

Meten van duurzaamheid

Naar een instrument voor agroketens

M.J.G. Meeusen
E. ten Pierick

Projectcode 63608

September 2002

Rapport 5.02.11

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

Meten van duurzaamheid: naar een instrument voor agroketens

Meeusen, M.J.G. en E. ten Pierick

Den Haag, LEI, 2002

Rapport 5.02.11; ISBN 90-5242-760-7; Prijs € 14,- (inclusief 6% BTW)

75 p., fig., tab., bijl.

In dit rapport wordt een instrument beschreven waarmee de duurzaamheid van agroketens kan worden gemeten. Het instrument is vooral bedoeld voor de beoordeling van effecten van projecten die worden ingediend bij het AKK-co-innovatieprogramma 'Duurzame Agro Food Ketens'. Deze projecten beogen te komen tot duurzame oplossingen met bedrijfs-overschrijdend karakter. Het instrument geeft inzicht in de visie die bedrijven, die een projectvoorstel indienen, hebben ten aanzien van duurzaamheid, de maatregelen die ze hebben genomen om duurzaamheid een plaats te geven in de dagelijkse praktijk en tenslotte de effecten van het project dat zij bij AKK indienen. Daarbij staat een checklist centraal. De checklist is een compilatie van een groot aantal aspecten die in het kader van veel andere initiatieven zijn ontwikkeld.

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

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
1. Inleiding	13
1.1 Aanleiding	13
1.2 Doelstelling	14
1.3 Werkwijze	15
1.4 Opbouw van het rapport	16
2. Instrument om duurzaamheid te meten: wat willen we?	17
3. Duurzaamheid meten: wat kunnen we?	20
3.1 Inleiding	20
3.2 Relevante initiatieven	20
3.3 Bijdrage aan het te ontwikkelen instrument	24
4. Duurzaamheid bij bedrijven in de praktijk: wat doen ze?	26
4.1 Inleiding	26
4.2 Duurzaamheid bij het bedrijfsleven in het algemeen	26
4.3 Duurzaamheid bij bedrijven in de agribusiness	30
4.4 Bijdrage aan het te ontwikkelen instrument	31
5. Instrument om duurzaamheid te meten: wat wordt het?	33
5.1 Inleiding	33
5.2 Een eerste stap in een groeimodel	33
5.3 Uitgangspunten	34
5.4 Het instrument	36
Literatuur	41
Bijlagen	
1. Overzicht van initiatieven	43
2. Duurzaamheidsitems en indicatoren	47
3. Het instrument	59

Woord vooraf

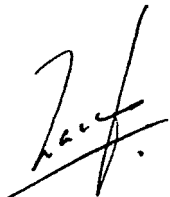
Het co-innovatieprogramma 'Duurzame Agro Food Ketens' van de Stichting Agro Keten Kennis daagt het bedrijfsleven - samen met kennisinstellingen - uit om te komen tot nieuwe innovatieve stappen die bijdragen aan de verduurzaming van agroketens. Daarbij staat het *keten*perspectief centraal. Het bedrijfsleven kan projecten ontwikkelen en subsidie aanvragen voor de uitvoering van de projecten. De Stichting Agro Keten Kennis en het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij signaleerden daarbij de behoefte aan een hulpmiddel waarmee het bedrijfsleven initiële projectvoorstellen kan aanscherpen en waarmee de Stichting Agro Keten Kennis beter inzicht krijgt in de (te verwachten) effecten van projecten. Het hulpmiddel zou de effecten van het project op duurzaamheid in beeld moeten brengen.

Aan het LEI is gevraagd een eerste stap te zetten in het traject naar een hulpmiddel waarmee duurzaamheid van ketenprojecten kan worden gemeten. Met veel plezier is gewerkt aan het voorliggende rapport. Daarbij gaat dank uit naar de Begeleidingscommissie die heeft meegedacht over de wensen ten aanzien van het hulpmiddel, de opzet ervan en de selectie van de veelheid aan relevante aspecten tot een acceptabel aantal. De begeleidingscommissie bestond uit: dhr. E. ter Avest van Novem, dhr. H. van den Heuvel van de Directie Veterinaire VoedingsAangelegenheden van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, dhr. R. van der Laan van Directie Industrie en Handel van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, dhr. A. Monteny van de Stichting Agro Keten Kennis, dhr. G. Westenbrink van de Directie Industrie en Handel van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij en dhr. A. van Winden van het Expertise Centrum LNV (Expertisegroep Economie en Sectoren). De begeleidingscommissie werd voorgezeten door dhr. G. Backus van het LEI.

Verder willen we mevr. J. Cramer van de Erasmus Universiteit en het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO), dhr. R. Leegte en dhr. R. van der Arend van DHV en dhr. H. Moll van de RijksUniversiteit Groningen bedanken voor hun mening over het instrument, dat hen in concept werd voorgelegd. Ook de indieners van projectvoorstellen binnen het AKK-programma hebben hun mening gegeven. Het ging daarbij om mevr. L. KleinHolkenborch van de Stichting Milieukeur die het project 'Duurzame groenteketens' heeft ingediend en dhr. H. van Greuning van Bakker Barendrecht die het project 'Reductie afval- en uitvalstromen Albert Heijn versus keten' heeft ingediend. Hun bijdrage is op prijs gesteld. We willen hier ook LEI-collega dhr. K.J. Kramer noemen die heeft bijgedragen aan het overzicht van initiatieven betreffende duurzaamheid.

Tot slot dank aan het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij dat de financiële middelen heeft vrijgemaakt voor dit onderzoek.

