

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Agrofood Keten

in het bijzonder in de zuivelsector

Dr J.W. van der Schans
Ir. T.A. Vogelzang
Ir. J.J. de Vlieger

Projectnummer 62576

December 2002

Rapport 2.02.15

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

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Agrofoodketen

Van der Schans, J.W., T.A. Vogelzang en J.J. de Vlieger

Den Haag, LEI, 2002

Rapport 2.02.15; ISBN 90-5242-780-1; Prijs €14,- (inclusief 6% BTW)

71 pag. fig., tab, bijl.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) staat hoog op de politieke en maatschappelijke agenda. Overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties zijn momenteel bezig om het begrip MVO inhoudelijk en procesmatig verder vorm te geven.

Het Ministerie van LNV heeft het LEI gevraagd om de ontwikkelingen rond MVO in de agrofood sector in beeld te brengen en daarbij met name de zuivelsector in Nederland nader te bekijken. Dit rapport behandelt de volgende vragen:

- Wat wordt verstaan onder MVO, en op welke wijze sluit MVO aan bij de strategie van ondernemingen?
- Welke motieven hebben bedrijven om zich wel of juist niet met MVO bezig te houden?
- Welke rol kan de overheid spelen bij het verder vormgeven van MVO?

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie@lei.wag-ur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie@lei.wag-ur.nl

© LEI, 2002

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 gedeponeed bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoudsopgave

	Blz.
Woord Vooraf	7
Samenvatting	9
1. Inleiding	15
2. Wat is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Omschrijvingen en definities van MVO	16
2.3 Trends in het bedrijfsleven	19
2.4 Over het waarden creërend potentieel van MVO	20
2.5 MVO: bovenwettelijk versus nevenwettelijk	22
2.6 Naar een ontwikkelingsmodel voor MVO	23
3. Motieven van bedrijven voor MVO	27
3.1 Inleiding	27
3.2 Trends en motieven	27
3.3 MVO als vorm van waardengedreven ondernemerschap	28
3.4 MVO als uiting van welbegrepen eigenbelang	28
3.5 MVO als uiting van verantwoording naar en dialoog met de samenleving	31
3.6 'Licence to produce' en 'licence to sell'	34
4. De rol van de overheid bij MVO	37
4.1 Inleiding	37
4.2 De rol van de overheid bij MVO in algemene zin	37
4.3 De rol van de overheid bij waarden gedreven MVO	40
4.4 Welbegrepen eigenbelang als aangrijpingspunt voor de overheid bij het stimuleren van MVO	42
4.5 De rol van de overheid bij MVO als uiting van <i>corporate citizenship</i>	45
5. De stand van zaken in de zuivelketen	49
5.1 Inleiding	49
5.2 Stand van zaken ten aanzien van MVO in de zuivelketen	49
5.3 Motieven voor MVO in de zuivelsector	52
5.4 Reputatiegevoeligheid in de zuivelsector (welbegrepen eigenbelang)	55
5.5 Financiële prikkels	56
5.6 Over de rol van de overheid bij MVO in de zuivelketen	59

	Blz.
6. Conclusies en aanbevelingen	63
6.1 Conclusies	63
6.2 Aanbevelingen	66
Literatuur	69
Bijlage	73

Woord Vooraf

De aanleiding voor dit onderzoek ligt in eerste instantie in de in 2000 verschenen LNV-nota *Voedsel en Groen*, waarin met name het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in de land- en tuinbouwsector benadrukt wordt. Deze nota geeft aan dat consumenten steeds hogere eisen stellen aan productkwaliteit (vooral voedselveiligheid), productiewijze (milieu en dierwelzijn) en productieomgeving (kwaliteit landschap). De vertrouwensrelatie tussen agro-foodsector en de samenleving zal op deze terreinen verbeterd moeten worden.

Dit kan door middel van MVO, het internaliseren van de maatschappelijke randvoorwaarden in de ondernemingsstrategie van bedrijven in de voedselproductie, -verwerking en distributieketen. Het gaat daarbij vooral om maatschappelijke wensen die van invloed zijn op de *licence to produce* van een sector. Traditioneel worden deze maatschappelijke en ethische waarden en normen vooral via het overheidsbeleid vertaald naar minimumeisen aan de productie. In het huidige tijdsgewricht zoeken maatschappelijke organisaties en ketenpartijen in toenemende mate direct contact met het voedselproducerende bedrijfsleven zelf, om de randvoorwaarden die zij stellen ten aanzien van voedselproductie kenbaar te maken. Daarmee krijgt ook het proces van MVO steeds meer vorm.

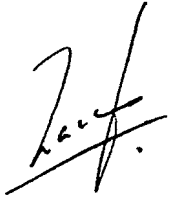
De tweede aanleiding voor dit onderzoek is het in 2001 verschenen Kabinetsstandpunt inzake MVO (als reactie op het advies van de SER over MVO). Dit Kabinetsstandpunt formuleert een beleidslijn voor hoe het Kabinet invulling wil geven aan MVO. Samengevat komt deze invulling neer op het bij elkaar brengen van partijen, het ontwikkelen en verspreiden van kennis en het bevorderen van transparantie zodat belanghebbenden zich een goed oordeel kunnen vormen over het maatschappelijk ondernemerschap van bedrijven.

Het Ministerie van LNV heeft als taak om voor de agrofood sector invulling aan deze beleidslijn invulling geven. Daarom heeft de Directie Industrie en Handel aan het LEI gevraagd om onderzoek te doen naar vorm en inhoud van MVO in de agrofoodsector. Deze uitdaging is in eerste instantie opgepakt door Petra Berkhout van het LEI als projectleider en later overgenomen door Jan Willem van der Schans. Onder zijn leiding is het nu voorliggende onderzoeksrapport afgerond. Hij heeft daarbij in ruimte mate steun gekregen van Theo Vogelzang en Koos de Vlieger. Bareld van der Ploeg en Wim de Hoop hebben ook inhoudelijke bijdragen geleverd.

De voortgang van het onderzoek werd regelmatig besproken in een begeleidingscommissie, die onder voorzitterschap stond van Marjolein Sonnema, adjunct-directeur van de Directie Industrie en Handel. Deze commissie bestond verder uit Klaas de Jong (Numico), Winny de Jong (CBL, later vervangen door Sija de Jong), Jeroom Remmers (SNM), Frans de Beer (FNV-Bondgenoten), Chris Dutilh (Unilever), Bart Edel (veehouder), Hans Rutten (LNV), Gert van der Bijl (LNV), Marcel Vernooij (LNV), Jaap Verhulst (LNV) en Ineke Lemmen (LNV). Allen worden bedankt voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

Verder willen wij alle geïnterviewde personen bedanken voor hun enthousiaste en gedegen bijdrage aan dit onderzoek.

Het LEI hoopt met dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de politieke en maatschappelijke discussie over MVO. Het LEI nodigt iedereen die daarbij betrokken is uit om te reageren op dit rapport en met ons de discussie over MVO te vervolgen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L.C. Zachariasse', written in a cursive style.

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

Samenvatting

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) staat momenteel hoog op de politieke en maatschappelijke agenda. Hoewel het bedrijfsleven al langer bezig is met het vorm geven aan haar maatschappelijk verantwoord ondernemen, krijgt de discussie daarover in december 2000 een impuls door de publicatie van het SER-advies 'De winst van waarden' en het daarop volgende 'Kabinetsstandpunt Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' van maart 2001. Bedrijven worden door overheid, politiek en maatschappelijke organisaties steeds meer aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, waardoor steeds meer bedrijven actief gaan participeren in de maatschappelijke dialoog over duurzaam ondernemen en de bijdrage die zij daar zelf aan kunnen leveren.

Er zijn verschillende definities van maatschappelijk verantwoord ondernemen in omloop. Soms wordt gesproken van duurzaam ondernemen, of van maatschappelijk betrokken ondernemen. Duurzaam ondernemen heeft dan betrekking op het - waar mogelijk op basis van vrijwilligheid - gelijktijdig behalen van milieuwinst en bedrijfseconomische voordelen. Maatschappelijk betrokken ondernemen heeft bijvoorbeeld betrekking op het feit dat een bedrijf werknemers vrijstelt voor vrijwilligerswerk. Dat is dan synoniem voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. De SER onderkent een inhoudelijk en een procesmatig aspect aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het gaat om de bewuste bijdrage van een onderneming aan de maatschappelijke welvaart op de lange termijn, en om de kwaliteit van de relatie met de verschillende belanghebbenden bij de onderneming. In dit onderzoek wordt voor de definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen aangesloten bij de definitie van het Kabinet (2001), die in feite ook aansluit bij de definitie van de SER: '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.' Maatschappelijk verantwoord ondernemen is daarmee per definitie bovenwettelijk. Internationaal verband heeft de OECD in 2001 MVO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen opgesteld. Onderdelen hiervan zijn de informatievoorziening naar buiten toe, arbeidsomstandigheden, milieu, het tegengaan van corruptie, consumentenbelangen, wetenschap en technologie, concurrentie en belastingwetgeving. Deze richtlijnen dienen als referentiekader voor de bedrijven, daar waar het gaat om hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid. De richtlijnen hebben geen juridische consequenties, maar worden in Nederland door overheid en bedrijfsleven wel breed ondersteund. Sommige bedrijven gebruiken deze richtlijnen ook als leidraad bij het vormgeven van hun MVO-activiteiten.

Door het Nederlandse agro-bedrijfsleven wordt MVO in eerste instantie bedrijfsspecifiek ingevuld. Daarbij kan er ook sprake kan zijn van een bedrijfsspecifieke afweging tussen de MVO-onderdelen *people*, *planet* en *profit*, evenals een afweging van onderwerpen binnen die onderdelen. Duurzaam ondernemen wordt door het agro-bedrijfsleven meestal gedefinieerd in termen van een proces van continue verbetering. Het MVO-begrip wordt door bedrijven in toenemende mate meeromvattend ingevuld: de maatschappelijke rol van bedrijven richt zich niet alleen op hun milieubeleid, maar ook op hun sociale beleid

en hun beleid ten aanzien van belanghebbenden buiten de onderneming. Tegelijkertijd worden de financieel-economische resultaten van bedrijven ook steeds meer in samenhang met hun maatschappelijke prestaties bekeken.

MVO behoort volgens de SER tot de kern van het ondernemen. Dit betekent dat het binnen de bedrijven op alle niveaus - van werkvloer tot directiekamer en vice versa - aan de orde moet zijn. Het lijkt er echter op dat dit bij veel bedrijven nog niet het geval is. Daarom wordt er in dit rapport een ontwikkelingsmodel geschetst, waarmee verschillende stadia van MVO onderscheiden en beoordeeld kunnen worden. Daarbij gaat het om saneren, beheren en integreren. In de fase van saneren worden bedrijven gedwongen in te spelen op strenger beleid vanuit de overheid. In de fase van beheren merken bedrijven dat er ook economische voordelen te behalen zijn uit MVO-prestaties. In de fase van het integreren wordt MVO gekoppeld aan de strategische doelstellingen van het bedrijf. Tevens verschuift de focus in deze fase van het verdergaand beheersen van bedrijfs-interne processen naar het zoeken naar mogelijkheden om duurzaamheidsdoelen te bereiken in samenwerking met andere schakels in de keten. Daarmee komt in die fase ook meer de nadruk op het externe proces van MVO te liggen.

Als het gaat om trends die bijdragen aan de opkomst van MVO en de toenemende aandacht daarvoor van overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties, kunnen de volgende ontwikkelingen genoemd worden:

- beperkte invloed van de overheid op het (internationale) bedrijfsleven;
- groeiende maatschappelijke betrokkenheid bij individuele ondernemingen;
- grenzen aan de technische beheersing van bedrijfsprocessen;
- verwachtingen en eisen van consumenten met betrekking tot de maatschappelijke prestaties van bedrijven;
- toegenomen toegang tot en kwaliteit van informatie over ondernemingshandelen.

Op basis van de motieven van bedrijven om gericht met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid bezig te zijn, worden aansluitend in dit rapport drie verschijningsvormen van MVO onderscheiden en becommentarieerd:

- MVO als uiting van waarden gedreven ondernemerschap. Hierbij gaat het om een vorm van ethisch of sociaal verlicht ondernemen, waarbij persoonlijke waarden en normen van ondernemers centraal staan in de bedrijfsstrategie;
- MVO gebaseerd op welbegrepen eigenbelang (risico- en reputatiemanagement);
- MVO gebaseerd op verantwoording en dialoog met alle belanghebbenden bij de onderneming (*corporate citizenship*). Hierbij gaat het om ondernemingen die zich op willen stellen als een respectabel lid van de samenleving. Dit betekent dat men zich houdt aan de geldende wet- en regelgeving, zich richt op maatschappelijk aanvaarde omgangsnormen (bijvoorbeeld afstand te nemen van omkoperij of corruptie), en tevens zich actief inspant bij te dragen aan de verdere invulling van die omgangsnormen.

Een specifiek motief om aan MVO te doen is dat bedrijven hopen dat het een meerprijs oplevert in de markt. Voorwaarde daarvoor is dat de consument gestimuleerd wordt om een meerprijs te betalen voor maatschappelijk verantwoord geproduceerde producten. Er kan in dit verband onderscheid gemaakt worden tussen de *licence to produce* en de *licence to sell*. Het verkrijgen van de *licence to produce*, dat wil zeggen de maatschappelijke accepta-

tie voor een product of productiewijze, gebeurt in wisselwerking met de burger. Het verkrijgen van de *licence to sell*, dat wil zeggen de acceptatie van een product of productiewijze in de markt, gebeurt in wisselwerking met de consument. Afgezien van enkele nichemarkten bestaat er in het algemeen geen één op één relatie tussen het voldoen aan maatschappelijke eisen en de bereidheid van doorsnee consumenten daarvoor een meerprijs te betalen. Dit betekent dat maatschappelijke claims (milieu, eerlijke handel) vaak effectiever vermarkt worden wanneer ze als het ware verpakt worden in productspecifieke claims (smaak, bereidingsgemak), waarvoor de doorsnee consument eerder bereid is iets extra's te betalen.

De rol van de overheid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen in het agrocluster zou kunnen bestaan uit stimuleren, agenderen en confronteren. De overheid kan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven stimuleren door positief gedrag te belonen en negatief gedrag af te straffen. Hierbij is ook aan de orde de vraag of er afscheid genomen kan worden van vormen van collectieve verantwoordelijkheid. Te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan individualisering van aansprakelijkheid voor besmettelijke dierziekten als MKZ. Tevens zou de overheid in de controle op naleving van wet- en regelgeving meer kunnen differentiëren, waarbij bedrijven die vrijwillig bijdragen aan transparantie over hun maatschappelijke prestaties op een andere wijze gecontroleerd worden dan bedrijven die dit niet doen. Meer ingrijpend in de wet- en regelgeving zelf, zou de overheid MVO kunnen stimuleren door bedrijven toe te staan van een middelvoorschrift af te wijken als daarbij het bereiken van publieke doelen gegarandeerd wordt en ook de eventuele extra controlekosten door het betrokken bedrijf zelf gedragen worden. Dit kan omschreven worden als het verlenen van publieke flexibiliteit in ruil voor private verantwoordelijkheid.

Tevens kan de overheid over gaan tot het inzetten van financiële stimulansen om via MVO bovenwettelijke doelstellingen ten aanzien van milieu, dierwelzijn en landschapskwaliteit te halen (fiscale regelingen, subsidies, beheervergoedingen). Financiële stimulansen zijn met name aan de orde juist daar waar kan worden aangetoond dat de maatschappelijke meerwaarde zich niet direct laat vertalen in een beter bedrijfseconomisch resultaat. De overheid kan aansprekende gevallen van maatschappelijk verantwoord ondernemen ook ondersteunen en gebruiken om relevante waarden te communiceren richting andere bedrijven en consumenten. Hierbij is ook aan de orde dat de overheid de specifieke problemen erkent van bedrijven die verder (willen) gaan dan wat momenteel wettelijk vereist is, en deze problemen bespreekbaar maakt bij de relevante publieke en private partijen (agenderen). Te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan het beter op elkaar afstemmen van internationale afspraken (WTO, ILO, Codex, etcetera). Maar ook kan de overheid agenderend optreden door te bevorderen dat marktpartijen meewerken aan initiatieven die er op gericht zijn meer verdergaande maatschappelijke opgaven in ketenverband op te pakken. Voor wat betreft het confronteren kan tenslotte gedacht worden aan het verhogen van de transparantie rond de al dan niet gerealiseerde maatschappelijke meerwaarde van ondernemingsgedrag. De overheid kan initiatieven ondersteunen die zich richten op het systematisch verzamelen en openbaar maken van informatie over ondernemingspresentaties, juist ook indien de maatschappelijke meerwaarde van deze prestaties niet zodanig is dat een onderneming er zelf nadrukkelijk mee naar buiten komt. De overheid kan zelf haar steentje bijdragen aan het vergroten van de transparantie rond bedrijfsprestaties door de toegankelijkheid van keuringsrapporten te vergroten, in ieder geval voor keuringsinstanties

onderling, maar mogelijk ook voor een breder publiek. De overheid kan de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording vergroten door het introduceren van proceswetgeving gericht op het versterken van de mogelijkheden van belanghebbenden tot informatie, inspraak en medezeggenschap. Tenslotte kan de overheid dreigen met wet- en regelgeving, en deze ook daadwerkelijk introduceren, indien bedrijven zo ver achter blijven lopen bij wat maatschappelijk gewenst is dat van verbeteringen op basis van vrijwilligheid niet veel verwacht kan worden.

Vervolgens wordt in deze studie de vraag aan de orde gesteld waar de Nederlandse zuivelketen momenteel staat, daar waar het gaat om duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen zuivelverwerkende bedrijven en primaire producenten. Zuivelverwerkende bedrijven in ons land hebben de afgelopen jaren een MVO-ontwikkeling doorgemaakt hebben, die min of meer aansluit bij ontwikkelingen zoals die ook plaatsvonden in de rest van de Nederlandse industrie. Wat opvalt is de relatief grote nadruk op een collectieve - sectorbrede - aanpak in plaats van een individuele - bedrijfsspecifieke - aanpak. In de fasen van saneren en beheren hebben zuivelverwerkende bedrijven door middel van convenanten geprobeerd de milieueffecten van verpakkingen, energie en afvalwater terug te dringen. Momenteel zitten deze bedrijven meer in de fase van integreren. Door het initiëren van bedrijfs overstijgende projecten zoals Keten Kwaliteit Melk (KKM) en de Integrale Milieu Aanpak voor de Melkveehouderij (IMA) hebben de zuivelverwerkende bedrijven laten zien bereid te zijn ook buiten de eigen onderneming te kijken voor het bereiken van verdergaande duurzaamheidsdoelstellingen. Deze externe oriëntatie is een kenmerk van de integratiefase.

Kenmerkend voor de collectieve aanpak van de zuivelindustrie is dat men zich tot nu toe terughoudend opgesteld heeft tegen specifieke samenwerking met bepaalde, zich positief onderscheidende, partijen in de keten, met als doel een differentiatie van de grondstof melk naar oorsprong en, mogelijk ook, naar markten. Dit terwijl een dergelijke differentiatie zuivelverwerkende bedrijven beter in staat zou stellen primaire bedrijven individueel te belonen (bijvoorbeeld in de vorm van een hogere melkprijs) voor, c.q. af te rekenen op, de mate waarin zij duurzaam produceren. Hoewel men zich in het verleden dus verzette tegen differentiatie van melkstromen naar oorsprong, lijkt er zich momenteel een omslag in het denken af te spelen bij verschillende zuivelverwerkende bedrijven, waardoor men meer open staat voor differentiatie van melkstromen naar oorsprong en specifieke kenmerken (bijvoorbeeld weidegang).

De ontwikkelingen in de melkveehouderij zelf zijn minder goed te duiden in termen van een algemeen ontwikkelingsmodel van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook in deze sector is het milieubeleid de aanzet geweest tot MVO, maar het milieubeleid in de primaire sector heeft wel een enigszins landbouwspecifieke ontwikkeling doorgemaakt. Het milieubeleid in de melkveehouderij was in de jaren tachtig van de vorige eeuw in eerste instantie gericht op een bedrijfsspecifieke aanpak, met name door middel van de introductie van de mestboekhouding en de mestproductierechten. Overigens had de invoering van de melkquotering in 1984, en de latere kortingen op de quota, er ook al toe geleid dat de milieubelasting in de melkveehouderij afgenomen was. In de loop van de jaren negentig werd duidelijk dat het systeem van de mestboekhouding wel zinvol was om een eerste stap te zetten in de verlaging van de milieubelasting, maar dat het niet geschikt was als instrument voor verdere verlaging. Midden jaren negentig ging men dan ook over tot de introductie van een systeem van regulerende mineralenheffingen, in de praktijk het minera-

len aangifte systeem geheten (MINAS), waardoor boeren op individueel bedrijfsniveau af-gerekend konden worden op hun mineralenoverschotten. Door goed mineralenmanagement kunnen boeren milieudoelstellingen halen zonder dat dit al te grote negatieve consequenties heeft voor het bedrijfseconomische resultaat (fase van beheren, met mogelijkheden voor voorlopers om te integreren). Om aan de Europese Nitraatrichtlijn te kunnen voldoen, is MINAS sinds januari 2001 aangevuld met een systeem van mestafzetcontracten, waar ook de melkveehouderij aan moet voldoen (fase saneren). Door het forfaitaire, en voor sommige boeren restrictieve, karakter van de normen is er weinig ruimte voor bedrijfsspecifieke prikkels om het beter te doen dan de wettelijke eis (fase saneren). Met deelname aan de ontwikkeling van de eerder genoemde IMA in 2000 heeft ook het primaire bedrijfsleven, samen met betrokken maatschappelijke organisaties en ketenpartijen, een doorbraak naar de integratiefase proberen te bewerkstelligen. De samenwerking met maatschappelijke organisaties is een relatief nieuwe ontwikkeling, die overigens goed past in het proces van MVO (integratiefase).

In het proces van MVO in de zuivelketen zijn de supermarkten een belangrijke speler. Hun rol in dat geheel moet echter nog wel verder ingevuld worden. Op zich is een bedrijf als Albert Heijn wel bezig met het uitbouwen van het Aarde en Waarde-concept voor groenten en fruit naar zuivelproducten, maar daarover vindt geen georganiseerde dialoog met de rest van de zuivelketen plaats. Ook zijn de supermarkten nu wel bezig met het invullen van hun nieuwe Europese kwaliteitssysteem EUREP-GAP, maar daarbij gaat het nog maar sporadisch over het invullen van bovenwettelijke eisen. De eisen worden vooral regionaal bepaald en sluiten primair aan bij de nationale wet- en regelgeving.

Aansluitend is in deze studie gekeken naar de mogelijkheden om melkveehouders een meerprijs uit te betalen voor duurzaam geproduceerde melk. In het kader van de discussie over MVO in de zuivelketen is dit een van de belangrijkste discussiepunten. Is het mogelijk om melkveehouders een meerprijs uit te betalen voor de maatschappelijke prestaties die zij leveren en zo ja, wat is daar dan voor nodig? Dit vraagstuk is in deze studie geanalyseerd aan de hand van een voorstel van het Centrum voor Landbouw en Milieu en Stichting Natuur en Milieu voor het introduceren van groene zuivel. Geconcludeerd wordt dat dit voorstel kansen biedt, maar er is nog wel verder overleg tussen partijen nodig.

De rol van de overheid bij het stimuleren van MVO in de zuivelsector zou vorm kunnen krijgen door middel van het verspreiden van informatie over het maatschappelijke gedrag van individuele ondernemers en de mogelijkheden van publieke en private partijen de bedrijven hierop af te rekenen. Ook zou de overheid in kunnen zetten op het (verder) individualiseren van wet- en regelgeving. Wanneer dit goed gebeurt zullen de (extra) administratieve lasten die dat mogelijk met zich mee brengt ruimschoots terugverdiend worden door deze bedrijven, die immers maatwerk geboden worden. Dit vraagt van de overheid een type beleid wat minder uitgaat van het saneren en beheren van negatieve maatschappelijke effecten, en zich meer richt op het creëren van ontwikkelingsperspectief richting verdergaande verduurzaming. Onderdeel van het creëren van een ontwikkelingsperspectief in de zuivelketen zou kunnen zijn het weer opnieuw starten van de onderhandelingen over de Integrale Milieu-aanpak voor de melkveehouderij en het maken van afspraken in dat kader over bovenwettelijke milieuprestaties van de sector, in ruil voor het waar mogelijk vereenvoudigen van wet- en regelgeving.

Een ander punt van discussie op dit vlak is het vormgeven en belonen van groene diensten. Daar ligt een nog onvoldoende benutte mogelijkheid voor de zuivelsector om

haar *licence to produce* vorm te geven en de overheid zou een goede bijdrage kunnen leveren door het proces waarbinnen de ruimte voor die groene diensten bepaald wordt te stroomlijnen en vorm te geven. Daarnaast moet zij zelf helderheid en duidelijkheid bieden over de beloning van die diensten en langs welke weg die tot stand komt. Tenslotte kan de overheid zich, in samenwerking met alle betrokken belanghebbenden, richten op het opstellen en bediscussiëren van verschillende toekomstbeelden voor de sector. Door een actieve rol te spelen in het maatschappelijke debat over de toekomst van de sector kan de overheid het op duurzaamheid gerichte strategische besluitvormingsproces van individuele ondernemers faciliteren. Daarbij gaat het niet om het dwingend voorschrijven van strategische keuzen, maar veeleer om het in kaart brengen van de maatschappelijke, ecologische en markttechnische randvoorwaarden waarbinnen de keuzebepaling voor individuele ondernemingen zal moeten plaatsvinden.

