvoorbeeld wel koper, zwavel en andere natuurlijke middelen worden gebruikt ter

bestrijding van ziekten. Bij producten met Milieukeur mogen slechts in beperkte mate chemische bestrijdingsmiddelen worden gebruikt onder bepaalde voorwaarden en dan alleen die producten die het milieu het minst belasten. Tevens gelden er bij Milieukeur regels ter voorkoming dat deze middelen in het milieu terechtkomen via sloten, grondwater, lucht, enzovoort. Kortom Milieukeur en EKO bestaan naast elkaar in Nederland. Deze twee keurmerken zijn beide volledig onafhankelijk en worden erkend door milieu-, consumentenorganisaties en overheid.

## Bijlage 3 Praktijkcentrum Raalte

In 1990 is een scharrelvarkenseenheid van 50 zeugen met bijbehorende vleesvarkens aan het Praktijkcentrum toegevoegd. Binnen deze eenheid is onderzoek verricht naar de mogelijkheden om de scharrelvarkenshouderij binnen de geldende regelgeving zo goed mogelijk te ontwikkelen. Voorbeelden van ontwikkelingen die bij het Praktijkcentrum Raalte in gang gezet en goed aangeslagen zijn is het kraamhok 'Raalte'. In dit hok is het gelukt om een goede werkbaarheid voor varkenshouders te combineren met een hoog niveau van welzijn voor zeug en biggen. In 1999 is begonnen met een kleine biologische varkenseenheid van 25 zeugen en 100 vleesvarkens. Met deze eenheid wordt verkennend onderzoek gedaan naar kraamhokken, voeding, en gezondheidszorg binnen de biologische varkenshouderij. Bij het Praktijkcentrum hoort in totaal 6 ha land (inclusief gebouwen). Naast de bestaande stallen wordt in 2002 begonnen met de bouw van een nieuwe biologische eenheid van 100 zeugen en 720 vleesvarkens. Het overige land is grasland dat gebruikt wordt voor het verschaffen van weidegang aan de scharrel- en biologische zeugen.

### *Onderzoek scharrelvarkenshouderij*

Na de opkomst van de scharrelvarkenshouderij in Nederland in de tweede helft van de tachtiger jaren, is op het Praktijkcentrum Raalte snel begonnen met de start van een eenheid scharrelvarkens voor onderzoek. De belangrijkste knelpunten in de beginfase van de scharrelvarkenshouderij lagen op het gebied van huisvesting, met name het verminderen van bevuilding op de dichte vloer en het verbeteren van de mestafvoer. Het Praktijkcentrum Raalte heeft hierop ingespeeld door onderzoek te verrichten naar kraamhokken, waarbij het aloude Deense kraamhok is vervangen door het kraamhok 'Raalte'. Voor vleesvarkens zijn diverse hoktypes onderzocht met gebruik van stro en uitloop bij verschillende koppelgroottes. Het Praktijkonderzoek Veehouderij heeft enkele malen de ontwikkelingen in de scharrelvarkenshouderij geïnventariseerd waarbij aandacht besteed is aan de behaalde technische resultaten op de bedrijven, maar ook aan marktontwikkelingen binnen deze sector.

De invloed van het 'Ingrepenbesluit', waarbij het gebruik van neusringen verboden werd, was onderwerp van onderzoek om de gevolgen voor de kwaliteit van de beweiding in kaart te brengen. Hetzelfde onderzoek is van belang voor de biologische varkenshouderij. Veel van deze onderzoeksresultaten, alsmede de ervaringen opgedaan op het Praktijkcentrum met het houden van scharrelvarkens, zijn samengevat in het 'Themaboek Scharrelvarkenshouderij' (2001).

### *Onderzoek biologische varkenshouderij*

De ontwikkeling van de biologische varkenshouderij is van recentere datum. De eerste bedrijven die varkens hielden volgens de biologische regelgeving zijn gestart in het midden van de negentiger jaren. De sector is langzaam gegroeid en heeft de laatste jaren een groeiende belangstelling genoten.



Ondanks dat er veel overeenkomsten zijn tussen de scharrelvarkenshouderij en de biologische varkenshouderij, kent de biologische varkenshouderij nog een aantal extra knelpunten. Deze liggen op het gebied van huisvesting (bijvoorbeeld loslopende kraamzeugen), voeding, gezondheidszorg, mechanisatie en automatisering van diverse intensieve werkzaamheden.

In 1999 is begonnen met een kleine eenheid van 25 biologische zeugen, waarmee onderzoek verricht is op het gebied van kraamhokontwerp, gefermenteerde voeders en alternatieve geneesmiddelen. In samenwerking met het bedrijfsleven is een geautomatiseerd stroverstrekkingsstelsel ontwikkeld.

#### *Algemene ontwikkeling in scharrel- en biologische varkenshouderij*

De scharrelvarkenshouderij is ontstaan in de tweede helft van de tachtiger jaren als antwoord op de consumentenvraag naar welzijnsvriendelijk varkensvlees. Deze vorm van houderij heeft zich in 15 jaar ontwikkeld tot enkele goed georganiseerde ketens die hun varkens afzetten via supermarkten en gespecialiseerde scharrelslagers. De regeling en het toezicht hierop wordt beheerd door het Productschap voor Vee en Vlees. De biologische varkenshouderij is in opkomst sinds eind jaren negentig. Dit houderijsysteem heeft huisvestingseisen die vergelijkbaar zijn met de scharrelvarkenshouderij, maar vereist uitloop voor alle dieren. Verder is het voer grotendeels afkomstig van biologische teelt en is het gebruik van geneesmiddelen aan strikte regels gebonden ([www.praktijkcentrumraalte.nl](http://www.praktijkcentrumraalte.nl)).