De directeur,



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse

Samenvatting

In 2002 is het co-innovatieprogramma 'Duurzame Agro Food Ketens' van de Stichting Agro Keten Kennis (AKK) van start gegaan. Dit programma is gericht op de stimulering en ondersteuning van het agro-bedrijfsleven om vanuit een *keten*perspectief nieuwe innovatieve stappen te zetten richting duurzaamheid. Het bedrijfsleven kan - in samenwerking met kennisinstellingen - projecten indienen, die voor subsidie in aanmerking komen.

Ten behoeve van het AKK-co-innovatieprogramma is een eerste stap gezet in de ontwikkeling van een begrippenkader en bruikbaar instrument om duurzaamheid van agro-ketens te meten. Bedrijven die een projectvoorstel willen indienen kunnen gebruik maken van dit instrument om hun ideeën te toetsen. Ook AKK kan het instrument gebruiken om de ingediende projectvoorstellen te beoordelen op hun bijdrage aan duurzaamheid. Nadrukkelijk gaat het hier om een *eerste* stap in de ontwikkeling van het instrument. Anno 2002 is duurzaamheid voortdurend onderwerp van maatschappelijk debat, discussie en ontwikkeling. Het instrument dient mee te bewegen met het maatschappelijk en wetenschappelijk debat.

Wat willen we?

De doelstellingen, aanpak en opzet van het AKK-co-innovatieprogramma waren mede bepalend voor de wensen ten aanzien van het te ontwikkelen instrument. Naast wensen ten aanzien van relevantie voor voeding en landbouw, wetenschappelijke basis, grote flexibiliteit en openbaarheid werden als belangrijke wensen genoemd:

- alle P's (People, Profit, Planet) omvattend;
- accent op keten;
- brede scope;
- aansluiting bij mogelijkheden van het bedrijfsleven.

Er werd nadrukkelijk om een instrument gevraagd, dat oog had voor de veelomvattendheid van het begrip 'duurzaamheid'. De drie P's (People voor de sociaal-ethische component, Planet voor de milieukundige component en Profit voor de economische dimensie) moesten uitgewerkt worden. Daarbij moest er expliciet aandacht voor het bedrijfsoverschrijdende karakter van duurzaamheid zijn. Ook de consumentenfase en andere productieketens mochten niet uit het oog verloren worden. Een vierde belangrijke wens was een uitdagende aansluiting bij de mogelijkheden van het bedrijfsleven. Het instrument moest een toegevoegde waarde hebben ten opzichte van het bestaande, bedrijven 'tot bewustwording aanzetten', doch tegelijkertijd mocht de lat niet te hoog liggen.

Duurzaamheid meten: wat kunnen we?

Een inventarisatie naar bestaande initiatieven leerde dat er weliswaar een groot aantal initiatieven bestaat, maar ook dat deze initiatieven (a) nauwelijks op elkaar aansluiten, (b) doorgaans geen betrekking hebben op het analyiseniveau van ketens, (c) slechts in enkele gevallen specifiek betrekking hebben op de agrarische sector, (d) weinig aandacht besteden aan de onderlinge afweging tussen de diverse duurzaamheidsaspecten en (e) enig conceptueel of theoretisch fundament ontberen. Een uitzondering vormt de Sustainable Score Card, waar ook de aansluiting bij het bedrijfsleven groot is. Echter, het instrument van de Score Card is niet openbaar voor derden. Verder is het door de Rijksuniversiteit Groningen ontwikkelde Sustainable Corporate Performance-model noemenswaardig, maar binnen dit model is nog geen concretiseringslag naar indicatoren gemaakt. Kortom, er was nog geen stelsel aan meetbare, wetenschappelijk onderbouwde indicatoren voor agroketens ontwikkeld of relatief eenvoudig af te leiden. Idealiter wordt op basis van een conceptueel kader een instrument ontwikkeld. Dit behoorde - gezien de binnen dit project beschikbare tijd - echter niet tot de mogelijkheden. Ook bleek dat het bedrijfsleven nog niet toe is aan verregaande operationalisatie van het begrip. Het is anno 2002 nog te vroeg om aan de bedrijven een lijst van items voor te leggen die kwantitatief ingevuld zou moeten worden. Veel bedrijven zijn conceptueel bezig met duurzaamheid, maar er ligt nog geen operationeel, uitgewerkt plan waarvoor periodiek en gestandaardiseerde informatie wordt verzameld. SMART-indicatoren zijn daarom in dit stadium van discussie over duurzaamheid nog niet aan de orde. Het instrument zou bewustwording hoog in het vaandel moeten hebben, om bedrijven handvatten te geven om het concept duurzaamheid beter te begrijpen en uit te werken.

Naar een eerste versie van een nieuw instrument

In eerste instantie was het de ambitie om een duurzaamheidstoets te ontwikkelen die zou leiden tot SMART-uitspraken. Al snel bleek - zoals gezegd - dat deze ambitie te hoog gegrepen was. De ambitie is daarom gedurende het project bijgesteld: geen kwantitatieve toets, maar een kwalitatieve checklist. Het instrument bevat een checklist met een groot aantal duurzaamheidsaspecten. De indieners van projectvoorstellen wordt gevraagd om een inschatting te maken van de effecten van hun project ten aanzien van deze aspecten. Daarbij wordt gevraagd naar niet alleen de effecten voor de eigen organisatie, maar ook naar die voor andere bedrijven in de keten voor de consumenten en voor andere ketens. Het instrument vraagt nadrukkelijk *niet* alleen naar de effecten van het project (de 'outcomes'). Ook is er aandacht voor de 'principals' en 'practices', dat wil zeggen visie, communicatie met stakeholders en concrete maatregelen aangaande duurzaamheid binnen het bedrijfsleven. Immers de mate waarin duurzaamheid ook structureel is ingebed in bedrijven en ketens beïnvloedt de mate waarin projectresultaten bekijken.