Deze studie eindigt met een aantal conclusies en aanbevelingen die richting zouden kunnen geven aan het voortgaande proces bij overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties om MVO verder vorm te geven en in te vullen. Op basis daarvan worden ook aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

1. Inleiding

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) staat momenteel hoog op de politieke en maatschappelijke agenda. Dit komt met name door de publicatie van het SER-advies 'De winst van waarden' in december 2000 en het daarop volgende 'Kabinetsstandpunt Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' van maart 2001.

Overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties zijn mede naar aanleiding van deze publicaties bezig om het begrip MVO inhoudelijk en procesmatig verder vorm te geven. Bedrijven worden door overheid, politiek en maatschappelijke organisaties steeds meer aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, waardoor steeds meer bedrijven actief gaan participeren in de maatschappelijke dialoog over duurzaam ondernemen en de bijdrage die zij daar zelf aan leveren.

Het Ministerie van LNV heeft in het voorjaar van 2001 aan het LEI gevraagd om de ontwikkelingen rond MVO in de agrofoodsector in beeld te brengen. Na enige discussie werd besloten om met name voor de zuivelsector in Nederland te verkennen welke ontwikkelingen er op dat gebied gaande zijn en hoe die geïnterpreteerd kunnen worden.

Dit rapport gaat met name in op de volgende vragen:

- wat wordt verstaan onder MVO, en op welke wijze sluit MVO aan bij de strategie van ondernemingen?
- welke motieven hebben bedrijven om zich wel of juist niet met MVO bezig te houden?
- welke rol kan de overheid spelen bij het verder vormgeven van MVO?

De opbouw van dit rapport is als volgt: in de volgende drie hoofdstukken wordt achtereenvolgens ingegaan op de voorgaande vragen in algemene zin. Vervolgens wordt in een apart hoofdstuk ingegaan op de stand van zaken met betrekking tot MVO in de Nederlandse zuivelsector. Het rapport eindigt met een aantal conclusies en aanbevelingen.

2. Wat is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de door de overheid en het bedrijfsleven zelf gehanteerde definities en omschrijvingen van MVO. Vervolgens schetsen we een aantal trends die op dit gebied gaande zijn in het bedrijfsleven. Ten slotte gaan we uitgebreider in op een drietal discussiepunten die aan de orde zijn als het gaat om de definitie van MVO. Daarbij gaat het over het waarden creërende potentieel van MVO, over de vraag of MVO bovenwettelijk dan wel nevenwettelijk is en over de vraag op welke wijze MVO zich verhoudt tot het strategische besluitvormingsproces van ondernemingen. Dit mondt uit in een bespreking van een fasemodel voor MVO, waarmee de ontwikkelingen op dit gebied, ook in de agro-foodketen, beter geduid kunnen worden.

2.2 Omschrijvingen en definities van MVO

MVO-definities vanuit het beleid

Er zijn verschillende 'definities' van maatschappelijk verantwoord ondernemen in omloop. Soms wordt gesproken van duurzaam ondernemen, of van maatschappelijk betrokken ondernemen. Duurzaam ondernemen heeft dan betrekking op het - waar mogelijk op basis van vrijwilligheid - gelijktijdig behalen van milieuwinst en bedrijfseconomische voordelen (definitie VROM). Maatschappelijk betrokken ondernemen kan ook betrekking hebben op het feit dat een bedrijf bijvoorbeeld werknemers vrijstelt voor vrijwilligerswerk en is dan synoniem voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (Good Company, 1998).

In dit onderzoek wordt voor de definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen aangesloten bij de definitie van het Kabinet (2001): '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.'

De SER (2000) spreekt over maatschappelijk verantwoord ondernemen in termen van de gerichtheid op het leveren van een bijdrage aan maatschappelijke welvaart. Volgens de SER bepalen twee elementen of gesproken kan worden van maatschappelijk verantwoord ondernemen:

- het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op een bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn, uitgaande van de dimensies *profit, people* en *planet*;
- een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij.

De SER onderscheidt dus een inhoudelijke en een proces-matige kant aan MVO.

MVO is niet alleen het leveren van inhoudelijke prestaties op het gebied van *people, planet* en *profit*, maar ook een proces, waarbij een onderneming in dialoog treedt met haar *stakeholders*, teneinde in te kunnen spelen op gerechtvaardigde vragen die bij die *stakeholders* spelen. Het Ministerie van LNV verwoordt dit in een publicatie uit 2000 als volgt: bij maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat het ook om de vertrouwensrelatie tussen agro-bedrijfsleven en samenleving.' (LNV, 2000)

In internationaal verband is het van belang om te wijzen op de richtlijnen van de OECD voor multinationale ondernemingen. Eind juni 2001 heeft de OECD deze richtlijnen vastgesteld. Daarbij gaat het om het gedrag en de activiteiten van internationaal opererende ondernemingen. Onderdelen hiervan zijn de informatievoorziening naar buiten toe, arbeidsomstandigheden, milieu, het tegengaan van corruptie, consumenten-belangen, wetenschap en technologie, concurrentie en belastingwetgeving. De richtlijnen dienen als referentiekader voor deze bedrijven, daar waar het gaat om hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid. De richtlijnen hebben geen juridische consequenties, maar worden in Nederland door overheid (EZ) en bedrijfsleven (VNO-NCW) wel breed ondersteunt. Een aantal internationaal opererende bedrijven in ons land, zoals Friesland Coberco Dairy Foods in de zuivelindustrie, geven hun MVO-activiteiten ook langs deze weg vorm. In ieder OECD-land dient een Nationaal Contact Punt (NCP) deze richtlijnen te promoten. Daar hoort bij een jaarlijkse verslaglegging van de activiteiten van multinationale ondernemingen op dit gebied. Het Nederlandse NCP is ondergebracht bij het Ministerie van EZ. Het is de bedoeling dat in de toekomst ook de sociale partners bij het NCP betrokken worden.

Van belang is om MVO en duurzaam ondernemen concreet meetbaar en afrekenbaar te maken. Daarvoor zijn in de loop van de tijd verschillende indicatoren ontwikkeld. Voor deze studie is het van belang om aan te geven welke indicatoren het Ministerie van LNV hanteert voor het meetbaar maken van duurzame ontwikkeling. Daarbij gaat het om de volgende zaken:

MVO definities vanuit het bedrijfsleven

Wanneer we kijken naar de wijze waarop bedrijven zelf maatschappelijk verantwoord ondernemen definiëren, dan ontstaat een tamelijk divers beeld, zeker ook in de tijd. Zo zijn er nog steeds bedrijven die het eerst en vooral als hun verantwoordelijkheid zien winst te maken, de ondernemer een inkomen te verschaffen en werkgelegenheid te bieden. Deze opvatting werd al in de jaren zeventig van de vorige eeuw door econoom Friedman verwoord in het veel geciteerde artikel '*The social responsibility of business is to increase its profits*' (Milton Friedman, 1972). Anderzijds zijn er ook bedrijven die de verwerkelijking van maatschappelijke doelen als uitgangspunt hebben genomen, en het streven naar winst, zo lijkt het, als een daarvan afgeleide doelstelling beschouwen. '*to dedicate our business to the pursuit of social and environmental change*' (Jaarverslag Bodyshop, 1995)

Tabel 1 Kernset van LNV-indicatoren voor duurzame ontwikkeling

Bronnen	Sociaal-economische factoren	Consumentenzorgen
- natuurwaarde	- aandeel in BNP van groene economische sectoren	- voedselzekerheid
- bescherming	- werkgelegenheid groene sectoren	- voedselveiligheid
- milieu	- landbouw: rentabilitait, arbeidsomstandigheden, e.d.	- landschapsbeleving
- vis	- visserij: rentabiliteit, arbeidsomstandigheden, e.d.	- dierenwelzijn
- hout genetische bronnen		- biologische landbouw
- life support functies		
- landschap identiteit		
- grondbalans		
- footprint		
- energie efficiency		
- watergebruik		
- CO2-productie		
- sluiting mestkringloop		

Bron: LNV-GRR (2001)

Voor de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie lijkt voedselveiligheid voorop te staan bij het maatschappelijk verantwoord ondernemen (Numico website, Duvo, 1999). Dit zou gezien kunnen worden als een uitwerking van de *people* component van MVO. Het werknemersaspect van MVO wordt veelal (nog) niet expliciet meegenomen. Zo zijn arbeidsomstandigheden geen onderdeel van Unilevers MVO-rapportage (DuVo, 2001) en zijn werknemers niet betrokken bij het opstellen van Nutreco's sociaal en milieu- jaarverslag (De Beer, 2002). Een andere kanttekening is dat een zeker niveau van voedselveiligheid tot de wettelijke minimumeisen van voedselproductie behoort en dus geen onderdeel van MVO kan zijn (W. de Jong, 2002). Voedingsmiddelenbedrijven kunnen er echter wel voor kiezen om zichzelf ten aanzien van voedselveiligheid op een bovenwettelijk niveau te profileren, bijvoorbeeld in de vorm van het bedienen van kwetsbare groepen consumenten. Dit valt dan weer wel onder de kabinetsdefinitie van MVO. MVO, in de betekenis van duurzaam ondernemen, wordt ook wel gepresenteerd als een fase in het milieubeleid van ondernemingen (Keijzers et al., 2001). Kanttekening hierbij is dat MVO in brede zin wel wat anders is dan duurzaam ondernemen. Zo zijn milieueffecten objectiveerbaar, terwijl sociale en ethische aspecten dat minder zijn en vaak meer onderwerp van debat (K. de Jong, 2001).

Daarnaast zien we dat de voedingsmiddelenindustrie al wat langer ervaring heeft met het MVO-onderdeel milieuzorg (Mauser, 2001; Kleibeuker, 2002). In Nederland hebben een aantal bedrijven die hun ervaringen op dit punt wilden delen zich verenigd in de Stichting Duurzame Voedselproductie (DuVo 1999). Bedrijven die daarbij betrokken zijn, zijn Heinz, Albert Heijn, The Greenery, Koninklijke Cebeco Groep, Royal Numico, Heineken Nederland, Avebe, Sara Lee/DE, Perfetti-Van Melle, Koninklijke Cosun, CSM, Campina, McDonald's Nederland, DSM, Cehave Landbouwbelang en Unilever Nederland. De Stichting DuVo heeft zich ten doel gesteld om duurzame ontwikkeling in de voedingsmiddelenketen te bevorderen en verder te concretiseren. Zij organiseert jaarlijks een dialoogbijeenkomst met alle betrokken belanghebbenden over het onderwerp duurzaamheid en laat ook onderzoek uitvoeren rond de vraag hoe de aangesloten bedrijven hun

activiteiten op dit gebied verder vorm kunnen geven. Inmiddels worden er door de Stichting DuVo ook pogingen gedaan om duurzaamheid in brede zin, dus inclusief de economische en sociale component, verder uit te werken. Dat heeft onder andere geresulteerd in het volgende overzicht van thema's en indicatoren:

Tabel 2

Ecologie	Sociaal	Economie
- verbruik van minerale en fossiele grondstoffen/ brandstoffen	- veiligheid	- financiële bedrijfsresultaten agrariërs (inkomen, rentabiliteit, perspectieven, etc.)
- verbruik ozonlaag aantastende stoffen	- gezondheid	- voldoen aan kwaliteitseisen t.a.v. voedselveiligheid en hygiëne
- meststoffenbalans	- dierenwelzijn	- voldoen aan consumenten eisen (consumer concerns) t.a.v. risicobeoordeling, communicatie en ethiek
- zware metalen balans	- landschapsbeleving	- uitgaven aan lokale gemeenschap
- bijdrage verzuring/vermesting	- arbeidsomstandigheden	
- verdroging	- kinderarbeid	
- watergebruik	- mensenrechten	
- gebruik bestrijdingsmiddelen en schoonmaakmiddelen	- werktijden/salarissen	
- bijdrage aan broeikaseffect	- ontwikkeling/scholing	
- biodiversiteit	- man/vrouw relaties	
- ruimtebeslag	- besluitvorming en organisatiemogelijkheden	
- erosie	- lokale ontwikkeling van gemeenschap (capacity building)	
- bodemecologie		
- risico's		
- bijdrage in milieuprofiel van product (LCA)		

Bron: Stichting DuVo, 2002.

Op basis van dit overzicht is de afgelopen jaren bij de genoemde bedrijven onderzocht welke voortgang zij met betrekking tot het duurzame karakter van hun productieprocessen en verdere activiteiten geboekt hebben en is met verschillende primaire sectoren onderzocht welke knelpunten er op dat vlak liggen ten aanzien van de ontwikkeling van een duurzame voedingsmiddelenketen. Tevens is bekeken hoe bedrijven met de samenleving communiceren over duurzaamheidsaspecten en zijn de duurzaamheideffecten onderzocht van klein- en grootschalige productie en lokale dan wel internationale verwerking van grondstoffen. Voor de uitkomsten van die onderzoeken verwijzen we hier naar de DuVo-publicatie *Duurzaamheid in Beeld* uit mei 2002.

2.3 Trends in het bedrijfsleven

Wat opvalt is dat MVO door het agro-bedrijfsleven in eerste instantie bedrijfsspecifiek ingevuld wordt, en ook dat de definitie aan ontwikkeling onderhevig is. De definitie wordt bijvoorbeeld vaak bijgesteld naar aanleiding van incidenten, of omdat men aansluiting zoekt bij bestaande initiatieven. Duurzaam ondernemen wordt door het bedrijfsleven dan ook meestal niet gedefinieerd in termen van een ideale eindsituatie, maar in termen van een

proces van continue verbetering (Unilever, Duvo).

Gelijktijdig wordt het MVO-begrip door bedrijven meeromvattend ingevuld: de maatschappelijke rol van bedrijven richt zich niet alleen op hun milieubeleid, maar ook op hun sociale beleid en tegelijkertijd worden de financieel-economische resultaten van bedrijven ook in een steeds bredere MVO-context geplaatst (de '*triple P bottom line*' : *people, planet, profit*). Dit sluit beter aan bij de ondernemerspraktijk en maakt het MVO concept ook rijker. Anderzijds vergroot dit de complexiteit van het begrip, en bemoeilijkt het daarmee de beoordeling van de maatschappelijke prestaties voor bepaalde maatschappelijke groepen, die immers vaak georganiseerd zijn vanuit een specifiek belang, bijvoorbeeld het milieu. Het lijkt er nu op dat verschillende onderdelen en aspecten van MVO tegen elkaar uitgewisseld kunnen worden. Dat biedt kansen, maar kan eventueel ook leiden tot verwatering van het MVO-begrip.

MVO is niet alleen maar aan de orde voor een beperkte groep voorloperbedrijven die zich richten op een nichemarkt (de kritische consument), maar dient sectorbreed te worden opgepakt (SER, 2001). Ieder zichzelf respecterend bedrijf zou MVO in haar strategie moeten implementeren (Kabinet, 2001). In de literatuur over eerlijke handel wordt ook wel gesproken van het aanbreken van een derde fase in het denken over maatschappelijk verantwoorde productie en handel (Roozen en Van der Hoff, 2001). De eerste fase is die van het opzetten van een alternatieve handelsorganisatie om eerlijk geproduceerde producten te verhandelen (*alternative trade organisation*, bijvoorbeeld de Wereldwinkels). De tweede fase is die van de doorbraak naar reguliere distributie en daarmee samenhangende opbouw van keurmerkorganisaties. Het reguliere handelskanaal biedt dan ook gangbare producten aan. Het verantwoord geproduceerde product moet in die fase dus via een keurmerk onderscheidend in de markt gezet worden (*de fair trade label* fase, bijvoorbeeld Max Havelaar). De derde fase is die van het doorvertalen van maatschappelijke eisen naar gangbare productstromen, die door het gangbare bedrijfsleven worden geproduceerd, verwerkt en verhandeld; de *mainstreaming of fair trade*. De vraag is hoe deze derde fase concreet wordt ingevuld. Roozen & van der Hoff stellen in dit verband dat 'een marktbenadering op basis van productkwaliteit en merkpositionering naar verwachting belangrijker zal worden' (Roozen en Van der Hoff, 2001, p. 303). Bij de doorvertaling van het *fair trade* concept naar textiel is men dan ook gekomen met een merk in plaats van een keurmerk (Kuyichi-jeans). Een ander voorbeeld is dat de Ahold Huismerk koffie volgens de zogenoemde gedragscode van Utz Kapeh (Volkskrant, 11 april 2002, www.utzkapheh.org) moet gaan voldoen aan een minimale 'fatsoensgrens' voor sociaal en milieubewust ondernemen.

2.4 Over het waarden creërend potentieel van MVO

De SER-definitie van MVO schetst een ideaal dat in de praktijk in meer of mindere mate gehaald wordt. Daarbij gaat het vooral om MVO als een ontwikkelingsproces. De MVO-definitie van de SER is daarmee vooral normatief, niet descriptief. MVO is niet wat het bedrijfsleven momenteel feitelijk doet, maar wat het zou kunnen c.q. moeten doen. De SER veronderstelt ook een zeker evenwicht in de waarden creatie van de drie dimensies van MVO: *people, planet* en *profit*. Creatie van waarden zelf staat centraal, niet de verhouding tot wettelijke regels en verplichtingen. Positief hieraan is dat direct aangesloten wordt bij de werkelijke maatschappelijke voordelen van ondernemingsgedrag. De SER geeft

daarmee een inhoudelijke, substantiële definitie van MVO. Dit biedt de mogelijkheid de waarden creërende potentie van wettelijke normen tot onderwerp van analyse te maken. Een nadeel van deze benadering is dat niet altijd duidelijk is of en in welke mate bepaald ondernemingsgedrag tot maatschappelijke voordelen leidt. Neem bijvoorbeeld het thema biotechnologie. Daarbij is nog onvoldoende uitgediscussieerd of de toepassing ervan in voedsel wel of niet tot maatschappelijke voor- dan wel nadelen leidt.

De definitie van het Kabinet is daarentegen meer formeel van aard: MVO is bovenwettelijk. Dit heeft als voordeel dat in principe haarscherp duidelijk is wanneer er sprake is van maatschappelijk verantwoord ondernemen en wanneer niet: namelijk de wettelijke norm dient als meetlat. Een ander voordeel is de relatief eenvoudige taakverdeling tussen overheid en bedrijfsleven die uit deze definitie van MVO voortvloeit. De overheid houdt zich bezig met het formuleren van minimale maatschappelijke eisen, het bedrijfsleven tracht tegemoet te komen aan bovenwettelijke maatschappelijke wensen.

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 veel bedrijven niet aan het wettelijke minimum voldoen, het daadwerkelijk voldoen aan alle wettelijke minimeisen 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. Een meer fundamenteel probleem van de kabinetsdefinitie van MVO is dat het waarden creërende potentieel van het wettelijke kader niet wordt geproblematiseerd. Het Kabinet veronderstelt dat wetgeving de vertaling is van minimale maatschappelijke eisen. MVO is dan de vertaling van meer verdergaande maatschappelijke wensen. De vraag is evenwel of wetgeving altijd een effectieve en efficiënte vertaling is van minimale maatschappelijke eisen. Het kan best zo zijn dat de wetgever achterloopt bij maatschappelijke eisen en dat er in bepaalde gevallen iets (nog) niet wettelijk geregeld is, waar wel een zeker maatschappelijk draagvlak voor is. MVO is dan niet zozeer 'bovenwettelijk' maar veeleer 'voorwettelijk'. Neem als voorbeeld de maatschappelijke onvrede over exorbitante beloningen voor het topmanagement van bepaalde bedrijven. Er valt niet uit te sluiten dat de overheid hier ooit paal en perk aan stelt, hoewel dit momenteel (nog) wordt gerekend tot de (maatschappelijke) verantwoordelijkheid van de bedrijven zelf.

Een ander punt van aandacht gegeven de kabinetsdefinitie is dat het wettelijk kader MVO in de weg kan zitten. Bedrijven die waarde willen creëren op een van drie P's kunnen daartoe soms gehinderd worden door het wettelijk kader. Wetgeving heeft immers, onder andere door handhaving en controle, vaak een eigen logica, die extra beperkingen oplegt aan het handelen van ondernemingen. Om een minimaal maatschappelijk doel ook daadwerkelijk te bereiken - op een wijze die effectief en efficiënt te controleren valt - worden er vanuit de wet- en regelgeving vaak aanvullende eisen gesteld. Deze aanvullende eisen kunnen evenwel in hun specifieke uitwerking in concrete gevallen beperkend zijn voor MVO. Zie bijvoorbeeld de discussie in de varkenshouderij rond het afdelingsgewijs mogen aanpassen van varkensstallen aan groepshuisvesting (Van der Schans et al., 2001). Dit is nu nog wettelijk verboden (het Varkensbesluit laat alleen aanpassing van bedrijven in hun geheel toe), maar maatschappelijk gezien wel gewenst (dierenwelzijn doelstellingen

worden immers eerder gehaald). Vergelijkbare voorbeelden zijn te geven in het kader van de discussie over doel- en middelvoorschriften in het mestbeleid. Het is goed dat de overheid zich deze problematiek realiseert en daar ook actief mee aan de slag is gegaan (Huizing, 2002).

2.5 MVO: bovenwettelijk versus nevenwettelijk

Een probleem van de definitie van het Kabinet is dat MVO gedefinieerd wordt als bovenwettelijk. Maar uit de voorbeelden en toelichting van het Kabinet blijkt dat het in feite ook gezien wordt als nevenwettelijk.

'Wanneer de consument over steeds betere informatie beschikt over hoe een product gemaakt is, en wat de voor- en nadelen van dat product zijn, dan verlicht dat de taak van de overheid bij het stellen van bijvoorbeeld veiligheidsvoorschriften aan producten' (Ministerie van Economische Zaken, 2001).

Daar waar de wetgever een bepaalde maatschappelijke wens niet kan of wil regelen, wordt het bedrijfsleven gevraagd zelf verantwoordelijkheid te nemen. De ontwikkelingen op het terrein van het milieubeleid kunnen hier als voorbeeld dienen. Daarbij streeft de Nederlandse overheid sinds jaar en dag naar het afsluiten van convenanten (bijvoorbeeld voor verpakkingen), vanuit het besef dat een *top-down* benadering vanuit de overheid kan leiden tot het ontbreken van draagvlak bij de doelgroep (Kabinet 2001, p. 8, p. 13). De overheid kiest dan voor een benadering waarbij het bedrijfsleven gevraagd wordt 'vrijwillig' eigen verantwoordelijkheid te nemen, onder de (impliciete) dreiging dat wanneer dit niet voldoende opgepakt wordt, er wellicht alsnog een dwingend wettelijk kader zal komen (Van Vliet, 1992). De eigen verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven kan dus ook worden gemobiliseerd om wettelijke regels te voorkomen, of aan te passen. Zie voor dit laatste bijvoorbeeld de vergunningverlening op basis van een bedrijfsmilieuplan (Kabinet 2001, p. 19). Indien MVO niet alleen bovenwettelijk is, maar ook nevenwettelijk (het komt in de plaats van regelgeving), vermindert dit, zo zou men kunnen stellen, het vrijblijvende karakter van de MVO-initiatieven van het bedrijfsleven (zie ook Kabinet 2001, p. 8). Ook ontwikkelingen op het gebied van de internationale handel en investeringen kunnen als voorbeeld dienen. Hoewel er verschillende internationale verdragen zijn op basis waarvan nationale wettelijke kaders geformuleerd kunnen worden, is evident dat hiermee lang niet alle maatschappelijk relevante aspecten van grensoverschrijdend ondernemingsgedrag gedekt (kunnen) worden. Ook hier hebben vrijwillig aanvaardde gedragscodes van bedrijven daarom eerder een nevenwettelijk dan bovenwettelijk karakter, eenvoudigweg omdat een internationaal wettelijk kader om minimale eisen te stellen aan grensoverschrijdend ondernemingsgedrag ontbreekt.

Het Kabinetsstandpunt gaat verder niet expliciet door op het onderscheid tussen bovenwettelijke en nevenwettelijke vormen van MVO. Het is evenwel aannemelijk dat er juist ten aanzien van de rol van de overheid verschillen zullen zijn ten aanzien van beide vormen van MVO. Indien zelfregulering in de plaats komt van publieke regulering, ligt het voor de hand dat er bijvoorbeeld een adequate inspraakregeling is voor betrokken belangengroepen, dat er een onafhankelijke geschillen regeling is, en ook dat het betrokken

bedrijfsleven verplicht is publiekelijk te rapporteren over de mate waarin en wijze waarop men beleidsdoelstellingen haalt. Zelfregulering heeft namelijk ook een eigen dynamiek, die tot andere uitkomsten kan leiden dan overheidsregulering omdat sectoren die claimen door middel van zelf-regulering effectiever maatschappelijke doelen na te kunnen streven daarbij zeker hun eigen belangen niet over het hoofd zullen zien (Mayntz, 1993).