Tijdens vervolgstappen binnen het groeimodel zou de checklist verder ontwikkeld kunnen worden. Dit betekent met name dat voor de meest relevante duurzaamheidsaspecten indicatoren moeten worden ontwikkeld. Aangezien de huidige initiatieven hiervoor onvoldoende basis bieden, zou dit moeten gebeuren op basis van aanvullend onderzoek. Hierbij gaat het aan de ene kant om onderzoek gericht op praktijkinzicht. Dit praktijkinzicht kan

worden verworven (1) door het begeleiden en/of volgen van de eerste projecten die in het kader van het co-innovatieprogramma worden uitgevoerd en (2) door het (uitgebreid) evalueren van die projecten. Aan de andere kant gaat het om onderzoek gericht op nieuwe theoretische inzichten.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In de nota *Voedsel en Groen* van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij is een onderzoeksprogramma duurzame ketens aangekondigd. Dit programma is gericht op de stimulering en ondersteuning van het agro-bedrijfsleven om vanuit een *keten*perspectief nieuwe innovatieve stappen te zetten richting duurzaamheid. Leidende gedachten hierbij zijn dat de consument en de maatschappij steeds meer naar voeding kijken vanuit een 'grond tot mond' perspectief. Een *keten*benadering, met name voor milieu, zou bovendien nieuwe wegen openen naar innovaties gericht op verduurzaming van de voedselproductie.

Het onderzoeksprogramma heeft de vorm van een co-innovatieprogramma met de titel *Duurzame Agro Food Ketens*. Het bedrijfsleven kan - in samenwerking met kennisinstellingen - projecten indienen, die voor subsidie in aanmerking komen. Het programma wordt beheerd door de Stichting Agro Keten Kennis (AKK) en wordt daarom verder in het rapport *AKK-co-innovatie-programma* genoemd. Met de keuze voor de vorm 'co-innovatieprogramma' wordt benadrukt dat het initiatief en de sturing voor een belangrijk deel bij het bedrijfsleven liggen en dat het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij een faciliterende rol heeft. Zo sluit de aanpak goed aan bij de benadering van het kabinet ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Het co-innovatieprogramma is gericht op de ontwikkeling van pilots, waarin bedrijfsoverschrijdende oplossingen voor milieuvraagstukken kunnen worden ontwikkeld en getoetst. Daartoe heeft het co-innovatieprogramma een aantal thema's geformuleerd, te weten: retourstromen, energie, water en transport/vervoer. Deze thema's hebben prioriteit binnen het overheidsbeleid. Overigens is daarmee niet gezegd dat projecten met het accent op andere thema's niet in het AKK-co-innovatie-programma zouden passen.

Bij de voorbereiding van het co-innovatieprogramma is duidelijk geworden dat het in kaart brengen, meten en afwegen van 'duurzaamheid' op ketenniveau uitermate complex is en dat een goed begrippenkader en 'gereedschap' hulp kan bieden bij deze vraagstukken. Oplossingen voor het ene thema (bijvoorbeeld transport) kunnen effecten hebben op andere thema's (bijvoorbeeld energie, retourstromen, water). Om te komen tot een goed oordeel over de bijdrage van een project aan duurzaamheid is het tenminste noodzakelijk om inzicht te hebben in de effecten op *alle* thema's die relevant geacht worden. Maar het gaat verder. De nota *Milieu en Economie* - de drijvende kracht achter het co-innovatieprogramma - wil zoeken naar oplossingen die zowel uit oogpunt van milieu als uit economisch oogpunt aantrekkelijk zijn. Tegelijkertijd is er een aantal randvoorwaarden vanuit de maatschappelijke omgeving waar rekening mee gehouden moet worden. Daarbij kan gedacht worden aan: voedselveiligheid, dierenwelzijn, natuur, landschap. Het gaat dus om oplossingen die bijdragen aan duurzaamheid in de breedst mogelijke zin. De Triple-P-benadering is daarbij een kapstok die behulpzaam kan zijn. Triple-P omvat: People (sociaal-ethisch), Planet (ecologie/milieu) en Profit (economisch). Oplossingen die worden

bedacht voor een enkel thema (retourstromen, energie, water enzovoort) zouden dus breed getoetst moeten worden: allereerst op de effecten op andere prioritaire thema's van het co-innovatieprogramma en bovendien op hun bijdrage aan de drie P's van duurzaamheid.

Dit project beoogt een eerste stap te zetten in de ontwikkeling van een begrippenkader en bruikbaar gereedschap. Daarbij is er een focus op de toepassing 'ten behoeve van het AKK-co-innovatieprogramma Duurzame Agro Food Ketens'. Het gaat daarbij om twee toepassingen. In de eerste plaats om een instrument ten behoeve van het bedrijfsleven, dat - samen met de kennisinstellingen - wordt geprikkeld om te komen met ideeën ten aanzien van duurzame ketens. Zij kunnen bij de ontwikkeling van hun co-innovatieprojecten en -pilots met behulp van het aangeboden instrument een eerste beoordeling maken. De resultaten van deze studie kunnen dus worden gebruikt om ideeën (vooraf) aan te scherpen. Ook kan het instrument behulpzaam zijn bij de beoordeling van de projectideeën. Wanneer de indieners van projectideeën gevraagd wordt om aanvullende informatie aangaande de (verwachte) bijdrage van het project aan duurzaamheid heeft het bestuur van AKK - die de projecten moeten goedkeuren - meer informatie om een meer gefundeerde beslissing te kunnen nemen.