Tenslotte moet ten aanzien van de kabinetsdefinitie van MVO worden opgemerkt dat datgene wat bedrijven bovenwettelijk doen nog niet noodzakelijkerwijs maatschappelijk verantwoord is. Een bedrijf dat inspeelt op het maatschappelijke probleem van de wachtlijsten in de gezondheidszorg en voor de eigen werknemers bovenwettelijke initiatieven ontplooit door gezondheidszorg in te kopen via privé-klinieken, komt daarmee tegemoet aan de belangen van enkele belanghebbenden. Daarbij gaat het met name om de eigen werknemers, die immers eerder geholpen worden, en om het economisch profijt van de eigenaren van de onderneming, die immers met minder ziekteverzuimdagen te maken hebben. De vraag is evenwel of vanuit de maatschappij als geheel een dergelijke actie te verantwoorden is, omdat dit zou kunnen leiden tot een verdere tweedeling tussen werkenden en niet-werkenden. De SER-definitie van MVO vraagt, anders dan de kabinetsdefinitie, expliciet aandacht voor de maatschappelijke verantwoording van de afweging tussen belangen die de onderneming op bovenwettelijk niveau verkiest te bedienen. Hiervan zou een stimulans uit gaan die er toe leidt dat bovenwettelijke initiatieven ook daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord zijn. Ook hier blijkt weer dat er bij maatschappelijk verantwoord ondernemen niet alleen sprake is van inhoudelijke voorwaarden (normstelling gaat verder dan wettelijk minimum) maar ook van proces voorwaarden (inspraak en verantwoording gaan verder dan wettelijk vereist).

2.6 Naar een ontwikkelingsmodel voor MVO

MVO behoort volgens de SER-rapportage tot de kern van het ondernemen. Dit betekent dat het binnen de bedrijven op alle niveaus -van werkvloer tot directiekamer en vice versa- aan de orde moet zijn. De vraag is evenwel of MVO momenteel al op strategisch niveau binnen de bedrijven wordt geïntegreerd. Of is er binnen bedrijven eerder sprake van een aantal voorbeeldprojecten, die wel strategische potentie hebben, maar waarvan de resultaten nog niet ondernemingsbreed zijn geïmplementeerd? Hiermee samen hangt de vraag waar de MVO-verantwoordelijkheid binnen de bedrijven ligt, in de staf (als aandachtspunt voor de *corporate communications* functie binnen de directie) of in de lijn (MVO-strategie doorvertaald naar taakstellingen management en overleg- en beloningstructuren werknemers, etcetera).

Keijzers et al. (2002) onderscheiden in de VROM publicatie '*Duurzaam Ondernemen*' drie fasen in het milieubeleid van bedrijven: saneren, beheren en integreren. In de fase van saneren worden bedrijven gedwongen in te spelen op strenger milieubeleid vanuit de overheid. In deze fase staat het correct naleven van wettelijke regels voorop (*compliance*). In de fase van beheren merken bedrijven dat er ook economische voordelen te behalen zijn uit de milieuzorg (*eco-efficiency*). Dit is de fase van *beyond compliance*, waarbij 3P overigens staat voor *pollution prevention pays*. Inhoudelijke aandachtspunten voor de bedrijven in de fasen van saneren en beheren zijn onder andere het verminderen van emissies naar lucht water of bodem en energie efficiency.

Procesaandachtspunten zijn onder andere goedgekeurde milieuvergunningen en certificatie (VROM 2002, p. 11). In de fase van het integreren wordt de zorg voor het milieu gekoppeld aan de strategische doelstellingen van het bedrijf. Hierbij is ook de integratie met sociale thema's aan de orde. In deze fase staat 3P dan ook voor duurzaamheid in brede zin: *people, planet and profit*. Tevens verschuift de focus in deze fase van het verdergaand beheersen van bedrijfsinterne processen naar het zoeken naar mogelijkheden om duurzaamheidsdoelen te bereiken bij of in samenwerking met andere schakels in de keten. Inhoudelijke aandachtspunten voor de bedrijven in deze fase zijn onder andere duurzaam gebruik van vernieuwbare hulpbronnen (energie, water, ruimte, grondstoffen) en de ontwikkeling van duurzame technologie en producten. Procesmatige aandachtspunten in deze fase zijn onder andere het overleg met belanghebbenden en het zoeken van bestaande of nieuwe partners om duurzame innovaties te bewerkstelligen (VROM, 2002, p. 12).

Het geschetste ontwikkelingsmodel heeft in eerste instantie betrekking op het milieugedrag van ondernemingen. De auteurs hebben echter ook gepoogd het te vertalen naar maatschappelijk verantwoord ondernemen in brede zin (Keijzers et al., 2002). Daarbij wordt bijvoorbeeld verwezen naar het Groenboek Sociale Verantwoordelijkheid van Bedrijven, opgesteld door de Europese Commissie in 2001. Ook qua behandeling van sociale thema's is namelijk sprake van een verschuiving van de focus van bedrijven op bedrijfsinterne processen (levenslang leren, *empowerment* van werknemers, gelijke kansen voor mannen en vrouwen) naar bedrijfsexterne processen (*community development*, vermindering sociale spanningen en maatschappelijke ongelijkheden ten aanzien van gezondheid, veiligheid en kwaliteit, zowel nationaal als internationaal; eerlijke prijzen, billijke handelsvoorwaarden en betrouwbare leveringen (Groenboek, 2001, p. 8 en p. 13; Keijzers et al., p. 43). De fase van 'integreren' veronderstelt in dit geval dat sociale en economische kwesties niet als afzonderlijk thema's door een onderneming in beschouwing worden genomen, maar dat juist gekeken wordt naar mogelijkheden de verschillende thema's in onderlinge samenhang aan te pakken, waarbij er bijvoorbeeld een meerwaarde ontstaat als werknemers inspraak en medezeggenschap krijgen in milieuthema's of wanneer marktgroei wordt gerealiseerd via nieuwe duurzame producten die ook nog eens voor brede groepen mensen toegankelijk zijn (De Beer, 2002, zie ook Groenboek 2001, p. 13, p. 19).

In vergelijking met het ontwikkelingsmodel van duurzaam ondernemen valt op dat de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen bij bedrijven niet alleen voort komt uit de introductie van strenger overheidsbeleid op relevante thema's (de fase van *æneren* in bovengeschetst ontwikkelingsmodel). De druk om meer maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen kan voor bedrijven ook uit een andere hoek komen, bijvoorbeeld door veranderende relaties met aandeelhouders (*corporate governance*) of veranderende relaties met maatschappelijke groeperingen (en de mogelijkheid om reputatieschade aan een bedrijf toe te brengen) of marktpartijen (en de mogelijkheid aan toeleverende bedrijven bepaalde eisen te stellen). Verder dient opgemerkt te worden dat het ontwikkelingsmodel van Keijzers et al., wanneer het vertaald wordt naar MVO, minder goed onderkent dat sommige bedrijven al vanaf de oprichting, of in ieder geval voordat er sprake is van expliciete externe druk, gekozen hebben voor een strategie die waarde creëert op verschillende duurzaamheid dimensies, en niet alleen gericht is op economische duurzaamheid. Een voorbeeld daarvan is de Bodyshop, waarvan de oprichters al vanaf het begin een bredere doelstelling dan alleen een financieel-economische hadden.

Het beeld ten aanzien van de ontwikkeling van MVO in vergelijking met duurzaam

ondernemen is dus in de praktijk meer divers dan het model van Keijzers et al. doen vermoeden. Toch kan het model waarde hebben omdat het de gedachtevorming rond de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan structureren c.q. aanscherpen. Zo valt datgene wat bedrijven in het ontwikkelingsmodel van 'duurzaam ondernemen' doen in de fase van 'saneren' strikt genomen niet onder de kabinetsdefinitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen, omdat die uitgaat van bovenwettelijke presentaties. In de praktijk blijkt evenwel dat bedrijven het op zich al als een maatschappelijke verdienste zien wanneer ze hun ondernemingshandelen hebben geconformeerd aan de heersende wet- en regelgeving (Dutilh, 2002). Ook het model van Keijzers et al. erkent dat het voldoen aan wet- en regelgeving een niet te onderschatten fase is in de ontwikkeling van duurzaam ondernemen.

Het model van Keijzers et al. is ook relevant omdat het een beeld probeert te geven van de wijze waarop individuele ondernemingen een bijdrage kunnen leveren aan de verduurzaming van de economie, zoals die door de Nederlandse overheid beoogd wordt. Keijzers et al. geven expliciet aan dat ondernemingen zich qua inhoudelijke agenda in de integratiefase van duurzaam ondernemen zouden (kunnen c.q.) moeten richten op de ecologische en sociaal-economische hoofdproblemen zoals die geïdentificeerd zijn in het meest recente nationale milieubeleidsplan NMP4 (Keijzers et al., 2002, p. 43). Voor de agrosector zijn de uitdagingen daarin vooral geformuleerd in termen van systeeminnovaties die nodig zijn om de verduurzaming van de landbouw te bewerkstelligen. Een verdienste van het model van Keijzers et al. is dat geprobeerd wordt deze tamelijk abstracte, en per definitie bedrijfsoverstijgende, opgaven terug te vertalen naar een ontwikkelingsmodel voor individuele bedrijven, die juist voor de strategische uitdaging staan om in samenwerking en dialoog met maatschappelijke en marktpartijen de integratiefase van duurzaam ondernemen vorm te geven. Dit sluit ook aan bij de trend dat maatschappelijke organisaties zich meer en meer van bewust zijn van het feit dat van individuele boeren niet verwacht kan worden dat zij geheel eigenhandig de transitie richting duurzame landbouw vormgeven. In toenemende mate richten maatschappelijke organisaties hun aandacht dan ook op de verwerkende industrie en de *retail*, waarvan verwacht wordt dat zij waar mogelijk en vanuit hun specifieke rol in de keten de primaire producent ondersteunen in de omslag richting duurzame productie. Daarbij moet overigens worden opgemerkt dat in het model van Keijzers et al. de fase van de externe oriëntatie, qua ontwikkelingslogica, vooraf gegaan wordt door fasen van interne oriëntatie. Dit relativeert en nuanceert de (te) hooggespannen verwachtingen van overheden en maatschappelijke organisaties dat bedrijven hun op het oog weliswaar dominante positie in de (voedsel)productieketen zouden kunnen aanwenden om keten veranderingstrajecten in te zetten, terwijl men bedrijfsintern nog geen orde op zaken heeft gesteld.

Ook valt in het model van Keijzers et al. op dat er qua verduurzaming van de productie binnen bedrijven een ontwikkeling gaande is, waarbij de ervaringen met specifieke duurzaamheidsprojecten en gecertificeerde productstromen doorvertaald worden naar ondernemingsbrede toepassingen, waarbij de hoofdstroom van de productie en vermarkting betrokken is. Met betrekking tot deze hoofdstroom is waarschijnlijk eerder een merk dan keurmerk aangrijpingspunt voor maatschappelijke verantwoording, omdat de huidige doorsnee consument nu eenmaal eerder gewend is te denken in merken dan keurmerken (vergelijk Roozen en Van der Hoff, 2002). Dit impliceert dat de huidige focus van de beleidsdiscussie op keurmerken in relatie tot de vermarkting van MVO claims mogelijk

herijking behoeft. Tevens is met betrekking tot de hoofdstroom waarschijnlijk eerder aan de orde dat producten en diensten voor een breed publiek toegankelijk moeten zijn, ter voorkoming van sociale spanningen. Dit impliceert dat ook de huidige focus in de beleidsdiscussie op het behalen van een meerprijs in niche markten aan herijking toe is. Maatschappelijk verantwoorde producten en diensten moeten (uiteindelijk) ook voor de minder koopkrachtige consument bereikbaar zijn.

3. Motieven van bedrijven voor MVO

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt in eerste instantie ingegaan op de trends en motieven die voor bedrijven van belang zijn om zich wel of niet bezig te gaan houden met MVO. Daarna wordt achtereenvolgens ingegaan op MVO als vorm van waardengedreven ondernemerschap, MVO gebaseerd op welbegrepen eigenbelang en MVO gebaseerd op verantwoording en dialoog met de samenleving. Tenslotte wordt ingegaan op de bijdrage die MVO zou kunnen leveren aan de *licence to produce* en de *licence to sell* van bedrijven in de agrofood keten.

3.2 Trends en motieven

De volgende trends worden over het algemeen genoemd als ontwikkelingen die bijdragen aan de opkomst van MVO en de toenemende aandacht daarvoor van overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties:

- de beperkte invloed van de overheid op het (internationale) bedrijfsleven;
- de groeiende maatschappelijke betrokkenheid bij individuele ondernemingen;
- de technische beheersing van bedrijfsprocessen kent grenzen;
- de consument verwacht ook maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven;
- de toegenomen kwaliteit van en toegang tot informatie over ondernemingshandelen.

(Kaptein, 1999; Wempe en Kaptein, 2000; Janssen Groesbeek, 2001; Keijzers et al., 2002)

Daarnaast worden in de beschikbare literatuur een groot aantal motieven genoemd voor MVO. Die kunnen geclusterd worden rond de volgende drie verschijningsvormen:

- MVO als uiting van waarden gedreven ondernemerschap (gebaseerd op persoonlijke normen en waarden)
- MVO gebaseerd op welbegrepen eigenbelang (risico en reputatie management)
- MVO gebaseerd op verantwoording en dialoog met de samenleving (*corporate citizenship*)

Het is voor de overheid en voor maatschappelijke organisaties van belang om inzicht te hebben in de motieven van bedrijven voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Enerzijds kunnen deze inzichten helpen om na te gaan hoe ondernemingen beter gestimuleerd kunnen worden om verdere stappen op dit vlak te nemen. Anderzijds ontstaat hierdoor ook een beter beeld van de beperkingen en tekortkomingen van MVO. In het vervolg van deze paragraaf wordt nader ingegaan op de mogelijkheden en beperkingen van de genoemde clusters van motieven.

3.3 MVO als vorm van waardengedreven ondernemerschap

Hierbij gaat het om een vorm van ethisch of sociaal verlicht ondernemen, waarbij persoonlijke waarden en normen van ondernemers centraal staan in de bedrijfsstrategie. Typisch voorbeeld hiervan is de eerder genoemde Bodyshop. De Bodyshop-organisatie werd door de oprichters, Anita en Gordon Roddick, mede gebruikt voor de verwezenlijking van hun persoonlijke normen en waarden. Het voordeel van een dergelijke motivatie voor MVO is dat ze nauw aansluit bij de persoonlijke overtuigingen van de ondernemers zelf. Dit mobiliseert extra aandacht, energie en creativiteit om de persoonlijke normen en waarden ook daadwerkelijk in de ondernemingsstrategie te integreren.

Het punt is evenwel dat een onderneming in een qua waardenoriëntaties pluriforme maatschappelijke context opereert. Dit betekent dat bij MVO niet alleen de waardenoriëntaties van de betrokken ondernemer(s) centraal staan, maar dat die ook met andere belanghebbenden bediscussieerd moeten worden, om zodoende een maatschappelijk verantwoorde afweging van diverse, vaak uiteenlopende waarden en belangen tot stand te kunnen brengen en die te kunnen vertalen in de ondernemingsstrategie. Daarbij hoort bijvoorbeeld ook het bediscussiëren van die strategie met de werknemers. Ter illustratie: in het voorbeeld van de Bodyshop bleek dat Anita Roddick de Bodyshop gebruikte om campagne te voeren tegen de deelname van Britse troepen aan de Golfoorlog, terwijl sommige van haar werknemers zonen of dochters hadden die door de Britse regering als militair in de regio werden ingezet (Baker, 1995, p. 21).

Een ander minder sterk punt van op persoonlijke normen en waarden gebaseerde vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen is dat de continuïteit van de projecten en strategie in gevaar kan komen wanneer de betreffende personen de onderneming verlaten of op andere posities komen. MVO is ongetwijfeld gebaat bij persoonlijke inspiratie en betrokkenheid van management en medewerkers, maar het begrip duurzaamheid impliceert toch ook dat MVO zich uiteindelijk blijvend doorvertaalt in de strategie, structuur en cultuur van het bedrijf.

3.4 MVO als uiting van welbegrepen eigenbelang

Bedrijven kunnen zich op het gebied van bovenwettelijke eisen profileren vanuit een vorm van welbegrepen eigenbelang, omdat ze er op de lange termijn beter van denken te worden. Het kan hierbij gaan om bedrijfsinterne voordelen (betere bedrijfsvoering) en om voordelen in de relatie met de omgeving van het bedrijf (verzekerde toegang tot afzet markt, externe financiering, arbeidsmarkt en in relatie tot overheden). De SER kent bij de motivatie van ondernemingen om aan MVO te doen een groot belang toe aan het reputatiemechanisme. Ondernemingen houden zich vanuit die optiek bezig met het beschermen c.q. versterken van hun maatschappelijk imago, omdat ze hierdoor in een betere relatie komen te staan met belangrijke *stakeholders* van wiens steun men afhankelijk is voor de continuïteit van de onderneming. Het gaat hier bijvoorbeeld om financiers die bovenwettelijke eisen stellen aan de bedrijfsvoering van een onderneming om te voorkomen dat hun financiële belangen geschaad worden. Een onderneming die negatief in de maatschappelijke belangstelling komt te staan, kan problemen krijgen met het aantrekken van goed gekwalificeerde werknemers. Consumenten kunnen over gaan tot een koopstaking, en

(lokale) overheden kunnen moeilijk doen bij vergunningverlening en -handhaving.

Maar ondernemingen kunnen met MVO in principe ook een concurrentievoordeel bereiken door in samenspraak met belanghebbenden met maatschappelijke thema's bezig te zijn, ten opzichte van bedrijven die dit niet doen. Afhankelijk van de wijze waarop de *stakeholder* relaties worden vormgegeven onderscheiden Heugens et al. (2001) vier typen van concurrentie voordeel: cognitieve legitimiteit -de 'vanzelfsprekendheid' waarmee de onderneming zich in het maatschappelijke veld positioneert; sociaal-politieke legitimiteit -de acceptatie van het gedrag van ondernemingen, waardoor de neiging van de politiek om te interveniëren afneemt; en twee- of meerzijdige leereffecten -het wederzijds c.q. collectief ontdekken van wat haalbaar is, en die ruimte dan ook effectief benutten (Heugens et al. 2001, pp.17-20). Vergelijk de inspanningen van Albert Heijn op het gebied van de biologische landbouw. Albert Heijn versterkt hiermee haar vanzelfsprekende positie als leidende *retailer* in het maatschappelijke veld, het vergroot de sociaal-politieke acceptatie van haar dominante positie op de markt, en het doet samen met belangrijke *stakeholders* en ketenpartijen kennis en ervaring op over de wijze waarop biologische producten het beste in de markt gezet kunnen worden. Deze kennis kan ook op andere terreinen en in andere landen ten nutte gemaakt worden. Hieruit blijkt dat een onderneming door goed *stakeholder management* een concurrentie voordeel kan opbouwen, ten opzichte van ondernemingen die dit niet doen.

Er zijn evenwel ook bij deze op verlicht eigenbelang gebaseerde verschijningsvorm van MVO kanttekeningen te plaatsen. Een eerste opmerking die daarover gemaakt kan worden is dat het gevaar bestaat dat het (her-)interpreteren van min of meer gangbare strategische keuzen in termen van MVO, en dit als zodanig communiceren, een zeker risico met zich mee brengt. Het is immers voor maatschappelijke groeperingen vrij gemakkelijk om de geclaimde maatschappelijke waarde van het ondernemingsgedrag te 'ontmaskeren' als welbegrepen eigenbelang, wat in feite vanzelfsprekend is en geen bijzondere maatschappelijke bijval behoeft. Een tweede opmerking is dat er door de bemoeienis van de onderneming weliswaar maatschappelijke doelen gediend kunnen worden, maar dat betekent nog niet dat ook alle betrokkenen er van overtuigd zullen zijn dat op deze manier die doelen ook het beste gediend zijn. Juist omdat bij MVO- initiatieven van bedrijven maatschappelijke betrokkenheid en eigenbelang vaak hand in hand gaan kan een proces op gang gebracht worden wat een eigen dynamiek heeft en waarbij het verwezenlijken van maatschappelijke waarden uiteindelijk in het gedrang komt. Een voorbeeld hiervan is het aangaan van strategische allianties tussen *fast food* en/of *softdrink* bedrijven enerzijds en scholen anderzijds in de Verenigde Staten. Deze scholen dreigden te moeten inleveren op de kwaliteit van het onderwijs en van de binnenschoolse kantines vanwege teruglopende overheidsbudgetten voor het onderwijs. Grote bedrijven sprongen hier op in als gebaar van maatschappelijke betrokkenheid en om hun marketing mogelijkheden te verbreden. Het neveneffect van de *corporate partnerships* met scholen is evenwel dat onderwijzers toe moeten staan dat kinderen in de klas mogen eten en drinken, omdat anders de aan het bedrijfsleven beloofde omzetcdoelstellingen niet gehaald worden (Schlosser 2001, p. 57).

Een andere opmerking die gemaakt kan worden is dat het reputatiemechanisme als motief om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te gaan doen alleen of voornamelijk werkt voor bedrijven die ook daadwerkelijk een hoog publiek profiel hebben (Klein 2001). De arbeidsomstandigheden in de *sweatshops* van derde wereld landen als India zouden veel minder aandacht hebben gekregen indien de productie werd afgenomen door lokale bedrijven die produceren voor de lokale consumentenmarkt. Juist doordat merkfabrikant Nike de productie in de *sweatshops* aanstuurt, is er een directe band met de consument in het Westen, en is er een direct aangrijpingspunt voor maatschappelijke organisaties om via het afdwingen van maatschappelijk verantwoord gedrag van bedrijven de arbeidsomstandigheden in derde wereld landen te verbeteren.

Het reputatiemechanisme is dus imperfect, in de zin dat de maatschappelijke aandacht voor, en verontwaardiging over, het gedrag van bedrijven vaak selectief en ad hoc is. Zelfs wanneer er sprake is van bedrijven met een vergelijkbaar hoog publiek profiel die in vergelijkbare omstandigheden opereren, dan nog kan het zo zijn dat het ene bedrijf wel en het andere bedrijf niet op haar maatschappelijke prestaties wordt aangesproken. Opinielers uit het maatschappelijke veld zelf zijn de laatste om dit te ontkennen. Als voorbeeld kan genoemd worden het feit dat Chevron anders dan Shell nooit onderwerp geweest is van een internationale boycot, terwijl de maatschappelijke effecten van Chevrons activiteiten in Nigeria vergelijkbaar zijn met die van Shell (Klein, 2001, p. 418-419). Gegeven de onvolkomenheden in het reputatiemechanisme mag verwacht worden dat MVO een meer systematischer aanpak van bedrijven krijgt, die ook transparanter georganiseerd is.

De vraag is of de reputatiemechanismen zoals die in het SER-rapport worden genoemd als motor voor MVO voor alle bedrijven in de agrofood keten wel zo vanzelfsprekend zijn. In die keten gaat het immers vaak om gezinsbedrijven of coöperaties, die in relatie tot sommige van hun *stakeholders* geen 'afrekenmechanisme' kennen, zoals beursgenoteerde en als zodanig bij het algemene publiek bekende voedingsmiddelenbedrijven met reputatiegevoelige merken dat wel kennen. Het SER-rapport veronderstelt dat de verschillende belanghebbenden in een 'marktrelatie' staan tot de onderneming, waardoor de betrokken onderneming ook daadwerkelijk afgerekend kan worden op haar maatschappelijke prestaties ('stemmen met je voeten'). In de praktijk blijkt evenwel dat *stakeholders* lang niet altijd in een open marktrelatie staan tot de onderneming, waardoor ze in de praktijk niet zo makkelijk hun steun aan de onderneming kunnen opzeggen indien ze het niet eens zijn met het beleid.

Neem als voorbeeld een onderneming die niet gefinancierd wordt via de beurs, of via externe financiers in een dienstverlenende marktrelatie, maar door privé kapitaal of opgebouwd eigen vermogen van de oprichter, die tevens directeur-eigenaar is en dus geen verantwoording schuldig is over zijn of haar handelen aan externe financiers.

Ook voor coöperatieve ondernemingen zoals we die in de agrofoodsector tegen komen geldt dat het niet zo makkelijk is om je als lid terug te trekken als je het niet eens bent met het beleid van de onderneming. Het lidmaatschap van de coöperatieve onderneming is immers gekoppeld aan de levering van producten, waarbij er traditioneel ook een directe koppeling is met de financiering van de onderneming (Van Bekkum, 2001). Het opzeggen van de toeleveranciers- c.q. financieringsrelatie heeft dan verdergaande consequenties dan op grond van een enkelvoudige marktrelatie verwacht mag worden. Ook kunnen de werknemers van een onderneming gerekruteerd zijn uit de familie of vriendenkring van de ondernemer, waardoor ze niet zo makkelijk zullen vertrekken als de maatschappelijke re-

putatie van de onderneming schade oploopt.

Tevens moet worden vastgesteld dat het voor de (eind-)consument lang niet altijd mogelijk is onvrede met het beleid van een onderneming uit te drukken in een koopstaking. Het is immers, juist in agrofood ketens, nog steeds niet altijd bekend wie de producent of verwerker van een bepaald product is (Consumentenbond, 2001). Dit alles betekent dat verlicht eigenbelang als motief om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen niet voor elk bedrijf of voor elke schakel in de keten even relevant is, en dat het verder optimaliseren van de werking van afrekenmechanismen de verdere verspreiding van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen het bedrijfsleven ten goede zou komen. We komen hier later op terug.

3.5 MVO als uiting van verantwoording naar en dialoog met de samenleving

Tenslotte kan MVO ook een uitdrukking zijn van een door de onderneming gevoelde vorm van *corporate citizenship*. Men wil zich opstellen als een respectabel lid van de samenleving waarin men opereert, waarbij men zich houdt aan de geldende wet- en regelgeving, en een zekere mate van belastingafdracht redelijk vindt. Tevens richt men zich op maatschappelijk aanvaarde omgangsnormen (bijvoorbeeld door afstand te nemen van omkoperij of corruptie). Deze invulling van *corporate citizenship* kan bijvoorbeeld aangetroffen worden in het 'Social and Environmental Report 2001 van het voer- en voedingsmiddelenconcern Nutreco (Nutreco 2001, p. 21).