Het bedrijfsleven zelf heeft aangegeven dat indicatoren kunnen worden gebruikt ter beoordeling van projecten. Zo stellen Blonk en Dutilh (2000) dat duurzaamheidsindicatoren kunnen worden gebruikt bij het analyseren en formuleren van projecten of initiatieven gericht op bevordering van duurzaamheid van landbouw. Ze stellen zelfs dat een analyse van de relevante duurzaamheidsthema's aanbevelenswaardig is alvorens een project gericht op duurzaamheid uit te voeren. Daarbij zouden initiatiefnemers zelf kunnen (of moeten) aangeven op welke bijdrage aan welk duurzaamheidsthema het initiatief zou moeten worden afgerekend. Echter, het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij en AKK hebben vooralsnog niet de intentie om het instrument te gebruiken om te komen tot 'afrekening'; het is slechts bedoeld om degenen die het project moeten beoordelen te voorzien van meer informatie zodat het beoordelingsproces vergemakkelijkt wordt.

Nadrukkelijk gaat het hier om een eerste stap in de ontwikkeling van het instrument. Anno 2002 is duurzaamheid voortdurend onderwerp van maatschappelijk debat, discussie en ontwikkeling. Inmiddels is al duidelijk dat het gaat om een begrip dat tijd- en plaatsgebonden is. Dit impliceert dat een instrument dat vandaag is ontwikkeld niet persé ook bruikbaar is voor de dag van (over)morgen. Het dient mee te bewegen met het maatschappelijk en wetenschappelijk debat. Dit project wil de eerste paal slaan, maar is zich bewust dat er nog vele paaltjes zullen volgen.

1.2 Doelstelling

Het project beoogt te komen tot een instrument waarmee projectideeën en -pilots, die ingediend worden bij het AKK-co-innovatieprogramma 'Duurzame Agro Food Ketens', kunnen worden getoetst op hun bijdrage aan duurzaamheid in brede zin.

1.3 Werkwijze

Gekozen is voor een top-down-benadering in combinatie met een bottom-up-benadering. Aan de hand van de top-down-benadering is de kapstok gekozen die kon dienen voor het te ontwikkelen instrument. Zoals later in het rapport zal blijken is er een aantal initiatieven ontwikkeld om duurzaamheid te meten. Deze initiatieven verschillen ten aanzien van perspectief, invalshoek, doelgroep en toepassing. Eerst is gekeken welke van deze benaderingen het meest passend is bij de vraagstelling zoals die hier voorligt. Zoals in vele studies waarin wordt gezocht naar meetinstrumentaria bleek vervolgens een bottom-up-benadering noodzakelijk. Deze beoogde te komen tot een set van aspecten die passen bij de behoeften en praktijk van de betrokkenen. Veelal worden lijsten van soms wel honderden aspecten en/of indicatoren opgesteld, die vervolgens in dialoog met betrokkenen worden ingekort tot een voor alle betrokkenen acceptabel aantal indicatoren. Het voorbeeld van de US Interagency Working Group on Sustainable Development Indicators is in dit verband sprekend. Deze werkgroep had maar liefst 400 indicatoren geïdentificeerd die vervolgens zijn teruggebracht tot een dertigtal (www.hq.nasa.gov/iwgsdi).

Het project is gefaseerd aangepakt:

Fase 1: Inventarisatie van de wensen

Fase 2: Inventarisatie van initiatieven om duurzaamheid te meten

Fase 3: Inventarisatie van huidige praktijk rondom duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Fase 4: Ontwikkeling van een conceptinstrument

Fase 5: Toets in de praktijk en bij experts

Fase 6: Instrument - versie 1.

In *fase 1* zijn de wensen vastgesteld. Vragen die daarbij beantwoord moesten worden, zijn onder andere: Waarvoor is het instrument bedoeld? Wat moet het kunnen? Hoe is de (gewenste) relatie met andere instrumentaria? Deze lijst van wensen vormden gedurende het gehele project het ijkpunt voor het te ontwikkelen instrument. Overigens was dit geen statisch proces, dat met een enkele discussie aan de start van het project afgerond was. Werd in de eerste bijeenkomst nog gesproken over 'SMART-indicatoren'¹ waardoor de score op criteria meet- en toetsbaar zou kunnen worden gemaakt; gaandeweg het project werd duidelijk dat deze wens te hoog gegrepen en dus niet meer opportuun was. Het argument dat het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij voor haar eigen beleid nog geen SMART-indicatoren heeft ontwikkeld en dus de voorbeeldfunctie nog niet voldoende kan uitstralen heeft een rol gespeeld in deze beslissing. Het ambitieniveau werd dus aangepast. De toets van het conceptinstrument in de praktijk was wederom een moment van bezinning. Zijn de wensen haalbaar? Toch werd toen wel gekozen voor handhaving van het - al eerder aangepaste - ambitieniveau.

In *fase 2* is een overzicht gegeven van een groot aantal initiatieven rondom duurzaamheid, die gebruikt zouden kunnen worden voor het te ontwikkelen instrument. Hiervan is uiteindelijk een select aantal initiatieven daadwerkelijk toegepast. Tegelijkertijd is - in *fase 3* - gekeken naar de huidige praktijk in het bedrijfsleven en het agrobedsle-

¹ SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Relevant en Tijdsgebonden.

ven in het bijzonder, wat betreft duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De initiatieven (resultaat van fase 2) en de huidige praktijk (resultaat van fase 3) vormden de basis voor het ontwikkelde concept instrument (*fase 4*).