Maar het begrip *corporate citizenship* kan ook verder gaan. Grote, vaak internationaal opererende, ondernemingen vormen een concentratie van kennis en hulpbronnen die qua maatschappelijke impact het sturingspotentieel van publieke en/of maatschappelijke partijen vaak ver achter zich laat. Dit betekent dat ondernemingen zich niet alleen richten op wet- en regelgeving en op maatschappelijk aanvaarde omgangsvormen, maar ook dat zij een belangrijke rol (kunnen) spelen bij de ontwikkeling en vaststelling van deze normatieve kaders. Daar waar macht en mogelijkheden zich concentreren, in overheden en - in toenemende mate - ook in ondernemingen, veronderstelt het democratisch principe dat ook inspraak en verantwoording zich concentreren. De rol van ondernemingen in de samenleving is groot, dus de samenleving vraagt ook mee te mogen en kunnen bepalen wat er in en om de onderneming gebeurt. De toenemende impact van bedrijven op de maatschappij leidt tot een roep om vermaatschappelijking van het bedrijfsleven (Consumer International 2001; Consumentenbond, 2001). Dit impliceert dat bedrijven zich in toenemende mate beraden op de wijze waarop hun strategische beslissingen tot stand komen, de wijze waarop *stakeholders* daarbij betrokken worden, qua informatie, inspraak en/of medezeggenschap (verbreding van het *corporate governance* debat van de rol van aandeelhouders in het ondernemingsbeleid naar de rol van stakeholders in het ondernemingsbeleid).

Dit impliceert ook dat van bedrijven verwacht wordt dat zij actief bijdragen aan en zich verantwoorden over de ontwikkeling, vaststellingen en implementatie van bijvoorbeeld vrijwillige gedragscodes, maar ook dat zij zich publiek verantwoorden over de posities die zij innemen ten aanzien van de ontwikkeling van nieuwe wet- en regelgeving. Vanuit de *corporate citizenship* gedachte zetten bedrijven zich in voor MVO niet zozeer om daardoor minder wet- en regelgeving te krijgen maar veeleer om kwalitatief *beter* wet- en regelgeving te krijgen. Het gaat hierbij om wet- en regelgeving die beter aansluit

bij de bedrijfspraktijk en die ondernemingen intelligenter stimuleert een bijdrage te leveren aan het bereiken van maatschappelijke doelen. De Consumentenbond spreekt in dit verband van 'meer markt én meer overheid', waarbij de rol van de overheid verschuift van het afdwingen van bepaald gedrag, naar het 'bepalen van de spelregels' en 'het toezien op het spel' (Peters, 2001).

Het is interessant in dit verband om op te merken dat Elkington, aan wie het '*tripel P bottomline*' concept wordt toegeschreven (Elkington, 1998, p. 69-99), in een latere publicatie spreekt van *people, planet and politics*, in plaats van *people, planet and profit* (Elkington 2001, p. 11-33). Hiermee wordt aangegeven dat bedrijven weliswaar niet verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor het oplossen van alle sociale en milieu problemen, maar wel dat van bedrijven verwacht mag worden dat men constructieve bijdraagt, vanuit de eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheden en in samenwerking met maatschappelijke organisaties en overheden, aan het oplossen van deze bredere maatschappelijke vraagstukken. Het gaat hier in feite om het gezamenlijk vaststellen van de *governance* agenda voor duurzame ontwikkeling (Elkington, 2001, p. 28-33). Hiermee wordt erkend dat overheden (en maatschappelijke organisaties) bepaalde maatschappelijke problemen niet kunnen oplossen zonder de medewerking van bedrijven die immers beschikken over specifieke kennis en hulpbronnen die niet of onvoldoende in het publieke domein aanwezig is. Anderzijds wordt erkend dat bedrijven niet duurzaam kunnen ondernemen zonder een politiek-maatschappelijk kader waarbinnen de spelregels bepaald worden, en het spelverloop becommentarieerd wordt. In de *governance* benadering staan *profit* en *principles* niet naast elkaar, maar is *profit* onlosmakelijk verbonden aan *principles*. In feite heeft de gangbare economische theorie en de economische praktijk te weinig aandacht voor de normatieve condities die minimaal vervuld moeten zijn voordat *überhaupt* sprake kan zijn van winstmaximalisatie. Te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan het respecteren van basisrechten (recht op lichamelijke integriteit, recht op vruchten van arbeid, recht op vrijheid van onderhandelen, etcetera). De economische theorie gaat uit van ruiltransacties op basis van vrijwilligheid. In de economische praktijk wordt aan deze basis voorwaarde lang niet altijd voldaan, waardoor ook het streven naar winstmaximalisatie lang niet altijd voldoet aan de normatieve principes waarmee economische actoren zich zouden moeten verbonden voelen (Van der Schans, 2001). Bij *corporate citizenship* gaat het uiteindelijk om de kwaliteit van de relatie tussen mensen en bedrijven als leden van een sociaal-politieke gemeenschap, die op basis van wederzijds respect voor ieders rechten en plichten en op basis van gelijkwaardigheid en openheid gezamenlijk streven naar een breed gedragen duurzaamheidsperspectief.

Een voordeel van deze vorm van MVO is dat juist ook relaties met belanghebbenden in beeld komen waarbij er in feite wederzijds geen keuze is om wel of niet aan de relatie deel te nemen. Er zijn nu eenmaal situaties denkbaar waarin je als onderneming niet of nauwelijks om bepaalde belanghebbenden heen kunt, en die kunnen niet of slechts moeilijk om jou heen. De wederzijdse afhankelijkheid is een feit, je kunt dus (anders dan bij het reputatiemechanisme) niet 'stemmen met je voeten'. Te denken valt aan omwonenden, maar ook locatiegebonden werknemers, maatschappelijke organisaties of lokale overheden. Ook de relatie tussen tabaksfabrikanten en niet-rokers of tussen vleesfabrikanten en vegetariërs laat zich niet makkelijk interpreteren vanuit de eerder besproken verschijningsvormen van MVO (er is immers geen sprake van gedeelde normen en waarden, noch van directe interactie via een *stakeholder*-relatie). Juist bij dergelijke afhankelijkheidsrelaties is de

proceskwaliteit van MVO initiatieven van bedrijven van belang, de kwaliteit van de interactie en dialoog met betrokken belanghebbenden.

Een nadeel van MVO gebaseerd op maatschappelijke verantwoording en dialoog is dat indien veel individuele bedrijven in bi- of multilateraal overleg met maatschappelijke en politieke actoren willen treden, het gevaar bestaat dat deze vorm van interactie wordt overvraagd. Indien elk handelen van ondernemingen communicatief verantwoording behoeft, kan dit leiden tot een overbelasting van het maatschappelijke debat (vergelijk Habermas, 1992). Telkens blijkt weer dat er in de praktijk heel wat komt kijken om een goede dialoog met belanghebbenden te voeren, zowel qua praktische organisatie als qua bewaking van de proceskwaliteit (zie onder andere Backus en Van der Schans, 2000). Het is voor veel maatschappelijke groeperingen nu eenmaal niet mogelijk, qua organisatie en bemensing, om met veel bedrijven tegelijkertijd een betekenisvolle dialoog aan te gaan, waarbij bedrijfsspecifieke mogelijkheden en beperkingen, afwegingen en dilemma's uitputtend worden bediscussieerd. Tevens bestaat er altijd weer het risico dat verwachtingen te hooggespannen zijn, dat debat omgangsvormen, hoe goed vooraf ook gecommuniceerd, tijdens het proces verschillend worden geïnterpreteerd, of dat partijen met betrekking tot de ingebrachte thema's geen enkele vorm van overeenstemming kunnen bereiken. Dit pleit er voor het aantal thema's waarover gedebatteerd wordt te beperken, bijvoorbeeld tot die thema's die nog niet elders zijn ingebracht (in de reguliere belangenbehartiging) en waarover inderdaad nog geen maatschappelijke positiebepaling heeft plaats gevonden (uitsluiten van 'vanzelfsprekendheden', Peters, 2001). Daarnaast zou men de dialoog waar mogelijk kunnen institutionaliseren. Denk hierbij aan initiatieven waarbij gelijkgestemde bedrijven enerzijds en maatschappelijke organisaties anderzijds zich organiseren in raden, fora of coalities (bijvoorbeeld World Business Council for Sustainable Development, Global Reporting Initiative, Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen, etcetera).

Tenslotte kan men zich in dit verband afvragen in hoeverre *motieven* voor een bepaald ondernemingsgedrag van belang zijn voor de maatschappelijke beoordeling van dat gedrag, of dat het bij de maatschappelijke waardering van ondernemingsgedrag voornamelijk om de resultaten gaat. Met andere woorden, in hoeverre doen bij MVO überhaupt de *motieven* van handelen ter zake bij de legitimering van dat handelen, of gaat het uiteindelijk om de *consequenties* van het handelen, de bereikte resultaten? Deze discussie is onder andere van belang voor de selectie van indicatoren van maatschappelijk verantwoord gedrag (indicatoren die inspanningen of resultaten monitoren). De vraag is immers relevant of een onderneming afgerekend wordt uitsluitend op MVO-resultaten of ook op MVO-inspanningen. In het ene geval kan de situatie ontstaan dat een onderneming hoog scoort zonder dat men er bewust iets aan gedaan heeft (bijvoorbeeld de uitstoot van schadelijke stoffen is beperkt, maar dit is geen gevolg van bewuste keuzen en komt voort uit toevallige factoren zoals bijvoorbeeld de uitval van de productie wegens storingen). In het andere geval kan een onderneming ergens veel inspanningen op gepleegd hebben terwijl de resultaten minimaal zijn. Op de vraag in hoeverre motieven een rol (moeten) spelen in de maatschappelijke beoordeling van MVO wordt in dit onderzoek niet nader in gegaan.

3.6 'Licence to produce' en 'licence to sell'

Een motief van bedrijven om aan MVO te doen zou kunnen zijn dat men hoopt dat het een meerprijs oplevert in de markt. Dit motief wordt met name vaak genoemd in beleidsdocumenten, ook van het Ministerie van LNV (zie onder andere de Nota Dierenwelzijn en de Kabinetsreactie op het Rapport Wijffels, 2001). De consument kan gestimuleerd worden om een meerprijs te betalen voor maatschappelijk verantwoord geproduceerde producten, onder andere via het introduceren van een keurmerk (bv. EKO- of Agromilieukeur).

De vraag is evenwel of MVO-claims, al dan niet transparant gemaakt via een keurmerk, altijd terugverdiend kunnen worden in de markt. Er wordt in dit verband wel een onderscheid gemaakt tussen de *licence to produce* en de *licence to sell* (Dutilh, 2001). Het verkrijgen van de *licence to produce* (dat wil zeggen de maatschappelijke acceptatie voor een product of productiewijze) gebeurt in wisselwerking met de burger. Het verkrijgen van de *licence to sell* (dat wil zeggen de acceptatie van het product of de productiewijze in de markt) gebeurt in wisselwerking met de consument. De doorsnee consument is meer geïnteresseerd in producteigenschappen die een direct effect hebben op de eigen persoon (smaak, veiligheid) en minder in eigenschappen van de productiewijze die een lange termijn effect hebben (milieu, landschap, dierenwelzijn). Deze aspecten kunnen wel een rol spelen in de aankoopbeslissing, maar het gaat vaak om pieken in de maatschappelijke belangstelling, waarvan de effecten op het koopgedrag vrij snel wegebben (ze worden na de piek verondersteld als vanzelfsprekend geregeld te zijn). Dit in tegenstelling tot de productgerelateerde eigenschappen waarvoor een constante belangstelling is, die eventueel ook tot uitdrukking komt in koopgedrag (Dutilh en Mostard, 2001). Deze gedachtegang leidt er toe dat een bedrijf als Unilever wel vis verkoopt uit duurzame visserij, maar het Marine Stewardship Council keurmerk wordt niet nadrukkelijk gecommuniceerd op de verpakking van die vis.

De vraag of MVO-claims rechtstreeks terugverdiend kunnen worden in de markt, is des te meer relevant wanneer men met de maatschappelijk verantwoord geproduceerde producten niet alleen een nichemarkt wil bedienen via een alternatieve keten, maar juist ook de reguliere markt via een reguliere keten. Juist de *doorsnee* consument is immers minder geïnteresseerd in de maatschappelijke effecten van de productiewijze van het door hem of haar gekochte product, en meer in productgerelateerde aspecten (smaak, bereidingswijze, veiligheid). De MVO-claims moeten dus als het ware verpakt worden in productspecifieke claims die de consument wel aanspreken. Deze productspecifieke claims worden vaak gecommuniceerd via een merk. Er lijkt zich met de *mainstreaming* van MVO dan ook een ontwikkeling af te tekenen waarbij keurmerken minder van belang worden en merken meer aan de orde zijn bij de vermarkting van MVO *claims* (van Max Havelaar keurmerk koffie naar Kuyichi- merk jeans, en van EKO keurmerk biologisch naar AH merk biologisch).

Tevens dient opgemerkt te worden dat de gedachte dat de vergroening van de industrie kan lopen via het koopgedrag van consumenten qua fase historisch gezien vooraf gaat aan de fase waarin de nadruk ligt op maatschappelijk verantwoord ondernemen in brede zin, dus waarbij niet alleen van consumenten maar ook van andere belanghebbenden bij de onderneming verwacht wordt dat ze prikkels geven richting duurzame ontwikkeling. Het geloof in *green consumerism* vierde hoogtij eind jaren tachtig van de vorige eeuw, bijvoorbeeld met de uitgave van de Green Consumer Guide (1988) en 50 Ways to Save the Planet (1989), met op de consument gerichte informatie over het duurzaamheids-gehalte van concrete producten (Elkington, 1998, p. 57). De enorme controverse in 1995 rond Shell's voornemen om de Brent Spar af te zinken en de daarmee gepaard gaande consumenten-boycot wordt in dit verband eerder gezien als het incidenteel afreageren van onvrede dan als een bewijs dat consumenten structureel bereid zijn hun lange termijn milieu overwegingen mee te laten wegen in hun aankoop gedrag (Elkington, 1998, p. 63).

De positie van de Consumentenbond ten aanzien van dit thema is dat de overheid er zorg voor moet dragen dat duurzaam geproduceerde goederen goedkoper moeten worden, en niet-duurzaam geproduceerde goederen duurder (Peters, 2001). Dit vanuit de gedachte dat niet-duurzaam geproduceerde goederen met name zo goedkoop zijn ten opzichte van de duurzame alternatieven omdat negatieve externe effecten van de productie worden afgewenteld op het milieu, omwonenden, afnemers, toekomstige generaties of de overheid. Bedrijven kunnen in het kader van MVO uiteraard zelf een rol spelen in het vrijwillig internaliseren van externe effecten, maar gezien het feit dat dit niet altijd leidt tot lagere kosten (*eco-efficiency*) of hogere opbrengsten (meerprijs vanuit de markt) is en blijft hier een marktordenende rol voor de overheid (creëren *level playing field*). Dit alles laat onverlet dat er een (groeïende) groep consumenten in ons land is die meer en betrouwbare informatie over productie-omstandigheden wil hebben, en deze informatie (onder bepaalde omstandigheden) ook laat meewegen in de aankoopbeslissing. De vraag is evenwel hoe deze informatie naar dergelijke consumenten gecommuniceerd moet worden. De beantwoording van deze vraag valt buiten dit onderzoek (zie hiervoor onder andere Hupperts, 2001).

Meer in het algemeen is de vraag aan de orde of bedrijven die aan MVO doen niet sowieso ook in economische zin duurzamer zijn (lager risicoprofiel of hogere rendementen). Hier is met name bij beursgenoteerde bedrijven inmiddels veel onderzoek naar gedaan, en het lijkt er op dat bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen inderdaad ook in economische zin beter draaien (vergelijk bijvoorbeeld de rendementen van duurzame fondsen met gangbare fondsen; Sprengers, 2002). Er zijn indicaties dat bedrijven die hun sociale en milieuzaken op orde hebben ook hun commerciële zaken beter op orde hebben. De verklaring hiervoor zou kunnen worden gezocht in de kwaliteit van het management. Als dit goed is werkt dit door in alle aspecten van de bedrijfsvoering, zowel economische als sociale en milieutechnische. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat indien bedrijven oog hebben voor de ecologische en sociale aspecten van hun bedrijfsvoering, dit ook motiverend werkt voor het personeel, wat ook de bedrijfseconomische resultaten ten goede komt (Groenboek, 2002, p. 16 e.v.).

Er zijn inmiddels indicaties dat ook voor het agrarische bedrijfsleven, en met name voor de primaire bedrijven, er een positief verband is tussen (vormen van) maatschappelijk verantwoord ondernemen en bijvoorbeeld de hoogte van het gezinsinkomen (De Lauwere en Drost 2002, p. 83). We komen hier bij de bespreking van de zuivelketen in hoofdstuk 5

nog op terug. Meer onderzoek is nodig om te achterhalen om welke vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen het nu precies gaat, en ook wat precies de verklaringen zijn voor de geïndiceerde positieve relatie tussen maatschappelijke oriëntatie en economische resultaten (bijvoorbeeld betreft de hoogte van het gezinsinkomen uitsluitend opbrengsten uit de markt of ook financiële compensatie vanuit de overheid?).

Het antwoord op de vraag of bedrijven die in ecologische en sociale zin duurzamer zijn, ook in economische zin duurzamer zijn is niet alleen van belang voor de onderneming zelf, maar bijvoorbeeld ook voor de overheid. Het maakt immers nog al wat uit welk type beleidsinstrument moet worden ingezet om maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren. Als bedrijven vanuit zichzelf toch al economisch rendabel zijn is er geen dwingende reden om financiële compensatie te geven voor maatschappelijk verantwoord gedrag, noch is er dwingende reden voor de overheid om zich zorgen te maken over de concurrentiepositie van bedrijven die de lat vrijwillig hoger leggen dan wat (internationaal) wettelijk afgesproken is. Wel zou de overheid kunnen kijken hoe de kwaliteit van het management verbeterd kan worden, respectievelijk hoe de betrokkenheid van werknemers bij het ondernemingsbeleid vergroot kan worden (afhankelijk van wat de specifieke verklaring blijkt te zijn voor de goede *triple p performance*). Generieke financiële prikkels kunnen in dat geval contraproductief werken, in de zin dat bedrijven met minder goed management c.q. minder betrokken personeel beloond worden, terwijl de kennelijke kennisvoorsprong van de echte voorlopers onbeloond blijft en ook de verspreiding van deze kennis richting de middenmoot achter blijft. In een kader van generieke instrumenten hebben voorlopers er immers weinig belang bij hun concurrentie voordeel op te geven door middel van het delen van hun specifieke kennis met sectorgenoten. Een beter alternatief zou dan zijn het stimuleren van maatschappelijk verantwoorde innovaties bij specifieke bedrijven (of clusters van bedrijven) die hiertoe de meest relevante competenties in huis lijken te hebben.

Voorzover deze innovaties medegefinancierd zijn uit publieke middelen moet de overheid er zorg voor dragen dat de opgedane kennis breed toegankelijk is, c.q. actief verspreid wordt. Het gaat hierbij dus niet alleen om technologische innovaties maar ook om innovatieve managementsystemen, verantwoordingsmethodieken, en belonings- en medezeggenschapsstructuren. Tevens kan de overheid zich richten op het identificeren van bedrijven die geheel op eigen kracht maatschappelijk verantwoorde innovaties hebben gepleegd en het bevorderen dat deze bedrijven (onder voorwaarden en tegen vergoeding) hun innovaties aan anderen ter beschikking stellen. We komen hier nog op terug.

4. De rol van de overheid bij MVO

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we naar aanleiding van recent verschenen beleidsdocumenten en rapporten (onder andere *Voedsel en Groen*, het rapport van de denkgroep Wijffels, en de daaruit voortvloeiende voortgangsrapportage) in eerste instantie in op de rol die de overheid voor zichzelf ziet bij maatschappelijk verantwoord ondernemen in de agrosector. Daarna bespreken we die rol in relatie tot de mogelijkheden en beperkingen van de drie verschijningsvormen van MVO, zoals we die in het voorgaande hoofdstuk geschetst hebben. Bij elk van die verschijningsvormen gaan we in op de rol die de overheid daarbij zou kunnen en moeten spelen.

4.2 De rol van de overheid bij MVO in algemene zin

In de notitie naar aanleiding van het SER-rapport geeft het Kabinet aan dat het de verdere doorbraak van maatschappelijk verantwoord ondernemen actief wil ondersteunen (EZ 2001, p. 2). Het initiatief ligt evenwel bij de individuele ondernemingen zelf die, zoals uit de praktijk blijkt, vaak op uiteenlopende manieren invulling geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het Kabinet concludeert hieruit dat generieke regelgeving geen geschikt instrument is om maatschappelijk verantwoord ondernemen te ondersteunen.

'Het Kabinet kiest voor een aanpak die maatwerk mogelijk maakt: partijen bij elkaar brengen, kennis ontwikkelen en verspreiden en vooral de transparantie bevorderen, zodat *stakeholders* zich een goed oordeel kunnen vormen over het maatschappelijk ondernemerschap van bedrijven' (EZ, 2001, p. 2).

Als bedrijven hun eigen verantwoordelijkheid nemen is, aldus het Kabinet, de rol van wet- en regelgeving navenant beperkt. Achterblijvers zullen vooral door *positieve* prikkels moeten worden gestimuleerd (EZ, 2001, p. 26, nadruk toegevoegd). De kabinetsvisie op de rol van de overheid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan worden samengevat met de woorden: faciliteren (uitwisselen *best practices* tussen bedrijven, nationaal kennis en informatie centrum maatschappelijk verantwoord ondernemen, internationaal lerend netwerk tussen overheden), stimuleren (ruimte voor vernieuwende initiatieven met name rond doelstellingen NMP4), en zelf het goede voorbeeld geven (leidraad maatschappelijke rol overheid als werkgever, inkoper en aanbesteder). De vraag is evenwel of de rol van de overheid niet ook meer confronterend zou kunnen c.q. moeten zijn. Bedrijven gaan niet altijd en niet vanzelfsprekend over tot het vertrekken van de juiste informatie die het stakeholders mogelijk moet maken een goed oordeel te vormen over het maatschappelijk ondernemerschap van bedrijven. Dit is uiteraard minder zo voor bedrijven die sowieso een laag publiek profiel hebben en/of waarvan de maatschappelijke prestaties

niet van dien aard zijn dat het bedrijf dat hiermee naar buiten komt zichzelf hiermee in een positief daglicht kan stellen. Dit zou pleiten voor een meer actieve rol van de overheid in het bewerkstelligen van de nodige transparantie rond al dan niet aanwezig maatschappelijk ondernemerschap van bedrijven. Het is evident dat de overheid bedrijven die achterblijven moeilijk met negatieve sancties tot MVO kan bewegen. Verondersteld moet immers worden dat deze bedrijven zich wel aan de vigerende wet- en regelgeving houden, maar daar niet vrijwillig bovenuit willen stijgen. Wel kan de overheid er toe overgaan de wettelijke norm op een hoger niveau te trekken, of er mee te dreigen dit te zullen doen, in de hoop dat hiervan een prikkel uitgaat richting achterblijvende bedrijven om 'vrijwillig' stappen te zetten richting verduurzaming.

In de LNV-nota *Voedsel en Groen* definieert het Kabinet het brede begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen voor het agrofood complex in termen van de vertrouwensrelatie tussen het betrokken bedrijfsleven en samenleving, met als kerndimensies product, productiewijze en productieomgeving (LNV, 2000, p. 16). Voor wat betreft de dimensie 'product' blijft het te allen tijde een taak voor de overheid er voor te waken dat geen producten op de markt komen die niet voldoen aan de eisen voor de volksgezondheid (LNV, 2000, p. 17). Bedrijven die zelf controles uitvoeren om hun productveiligheid te garanderen zullen, voorzover EU regelgeving dit toelaat, anders worden gecontroleerd dan bedrijven die dit niet kunnen. Voor wat betreft de dimensie 'productiewijze' zoekt het Kabinet aansluiting bij bedrijven die vrijwillig verdergaande maatregelen ten aanzien van milieu en dierenwelzijn nemen en daarmee proberen de meest veeleisende marktsegmenten te bedienen (LNV, 2000, p. 19; LNV; 2001, p. 6). De overheid zal bedrijven stimuleren om aan bovenwettelijke milieunormen te voldoen, met name door bedrijven die ter zake gecertificeerd zijn in aanmerking te laten komen voor gunstige fiscale regelingen of subsidies. Voor wat betreft de dimensie 'productieomgeving' ligt de verantwoordelijkheid voor een zekere basiskwaliteit van het landschap in de eerste plaats bij de grondgebruikers. 'Zij moeten landschappelijk verantwoord ondernemen' (LNV 2000, p. 21). Waar de samenleving wensen heeft die verder gaan dan dit basisniveau en er geen markt blijkt voor de financiering van deze wensen, zal de overheid publieke middelen inzetten om deze doelen te bereiken. In grote lijnen komt de rol van de overheid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen in het agrocluster in deze visie dus neer op differentiatie in de productcontroles en het inzetten van financiële stimulansen om bovenwettelijke doelstellingen ten aanzien van milieu, dierwelzijn en landschapskwaliteit te halen (fiscale regelingen, subsidies, beheervergoedingen). Het valt op dat het Kabinet in de vertaling van het MVO beleid naar de agrofood sector relatief veel aandacht besteedt aan administratieve en financiële prikkels en relatief weinig aan het verbeteren van de kwaliteit van het ondernemerschap als zodanig, terwijl dit in de hierboven aangehaalde reactie op het SER-rapport een vrij belangrijk thema is. Dit pleit voor een rol voor de overheid bij het identificeren en uitwisselen van *best practices* tussen agrofood bedrijven, en het opzetten van een agrofood specifiek onderdeel van het MVO-kenniscentrum. In het kader van het innovatiebeleid roept het Kabinet bedrijven in de agrofood sector op een actief beleid te voeren in het beschermen van opgedane kennis en ook in een duidelijke commercialisatie van beschermde kennis (LNV, 2001, p. 29). Deze oproep om te komen tot een aanscherping van het intellectueel eigendom *kan* op gespannen voet komen te staan met de maatschappelijke behoefte om kennis die door vooroplopende bedrijven is opgedaan richting verduurzaming van de landbouw zo spoedig mogelijk ter beschikking te stellen aan andere bedrijven.

MVO kan leiden tot een concurrentie voordeel, maar vanuit de maatschappij gezien is het wenselijk dat MVO gerelateerde *best practices* zich zo snel mogelijk verspreiden. Dit pleit voor een stimulerende rol van de overheid in de ontwikkeling van op verduurzaming gerichte kennis c.q. in de identificatie en verspreiding (onder voorwaarden en tegen vergoeding) van door voorloper bedrijven reeds ontwikkelde kennis, zodat een brede groep van ondernemers (ook partijen die experimenteren ruimte en middelen missen om deze kennis zelf te ontwikkelen) er van kan profiteren.

In reactie op het rapport van de denkgroep Wijffels stelt het Kabinet dat de verantwoordelijkheid voor de transitie naar een duurzame veehouderij in de eerste plaats bij de sector zelf ligt (LNV, 2001, p. 3). De rol van de overheid is de juiste randvoorwaarden te creëren. Hierbij gaat het onder andere om het vaststellen van integrale kaders op het gebied van dierenwelzijn, diergezondheid, voedselveiligheid, ruimtelijke ordening en milieu, het bevorderen van kwaliteitsbewust (lees: maatschappelijk verantwoord) consumeren, het versterken van de individuele verantwoordelijkheid van ondernemers, het bevorderen van (systeem)innovaties, en het vernieuwen van instituties. Met betrekking tot de rol van de overheid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn met name de drie laatstgenoemde punten van belang. Het begrip 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' veronderstelt dat bedrijven individueel verantwoordelijk zijn voor het beperken van negatieve externe effecten van hun ondernemingsgedrag. In de praktijk kwam deze individuele verantwoordelijkheid voor bedrijven in het verleden minder goed uit de verf omdat de overheid fungeerde als een vangnet bij calamiteiten (vergelijk de aanpak van dierziekten). Het beleid is er nu op gericht generieke vangnetregelingen te ontmantelen (ongedaan maken van afwenteling sociale kosten van onverantwoord ondernemersgedrag op publieke sector) en meer prikkels voor individuele ondernemers in te bouwen om hun risico's op het ontstaan van schade te beperken. ~~Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is kennis van verduurzaming van de landbouw (in casu de veehouderij) is, in de reactie van het kabinet op het rapport van de denkgroep Wijffels, onderdeel van het innovatiebeleid. Dit sluit aan bij de visie dat maatschappelijk verantwoord ondernemen moet doordringen tot de strategische besluitvorming van ondernemingen. Er moet verantwoording worden afgelegd, niet alleen over effecten van gedrag in het verleden, maar ook over plannen en investeringen naar toekomst toe. De overheid rekent het tot de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven mee te investeren in innovaties richting duurzame veehouderij.~~

Wat betreft het vernieuwen van instituties streeft het Kabinet naar een heldere verantwoordelijkheidsverdeling tussen overheid en private partijen, een sterkere oriëntatie op de samenleving en een aangescherpte individuele verantwoordelijkheid voor ondernemingen. Het beheren van het systeem van Identificatie en Registratie van dieren door de overheid zelf in plaats van de Productschappen past in deze nieuwe werkverdeling (LNV, 2001, p. 12). Het Kabinet erkent hiermee impliciet dat er ook grenzen kunnen zijn aan maatschappelijk ondernemerschap. Bedrijven kunnen individueel of collectief kennelijk zoveel (maatschappelijke) verantwoordelijkheden naar zich toe trekken dat publieke doelen niet meer optimaal gediend kunnen worden. Daarnaast is bij een aantal bestaande instituties kennelijk de oriëntatie op de maatschappij niet sterk genoeg (LNV, 2001, p. 12). Het wordt niet met zoveel woorden gezegd maar dit zou kunnen betekenen dat productschappen zich meer open moeten stellen voor maatschappelijke organisaties, eventueel ook in bestuurlijke zin (zie ook SER, 2000). Noch het rapport van de denkgroep Wijffels, noch

de Kabinetsreactie erop, gaan uitgebreid in op de mate waarin en wijze waarop de oriëntatie op de samenleving van individuele bedrijven in veehouderijketens zou moeten worden verbeterd. Dit terwijl zowel de SER-definitie van MVO als het ontwikkelingsmodel duurzaam ondernemen van Keijzer et al. expliciet wijzen op de procesmatige kant van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De overheid zou het bedrijfsleven kunnen stimuleren om te komen met organisatorische en/of institutionele innovaties om de maatschappelijke gerichtheid van individuele bedrijven, zowel primaire bedrijven als verwerkende industrie, te vergroten.

Een laatste publicatie die in dit verband genoemd kan worden is het verslag van de digitale discussie *Future of Food*, die in 2002 op initiatief van de Duitse en Nederlandse minister van Landbouw gevoerd werd, en waarin Duitsers en Nederlanders aan het woord komen over de toekomst van de landbouw. In dit debat werd uitgebreid ingegaan op de stand van zaken in de sector en op de onderwerpen voedselveiligheid, dierenwelzijn en 'boerderij van de toekomst'. Conclusie van dit debat was dat het landbouw- en voedselbeleid in Europa grondig moet worden hervormd. De hele keten van voedselproductie - van producent tot consument - moet doorzichtig worden, voedselveiligheid en dierenwelzijn moeten worden bevorderd en het vertrouwen van de consument in wat hij eet moet worden teruggewonnen. Ons voedsel moet maatschappelijk verantwoord worden geproduceerd. De overheid moet daartoe duidelijk de voorwaarden aangeven en de markt (lees: de bedrijven) moet meer zijn eigen verantwoordelijkheid nemen. Dus meer overheid en meer markt. Bij de invulling van dit proces moet de overheid het voortouw nemen, waarbij zij uitdrukkelijk alle schakels in de keten moet betrekken.

In het vervolg van dit hoofdstuk onderzoeken we de mogelijke rol van de overheid bij maatschappelijk verantwoord ondernemen in de agrofood sector, door aansluiting te zoeken bij de verschillende verschijningsvormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen zoals we die in het vorige hoofdstuk onderscheiden hebben. De vraag is of en in hoeverre deze modellen van verantwoord ondernemerschap aanknopingspunten bieden voor overheidsoptreden. Vooraf moet nog worden opgemerkt dat de onderzoeksvraag zich niet beperkt tot de rol van het Ministerie van LNV ten aanzien van het bevorderen van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit betekent enerzijds dat de discussie enige afstand neemt van de dagelijkse beleidspraktijk van dit specifieke Ministerie. Anderzijds komen hierdoor mogelijk onderliggende mechanismen en principes beter tot hun recht. Verder moet worden opgemerkt dat de rol die men toedicht aan de overheid ten aanzien van het bevorderen van verantwoord ondernemersgedrag uiteraard sterk samenhangt met opvattingen die men *überhaupt* heeft over de rol van de overheid in het maatschappelijke verkeer. Dit is zeker zo bij een onderwerp als maatschappelijk verantwoord ondernemen waar ethische en sociale, naast economische, aspecten een relatief grote rol spelen.

4.3 De rol van de overheid bij waarden gedreven MVO

Voor een aantal ondernemingen wordt maatschappelijk verantwoord ondernemerschap ingegeven door bepaalde (vaak persoonlijke) normen en waarden van waaruit men zich laat inspireren. Het betreft hier vaak hele aansprekende gevallen van maatschappelijk verantwoord ondernemen die de overheid zou kunnen identificeren, analyseren, en communiceren naar andere bedrijven als bron van inspiratie ('zo kan het dus ook').

Wel is het de vraag of de overheid dergelijke vanuit persoonlijke waarden geïnspireerde voorbeelden als maatgevend mag beschouwen voor wat de gemiddelde ondernemer zou kunnen doen. Het betreft immers een door de betrokkenen in vrijheid gekozen strategie, die aansluit bij een waardenoriëntatie die slechts bij een beperkte groep burgers aanwezig verondersteld mag worden. Het past de overheid niet deze dwingend voor te schrijven of als onderscheidend criterium te hanteren richting grote groepen ondernemers, die vanuit een andere persoonlijke waarden oriëntatie, of vanuit andere (markt)omstandigheden, tot een andere afweging kunnen komen. Tevens zijn er, zoals reeds eerder opgemerkt, ook keerzijden aan een op persoonlijke waarden gebaseerd maatschappelijk ondernemerschap, in die zin dat MVO-initiatieven persoonsgebonden kunnen blijven, en dat belangen waarvoor de ondernemer in kwestie van huis uit geen gevoel heeft mogelijk minder goed in de afweging betrokken worden. De overheid kan dus stimuleren dat bedrijven door hen expliciet onderschreven normen en waarden in bedrijfssystemen inbouwen, en dat ze er mee naar buiten komen en er over verantwoording afleggen. Netwerken van gelijkgestemden hebben de neiging zich te sluiten voor prikkels uit de omgeving, terwijl het bij maatschappelijk verantwoord ondernemen nu juist gaat om open netwerken die in discussie gaan met omgeving. De overheid moet zich in dit kader niet richten op het promoten van één specifieke waarden oriëntatie, maar veeleer op het onder de aandacht brengen van de veelheid aan waarden oriëntaties die mogelijk is: het *managen* van diversiteit (dus inderdaad zowel stimuleren van biologische landbouw als varkensflats, die overigens volgens de biologische richtlijnen ontworpen zijn).

Een vergelijkbare redenering geldt voor pogingen van de overheid om zich te bemoeien met de waardenoriëntaties van individuele burgers in hun rol als consument. Kan de overheid een moreel beroep op burgers duurzaam te consumeren als speerpunt van haar beleid maken? Kan en mag de overheid optreden als zedenmeester? Indien de overheid van mening is dat een bepaalde maatschappelijk waarde van dermate groot belang is dat consumenten hier in hun aankoopbeslissingen rekening mee moeten houden, dan staan de overheid tal van instrumenten ter beschikking, zoals ge- en verboden, heffingen en subsidies. Een beroep op de deugdzzaamheid van consumenten (en bedrijven) kan niet fungeren als lapmiddel voor overheidsbeleid in klassieke zin, dat er niet in slaagt het juiste kader te scheppen om de slag richting verduurzaming te maken (van der Schans, 2001). Indien de maatschappelijke kosten en baten beter in de productiebeslissingen verdisconteerd zijn, worden duurzaam geproduceerde goederen vanzelf goedkoper, en niet-duurzaam geproduceerde goederen duurder. Daarbij komt dat de moderne consument ook niet (altijd) van de overheid verwacht dat deze zich uitspreekt over het ethisch gehalte van zijn of haar consumptiepatroon. De consument als zodanig heeft immers geen directe relatie met de overheid, zoals bedrijven een directe relatie hebben met consumenten (Dutilh, 2001). De overheid gaat, in deze opvatting, nu eenmaal niet over het huishoudboekje van individuele burgers in hun rol als consument. Een directe relatie heeft de consument als burger mogelijk wel met de politiek en met maatschappelijke organisaties. Een kritisch-ethische evaluatie van het consumptiepatroon van burgers is dan ook eerder weggelegd voor maatschappelijke organisaties en politieke partijen, in plaats van de overheid.

Het is evident dat de overheid als werkgever, als inkoper en als goede buur het voorbeeld kan geven hoe zij maatschappelijk verantwoord gedrag graag ingevuld ziet. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de overheid meer nog dan het bedrijfsleven zich zou moeten verantwoorden voor eventueel extra budget dat gependeed wordt aan boven de

wettelijke norm uitstijgende zaken. De overheid heeft immers anders dan het bedrijfsleven een dwingend middel om financiële middelen te werven (belastingafdracht). Maatschappelijk verantwoord ondernemen voor de overheid impliceert in dit verband een bovengemiddelde inspanning om je tegenover de belastingbetaler te verantwoorden voor gemaakte keuzen, en bereikte resultaten.

4.4 Welbegrepen eigenbelang als aangrijpingspunt voor de overheid bij het stimuleren van MVO

Voor veel ondernemingen wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen ingegeven door een vorm van verlicht eigenbelang. Men probeert zich op een aantal thema's bovenwettelijk te onderscheiden omdat men hoopt hier -op termijn- beter van te worden, bijvoorbeeld in termen van betere toegang tot externe financiering, afzetmarkten, gekwalificeerd personeel, of relevante vergunningen. De SER kent in dit verband veel waarde toe aan het reputatiemechanisme. Hierbij wordt er van uit gegaan dat ondernemingen die zich consistent maatschappelijk verantwoord profileren een vorm van krediet opbouwen die zich terug vertaalt in gunstigere financieringsvoorwaarden, betere afzet garanties, soepele vergunningen, etcetera. Tegelijkertijd wordt het steeds minder aantrekkelijk om je een keer niet aan je eigen normen te houden, omdat de kosten in termen van reputatieschade niet opwegen tegen de opbrengsten in termen van korte termijn economisch voordeel. De vraag is evenwel of het reputatiemechanisme in de praktijk wel zo zelf-regulerend werkt. Tevens is de vraag of ondernemingen in de praktijk vanuit een *stakeholder* perspectief altijd al individueel aanspreekbaar zijn en afgerekend kunnen worden op hun ondernemingsgedrag. Er wordt vaak te makkelijk verondersteld dat van bedrijven bekend is wat hun gedrag is en ook dat relevante belanghebbenden in staat zijn consequenties aan hun beoordeling van het ondernemingsgedrag te verbinden. De overheid kan daarom een rol spelen bij het beschikbaar krijgen van relevante informatie over MVO en bij het ontwikkelen van een gedifferentieerde aanpak op basis van die informatie. In dit verband is aan de orde het door onder andere GroenLinks in 2001 ingediende wetsvoorstel om te komen tot een informatie- en rapportageplicht, ook voor niet-jaarrekeningplichtige bedrijven. Op basis van de beschikbaar komende informatie kunnen belanghebbenden dan een oordeel vormen over de maatschappelijke prestaties van een bepaalde onderneming, mede in vergelijking tot andere ondernemingen. Tevens is aan de orde het voorstel van de Consumentenbond om te komen tot een soort wet op de openbaarheid van ketens. Die zou het mogelijk moeten maken voor individuele consumenten of andere belanghebbenden om informatie op te vragen bij bedrijven over productspecificaties en productieomstandigheden. Voorzover dit concurrentiegevoelige informatie zou betreffen kan gebruik gemaakt worden van een soort ombudsman functie.

Maar ook indien de overheid niet zover wil gaan als een generieke of specifieke wettelijke informatie plicht, kan zij een rol spelen bij het bevorderen van de transparantie rond bedrijven. Vergelijkbaar aan het restrictieve beleid dat de overheid voorstaat ten aanzien van het gebruik van gezondheidsclaims voor voedingsmiddelen (LNV, 2001, p. 18), kan de overheid regels opstellen voor het gebruik van (andere) maatschappelijke claims door bedrijven. In ieder geval kan de overheid bevorderen dat het bedrijfsleven zelf zich onderwerpt aan een vrijwillige code waar het gaat om het verbinden van maatschappelijke

claims aan product of productiewijze (vergelijk de vrijwillige code ten aanzien van het gebruik van gezondheidsclaims, die door het Voedingscentrum opgesteld is; LNV, 2001, p. 19). Tevens kan de overheid een rol spelen bij het bevorderen van objectief en systematisch onderzoek naar de MVO prestaties van bedrijven, zowel qua inhoud (wat wordt gedaan en welk effect heeft het?) als proces (hoe vindt de verantwoording plaats, wie wordt er bij betrokken en op welke wijze?). Hierbij is aan de orde het streven van diverse partijen om de informatievoorziening rond maatschappelijke prestaties te standaardiseren, bijvoorbeeld via de ontwikkeling van algemeen toepasbare indicatoren en keurmerken. De rol van de overheid zou hierbij kunnen zijn het er zorg voor dragen dat bedrijven min of meer dezelfde indicatoren gebruiken, waardoor de onderlinge vergelijkbaarheid vergroot wordt. Tevens zou de overheid kunnen bevorderen dat bedrijven die niet individueel openbaar willen rapporteren wel gegevens verstrekken, die geanonimiseerd worden, waardoor een groeps- of sectorgemiddelde als *benchmark* kan worden vastgesteld. Dit is een taak die ook door de Productschappen kan worden opgepakt, die immers een directere relatie met het betrokken bedrijfsleven hebben.

De discussie rond het meten van maatschappelijke prestaties van bedrijven spitst zich momenteel mogelijk teveel toe op het ontwikkelen van uitgebreide sets van indicatoren, daar waar globale klassen wellicht zouden kunnen volstaan (voorloper, middenmoot, achterblijver). Tevens spitst de verificatie van de gegevens zich momenteel mogelijk teveel toe op het inschakelen van externe experts (controle bureaus, accountants), daar waar ook gebruik gemaakt zou kunnen worden van het oordeel van direct betrokkenen (bijvoorbeeld maatschappelijke rapportage voorleggen ter goedkeuring aan werknemersvertegenwoordiging alvorens tot publicatie mag worden over gegaan).

In deze discussie speelt ook een rol de vraag op welke wijze de overheid, het bedrijfsleven zelf en maatschappelijke organisaties om willen gaan met de veelheid aan keurmerken in ons land. Met betrekking tot keurmerken zou de overheid zich veel actiever moeten richten op het op elkaar afstemmen van de verschillende niveaus van eisen in de keurmerken. Ook is het de vraag of keurmerken überhaupt een grote rol (moeten) spelen in de communicatie van maatschappelijke prestaties naar eindconsumenten. Keurmerken in verschillende niveaus kunnen met name een informatieve waarde hebben in de *business-to-business* communicatie, waarbij de communicatie naar de eindconsument gebruik maakt van talloze instrumenten, waarbij het keurmerk er één is, maar waarbij ook andere instrumenten een grote(re) rol kunnen spelen. Dit laat onverlet dat er een taak is voor de overheid, en voor de direct betrokken initiatiefnemers, de verschillende niveaus van eisen bij bestaande keurmerken beter op elkaar af te stemmen. Vaak wordt namelijk verondersteld dat de verschillende keurmerken onderling in hiërarchische relatie tot elkaar staan v.w.b. hun prestaties op het gebied van duurzaamheid. In de varkenshouderij staat 'gangbaar' dan voor de basis, en EKO voor de top, daartussen in volgorde van oplopende zwaarte IKB, SKOVAR en AMK (Vogelzang, 2001). Wie de eisen goed naast elkaar legt komt er echter achter dat in de praktijk een bedrijf dat bijvoorbeeld AMK gecertificeerd is niet noodzakelijkerwijs ook een SKOVAR certificaat heeft of zonder veel problemen zou kunnen behalen. Tenslotte moet worden geconstateerd dat de systematiek van de keurmerken zodanig verschillend is, dat ze niet zo makkelijk op een glijdende schaal met elkaar vergeleken kunnen worden. IKB en Skovar zijn bedrijfscertificaten (met een ketendimensie), Milieukeur en EKO zijn productcertificaten.

Vanuit MVO-perspectief gaat het strikt genomen om de prestaties van bedrijven in

hun geheel, dus inclusief de prestaties die niet rechtstreeks toe te rekenen zijn aan de productie. De overheid kan zich dan richten op het beter op elkaar afstemmen van de eisenpakketten van de verschillende keurmerken, waardoor voor een afnemer (*business* of eindconsument) duidelijk wordt wat de onderlinge relatie tussen de keurmerken is. Tevens kan de overheid er voor zorgen dat de keuringsrapporten die per bedrijf door de verschillende instanties worden opgesteld in ieder geval voor de relevante keuringsinstanties zelf onderling, maar mogelijk ook voor een breder publiek, openbaar gemaakt worden. Het is immers anders vrijwel onmogelijk voor controle instanties om hun controle strategie- en regiem aan te passen aan het feitelijk ten toon gespreide gedrag van ondernemingen c.q. het is voor een consument onmogelijk een op feiten gebaseerd beeld te krijgen van de reputatie van een onderneming.

Maar de rol van de overheid kan ook verder gaan dan het vergroten van de transparantie rond maatschappelijk ondernemerschap. De overheid zou waar mogelijk ook zelf consequenties kunnen verbinden aan de maatschappelijke prestaties van een onderneming, of ze zou kunnen bevorderen dat andere partijen daar consequenties aan verbinden. Zo kan de overheid maatschappelijke voorwaarden verbinden aan het verlenen van subsidies en vergunningen. Tevens is er een rol voor de overheid bij het wegnemen van knelpunten voor bedrijven die verder willen gaan dan het wettelijk minimaal vereiste. Een bedrijf kan immers bij het invullen van verantwoord ondernemerschap inhoudelijk een maatschappelijke doelstelling dienen terwijl het formeel in conflict komt met een wettelijk voorschrift. Dit kan worden begrepen als het verschil tussen de legitimiteit en legaliteit van ondernemingsgedrag. Een voorbeeld uit de varkenshouderij is het nu al stapsgewijs, bijvoorbeeld per afdeling, omschakelen op groepshuisvesting terwijl de wettelijke eis stelt dat je dat voor 2008 in één keer moet doen voor het bedrijf als geheel (Backus en van der Schans, 2000).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid van individuele bedrijven. De overheid kan deze eigen verantwoordelijkheid in principe stimuleren, door positief gedrag van bedrijven te belonen en negatief gedrag af te straffen. Daarmee moet er wellicht afscheid genomen worden van vormen van collectieve verantwoordelijkheid, waarbij de goeden onder de kwaden leiden. Te denken valt hierbij aan de door het kabinet reeds genoemde aanscherping van de productaansprakelijkheid, en de individualisering van aansprakelijkheid voor ziekten als MKZ. Maar ook zou hier onder kunnen vallen het afrekenen bedrijven op feitelijke in plaats van forfaitaire normen (MINAS, mestafzetcontracten; Van der Schans et al., 2000). Meer algemeen zou de overheid kunnen inzetten op een beleid waarbij bedrijven wordt toegestaan van een middel voorschrift af te wijken als daarbij het bereiken van de publieke doelen gegarandeerd wordt en ook de eventuele extra *monitoring* en controle kosten door het betrokken bedrijf zelf gedragen worden. Dit zou je kunnen omschrijven als het verlenen van publieke flexibiliteit in ruil voor private verantwoordelijkheid, waarmee de overheid bijvoorbeeld in de visserijsector positieve ervaringen heeft opgedaan (Van der Schans, 2001).

Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat het formeel introduceren van individuele verantwoordelijkheid nog niet meteen betekent dat het eigen belang van ondernemingen ook daadwerkelijk gemobiliseerd wordt. Als voorbeeld kan dienen het aanscherpen van productaansprakelijkheid in de voedselketen. Zo is de verzekering tegen productaansprakelijkheid claims vaak onderdeel van de totale bedrijfsverzekering, en moet worden geconstateerd dat verzekeraars in de premievaststelling niet of nauwelijks differentiëren op

het al dan niet aanwezig zijn van een HACCP kwaliteitszorgsysteem. Dit kan geïnterpreteerd worden als een imperfectie in de verzekeringsmarkt, die door de overheid kan worden aangepakt door marktordenend op te treden (vergroten van concurrentie op basis van premiedifferentiatie). Ook indien een dergelijke directe interventie niet mogelijk is, dan nog kan de overheid in overleg treden met verzekeringsmaatschappijen om te bewerkstelligen dat deze scherper differentiëren naar individuele risicoprofielen. Een ander voorbeeld, waaruit blijkt dat het bedrijfsleven niet automatisch gaat differentiëren naar individuele maatschappelijke prestaties zodra dit op basis van verbeterde informatievoorziening mogelijk is, komt uit de varkenshouderij. Deze sector kent een collectief geregelde uitbetalingsystematiek die rekening houdt met een beperkt aantal met name productgerelateerde karakteristieken (geslacht gewicht en vetpercentage), en nauwelijks mogelijkheid laat om ook maatschappelijk relevante aspecten in de uitbetaling mee te nemen (milieubelasting, diervriendelijkheid, voedselveiligheid).

Het eigenbelang achter maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gestimuleerd wanneer belanghebbenden een onderneming inderdaad kunnen afrekenen op haar gedrag. Het moet dus relatief makkelijk zijn de relatie met de onderneming op te zeggen (lage uittreed barrières) en er moeten voldoende alternatieven zijn (waaraan je dan wel je geld wilt lenen, waarbij je dan wel wilt werken, van wie je dan wel producten wilt kopen, etcetera). Er ligt hier dus, meer in algemene zin, een marktordenende taak voor de overheid in het garanderen van voldoende dynamiek en keuzemogelijkheden in de relevante markten (minimum niveau van concurrentie).

4.5 De rol van de overheid bij MVO als uiting van *corporate citizenship*

Tenslotte kan de rol van de overheid ten aanzien van MVO ook worden geïnterpreteerd vanuit het '*corporate citizenship*' model. Hierbij gaat het om het versterken van de door het bedrijfsleven gevoelde verantwoordelijkheid bij te dragen aan een goed politiek-maatschappelijk klimaat, waarbinnen een onderneming haar economische, sociale en ecologische waarden creatie kan realiseren. Overheid en bedrijfsleven hebben gezamenlijk, ieder vanuit de eigen capaciteiten en mogelijkheden, een verantwoordelijkheid voor het bewaken van de normatieve condities waar aan moet worden voldaan om überhaupt te kunnen spreken van (maatschappelijk verantwoord) ondernemerschap (de *governance* agenda).