In *fase 5* is het conceptinstrument voorgelegd aan een viertal experts, te weten mevr. J. Cramer van de Erasmus Universiteit en het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO), dhr. R. Leegte en dhr. R. van der Arend van DHV en dhr. H. Moll van de Rijks-Universiteit Groningen. Zij ondersteunden het voorgelegde concept. Verder is het concept door een tweetal indieners van projectvoorstellen binnen het AKK-programma getoetst, te weten drs. L. KleinHolkenborch van de Stichting Milieukeur die het project 'Duurzame groenteketens' heeft ingediend en drs. H. van Greuningen van Bakker Barendrecht die het project 'Reductie afval- en uitvalstromen Albert Heijn versus keten' heeft ingediend. Achteraf bleek dat hieruit het breedst mogelijke spectrum aan reacties is voortgekomen. Zo was er het signaal dat het om een (te) veel omvattend instrument ging dat weinig aansluiting zou vinden bij het bedrijfsleven. Tegelijkertijd werd duidelijk dat het instrument goed herkenbaar was voor bedrijven die zich al hadden verdiept in het fenomeen 'duurzaamheid'. Deze reacties waren aanleiding voor het tweede moment van bezinning. Zoals aangegeven is ervoor gekozen om het ambitieniveau van het concept-initiatief niet verder te verlagen. Daarmee zou er voor de 'gevorderden' weinig toegevoegde waarde in het instrument liggen en zou er voor de 'beginners' onvoldoende mogelijkheden zijn om kennis te maken met de veelomvattendheid van het begrip duurzaamheid. De toets bij de twee indieners van projectvoorstellen heeft dus weliswaar geholpen bij de verdere aanscherping op detailpunten, maar de hoofdlijnen en opzet niet beïnvloed. Daarmee bleek het tweetal toetsen voldoende om te komen tot een definitief instrument (versie 1), het resultaat van *fase 6*.

1.4 Opbouw van het rapport

Het rapport volgt de fasering. Hoofdstuk 2 start met een lijst van wensen ten aanzien van het te ontwikkelen instrument. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 gezien of en welke initiatieven om te komen tot duurzaamheidsindicatoren passen bij de wensen die gesteld zijn. In hoofdstuk 4 wordt de praktijk van het Nederlandse bedrijfsleven en met name de agribusiness beschreven. De bestaande initiatieven en de huidige praktijk vormen de basis om te komen tot het instrument dat in hoofdstuk 5 uiteengezet wordt.

2. Instrument om duurzaamheid te meten: wat willen we?

De doelstellingen, aanpak en opzet van het AKK co-innovatieprogramma zijn mede bepalend voor de wensen ten aanzien van het te ontwikkelen instrument. In dit hoofdstuk worden deze wensen op een rij gezet. Vervolgens wordt gekeken of en in hoeverre aan deze wensen kan worden voldaan. Daartoe zal in hoofdstuk 3 en 4 de huidige stand van zaken worden beschreven.

Ten aanzien van het te ontwikkelen instrument is een aantal wensen genoemd:

- de vorm: een checklist met items;
- alle P's omvattend;
- accent op keten;
- brede scope;
- accent op voeding en landbouw;
- wetenschappelijke basis;
- aansluiting bij mogelijkheden van het bedrijfsleven;
- grote flexibiliteit;
- openbaarheid.

De vorm: een checklist met items

Een belangrijk onderdeel van het te ontwikkelen instrument zou de vorm van een checklist moeten hebben. De checklist zou een opsomming van relevante items die duurzaamheid bepalen, moeten zijn. Deze checklist zou door de bedrijven die een projectvoorstel willen indienen bij AKK, moeten worden doorlopen. De checklist dient om de bedrijven meer inzicht te geven in de veelomvattendheid van het begrip duurzaamheid. Verder geeft de (ingevulde) checklist extra informatie op basis waarvan AKK haar oordeel over het projectvoorstel kan aanscherpen.

Alle P's omvattend

Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen worden in toenemende mate gezien als een compilatie van drie aspecten: milieu-aspecten (Planet), sociaal-maatschappelijke aspecten (People) en economische aspecten (Profit). Kort samengevat gaat het dus om drie P's: Planet, People en Profit.

Bedrijven en instellingen kunnen projecten formuleren binnen het AKK-co-innovatieprogramma rondom de thema's transportbesparing, energiebesparing, reststromen en water. De focus lijkt dus op projecten met een hoge score op (bepaalde elementen van) Planet. Het instrument moet - zoals in de inleiding geschreven - echter meeromvattend zijn: niet alleen Planet (met aandacht voor meer dan alleen de AKK-thema's) maar ook Profit en People moeten worden meegenomen.

Voor de uitwerking van de People-component is het onderscheid tussen duurzaamheid van het product voeding en duurzaamheid van ketensamenwerking relevant. Dit project zou zich moeten richten op duurzaamheid van het product voeding en AKK zou in aparte criteria de duurzaamheid van ketensamenwerking (bijvoorbeeld de bijdrage aan co-makership) kunnen meten.

Overigens is het de vraag of en hoe Profit meegenomen moet worden. Wanneer de score op Profit negatief is, is het project niet aantrekkelijk en is het de vraag of de resultaten van het project voldoende aanleiding geven tot realisatie en dus tot subsidiëring. Wanneer de score op Profit positief is, komt eveneens de vraag in beeld of en waarom de overheid een bijdrage aan het project zou moeten geven. Immers in dat geval zou het bedrijfsleven zelf goed in staat moeten zijn om de financiële inspanningen te doen die leiden naar duurzame oplossingen. De vraag is dus of het noodzakelijk is om Profit mee te nemen in het instrument. Een argument dat daarvoor pleit is dat Profit een integraal onderdeel van het begrip duurzaamheid vormt. Bovendien is inzicht in Profit nodig om te begrijpen wat de drijfveren voor duurzaamheidsprojecten zijn en om achteraf te evalueren of de te verwachte score op Profit is gehaald. Dit laatste is van belang voor de te verwachten kennisverspreiding. De keuze is derhalve om Profit wel mee te nemen, waarbij het bestuur van AKK zelf kan bepalen in welke mate dit aspect meegewogen wordt in de beoordeling om het project in aanmerking te laten komen voor subsidie.

Accent op keten

Het AKK-co-innovatieprogramma beoogt te komen tot integrale, samenhangende oplossingen die de duurzaamheid van voedingproductie (en consumptie) verhogen. Daarbij staat een ketengerichte benadering centraal. Er zijn al vele initiatieven op bedrijfsniveau genomen om de duurzaamheid van voeding te vergroten; nu is de behoefte om dit vraagstuk naar ketenniveau te tillen en daarmee ook (meer) oog te hebben voor de effecten van individueel bedrijfshandelen op andere schakels in de keten (en de consument). Daarbij is het credo 'een keten is meer dan de som van de afzonderlijke bedrijven'.

Brede scope

De focus van het instrument ligt op het ketenniveau (zie eerder). Dit wil niet zeggen dat het daarbij blijft. Eventuele effecten op andere productieketens mogen niet buiten beschouwing blijven. Hetzelfde geldt voor eventuele effecten op de consumptie. Het zogenaamde rebound-effect is een bekend voorbeeld van onbedoelde neveneffecten op consumentenniveau. Dit effect doet zich voor wanneer milieuvriendelijke producten worden ontwikkeld, waarvan de milieubelasting per product vermindert, maar waarvan consumenten meer eenheden gebruiken, waardoor het nettoresultaat minder positief is.

Accent op voeding en landbouw

Het AKK-co-innovatieprogramma is bedoeld voor de agribusiness en richt zich dus in eerste instantie op voeding en landbouw.

Wetenschappelijke basis

De toets dient wetenschappelijk onderbouwd zijn. Dit betekent dat er een theoretisch fundament onder de toets moet liggen.

Aansluiting bij mogelijkheden van het bedrijfsleven

Het instrument moet dienen om de indieners van projectvoorstellen bewust te maken van het begrip duurzaamheid en de bijdrage van hun project daaraan. Een toets vooraf zou kunnen helpen het projectvoorstel aan te scherpen. Bij die toets vooraf is het primaire doel 'bewustwording'. Daarbij moeten twee uitersten worden voorkomen:

1. een te lage drempel: projectindieners vullen de 'toets' eventjes op een achternamiddag in en zien wel wat er van komt;
2. een te hoge drempel: projectindieners moeten externe deskundigen (wetenschappers, consultants) inschakelen om een complete voorstudie te laten doen.

AKK geeft er de voorkeur aan dat indieners de toets zelf kunnen uitvoeren - mét elkaar; niet los van elkaar. Uitbesteding van de toets is niet gewenst omdat dit niet bijdraagt aan de beleving en het draagvlak voor het project. Evenmin helpt het bij de bewustwording van het begrip duurzaamheid.

Grote flexibiliteit

Bij duurzaamheid kunnen verschillende (groepen van) aspecten worden onderscheiden. Het belang daarvan verschilt naar (politieke) ontwikkelingen in de tijd, naar onderwerp en naar doelstelling van de toepassing. Ook voor de verschillende thema's binnen het AKK-co-innovatieprogramma kunnen accentverschillen bestaan; zo zal voor het thema 'reststromen' voedselveiligheid van (veel) groter belang of zelfs een randvoorwaarde zijn. Het te ontwikkelen instrument moet het mogelijk maken flexibel om te gaan met deze veranderende waardering van aspecten.

Openbaarheid

Het instrument moet (althans voor een groot deel) openbaar en doorzichtig te zijn. Het gebruik ervan is mede onderdeel van de procedure om projectvoorstellen in te dienen bij het AKK-co-innovatieprogramma, waarbij het gaat om toewijzing van overheids gelden. Deze procedure moet helder en doorzichtig zijn.

3. Duurzaamheid meten: wat kunnen we?

3.1 Inleiding

Er zijn al vele initiatieven ontwikkeld om te komen tot concrete invulling van duurzaamheid (zie bijlage 1). In dit hoofdstuk worden die initiatieven die mede basis hebben gegeven aan de ontwikkelde checklist genoemd en beschreven (paragraaf 3.2). Hoe de geselecteerde initiatieven kunnen bijdragen aan het te ontwikkelen instrument is onderwerp van paragraaf 3.3.

3.2 Relevante initiatieven

Global Reporting Initiative (2000)

De missie van het Global Reporting Initiative (GRI) is te komen tot wereldwijd aanvaarde principes inzake duurzaamheidsverslaggeving. GRI komt tot deze missie omdat de externe (niet-financiële) verslaggeving tot nu toe niet wordt ondersteund door een raamwerk van principes en praktijken. Er is tot nu toe geen algemeen aanvaarde set van uitgangspunten over wat, hoe, waarop, waar en wanneer verslag moet worden gedaan. GRI constateert dat door dit gebrek aan harmonisatie de gebruikswaarde van de duurzaamheidsverslaggeving achterblijft. Aangezien gebruikers behoefte hebben aan duidelijke en ordelijke informatie om economische, milieu- en sociale prestaties te beoordelen, wil GRI middels breed gedragen principes bijdragen aan kwaliteitsverbetering van de duurzaamheidsverslaggeving. GRI is zich ervan bewust dat het gaat om een lange termijn doelstelling. Er is veel communicatie en overleg met allerlei stakeholders nodig. Ook terugkoppeling met de praktijk is vereist; er is oog voor de praktische overwegingen bij het verzamelen en presenteren van informatie. Kortom, GRI is een langdurig, 'werkende weg' zich ontwikkelend initiatief. Ze publiceert daartoe regelmatig periodieke aanvullingen op de Richtlijnen. Het proces heeft nog jaren te gaan.