In de praktijk betekent dit dat de overheid er toe bij kan dragen dat de mechanismen voor inspraak en medezeggenschap van, en verantwoording afleggen aan, belanghebbenden bij de onderneming worden aangescherpt. Te denken valt hierbij aan het opnemen van vertegenwoordigers uit verschillende belangengroepen rond de onderneming in de Raad van Commissarissen (naast 'werknemer' commissaris ook 'milieu' commissaris etcetera). Tevens kan de overheid stimuleren dat bedrijven hun maatschappelijke oriëntatie vergroten door middel van organisatorische of institutionele innovaties, bijvoorbeeld door het instellen van een Raad van Toezicht of Raad van Advies waarin maatschappelijke belangen bij de onderneming zijn vertegenwoordigd. Verder kan de overheid insteken op het versterken van de rol van de Ondernemingsraad, of vergelijkbare organen van werknemersvertegenwoordiging, ten aanzien van het vormgeven van het MVO-beleid van ondernemingen en de wijze waarop deze zich hierover openbaar verantwoorden. Meer in

het algemeen kan de overheid zich inzetten voor het ontwikkelen van een medezeggenschap- en rapportagesystematiek rond MVO, waarbij dan ook de belangrijkste belanghebbenden bij de onderneming expliciet betrokken worden.

Het is bijvoorbeeld opvallend dat een uit het bedrijfsleven voortgekomen initiatief als het GRI geen dwingende procedurevoorschriften kent over het betrekken van *stakeholders* bij de opzet, vormgeving, uitvoering en rapportage van het MVO beleid van de onderneming. Momenteel is MVO bij veel bedrijven met name een zaak van het (top-) management. Het komt de vertaling van MVO-beleid naar de werkvloer ten goede wanneer werknemers (-vertegenwoordigers) al vanaf het begin en structureel bij het MVO-beleid van een onderneming worden betrokken. Hierbij past ook een adequate klokkenluidersregeling (bescherming van individuele werknemers die kritiek uitoefenen op ondernemingsgedrag).

Een ander punt van aandacht is de wijze waarop met name ook externe partijen beknut kunnen worden in hun vrijheid kritiek uit te oefenen op het ondernemingsbeleid, door een té restrictieve smaad wet- en regelgeving. Het schoolvoorbeeld hiervan is wat bekend is komen te staan als de *McLibel case*, waarbij McDonald's het Britse activistenpaar Steel en Morris aanklaagde voor smaad, wegens het verspreiden van een kritisch pamflet met daarin informatie over de vermeend negatieve maatschappelijke impact van het hamburgerconcern (Schlosser, 2001, p. 245; Klein, 2001, p. 387). Het proces duurde verscheidende jaren en uiteindelijk gaf de rechter zowel McDonald's als de activisten gelijk. Bepaalde beweringen waren met bewijzen gestaafd, voor andere ontbrak de bewijsgrond. Het punt is dat alleen al de dreiging met een rechtszaak er toe kan leiden dat bepaalde maatschappelijke actoren hun kritische kantekeningen bij het gedrag van bepaalde ondernemingen niet durven uiten. Anderzijds kunnen ondernemingen ten prooi vallen aan lastercampagnes van bepaalde ontevreden, waardoor onterecht een negatief beeld rond de onderneming ontstaat. Indien de smaadwetgeving te restrictief of te liberaal is doet dit ernstig afbreuk aan het reputatiemechanisme (wat immers gebaseerd is op *naming* and *shaming*).

Ten aanzien van het grensoverstijgende economische verkeer zou de overheid in het kader van het stimuleren van MVO kunnen streven naar een betere afstemming tussen de afspraken in de verschillende internationale organisaties (bijvoorbeeld WTO, ILO, Codex). Daar waar van het (internationale) bedrijfsleven verwacht wordt dat men in het ondernemingshandelen sociale en ecologische aspecten integreert met economische aspecten, mag dit ook van de overheid verwacht worden ten aanzien van de vormgeving van internationale verdragen. Het is vanuit een *governance* perspectief in feite onmogelijk te spreken van 'vrije handel' zonder dat aan de normatieve basiscondities van economisch handelen voldaan is, namelijk dat de ruil van goederen of diensten plaats vindt op basis van vrijwilligheid en gelijkwaardigheid. Hieruit volgen een aantal minimale sociale en ecologische randvoorwaarden die sowieso aan handel gesteld zouden moeten worden voordat inderdaad sprake is van 'vrije handel' in de oorspronkelijke betekenis van 'handel vrij van eenzijdige overheersing' (van der Schans, 2001).

Bij al deze voorstellen dient te worden opgemerkt dat de overheid vooralsnog terughoudend is om MVO in wet- en regelgeving te vertalen. Men ziet MVO eerst en vooral als verantwoordelijkheid voor het bedrijfsleven dat in samenspraak met maatschappelijke organisaties en ketenpartijen moet komen tot een nadere, op de specifieke bedrijfssituatie toegesneden, invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is evident dat bedrijven in samenspraak met relevante belanghebbenden

bedrijven in samenspraak met relevante belanghebbenden zelf het beste inzicht hebben in de mogelijkheden en onmogelijkheden van bepaalde voorstellen voor de verduurzaming van hun bedrijfsvoering. Het is in de praktijk evenwel niet altijd gegarandeerd dat alle relevante belanghebbenden op een betekenisvolle manier bij de inspraak en verantwoording zijn betrokken. Er is een rol voor de overheid om met name de *proceskwaliteit* van maatschappelijk verantwoord ondernemen daar waar mogelijk en noodzakelijk via wet- en regelgeving te verbeteren. Dit is vooral relevant omdat het vaak ook om thema's gaat die voorheen door de overheid werden opgepakt, wat impliceert dat de proceskwaliteit van inspraak, medezeggenschap en verantwoording via de regels van de democratische besluitvorming geregeld was.

Neem bijvoorbeeld de opkomst van *fair trade* initiatieven in het Noord-Zuid handelsverkeer. De opkomst van deze initiatieven valt vaak samen, en wordt gedeeltelijk verklaard uit, de neergang van de internationale grondstoffenovereenkomsten die in het kader van de Verenigde Naties tussen regeringen van grondstof exporterende landen ('Zuid') en -grondstof consumerende landen ('Noord') werden afgesloten. Een goed voorbeeld is in dit verband de malaise rond de Internationale Koffieovereenkomst eind jaren tachtig van de vorige eeuw, en de opkomst van *fair trade* initiatieven als het eerder genoemde Max Havelaar koffie keurmerk. Er kan veel op dergelijke grondstoffenovereenkomsten aangemerkt worden, maar het is zeker niet zo dat overheidsregulering, ook in vraagstukken van internationale handel, per definitie niet effectief of efficiënt zou kunnen zijn in het aanpakken van internationale ongelijkheid (Van der Schans, 1991). Een ander voorbeeld is de opgekomen aandacht voor een duurzaamheidskeurmerk in de visvangst. Deze aandacht hangt samen met de oprichting van het Marine Stewardship Council door het Wereld Natuur Fonds en Unilever. De gedachte is dat nu 'via de markt' bereikbaar kan worden, wat door overheidsoptreden alleen niet haalbaar was, namelijk de verwezenlijking van een duurzame visserij. Het is opmerkelijk dat nu de dominante positie van belangrijke marktpelers positief gewaardeerd en expliciet gemobiliseerd wordt voor het bereiken van publieke doelen, terwijl in het niet eens zo verre verleden vormen van zelforganisatie vanuit de visserijsector zelf en/of vanuit de betreffende Productschappen werden beperkt of verworpen als zijnde in strijd met Europese mededingingswetgeving (zie hiervoor Van der Schans, 2001).

Er is vanuit de hoek van maatschappelijke organisaties dan ook kritiek op de huidige trend complexe maatschappelijke thema's waar mogelijk via de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen aan te pakken. Hiermee kunnen zaken in het private domein getrokken worden die in feite in het publieke domein thuis horen, en worden maatschappelijke vraagstukken als het ware vercommercialiseert, terwijl de maatschappelijke dimensie uiteindelijk veel beter door of via de overheid gewaarborgd zou kunnen worden (Klein, 2001). Het proces waarbij het bedrijfsleven zich inzet voor het bereiken van publieke doelstellingen kent immers vaak een eigen dynamiek, juist omdat maatschappelijke doelstellingen en private doelstellingen zich op complexe en voor buitenstaanders niet altijd gemakkelijk te doorgronden manieren vermengen. In de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van overheidsbeleid hebben maatschappelijke organisaties vaak een duidelijkere positie, en ook in praktische zin is het gemakkelijker om je op een beperkt aantal overheidsinstanties te richten in plaats van op een groot aantal private partijen. Tevens is de overheid per definitie gehouden om het beleid in de openbaarheid vorm te geven, uit te voeren en te verantwoorden. Dit betekent niet dat de overheid in haar eentje de verant-

woordelijkheid op zich neemt voor het verbeteren van de proceskwaliteit van MVO, maar wel dat de overheid hierin een actieve rol heeft, evenals het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. De *governance* agenda vergt een gezamenlijke inspanning van publieke en private partijen, waarbij ieder dat doet waar hij sterk in is, en gezamenlijk gepoogd wordt een goed op elkaar afgestemde mix van publieke en private inspanningen te bereiken gericht op duurzame ontwikkeling.

5. Stand van zaken in de zuivelketen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op ontwikkelingen ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de Nederlandse zuivelketen, van producent tot consument. We bespreken achtereenvolgens de stand van zaken met betrekking tot MVO in de zuivelketen, de motieven van bedrijven om wel of juist niet voor MVO te kiezen, de rol die het reputatiemechanisme daarbij kan spelen (welbegrepen eigenbelang), de mogelijkheden om MVO in de zuivelketen via financiële prikkels te bevorderen, en de mogelijke rol die de overheid zou kunnen spelen bij het bevorderen van MVO in de zuivelketen.

5.2 Stand van zaken ten aanzien van MVO in de zuivelketen

Het is de vraag waar de zuivelsector momenteel staat, daar waar het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierbij moet onderscheid gemaakt worden tussen zuivelverwerkende bedrijven en primaire producenten. De zuivelverwerkende bedrijven in ons land hebben de afgelopen jaren een ontwikkeling doorgemaakt in aansluiting op ontwikkelingen in het milieubeleid zoals die ook plaatsvonden in de rest van de Nederlandse industrie. Deze ontwikkelingen zijn redelijk goed te duiden in termen van het eerdergenoemde model van Keijzers et al. (zie paragraaf 2.6), dat immers gebaseerd is op ontwikkelingen in het algemene milieubeleid in Nederland. In de fasen van saneren en beheren hebben zuivelverwerkende bedrijven door middel van convenanten met de Rijksoverheid geprobeerd de milieubelasting van verpakkingen, energie en afvalwater terug te dringen. Voor de zuivelindustrie zijn op dit gebied drie convenanten van belang: het Verpakkingsconvenant, de Intentieverklaring Uitvoering Milieubeleid Zuivel en de Meerjarenafpraak Verbetering Energie-efficiency Zuivelindustrie (Mauser, 2001).

Door het initiëren van bedrijfsopstijgende projecten zoals Keten Kwaliteit Melk (KKM) en de Integrale Milieu Aanpak voor de Melkveehouderij (IMA) hebben de zuivelverwerkende bedrijven in de afgelopen jaren laten zien bereid te zijn ook buiten de eigen onderneming te kijken voor het bereiken van verdergaande duurzaamheidsdoelstellingen. Deze externe oriëntatie is een kenmerk van de integratiefase. Wat hierbij wel opvalt is de relatief grote nadruk op een collectieve -sector brede- aanpak in plaats van een individuele -bedrijf specifieke- aanpak (Mauser 2001).

De ontwikkelingen in de melkveehouderij zelf zijn minder goed te duiden in termen van een algemeen ontwikkelingsmodel van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook in deze sector is het milieubeleid de aanzet geweest tot MVO, maar het milieubeleid in de primaire sector heeft wel een enigszins landbouwspecifieke ontwikkeling doorgemaakt (RIVM, 2002). Het overheidsbeleid was sinds midden jaren tachtig van de vorige eeuw in eerste instantie gericht op het terugdringen van de milieubelasting, door middel van de introductie van de mestboekhouding en mestproductierechten in met name in de in-

tensieve veehouderij (varkens, pluimvee). De invoering van de melkquotering in 1984, en de daarmee gepaard gaande latere quotakortingen, verlaagde ook de milieubelasting in de melkveehouderij (fase saneren). In de loop van de jaren negentig werd duidelijk dat het systeem van de mestboekhouding wel zinvol was om een eerste stap te zetten in de verlaging van de milieubelasting, maar dat het niet geschikt was als instrument voor verdere verlaging. In 1997 ging men dan ook over tot de introductie van een systeem van regulerende mineralenheffingen, in de praktijk het mineralen aangifte systeem geheten (MINAS), waardoor boeren op individueel bedrijfsniveau afgerekend konden worden op hun mineralenoverschotten. In de jaren negentig werden voorbeeldprojecten opgezet waaruit bleek dat milieudoelstellingen en economische doelstellingen elkaar niet hoeven te bijten (Management Duurzame Melkveehouderij, Praktijkcijfers). Door goed mineraalmanagement kunnen boeren milieudoelstellingen halen zonder dat dit al te grote negatieve consequenties heeft voor het bedrijfseconomische resultaat. Dit komt overeen met de fase van beheren. Hier en daar bleken voorlopers zelfs in staat integrale doelstellingen na te streven, waarbij zowel voldaan werd aan milieurandvoorwaarden als aan economische en sociale randvoorwaarden: de fase van integratie. Om aan de Europese Nitraatrichtlijn te kunnen voldoen is MINAS sinds januari 2002 aangevuld met een systeem van mestafzetcontracten, waar ook de melkveehouderij aan moet voldoen.

Met deelname aan de ontwikkeling van de eerder genoemde IMA in 2000 heeft ook het primaire bedrijfsleven, samen met betrokken maatschappelijke organisaties en ketenpartijen, een doorbraak naar de integratiefase proberen te bewerkstelligen. De samenwerking met maatschappelijke organisaties, zowel op collectief niveau als in voorbeeldprojecten, is een relatief nieuwe ontwikkeling, die overigens goed past in het proces van MVO (integratiefase). Vermeldenswaardig voor de primaire sector is ook het project Keten Kwaliteit Melk dat in 1997 opgezet is door LTO Nederland en de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) om de kwaliteit van de melkproductie op de melkveehouderijbedrijven zelf zoveel mogelijk te garanderen. Daarbij zijn met name eisen geformuleerd op het gebied van de bedrijfshygiëne, voedselveiligheid, milieu en diergezondheid. Het KKM-certificaat is momenteel voorwaarde voor melkveehouders om hun melk ook daadwerkelijk aan de fabriek te mogen leveren. Bij het niet voldoen aan de voorschriften kan er door de zuivelindustrie op de uitbetalingprijs voor de melk gekort worden. De modules van KKM zijn de afgelopen jaren steeds verder ontwikkeld, met als laatste aanpassing het instellen van een periodiek bedrijfsbezoek door een veearts, waarbij de gezondheid en het welzijn van het vee gecontroleerd worden.

De vraag is in hoeverre een initiatief als KKM wat in feite sectorbreed wordt opgepakt, voldoet aan de verwachtingen van de betrokken maatschappelijke organisaties. Een kenmerk van de integratiefase is immers dat systematisch overleg met belanghebbenden gevoerd wordt vanuit een gelijkwaardige positie en niet vanuit defensieve overwegingen (VROM 2002, p. 12). Stichting Natuur en Milieu steunt bijvoorbeeld de ambities van KKM, maar vindt de aandacht daarin voor het milieu nog wel teleurstellend. SNM ziet KKM vooral als een traject in ontwikkeling. Dit betekent dat SNM ervoor pleit dat bij de volgende herziening van de eisen de milieumodule van KKM verder ingevuld wordt. In een brochure over KKM stelt Natuur en Milieu dat "het goede van Keten Kwaliteit Melk is dat het onderstreept dat elke melkveehouder voldoet aan de minimale wettelijke basiseisen met betrekking tot het milieu". Wel wordt gesteld dat "KKM vooral gericht is op voedselveiligheid, de *licence to sell*. Daarnaast is het van belang dat ook de *licence to produce* - de

maatschappelijke acceptatie van de Nederlandse melkveehouderij - wordt gestimuleerd". Naast milieueisen zijn daarbij ook weidegang en aandacht voor natuur- en landschapsbeheer door de sector van essentieel belang. Natuur en Milieu is van mening dat om dit te bereiken vooral de voorlopers in de sector gestimuleerd moeten worden, terwijl de achterblijvers door middel van regelgeving in beweging moeten komen. Natuur en Milieu wil hiervoor toe naar een soort van drietrappssysteem voor het vormgeven en waarderen van MVO in de zuivelsector. Om te beginnen een hoger basisniveau dan nu als standaard voor iedere melkveehouder geldt. Dat betekent een opwaardering van de eisen op het gebied van milieu, voedselveiligheid en dierenwelzijn in KKM. Dat moet vervolgens uitgebouwd worden met een Milieukeur, dat veehouders stimuleert op het gebied van milieu, energie, water etcetera om op een meer verantwoorde manier te produceren (bovenwettelijke eisen). Daar hoort bij het opnemen van een extra module natuur en landschap in KKM, welke stimuleert tot behoud en verfraaiing van het landelijk gebied. Nog een stap verder is het overschakelen op een biologische bedrijfsvoering (geborgd door het EKO-keurmerk), waarmee de hoogste vorm van duurzaamheid en MVO in de sector wordt bereikt. Voor Natuur en Milieu zijn Milieukeur en EKO middelen om een duidelijkere differentiatie in de markt te krijgen, die ook vertaald wordt in de opbrengstprijzen van de melk voor de veehouder. "Om hier een blijvende financiële prikkel tegenover te kunnen stellen moet de consument worden gestimuleerd meer te betalen voor voedsel geproduceerd in een duurzame keten." SNM pleit dus voor een collectieve structuur, waarbij verschillende tussenstappen mogelijk zijn, die evenwel in duidelijk onderling verband staan (namelijk steeds hoger niveau van duurzaamheid), resulterend in voor de (eind)consument herkenbare keurmerken. Opgemerkt dient te worden dat om deze vorm van transparantie te bereiken de genoemde keurmerken qua voorwaarden nog wel op elkaar afgestemd moeten worden, en ook dat ze consistent moeten worden opgezet volgens een bedrijfsgerichte in plaats van productgerichte aanpak. Tevens kan worden opgemerkt dat uit het voorstel van SNM de indruk kan ontstaan dat MVO initiatieven op primair bedrijfsniveau zich vrijwel volledig laten vangen in een certificatieschema, terwijl uit enkele voorbeeldprojecten blijkt dat het verbeteren van de kwaliteit van het bedrijfsmanagement in feite belangrijker is voor het bereiken van duurzaamheidsdoelstellingen dan het behalen van een (extra deel-) certificaat.

In het proces van MVO zijn de supermarkten ook een belangrijke speler, maar hun rol in dat geheel moet nog wel verder ingevuld worden. Op zich is een bedrijf als Albert Heijn wel bezig met het uitbouwen van hun Aarde en Waarde-concept voor groenten en fruit naar zuivelproducten, maar daarover vindt geen georganiseerde dialoog met de rest van de zuivelketen plaats. Ook zijn de supermarkten nu wel bezig met het invullen van bovenwettelijke eisen in het kader van het EUREP-GAP-initiatief, maar de basis daarvan ligt toch vooral bij wettelijke eisen. De eisen worden regionaal bepaald en sluiten vooral aan bij de nationale wet- en regelgeving.

5.3 Motieven voor MVO in de zuivelsector

De vraag is of de motieven die in andere bedrijfstakken spelen om aan MVO te doen, ook zo duidelijk in de agrofood keten en dan met name in de zuivelsector spelen. Hierbij moet wederom onderscheid gemaakt worden tussen bedrijven in de primaire sector (vaak gezinsbedrijven) en bedrijven in de verwerkende schakels (al dan niet beursgenoteerd).

De zuivelindustrie heeft de afgelopen jaren aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid vorm gegeven door mee te werken aan de meerjarenafspraken met de overheid ten aanzien van verpakkingen, energie en afvalwater. Een belangrijke motivatie om dergelijke acties te ondernemen was het voorkomen van gedetailleerde (en naar men vreesde noodloos beperkende) wettelijke regels op deze punten (Kleibeuker, 2001). Deze motivatie gold ook voor het, in samenwerking met LTO-Nederland, in 1999 starten van een proces om te komen tot een Integrale Milieu Aanpak voor de Melkveehouderij (zie hieronder). Bijkomende doelstelling daarvan was het voorkomen van publieksacties van maatschappelijke organisaties om het veronderstelde schone imago van de Nederlandse melkveehouderij ter discussie te stellen (veiligstellen *licence to produce* en *licence to sell*). Ook het opzetten van het KKM-project past in deze lijn.

De bedoeling van de ontwikkeling van de Integrale Milieu Aanpak voor de Melkveehouderij (IMA) was om overheid, sector en maatschappelijke organisaties afspraken te laten maken met betrekking tot bovenwettelijke milieuprestaties van de sector (op het gebied van stikstof, ammoniak, de uitstoot van broeikasgassen en water), in ruil voor een *licence to produce* van de melkveehouderij zelf en een *licence to sell* voor de zuivelindustrie. Dit proces is echter, na een voorspoedige start in 2000, in een impasse terechtgekomen omdat de rijksoverheid zich, na aanvankelijke deelname en committering, in 2001 uit de onderhandelingen heeft teruggetrokken. Argument daarvoor was dat het Ministerie van LNV voldoende speelruimte wilde blijven houden in de politieke discussies rond mest en ammoniak, zonder daarbij gehinderd te worden door de convenantbesprekingen. Deze stellingname hield mede verband met het feit dat vanuit het betrokken bedrijfsleven de onderhandelingen in het kader van de Integrale Milieu Aanpak ook als bepalend voor een wettelijk in plaats van bovenwettelijk kader werden geïnterpreteerd. Omdat de overheid zich uit de IMA-besprekingen heeft teruggetrokken zet de zuivelindustrie nu in op het maken van bilaterale afspraken met maatschappelijke organisaties (Kleibeuker, 2001).

Het begrip MVO veronderstelt dat ondernemers zelf hun verantwoordelijkheid nemen voor maatschappelijke effecten van hun bedrijfsvoering. Kenmerkend voor de collectieve aanpak van de zuivelindustrie was dat men terughoudend stond tegen specifieke samenwerking met bepaalde, zich bovenwettelijk onderscheidende, partijen in de keten met het doel een differentiatie van de grondstof melk naar oorsprong en, mogelijk ook, naar markten. Dit terwijl een dergelijke differentiatie zuivelverwerkende bedrijven wellicht beter in staat zou stellen primaire bedrijven individueel te belonen (bijvoorbeeld in de vorm van een hogere melkprijs) voor, c.q. af te rekenen op, de mate waarin zij duurzaam produceren. De Nederlandse zuivelindustrie gaat in een dergelijke differentiatie echter maar schoorvoetend mee. Zuivelverwerkende bedrijven bleken tot in het recente verleden vaak terughoudend te reageren op het onderscheidend verwerken en in de markt zetten van productie van veehouders die aan bovenwettelijke eisen wilden voldoen. Zie het voorbeeld van de Waterlandzuivel (Edel, 2001). Als reden hiervoor werden genoemd de logistieke

problemen van het gescheiden ophalen, en de daarmee samenhangende kostenstijgingen, en de kosten van het verwerken van verschillende kleinere melkstromen. Tevens werd verwezen naar het in de zuivelindustrie veel voorkomende coöperatiemodel, waarbij er vanuit gegaan wordt dat individuele leden gelijk behandeld worden (geen differentiatie in melkprijs). Ook werden de marketingkosten voor het onderscheidend in de markt zetten van een nicheproduct met MVO-claims te groot geacht, zeker wanneer deze uitsluitend verhaald zouden mogen worden op de specifieke groep toeleverende bedrijven (het overige ledenbestand van de coöperatie zou immers niet bij willen dragen). Tenslotte was men bang voor imagoschade voor de brede melkstroom (die is kennelijk niet goed genoeg om onder het MVO onderscheidende productieconcept te vallen). Men ging er tot voor kort vanuit dat de melk afgeleverd van de boerderij een homogeen product is (zou moeten zijn), waar weinig op aan te merken is, en dat indien er bovenwettelijke eisen gesteld worden, dit collectief en sector breed dient te worden opgepakt.

Er lijkt zich momenteel echter wel een omslag in het denken af te spelen bij verschillende zuivelverwerkende bedrijven, waarbij men meer open staat voor differentiatie van melkstromen naar oorsprong en specifieke kenmerken bijvoorbeeld weidegang (Kleibeuker, 2002; Buck, 2002). FCDF heeft statutair de mogelijkheid geschapen om melk met specifieke kenmerken (bijvoorbeeld eco, weidegang) extra te belonen (Agrarisch Dagblad 22 december 2001). Dit, ondanks bezwaren van leden en bestuurders en logistieke problemen (kanalisatie van verschillende grondstoffenstromen). Tevens blijkt de zuivelcoöperatie CONO in de Beemster inmiddels wel degelijk een meerprijs te willen betalen voor melk van koeien die in de weideperiode minimaal 100 dagen, 5 uur per dag buiten lopen (Hulst, 2001).

Voor wat betreft de sociale dimensie van MVO blijken coöperatieve zuivelondernemingen traditioneel een goed arbeidsvoorwaarden beleid te hebben, veel beter dan bijvoorbeeld in de vleesindustrie (De Beer, 2001). Dit zou kunnen worden verklaard uit de coöperatieve mentaliteit van de boerenbestuurders (De Beer, 2001; Buck, 2002). Tevens wordt genoemd de stakingsgevoeligheid van de zuivel vanwege de bederfelijkheid van de grondstof en de statutaire afname plicht in geval het een zuivelverwerkende coöperatie betreft (Kleibeuker, 2002).

Ten aanzien van de primaire sector is inmiddels veel onderzoek gedaan naar de geneigdheid van melkveehouders om rekening te houden met maatschappelijke wensen dan wel zich te concentreren op het bereiken van zo goed mogelijke productieresultaten: 'integratiegericht' dan wel 'productiegericht' (Van den Ham e.a., 1998). De boeren die voorop liepen in het inspelen op agrarisch natuurbeheer zijn in principe waarden gedreven 'geïnspireerde verbreders'. Bij de boeren die volgen speelt wellicht meer het 'verlicht eigenbelang' een rol: de rationele verbreders (Van den Ham en Ypma, 2001). Duidelijk is dat de onderscheiden groepen behoefte hebben aan een verschillend type overheidsbeleid (Van den Ham en van der Schans, 1999).

Ten aanzien van de bereidheid van melkveehouders om mee te doen in een productdifferentiatie traject speelt mee dat men onzeker is over de afzet op langere termijn. Projecten komen moeilijk van de grond of bloeden dood. Recent is onderzoek gedaan naar de wijze waarop melkveehouders in het Groene Hart geprobeerd hebben de extra hoge kosten die productie in het Veenweidegebied met zich mee brengt via een streekeigen product terug te verdienen in de markt. Het lijkt erop dat dit Veenweidekaas-initiatief mislukt is vanwege gebrek aan homogeniteit in het aanbod van de kaas. Bij bepaalde bedrijven stond

de melkproductie in dienst van de kaasmakerij, bij andere bedrijven niet. Dit leidde tot grote verschillen in kwaliteit. Een andere factor is dat het betreffende *retail* kanaal (Hema) een klantenkring heeft die waarschijnlijk eerder kostenbewust dan maatschappelijk verantwoord koopt (van der Ploeg, 2001). Dit duidt erop dat, zoals reeds eerder werd opgemerkt, het koppelen van MVO-claims aan marktgerichte concepten niet eenvoudig is. Cruciaal lijkt de keuze van samenwerkingspartners: zowel horizontaal ('zit ik qua bedrijfsstrategie op dezelfde lijn als mijn collega's?'), als verticaal ('zit ik qua ketenstrategie op dezelfde lijn met mijn afnemers?').

Hoewel KKM een sectorbreed initiatief poogt te zijn, blijken er ook melkveehouders te zijn die zelfs via de rechter gepoogd hebben onder de verplichtingen van dit initiatief uit te komen. De Nederlandse Melkveehouders Vakbond treedt op als vertolker van de motieven van melkveehouders om niet mee te doen aan KKM. De NMV is van mening dat zaken als KKM dermate dwingend aan de melkveehouders opgelegd worden, dat zij geen vrije keus hebben of ze daar wel of niet aan mee willen doen. De zuivelindustrie kan in feite doen wat ze wil. De NMV vindt het dan ook goed dat enkele melkveehouders een rechtszaak tegen het KKM-systeem hebben aangespannen. Hun eis was dat zij geen korting op hun melkgeld opgelegd zouden krijgen als zij niet voldeden aan de eisen van KKM. Nadat zij op 4 december 2001 van de rechter gelijk kregen, heeft de zuivelindustrie besloten om een (semi-)wettelijke KKM-regeling te maken via het Productschap Zuivel. Voor de NVM was het onbegrijpelijk dat de minister daarmee instemde. Het georganiseerde zuivelbedrijfsleven kan namelijk zelf de strafmaatregelen bepalen voor boeren die niet mee willen of kunnen doen. Ze heeft een vooralsnog wettelijk gesanctioneerde monopoliepositie om dat te kunnen doen. De NVM vindt dat een voorbeeld van machtsmisbruik (Roos 2002).

De NMV is ook van mening dat de eisen die in dat kader van KKM aan de melkveehouders opgelegd worden, vertaald moeten worden in een meerprijs voor de melk (Roos, 2002). KKM zou daartoe eventueel ook als een merk in de markt gezet kunnen worden, waarbij consumenten gevraagd worden om die meerprijs inderdaad te betalen. Het gaat hierbij in feite om gelijkwaardige uitgangsposities en eerlijke handelsvoorwaarden tussen verschillende partijen in het afzetkanaal. De belangen van de primaire producenten zijn in de huidige regeling onderbelicht. Op basis van de discussie van de afgelopen jaren over KKM heeft de NMV vorig jaar een plaats geclaimd in het bestuur van de Stichting KKM en die plaats ook gekregen. In het verlengde daarvan is zij van mening dat het ook goed zou zijn om de Stichting KKM te vermaatschappelijken en organisaties als de Dierenbescherming en Natuur en Milieu deel uit te laten maken van het bestuur. Dan kan de Stichting KKM ook daadwerkelijk functioneren als een platform voor het beoordelen en vaststellen van de randvoorwaarden voor de melkveehouderij, maar ook voor het realiseren van een goede beloning voor de inspanningen die door melkveehouders gepleegd moeten worden.

5.4 Reputatiegevoeligheid in de zuivelsector (welbegrepen eigenbelang)

Hoewel de zuivelverwerkende bedrijven zich met name collectief profileren op het gebied van het voldoen aan bovenwettelijke eisen zou men zich voor kunnen stellen dat er vanwege het verschillend publieke profiel van de verschillende bedrijven toch ook individuele verschillen zijn in de wijze waarop met MVO oppakt. Verondersteld mag worden dat het risico van afbreuk van de reputatie van een onderneming het grootst is indien de producten onder merk worden verkocht en indien een onderneming qua financiering meer afhankelijk is van vreemd kapitaal. Verondersteld wordt verder dat een groter reputatierisico resulteert in een grotere nadruk van een onderneming op MVO (welbegrepen eigen belang wordt verondersteld een belangrijk motief te zijn).

Om deze veronderstelling te toetsen wordt hier ingegaan op de betekenis van merkproducten en van vreemd kapitaal voor een enkele zuivelbedrijven in Nederland. Hiervoor is een analyse gemaakt van recente jaarverslagen van Campina en van Friesland Coberco Dairy Foods (FCDF). Tevens is de kaasdivisie van Wessanen bekeken. Door de keuze van deze drie ondernemingen is een groot deel van de Nederlandse melkaanvoer bij fabrieken bij de analyse betrokken. Het aandeel van de twee coöperaties Campina en FCDF daarin bedraagt namelijk 84%. Naast de genoemde drie ondernemingen kent Nederland nog 12 andere zuivelverwerkers, deels coöperaties, deels particuliere ondernemingen. Het totaal aantal zuivelfabrieken bedraagt 66. Hiervan produceren er 27 kaas, 10 melkpoeder, 17 consumptiemelk, 7 boter en 6 gecondenseerde melk. Van de 11,9 miljard kg in 2000 in Nederland verwerkte melk is 13% gebruikt voor consumptie melk en consumptiemelkproducten, 57% voor de productie van kaas, 2% voor de productie van room, 11% voor boter, 5% voor gecondenseerde melk en 12% voor melkpoeder. Kaas, boter en melkpoeder worden voor een flink deel niet onder merk verkocht, consumptiemelk, room en gecondenseerde melk wel.

Kijkend naar de genoemde bedrijven, dan kent Campina vooral merken in vloeibare melkproducten, desserts en melkingrediënten. Vanouds is Campina sterk in consumptiemelk en speciale producten. Dit zijn producten die of onder merk of aan andere ondernemingen worden geleverd en waar het reputatierisico relatief groot is. Voor wat betreft haar milieuzorg werkt Campina vooral aan het optimaliseren van de bedrijfsinterne milieuzorg op alle locaties (ISO-4000 gecertificeerd) en gesprekken met overheid en maatschappelijke organisaties. Verder brengt zij separaat een milieujaarverslag uit. Daarmee voldoet zij dus aan bovenwettelijke eisen. Voedselveiligheid krijgt bij Campina vooral vorm via ketenbeheer (KKM).

FCDF is vanouds sterk in kaas, gecondenseerde melk en melkpoeder. Deze producten, worden met uitzondering van gecondenseerde melk vooral naamloos verkocht aan groothandelaren of kalvermelk producenten of geëxporteerd. Het afbreukrisico ten gevolge van reputatieschade is daarbij relatief laag. Voor wat betreft voedselveiligheid richt ook FCDF zich op beheersing en monitoring van de keten (KKM). Dit systeem zal in de toekomst worden aangescherpt en intensiever gecontroleerd. FCDF is hier pro-actief en bovenwettelijk bezig. Ten aanzien van milieu kent FCDF energiebesparings-plannen per bedrijf om te voldoen aan de normen uit Meerjarenafpraak Energie. De doelen hieruit worden echter niet gehaald, met name vanwege tegenvallende prestaties van warmtekrachtinstallaties. Verder wordt het afvalwater uit de fabrieken van FCDF voorgezuiverd alvorens het geloosd wordt op het riool.

Wessanen trekt zich momenteel enigszins terug uit de zuivelproductie. In Amerika is de zuivelpoot afgestoten. In Nederland is besloten om de kaaspoort verder te ontwikkelen vanuit de firma Baars. Het gaat hierbij uitsluitend om de afzet van kaas onder merk, namelijk: Leerdammer (gatenkaas) en Landana (vooral in Duitsland). Het risico van reputatieschade voor deze activiteit is relatief groot.

Het reputatierisico voor Campina lijkt gezien de grotere afzet onder merk en van specialistische producten aan andere fabrikanten groter dan voor FCDF. Deze onderneming zet nogal wat producten zonder merk af en verkoopt relatief veel aan groothandelaren of buitenlandse afnemers. Voor Wessanen is het reputatierisico het grootst, dit bedrijf verkoopt alles onder merk. Gezien de verschillen tussen Campina en FCDF is het niet verwonderlijk dat vooral Campina expliciet uitgaat boven de wettelijke eisen met betrekking tot het milieu, en zich daarover ook openbaar verantwoord. Campina is lid van een op verduurzaming gericht forum als DuVo, FCDF niet.

Wat de afhankelijkheid van vreemd kapitaal betreft is er nauwelijks verschil tussen beide coöperaties. Het aandeel van het eigen vermogen in het totale vermogen is vrijwel gelijk. Van Wessanen is niet bekend hoeveel gefinancierd wordt uit eigen vermogen en hoeveel met geleend geld. Omdat dit een particulier bedrijf is wat voor alle geldmiddelen afhankelijk is van of banken of aandeelhouders kan worden aangenomen dat het reputatierisico groter is dan bij de coöperaties die ten dele terug vallen op hun leden en de daaraan verbonden financiering. Tussen beide coöperaties zit wel verschil op welke wijze de financiële relatie tussen leden en onderneming is vormgegeven. Bij Campina zijn de leden direct lid van de verwerkende onderneming, terwijl bij FCDF de leden lid zijn van een coöperatie, die op zijn beurt enige aandeelhouder is van de onderneming. Deze verschillen lijken echter geen invloed te hebben op de reputatiegevoeligheid van de financieringsrelatie van beide ondernemingen.

5.5 Financiële prikkels

In deze paragraaf gaan we in op enkele voorstellen die gedaan zijn om het mogelijk te maken melkveehouders een meerprijs uit te betalen voor duurzaam geproduceerde melk. Is het mogelijk om melkveehouders een meerprijs uit te betalen voor de MVO-prestaties die zij leveren en zo ja, wat is daar dan voor nodig? We benaderen dit vraagstuk aan de hand van een recent voorstel van het Centrum voor Landbouw en Milieu en Stichting Natuur en Milieu voor het introduceren van groene zuivel. In deze paragraaf geven we eerst een overzicht van dit voorstel en daarna volgt een discussie over de haalbaarheid van de verschillende gesuggereerde opties.

Stichting Natuur en Milieu en het Centrum voor Landbouw en Milieu constateren in hun voorstel dat melkveehouders in toenemende mate in een spagaat komen tussen de eisen van de internationale markt en de eisen van de Nederlandse samenleving. Terwijl de samenleving haar eisen opschroeft, dicteert de markt een lagere (melk-)prijs. Terwijl de samenleving graag koeien in de wei ziet, halen steeds meer melkveehouders de koeien naar binnen vanwege het milieubeleid. Deze spagaat wordt door steeds meer partijen gesignaleerd en erkend als een probleem dat om een oplossing vraagt. Pogingen om daar wat aan te doen leden de afgelopen jaren schipbreuk. Zo kondigden bijvoorbeeld de supermarkten tijdens de MKZ-crisis van 2001 aan de melkprijs met een dubbeltje te verhogen om de ge-

troffen boeren te ondersteunen. Dat voornemen kon echter niet op goedkeuring rekenen van de Nederlandse Mededinging Autoriteit. In mei 2001 vestigde ook de Denkgroep-Wijffels de aandacht op de genoemde spagaat. Zij pleitte er onder meer voor de koeien in de wei te houden en om zulke maatschappelijke wensen te vertalen in een meerprijs voor de individuele veehouder. Zij wees er op dat de problemen in de veehouderij niet louter door overheid en sector kunnen worden opgelost en dat ook andere partijen, zoals maatschappelijke organisaties en supermarkten hun verantwoordelijkheid moeten nemen. Ook leverde zij kritiek op het mededingingsbeleid.

Dit was voor de Stichting Natuur en Milieu en het Centrum voor Landbouw en Milieu aanleiding om in het voorjaar van 2001 een rondetafelgesprek te organiseren met LTO Nederland, Campina Melkunie en de Dierenbescherming. Doel van het overleg was om te verkennen of er mogelijkheden zijn voor een hogere melkprijs voor duurzaam voortgebrachte zuivelproducten van koeien die 's zomers in de wei lopen. Tijdens het overleg werden drie opties geformuleerd:

Optie 1: Het introduceren van een duurzaamheidsbijdrage op zuivelproducten

Net zoals de verwijderingsbijdrage voor batterijen, elektronische apparaten en andere producten verplicht is met het oog op milieu en duurzaamheid, kan er ook een 'duurzaamheidsbijdrage' verplicht worden gesteld bij de verkoop van zuivel in Nederland. Zo zou er een stuiver of dubbeltje extra kunnen worden geheven per liter melk. De detailhandel zou deze bijdrage moeten afstaan aan een fonds, dat ervoor garant staat dat de bijdragen ten goede komen aan een duurzame melkproductie. Duurzaamheid moet dan gedefinieerd worden in termen van diergezondheid, dierenwelzijn, milieu, natuur, landschap, energie en water en gentechnologie. Weidegang is vereist. Het eisenpakket geldt niet voor iedere veehouder, maar voor veehouders die in aanmerking willen komen voor de hogere melkprijs. Alle Nederlandse zuivelconsumenten betalen mee, dus er kan veel geld binnenkomen. Dat komt de effectiviteit ten goede.

Optie 2: Het introduceren van een nieuw keurmerk

Hierbij gaat het om de introductie van een nieuw keurmerk dat garant staat voor aanzienlijke prestaties van de melkveehouderij op het gebied van duurzaamheid, waaronder weidegang. In andere landen worden dergelijke initiatieven reeds ondernomen. In Engeland wordt bijvoorbeeld al boter verkocht die afkomstig is van koeien die gegarandeerd weidegang hebben gehad. In Duitsland wordt reeds melk verkocht met een opslag van 10 Pfennig voor 'Landschapspflege' (landschapsonderhoud). In Nederland zou gedacht kunnen worden aan het introduceren van 'weidegang-melk' met een meerprijs voor de consument van 5 of 10 cent. Een variant zou kunnen zijn dat een bepaald zuivelmerk garandeert dat alle dagverse melk, boter en toetjes zijn gemaakt van melk van koeien die weidegang hebben gehad.

Optie 3: Groene zuivel

Bij deze optie zou, analoog aan de systematiek van groene stroom, aan consumenten en/of supermarkten 'groene zuivel' kunnen worden aangeboden, die niet afkomstig hoeft te zijn van 'groene' bedrijven', maar waarvan de meerprijs wel gegarandeerd naar zulke bedrijven gaat. De meerprijs van 'groene zuivel' (bijv. 5 à 10 cent per liter) wordt door de zuivelfabriek verdeeld over melkveehouders die (gaan) voldoen aan de gestelde criteria. Het vertrouwen van de consument kan worden gewonnen doordat zuivelbedrijven overeenkomsten sluiten met maatschappelijke organisaties, waarbij de laatste helpen bij de promotie en beide partijen garant staan voor onafhankelijke controle door accountants. Groene zuivel kan worden aangeboden aan alle supermarkten. Het is denkbaar dat exclusiviteit wordt gegeven aan één supermarkt, maar die moet dan wel een groot marktaandeel hebben en bereid zijn om meer te betalen.

Bespreking van de opties vanuit het oogpunt van MVO

Op basis van de discussie over MVO in de voorgaande hoofdstukken kunnen we een aantal voor- en nadelen per optie bespreken. Optie 1 heeft als voordeel dat alle Nederlandse zuivelconsumenten mee betalen, dus er kan veel geld binnenkomen. Dat komt de effectiviteit ten goede. Nadelen zijn dat de bijdrage een wijziging vergt van de Mededingingswet (wat jaren kan duren) en dat de optie problemen op kan leveren in Brussel, omdat de duurzaamheidsbijdrage gezien kan worden als concurrentievervalsende steun aan de Nederlandse boeren. Optie 2 heeft als voordeel dat geen wetwijziging nodig is en er geen fricties op hoeven te treden met de EU-regelgeving. Tevens krijgt de consument de garantie dat de zuivelproducten die hij of zij koopt ook echt afkomstig zijn van duurzame bedrijven met weidengang. Dat zal meer motiveren om een meerprijs te betalen dan wanneer die rechtstreekse koppeling er niet is, zoals bij de andere opties. Nadelen zijn onder andere de hogere logistieke kosten (apart ophalen van melk). Dit pleit er voor de deelnemende melkveehouders zoveel mogelijk te clusteren in een bepaald gebied. In de fabriek zal een scheiding tussen twee melkstromen moeten plaatsvinden en dat kost geld. De vraag is evenwel hoe groot de omschakelkosten nu echt zijn, en ook wat de minimale grootte van de hoeveelheid melk is die per keer verwerkt moet worden om het punt van omschakelen te laten samenvallen bijvoorbeeld met een schoonmaakbeurt van de leidingen, die toch al moet plaatsvinden. Daarnaast zijn er met de introductie van het nieuwe keurmerk de nodige marketingkosten gemoeid. De vraag is tevens of je een keurmerk of een merk in de markt moet zetten. Dit hangt mede af van de doelgroep die je wilt bereiken, en het uiteindelijke marktaandeel. Tevens kunnen er spanningen ontstaan tussen de toeleverende boeren. Omdat veehouders die hun koeien jaarrond op stal houden in deze optie een lagere melkprijs krijgen dan hun collega's, zullen zij zich naar verwachting tegen deze optie verzetten. Je mag evenwel verwachten dat deze veehouders ook lagere kosten hebben, omdat ze de koeien jaarrond op stal houden.

Optie 3 heeft als voordelen dat er geen extra logistieke kosten zijn, en dat er binnen de groep melkveehouders wellicht meer draagvlak is omdat de melkprijs voor geen enkele veehouder omlaag gaat en voor een grote groep omhoog (afhankelijk van het ambitieniveau). Nadelen zijn de hoge kosten voor marketing en het feit dat moeilijk uit te leggen valt dat men iets meer betaalt voor een product wat in feite precies hetzelfde is. Mensen

zijn vooral bereid een voor een duurzaam geproduceerd voedingsmiddel iets extra's te betalen als het lekkerder is of omdat ze denken dat het gezonder is, dat wil zeggen de product eigenschappen verschillen van minder duurzaam geproduceerde goederen. Dit verschil is in deze optie totaal afwezig.

Vermeldenswaardig is nog dat er recent door de certificeringsinstelling Producert het initiatief genomen is om een keurmerk ('Koe in de Wei') in te stellen voor melk die geproduceerd is door koeien die van mei tot en met september (het weideseizoen) minstens 6 uur per dag buiten lopen (*Oogst*, 10 mei 2002). Dit wordt ook als zodanig door Producert gecontroleerd. Op de verpakking van deze zuivel moet dan komen te staan dat het hier melk van grazende koeien betreft. Volgens Producert is uit onderzoek gebleken dat de consument bereid is om extra te betalen voor deze zuivel. Producert heeft overigens nog geen zuivelverwerkend bedrijf gevonden die de melk apart ophaalt en verwerkt, maar verwacht dat dit wel zal lukken.

5.6 Over de rol van de overheid bij MVO in de zuivelketen

Het algemene beeld is dat de zuivelketen, in vergelijking met sommige andere agrofood ketens, zeker niet achterop loopt als het gaat om het invullen van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Toch zijn er aandachtspunten voor verbetering. Dit is uiteraard in eerste instantie een verantwoordelijkheid van de betreffende ondernemingen zelf, in aanspraak met betrokken maatschappelijke organisaties en ketenpartijen. In deze paragraaf gaan we in op de rol die de overheid hierbij zou kunnen spelen.

Zuivelverwerkende bedrijven werden onder andere gemotiveerd mee te werken aan bovenwettelijke initiatieven als de Integrale Milieu Aanpak voor de Melkveehouderij (IMA) om gedetailleerder (en nodeloos beperkende) wettelijke regels te voorkomen. De overheid trok zich juist terug uit de IMA besprekingen om haar handen vrij te houden het wettelijke kader ten aanzien van mest en ammoniak aan te scherpen. Met de introductie van de mestafzetcontracten systematiek begin 2002, en de op handend zijnde AMvB Huisvesting is het wettelijk kader rond de melkveehouderij voor de komende jaren duidelijk. De vraag is nu of er nog een rol is voor de overheid, en zo ja welke rol dit is, in het meewerken aan (sector-brede) bovenwettelijke initiatieven? Indien we het eerder besproken ontwikkelingsmodel MVO koppelen aan de feitelijke stand van zaken in de zuivelsector dan lijkt het er op dat we aan de vooravond staan van de fase waarbij duurzaamheidsdoelstellingen op strategisch niveau binnen ondernemingsdoelstellingen zijn geïntegreerd. Nog onvoldoende duidelijk is evenwel hoe deze fase er voor individuele ondernemingen uitziet, en voor de samenwerkingsverbanden met ketenpartijen en maatschappelijke organisaties, die kenmerkend zijn voor de integratiefase. De overheid zou in het verder concretiseren van deze fase een rol kunnen spelen. Met name is aan de orde op welke wijze individuele bedrijven kunnen worden gestimuleerd bij te dragen aan de voor verduurzaming van de productie noodzakelijke systeeminnovaties. Tevens is aan de orde het ontwikkelen van maatschappelijk gedragen toekomstbeelden duurzame melkveehouderij, die door individuele ondernemingen en ondernemers in de zuivelketen gebruikt kunnen worden als kader waarbinnen hun strategische besluitvorming kan plaatsvinden. Het Ministerie van LNV is momenteel al bezig met het opzetten van een structuurdiscussie voor de melkveehouderij en in feite geeft zijn daarmee haar rol op dit vlak al vorm. Taak is ook om het maatschap-

pelijke debat over die toekomstbeelden te organiseren en er zorg voor te dragen dat die discussie ook met alle *stakeholders* wordt gevoerd. Hiermee wordt dan tevens tegemoet gekomen aan de beperkte middelen van maatschappelijke organisaties, om met iedere ondernemer afzonderlijk in dialoog te gaan over de verduurzaming van de ondernemingsstrategie.

De overheid zou een meer pro-actieve rol kunnen spelen bij het realiseren van technologische, logistieke en organisatorische innovaties om differentiatie van melkstromen naar oorsprong mogelijk te maken. De al jaren door de overheid gepropageerde omschakeling van bulkproductie naar differentiatie en toegevoegde waarde is kennelijk niet alleen een kwestie van het stimuleren van de noodzakelijke ketenmentaliteit en marktoriëntatie, maar ook van het introduceren van technologische en logistieke innovaties die differentiatie naar onderscheiden melkstromen in de verwerkende schakel mogelijk maken. De overheid zou in het kader van een pro-actief innovatiebeleid partijen actief kunnen uitnodigen mee te denken over oplossingen, in plaats van het reactief afwachten welke innovatie voorstellen er vanuit het bedrijfsleven worden aangeboden ter medefinanciering door de overheid.

Nu het milieubeleid voor de primaire sector stevig vorm heeft gekregen via wet- en regelgeving breekt ook hier wellicht de fase aan om primaire bedrijven in de zuivelsector te inspireren tot verdergaande maatschappelijke prestaties. Hierbij staat de overheid voor de beleidsmatig uitdaging het creëren van een op ontwikkeling gericht perspectief te faciliteren. Dit is des te meer een uitdaging omdat de overheid in het algemeen beter uit de voeten kan met wet- en regelgeving gericht op saneren en beheren dan met beleid gericht op integreren en ontwikkelen.