Het GRI dient (op termijn) toepasbaar te zijn voor alle soorten organisaties, maar het accent ligt voorlopig op de verslaggeving van ondernemingen. GRI erkent dat verslaggeving conform de richtlijn voor sommige organisaties een aanzienlijke inspanning kan vragen. Voor organisaties die deze inspanning ervaren, geeft GRI handvatten voor een gefaseerde of geleidelijke benadering.

GRI geeft richtlijnen ten aanzien van procedures om te komen tot een verslaggeving die voldoet aan criteria als betrouwbaarheid, relevantie, begrijpelijkheid, vergelijkbaarheid, tijdigheid en verifieerbaarheid. Daarnaast werkt GRI zoveel mogelijk met indicatoren; voor alle P's (zie bijlage 2). GRI stelt dat de milieu-indicatoren het verst zijn ontwikkeld, verder dan de sociale en economische indicatoren en verder dan de geïntegreerde indicato-

ren¹. GRI onderscheidt daarbij algemeen toepasbare indicatoren, die voor alle organisaties van belang zijn en organisatiespecifieke indicatoren die specifiek voor een sector zijn. Deze kunnen worden geïdentificeerd door overleg met interne en externe belanghebbenden. GRI stelt verder dat het belang van indicatoren kan verschillen per sector en doet de aanbeveling alleen beargumenteerd indicatoren buiten beschouwing te laten. Verder nodigt ze de opstellers uit om meer dan de gevraagde informatie te leveren wanneer dit zou leiden tot een vollediger en evenwichtiger beeld van de activiteiten en prestaties.

De richtlijnen bieden een raamwerk voor de verslaggeving waardoor gebruikers verslagen van verschillende organisaties makkelijker kunnen vergelijken. De richtlijnen dienen uitdrukkelijk niet als leidraad voor het realiseren of controleren van de duurzaamheidsverslagen; ook geeft het geen normen voor de prestaties.

GRI beschouwt de richtlijnen als waardevol voor (1) strategische besturing van organisaties, (2) operationele besturing van organisaties en (3) intern en extern belanghebbenden. GRI wordt als veelbelovend initiatief gezien dat naar verwachting de standaard gaat zetten voor de externe rapportage over duurzaam ondernemen (Cramer e.a., 2001).

LevensCyclusAnalyse (Guinee e.a., 2001)

De LevensCyclusAnalyse (LCA) is een instrument dat de milieu-effecten die voortvloeien uit de productie (en soms ook de consumptie) van een product kwantitatief in beeld brengt. Daarbij worden alle processen die nodig zijn om het product voort te brengen en die bijdragen aan de milieubelasting van het product in beschouwing genomen. Ook gaat het om de bijdrage aan alle relevante milieu-thema's. De LCA is daarmee een ketengericht instrument dat oog heeft voor alle milieu-effecten. De Planet-component is volledig uitgewerkt; andere componenten komen in het geheel niet aan de orde (zie bijlage 2). LCA is ISO-gecertificeerd en wetenschappelijk gedragen. Mede daarom vraagt de inzet van het instrument een grondige en veelomvattende analyse en is LCA geen goedkoop instrument. LCA werkt niet met indicatoren, maar met (te inventariseren) milieu-ingrepen die kunnen worden vertaald naar milieu-effecten.

Sustainable Corporate Performance (Steg e.a., 2001)

Een multidisciplinair onderzoeksteam - met wetenschappers van de faculteiten economie, omgevingswetenschappen, bedrijfskunde, psychologie en sociologie - aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) werkt aan een meerjarig project gericht op het definiëren en meten van 'sustainable corporate performance' (SCP) op bedrijfsniveau (met oog voor de relaties in de keten). SCP wordt als volgt gedefinieerd: 'Sustainable Corporate Performance is the apparent dedication of business to contribute positively to the welfare of various stakeholder groups, 'here and now', but also 'there and in the future'.' Er worden vier items onderscheiden om SCP te meten, namelijk:

- 'principles' die aangeven waar een bedrijf voor staat of wat een bedrijf nastreeft;

¹ Geïntegreerde indicatoren zijn indicatoren waarin twee of zelfs drie P's met elkaar worden verenigd in een indicator. Bijvoorbeeld de combinatie People/Planet, Planet/Profit, People/Profit of People/Planet/Profit.

- 'practices' die aangeven wat een bedrijf feitelijk doet;
- 'outcomes' die aangeven wat een bedrijf heeft gepresteerd;
- 'stakeholder views' die weergeven hoe de prestaties van een bedrijf worden gepercipieerd en gewaardeerd door belanghebbenden. Er worden vijf groepen 'stakeholders' onderscheiden: 'organisational groups' (werknemers, managers, toeleveranciers, aandeelhouders); 'community' (klanten, publieke vertegenwoordigers en activisten); 'media' (kranten, tijdschriften, zendstations); 'regulatory agencies' (overheid, commerciële concurrenten, professionele organisaties); 'virtual stakeholders' (toekomstige generaties en de natuurlijke wereld of de biosfeer).

Anno 2001 is het conceptueel model ontwikkeld, waarna het model in de volgende jaren wordt geoperationaliseerd. Op dit moment (2002) is er nog geen specifiek voor de agrosector ontwikkelde set aan indicatoren.

Sustainability Score Card (DHV)

DHV heeft in samenwerking met Good Company en de Universiteit van Nyenrode de zogenaamde Sustainability Score Card ontwikkeld. De Score Card geeft een beeld van de bedrijfsprestaties wat betreft duurzaamheid. Daarbij wordt een bedrijf als 'duurzame onderneming' beschouwd wanneer 'het erin slaagt zowel economische, ecologische en sociaal-maatschappelijke winst te behalen door de belangen op die drie gebieden met elkaar in balans te brengen op een wijze, die tegemoet komt aan redelijke verwachtingen van stakeholders'. De Score Card beschouwt dus alle P's.