In het kader van het stimuleren van MVO bij primaire melkveehouders is er een rol voor de overheid in het identificeren, analyseren en presenteren van *best practices* zoals die ontwikkeld zijn door ondernemers die tot bovenwettelijke prestaties geïnspireerd zijn bijvoorbeeld vanuit een persoonlijke waardenoriëntatie. Hierbij kan worden geconstateerd dat uit diverse voorbeeldprojecten is gebleken dat melkveehouderijbedrijven met slim gekozen maatregelen bovenwettelijke milieudoelen kunnen behalen, zonder dat dit ten kosten gaat van hun rentabiliteit (bijv. Praktijkcijfers 1 en 2). Dit is conform de fase van beheren in het eerder besproken MVO model van Keizers et al. Tevens kan worden opgemerkt dat er in de voorbeeldprojecten sprake is van een verschuiving van aandacht van de keuze van een optimale set concrete maatregelen om milieudoelstellingen te halen naar het verbeteren van de kwaliteit van het strategische besluitvormingsproces binnen maatschappelijke kaders in meer algemene zin (bijv. Veehouderij van de Toekomst). Ook dit is conform het MVO model van Keizers, het duidt op het verkennen van de integratiefase. De overheid kan MVO stimuleren door dergelijke voorbeeldprojecten te (blijven) ondersteunen.

Verder is er een rol voor de overheid in het vereenvoudigen en individualiseren van wet- en regelgeving ten aanzien van de primaire sector. Er is wat dit laatste betreft momenteel sprake van tegengestelde bewegingen. Enerzijds gaat maatschappelijk verantwoord ondernemen uit van individueel afrekenbare prestaties. Anderzijds moet er voor worden gewaakt dat wet- en regelgeving te complex wordt, en ook dat de uitvoering te ingewikkeld wordt. In het rapport *Lastige Lasten* dat Commissie Sorgdrager onlangs in opdracht van het Ministerie van LNV opstelde, wordt bijvoorbeeld geopperd dat de forfaitaire normen, waar ondernemers in hun mineralenaangifte voor kunnen kiezen, verlaagd kunnen worden om daarmee meer milieuwinst en minder administratieve lastendruk te veroorza-

ken. Die normen zijn echter juist door de rijksoverheid wat aan de hoge kant vastgesteld om ondernemers te dwingen de verfijnde aangiftroute te kiezen, om hen daarmee meer inzicht in hun bedrijfsvoering te laten krijgen c.q. individueel af te kunnen rekenen op hun milieuprestaties. Duidelijk wordt hier het dilemma tussen enerzijds op de individuele ondernemer toegespitste wet- en regelgeving en anderzijds de verhoging van de administratieve lastendruk die dit met zich mee brengt. Een uitweg uit dit dilemma moet gezocht worden in de verdergaande integratie op bedrijfsniveau van de milieutechnische en bedrijfseconomische boekhouding, waardoor de ondernemer een en dezelfde data set kan gebruiken voor zijn mineralen aangifte, fiscale boekhouding, bedrijfsmanagement, én strategische besluitvorming. Tevens zou de overheid na kunnen denken over een systeem, waarin de hoogte van de collectieve bijdrage van de sector voor bepaalde doelen (bijvoorbeeld de bijdrage aan het Diergezondheidsfonds) gekoppeld worden aan de prestaties van een ondernemer op dat gebied. Tenslotte kan de overheid ook helderheid geven over en structuur brengen in in het geheel van merken en keurmerken die momenteel in de zuivelsector gelden.

Wat opvalt is de collectieve insteek van veel initiatieven, zowel sectorbreed (via de NZO) als met andere schakels in de keten (via samenwerking met LTO). Of deze collectieve insteek nu komt omdat men zuivelsector breed enkele basiswaarden gezamenlijk deelt, of werkt men samen vanuit welbegrepen eigenbelang, een feit is dat het collectieve raamwerk door sommige ketenpartijen als te beknellend wordt ervaren c.q. sommige partijen hebben het gevoel dat niet met alle belangen op een gelijkwaardige manier wordt omgegaan. Zo zijn er partijen die verder willen gaan dan wat collectief afgesproken is (de introductie van bijvoorbeeld een streekproduct met verdergaande maatschappelijke claims). Maar er zijn ook partijen die minder ver willen gaan dan wat collectief afgesproken is, of beter gezegd, die de maatschappelijke doelstellingen op een andere manier willen bereiken dan die collectief afgesproken is (KKM vermaatschappelijken en KKM als merk in plaats van keurmerk). Er is, in het kader van waarden gedreven MVO, een rol voor de overheid in het beheren van diversiteit, zonder deze diversiteit noodzakelijkerwijs weg te moeten willen nemen. Dit betekent dat de overheid de zuivelsector zou kunnen stimuleren het collectieve kader zo vorm te geven dat er voldoende gelegenheid is voor ondernemers om er zowel naar boven als naar beneden van af te wijken. De denkgroep Wijffels pleit met het oog op de transitie naar duurzame landbouw voor het aanpassen van de Nederlandse mededingingwetgeving. Meer onderzoek is nodig om te kunnen vaststellen of dit werkelijk nodig is om samenwerkingsvormen mogelijk te maken die nodig zijn om de omslag richting duurzame productie te bewerkstelligen. In ieder geval kan de overheid ketenpartijen stimuleren de speelruimte die er binnen het bestaande mededingingskader is beter te benutten. Een alternatief voor een sectorbrede invulling van KKM, privaatrechtelijk of semi-publiekrechtelijk afgedwongen, is een vrijwillige regeling, waarbij bijvoorbeeld de eventuele meerkosten van initiatieven die van de norm af willen wijken bij de betreffende partijen zelf in rekening gebracht worden.

Wanneer we tenslotte kijken naar de rol van de overheid daar waar het gaat om het vormgeven van de dialoog met de maatschappij en de maatschappelijke verantwoording van de zuivelsector, dan gaat het ons inziens vooral om het stimuleren en initiëren van het maatschappelijke debat over de toekomst van de sector. Onderdeel daarvan zou kunnen zijn het weer opnieuw starten van de onderhandelingen over de Integrale Milieu-aanpak voor de melkveehouderij en het maken van afspraken in dat kader over *bovenwettelijke*

milieuprestaties van de sector, in ruil voor het waar mogelijk vereenvoudigen van wet- en regelgeving in de toekomst. Punt van aandacht is de wijze waarop de belangen van allen betrokkenen in de onderhandelingen mee genomen worden, juist ook van die partijen die een minder grote invloed op basis van louter marktverhoudingen hebben. Een ander punt van discussie is het vormgeven en belonen van groene diensten. Daar ligt een nieuwe mogelijkheid voor de zuivelsector om haar *licence to produce* vorm te geven en de overheid zou daar een goede bijdrage aan kunnen leveren door het beleidsproces waarbinnen de ruimte voor die groene diensten bepaald wordt goed vorm te geven. Daarnaast moet zij zelf helderheid en duidelijkheid bieden over de beloning van die diensten en langs welk weg die tot stand komt.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

Op basis van het voorgaande komen wij tot de volgende conclusies

Over de definitie van MVO:

- MVO is niet alleen het leveren van inhoudelijke prestaties op het gebied van *people*, *planet* en *profit*, maar ook een proces, waarbij een onderneming goede contacten onderhoudt met haar *stakeholders*, teneinde in te kunnen spelen op gerechtvaardigde vragen die bij die *stakeholders* spelen.
- MVO is per definitie bovenwettelijk.
- MVO wordt door het agro-bedrijfsleven in eerste instantie bedrijfsspecifiek ingevuld, waarbij de definitie aan ontwikkeling onderhevig is. De definitie wordt bijvoorbeeld vaak bijgesteld naar aanleiding van incidenten, of omdat men aansluiting zoekt bij bestaande initiatieven. Duurzaam ondernemen wordt door het bedrijfsleven dan ook meestal niet gedefinieerd in termen van een ideale eindsituatie, maar in termen van een proces van continue verbetering.
- Er kunnen drie fasen in het MVO-beleid van bedrijven onderscheiden worden: saneren, beheren en integreren. In de fase van saneren worden bedrijven gedwongen in te spelen op strenger milieubeleid vanuit de overheid, als startpunt voor MVO. In de fase van beheren merken bedrijven dat er ook economische voordelen te behalen zijn uit MVO. In de fase van het integreren wordt MVO gekoppeld aan de strategische doelstellingen van het bedrijf. Tevens verschuift de focus in deze fase van het verdergaand beheersen van bedrijfsinterne processen naar het zoeken naar mogelijkheden om duurzaamheidsdoelen te bereiken bij of in samenwerking met andere schakels in de keten.

Over de motieven voor MVO

- Er kunnen globaal drie verschijningsvormen van MVO onderscheiden worden, te weten:
 - MVO als uiting van waarden gedreven ondernemerschap (persoonlijke normen en waarden)
 - MVO gebaseerd op welbegrepen eigenbelang (risico- en reputatie-management)
 - MVO gebaseerd op verantwoording en dialoog (*corporate citizenship*)
- Bij MVO dienen niet alleen de waardenoriëntaties van de betrokken ondernemer(s) centraal te staan, maar die moeten ook met belanghebbenden bediscussieerd moeten

worden, om zodoende een maatschappelijk verantwoorde afweging van diverse, vaak uiteenlopende waarden en belangen tot stand te kunnen brengen en die te kunnen vertalen in de ondernemingsstrategie.

- MVO op basis van welbegrepen eigenbelang brengt een zeker risico met zich mee voor bedrijven. Het is immers voor maatschappelijke groeperingen vrij gemakkelijk om de geclaimde maatschappelijke waarde van het ondernemingsgedrag te 'ontmaskeren' als welbegrepen eigenbelang, wat in feite vanzelfsprekend is en geen bijzondere maatschappelijke bijval behoeft.
- Een voordeel van MVO als uiting van verantwoording en dialoog met de samenleving is dat er sprake is van relaties met belanghebbenden, waarbij er in feite wederzijds geen keuze is om wel of niet aan de relatie deel te nemen. Er zijn nu eenmaal situaties denkbaar waarin ondernemingen niet of nauwelijks om bepaalde belanghebbenden heen kunnen, en dat is dan andersom ook het geval. Juist bij dergelijke afhankelijkheidsrelaties is de proceskwaliteit van MVO-initiatieven van bedrijven van belang, waarbij met name de kwaliteit van de interactie en dialoog met betrokken belanghebbenden aan de orde is.
- Er lijkt zich met de *mainstreaming* van MVO een ontwikkeling af te tekenen waarbij keurmerken minder van belang worden en merken meer aan de orde zijn bij de vermarkting van MVO claims (van Max Havelaar keurmerk koffie naar Kuyichi-merk jeans, en van EKO keurmerk biologisch naar AH merk biologisch)
- Het lijkt er op dat bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen ook in economische zin beter draaien (vergelijk bijvoorbeeld de rendementen van duurzame fondsen met gangbare fondsen). Het lijkt er ook op dat bedrijven die hun sociale en milieuzaken op orde hebben ook hun commerciële zaken beter op orde hebben. Meer onderzoek, specifiek gericht op bedrijven in voedselproductieketens, is van belang.

Over de rol van de overheid bij MVO

- Het is evident dat de overheid als werkgever, als inkoper en als goede buur het voorbeeld kan geven hoe zij maatschappelijk verantwoord gedrag graag ingevuld ziet. Denk bijvoorbeeld aan biologische catering in het restaurant van een ministerie. Hierbij moet evenwel worden opgemerkt dat ook de overheid verantwoording moet afleggen over budgetten die gespendeerd worden aan 'boven de wettelijke norm uitstijgende' zaken. Daarmee moet zij ook haar eigen MVO-gedrag ter discussie stellen en verantwoorden.
- Tevens is voor de overheid aan de orde het streven om de informatievoorziening rond maatschappelijk verantwoord ondernemen te stroomlijnen en standaardiseren, bijvoorbeeld via de ontwikkeling van algemeen toepasbare indicatoren of keurmerken. De rol van de overheid zou zich daarbij specifiek kunnen richten op het op elkaar afstemmen van de verschillende niveaus van eisen in keurmerken.

- Daarnaast kan de overheid een rol spelen door het verbinden van maatschappelijke voorwaarden aan het verlenen van subsidies en vergunningen en kan zij een rol spelen bij het wegnemen van knelpunten voor bedrijven die verder willen gaan dan het wettelijk minimaal vereiste.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt van bedrijven dat ze tot in hun 'core' sociale en ecologische argumenten mee laten wegen in hun strategische beslissingen. De kerntaak van de overheid is het vaststellen van wet- en regelgeving en het beheren van de publieke financiën (belasting en subsidie). Een overheid die het onderwerp MVO serieus neemt, vertaalt dit niet alleen in communiceren en faciliteren, maar juist ook in aanpassing van relevante wet- en regelgeving, belastingen en subsidies. Daarbij kan dan met name gedacht worden aan het introduceren van proceswetgeving waarmee MVO bevordert kan worden (bijvoorbeeld inzake het stimuleren van transparantie van bedrijven).

Over MVO in de zuivelketen

- Men is in de zuivelsector (de primaire bedrijven en de verwerkende industrie) al aardig op weg met MVO in de vorm van projecten als KKM en IMA, maar de fase van integreren van MVO in de strategische bedrijfsbeslissingen is nog niet echt aangebroken. Daarvoor moet de dialoog met de overheid en andere ketenpartijen nog verder vorm krijgen.
- Kijkend naar de motieven van melkveehouders voor MVO kunnen boeren die voorop lopen in het inspelen op agrarisch natuurbeheer 'waarden gedreven' worden genoemd. Bij boeren die volgen speelt wellicht het 'verlicht eigenbelang' meer een rol: de rationele verbreders. Duidelijk is dat de onderscheiden groepen behoefte hebben aan een verschillend type overheidsbeleid.
- Het begrip MVO veronderstelt dat ondernemers geprikkeld worden om bij hun prestaties op het gebied van duurzaamheid verder te gaan dan het wettelijk minimum c.q. het sectorgemiddelde. Dit zou kunnen betekenen dat de zuivelverwerkende industrie een strategische keuze maakt voor specifieke samenwerking met bepaalde zich positief onderscheidende partijen in de keten en daarbij inzet op een differentiatie van de productie naar oorsprong en, mogelijk ook, naar markten. Dit met het doel om beter in staat te zijn primaire bedrijven individueel te belonen (bijvoorbeeld in de vorm van een hogere melkprijs) voor c.q. af te rekenen op de mate waarin zij duurzaam produceren.
- Voor wat betreft het proces van MVO wordt vanuit de melkveehouderij en de zuivelindustrie de laatste jaren meer en meer samengewerkt met maatschappelijke organisaties. Dat is een relatief nieuwe ontwikkeling. In dat proces van MVO zijn de supermarkten ook een belangrijke speler, maar hun rol in dat geheel moet nog wel verder ingevuld worden.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van het voorgaande komen wij tot de volgende aanbevelingen:

- Maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid van individuele bedrijven. De overheid kan deze eigen verantwoordelijkheid stimuleren door positief gedrag van bedrijven te belonen en negatief gedrag af te straffen. Daarmee zou er in de agrosector wellicht ook afscheid genomen kunnen worden van vormen van collectieve verantwoordelijkheid, waarbij de goeden onder de kwaden leiden. Te denken valt hierbij aan aanscherping van de productaansprakelijkheid en individualisering van aansprakelijkheid voor ziekten als MKZ.
- Daar waar het gaat om welbegrepen eigenbelang als motor voor MVO zou de overheid vooral in kunnen zetten op het vereenvoudigen en individualiseren van wet- en regelgeving. Daarnaast zou ze ondernemers onder voorwaarden ruimte kunnen verschaffen in de wet- en regelgeving (experimenteerruimte) om daarmee sneller en beter MVO-resultaten te kunnen behalen. De overheid zou hierbij ook na kunnen denken over een systeem, waarin de hoogte van de collectieve bijdrage van de sector voor bepaalde doelen (bijvoorbeeld de bijdrage aan het Diergezondheidsfonds) gekoppeld worden aan de prestaties van een ondernemer op dat gebied.
- Het zou goed zijn dat partijen het aantal MVO-thema's dat zij met elkaar bespreken beperken, bijvoorbeeld tot die thema's die nog niet elders zijn ingebracht (bijvoorbeeld in de reguliere belangenbehartiging) en waarover nog geen maatschappelijke positiebepaling heeft plaats gevonden. Daarnaast zou men de dialoog waar mogelijk kunnen institutionaliseren (bijvoorbeeld door gelijkgestemde bedrijven en maatschappelijke organisaties bij elkaar te brengen in adviesraden, fora of andere coalities).
- Aangezien het voor veel maatschappelijke groeperingen niet mogelijk is om, qua organisatie en bemensing, met veel bedrijven tegelijkertijd een betekenisvolle MVO-dialoog aan te gaan, zou de overheid die maatschappelijke organisaties meer (financieel) dienen te ondersteunen bij hun activiteiten gericht op MVO.
- De rol van de overheid bij MVO in de zuivelketen zou vorm kunnen krijgen door middel van het opstellen en stimuleren van verschillende toekomstbeelden voor die keten. Taak van de overheid hierbij is ook om het maatschappelijke debat over die toekomstbeelden te organiseren en er zorg voor te dragen dat die discussie ook met alle belanghebbenden wordt gevoerd. De overheid zou daarbij ook systeeminnovaties in kunnen zetten om de belanghebbenden op een nieuwe en creatieve manier bij elkaar te brengen, zodat er gedeelde beelden en richtingen ontstaan, die vervolgens ook gemeenschappelijk vorm krijgen en uitgewerkt worden.
- Het zou goed zijn dat de overheid opnieuw deel gaat nemen aan de onderhandelingen over de Integrale Milieu Aanpak voor de melkveehouderij en het maken van afspraken in dat kader over *bovenwettelijke* milieuprestaties van de sector, in ruil voor het

waar mogelijk vereenvoudigen van wet- en regelgeving in de toekomst.

- Bij het vormgeven en belonen van groene diensten ligt een nieuwe mogelijkheid voor de zuivelsector om haar *licence to produce* vorm te geven. De overheid zou daar een goede bijdrage aan kunnen leveren door het proces waarbinnen de ruimte voor die groene diensten bepaald wordt goed te stroomlijnen en vorm te geven. Daarnaast moet zij zelf helderheid en duidelijkheid bieden over de beloning van die diensten en langs welke weg die tot stand moet komen.
- In het bovenstaande wordt voorzichtig geconcludeerd dat er indicaties zijn dat ook voor het agrarische bedrijfsleven, en met name voor de primaire bedrijven, er een positief verband is tussen (bepaalde vormen van) maatschappelijk verantwoord ondernemen en bijvoorbeeld de hoogte van het gezinsinkomen. Meer onderzoek is nodig om te achterhalen om welke vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen dit nu precies gaat, en ook wat precies de verklaringen zijn voor de geïndiceerde positieve relatie tussen maatschappelijke oriëntatie en economische resultaten (bijvoorbeeld betreft het gezinsinkomen opbrengsten uit de markt of ook financiële compensatie vanuit de overheid?).
- Het valt aan te bevelen dat er meer onderzoek gedaan wordt naar de internationale context van het MVO handelen van bedrijven in de agrofood keten. Daarbij is het met name van belang om te bezien welke internationale regels en kaders in dat opzicht relevant en bepalend zijn en welke partijen in dat opzicht een belangrijke rol spelen.

Literatuur

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

Baker, J., *Retailing is wonderful for continuous reinvention, it's a crazy complicated journey*. The Body Shop, a Case study, Kellogg School of Management, Northwestern University, 1995.

Bekkum, O. van, *Cooperative Models and Farm Policy Reform, exploring patterns in structure-strategy matches of dairy cooperatives in protected vs. liberalized markets*. Proefschrift Universiteit Nijenrode.

Commissie van de Europese Gemeenschappen (Groenboek), *De bevordering van een Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven*. Brussel, 2001.j

Consumentenbond, 'Raden naar herkomst van karbonade'. In: *Consumentengids* 7 (2001) 49, pp. 29-31.

Consumer International, *Corporate Citizenship in the Global market, Accountability and the Consumer Perspective*. World Consumer Rights Day, 2001.

Dutilth, C.E. en L. Mostard, 'Nederlanders over duurzame voeding'. In: *Duurzaamheid in Perspectief* (2001) pp. 45-50.

Elkington, J., *Cannibals with forks, the triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers, Canada/USA, 1998.

John Elkington, *The Chrysalis Economy, how citizen CEOs and corporations can fuse values and value creation*. Capstone Publishing Ltd, Oxford, United Kingdom, 2001.

Good Company, *Wereldwinst, Maatschappelijk betrokken ondernemen in de praktijk*. Lente uitgevers en adviseurs, 1998.

Habermas, J., 1992, *Faktizität und Geltung, Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*. Suhrkamp Frankfurt am Main, 1992.

Ham, A. van den, J.A.A.M. Verstegen en H.C. Greven, *Meer natuur op landbouwbedrijven? 'Dus wij doen het niet goed?'*. Publicatie 3.168, LEI Den Haag, februari 1998.

Ham, A. van den en J.W. van der Schans, *Verbreiding, wat vinden boeren ervan*. Rapport 1.99.03, LEI Den Haag, mei 1999.

Ham, A. van den en M.E. Ypma, *Verbreding op landbouwbedrijven. Met visie en creatieve vasthoudendheid naar succes*. Rapport 7.00.02, LEI Den Haag, november 2000.

Heugens, P., F. van den Bosch en C. van Riel, 'Stakeholderintegratie, werken aan wederzijds versterkende relaties'. In: *Management en Organisatie* 4(2001) pp 5-26.

Hupperts, P., *Triple P Marketing: Een verkenning in opdracht van Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling*. NIDO, Leeuwarden, 2001

Janssen Groesbeek, M., *Maatschappelijk Ondernemen, Theorie, praktijk, instrumenten*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2001

Kabinetsreactie rapport denkgroep Wijffels, Kab/2001/9028, 07-09-2001

Keijzers, G., F. Boons en R. van Daal, *Duurzaam ondernemen, Strategie van bedrijven*. Kluwer, 2002.

Naomi Klein, *No Logo®*, Flamingo, London, 2001

Lauwere, C. de, K. Verhaar en H. Drost (red.), *Het Mysterie van het Ondernemerschap, boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij*, IMAG Rapport 2002-02, Mei 2002, Wageningen, 2002

Lauwere, C de en H. Drost, 'De agrarische ondernemer: een persoon(lijkheid) in zijn omgeving' In: C. de Lauwere et al., *Het mysterie van het ondernemerschap*. 2002.

Nutreco Social and Environmental Report, 2001

Mauser, A., *The Greening of Business, environmental management and performance evaluation: an empirical study in the Dutch dairy farming industry*, Eburon Delft, 2001.

Mayntz, R., 'Governing failures and the problem of governability: some comments on a theoretical paradigm'. In: Kooiman, *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. Sage Publications London, 1993.

Ministerie van Economische Zaken, *Notitie naar aanleiding van het advies van de Sociaal Economische Raad, Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief vanuit de overheid*. Den Haag, 30 Maart 2001.

Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, *Voedsel en Groen: Het Nederlandse agro-foodcomplex in perspectief*. LNV, Juli 2000

Ploeg, B. van der, *Het Weigevoel in het Groene Hart van de Randstad: een studie onder melkveehouders in het Westelijk Veenweidegebied naar hun bereidheid en mogelijkheden zich te ontwikkelen van productieboer tot plattelandsondernemer*. Proefschrift Wageningen Universiteit, 2001.

RIVM, *MINAS en Milieu, Balans en verkenning*. Milieu- en Natuurplanbureau RIVM Bilthoven, 2002

Roozen, N. en F. van der Hoff, *Fair trade, het verhaal achter Max Havelaar-koffie, Oké-bananen en Kuyichi-jeans*, Van Genneep, Amsterdam, 2001

Schans, J.W. van der, 'De internationale koffie organisatie'. In: Van Ruller (ed.), *Internationale Organisaties*. Samson, 1991.

Schans, J.W. van der, M. Ypma en G. Backus, 'Naar een herstructurering van de Nederlandse varkenshouderij, Staarten tellen of continue verbeteren?'. In: *Spil* 169/170 (2000) pp. 24-30.

Schans, J.W. van der, *Governance of Marine resources, Conceptual clarifications and two case studies*, Eburon, Delft, 2001.

Schlosser E., *Fast Food Nation, what the all-american meal is doing to the world*. Allen Lane The Penguin Press, 2001.

SER, *De Winst van Waarden*. Advies over maatschappelijk ondernemen, aan de Staatssecretaris van Economische Zaken, 2000.

Vliet, M. van, *Communicatieve besturing van het milieuhandelen van ondernemingen, mogelijkheden en beperkingen*, Eburon Delft, 1992.

Vogelzang, T.A., 2001, 'Duurzaamheid in de voedingsmiddelenketen: de rol van keurmerken'. In: *Duurzaamheid in Perspectief* (2001) pp.31, Stichting DuVO.

VROM 2002, *Duurzaam ondernemen, een nieuwe fase in het strategisch management, Milieu en bedrijven*. Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Februari 2002 (VROM 010778//02-02 17547/187).

Wempe, J. en M. Kaptein, *Ondernemen met het oog op de toekomst, integratie van economische, sociale en ecologische verantwoordelijkheden*. SMO, 2000

Zachariasse, L.C., 'Naar een vernieuwd kader (onder andere voor MVO)', In: *Kracht door verandering*. LEI 2000.

Bijlage 1 Overzicht van geïnterviewde personen

Klaas de Jong, Numico
Winny de Jong, Centraal Bureau Levensmiddelen
Melanie Peters, Consumentenbond
Frans de Beer, FNV-Bondgenoten
Gert van der Bijl, Directie Landbouw, Ministerie van LNV
Gerrit Roos, Nederlandse Melkveehouders Vakbond
Bart Edel, veehouder
Joop Kleibeuker, Campina Melkunie
Werner Buck en Bram Franke, Friesland Coberco Dairy Foods
Eric Hulst, CONO
Alex Bikker, De Hoeve BV