Eerst worden in- en externe stakeholderinterviews gehouden. Deze geven inzicht in de verwachtingen die de maatschappij redelijkerwijs mag hebben van de onderneming. De duurzaamheidsindicatoren die van belang zijn worden geselecteerd. Vervolgens wordt de vragenlijst voor het meten van de objectieve indicatoren ontwikkeld. Deze vragenlijst is (grotendeels) standaard - waardoor vergelijking tussen bedrijven mogelijk wordt - en deels op maat gesneden. Deze vragenlijst wordt vervolgens ingevuld. Tot slot volgt de fase waarin het ambitieniveau wordt vastgelegd dat als basis dient voor het stappenplan voor het bedrijf om te komen tot duurzame bedrijfsvoering.

Bij de ontwikkeling van de indicatoren is zoveel mogelijk gebruikgemaakt van wereldwijd toegepaste standaarden en normen. Genoemd worden: de richtlijnen van het Global Reporting Initiative, ISO 14001, AA 1000, SAS 8000, ILO-normen, OECD-richtlijnen, vragenlijsten van duurzame beleggingsfondsen (zie verder bijlage 2).

Het instrument geeft inzicht in de relatie tussen op duurzaamheid gerichte inspanningen en resultaten. Zo wordt niet alleen naar de outcomes (resultaten) gevraagd, maar ook naar uitgangspunten en visie van het bedrijf, het gevoerde beleid (de input) en de manier waarop het beleid verankerd is in het bedrijf (structuur). Daarmee is er een relatie te leggen tussen inspanningen en resultaten.

Het instrument is door het NIDO gefinancierd door de Interdepartementale Commissie Economische Structuurversterking (ICES) gebruikt voor het programma 'Van financieel naar duurzaam rendement'. In het kader van dit programma is voor de (21) deelnemende bedrijven een zogenaamde nulmeting uitgevoerd. Deze nulmeting bepaalt systematisch de huidige prestatie van een onderneming. Binnen het NIDO-programma is

een generieke versie van de Score Card ontwikkeld om daarmee alle deelnemende bedrijven op dezelfde wijze te kunnen meten. Zodoende is een zekere vergelijkbaarheid gewaarborgd.

De Score Card is ontwikkeld door een commercieel bureau en het instrument is niet vrij beschikbaar. Verder is er ook nog geen vertaling van de Score Card voor een aan de landbouw of voeding gelieerde sector gevonden in de literatuur. Tot slot wordt opgemerkt dat de tijdsbesteding die nodig is om de Score Card in te vullen sterk uiteen kan lopen. Een meting heeft geleerd dat kleinere bedrijven gemiddeld 4-5 uur nodig hadden om de Score Card in te vullen, terwijl deze activiteit voor grotere bedrijven gemiddeld 40 uur vroeg. De benodigde tijd bleek - niet zo verwonderlijk - veel af te hangen van de al beschikbare informatie. Sommige grotere bedrijven hadden de klus na 10-20 uur geklaard, terwijl andere bedrijven maar liefst 120 uur nodig hadden (Cramer e.a., 2001).

Agro-Environmental Indicators (OECD)

De door de OECD ontwikkelde set van 'agri-environmental indicators' is specifiek toegespitst op de landbouwsector (zie bijlage 2). Nadelen zijn dat het meet- of analyseiniveau (een land of zelfs de wereld) niet aansluit bij het in het kader van dit project gewenste meetniveau (een keten) en dat slechts een beperkt aantal duurzaamheidsaspecten is meegenomen. Het accent ligt op de Planet-component, die verregaand is uitgewerkt; er is niet of nauwelijks aandacht besteed aan Profit- en People-aspecten.

Blonk en Dutilh (2000)

Blonk en Dutilh (2000) hebben duurzaamheidsindicatoren voor de primaire (landbouw)sector geïnventariseerd. De reden voor de focus op de landbouwsector is het feit dat deze schakel de grootste bijdrage aan de milieubelasting van het product 'voeding' levert. Toch hebben Blonk en Dutilh de inventarisatie breder gemaakt en ook de Profit en People-component (dus alle P's) betrokken in het onderzoek. Blonk en Dutilh hebben de inventarisatie gemaakt door een groot aantal partijen te vragen naar de duurzaamheidsinitiatieven die bij hen lopen en de door hen gehanteerde indicatoren. Daarbij constateerden zij de beperkte invalshoek waar vanuit de partijen de vraag beantwoordden. Zo lag de nadruk sterk op de nationale invalshoek. Blonk en Dutilh hebben daarom ook zelf - op basis van literatuur - nog items toegevoegd. Zij zijn gekomen tot de in de bijlage 2 weergegeven inventarisatie van duurzaamheidsaspecten in de primaire sector. De lijst van duurzaamheidsaspecten geeft een beeld van datgene wat belangrijk gevonden wordt aangaande duurzaamheid van voedingsmiddelen. De lijst van aspecten is echter niet gebaseerd op een conceptueel kader en ook ontbreekt het nog aan uitgewerkte indicatoren (de aspecten dienen dus nog te worden geoperationaliseerd). Ook wordt de lijst nog niet bruikbaar geacht voor alle voedingsmiddelenbedrijven die bij de Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen (DuVo) zijn aangesloten; er is afgesproken dat in het jaar 2001 de bij DuVo aangesloten bedrijven beginnen aan een eerste uitwerking van de set van duurzaamheidsindicatoren (mondelijke mededeling Dutilh, 16 oktober 2001).

Relevant in dit kader is overigens wel de opmerkingen die Blonk en Dutilh maken over de gebruikswaarde in de praktijk. Ze stellen dat duurzaamheidsindicatoren kunnen

worden gebruikt bij het analyseren en formuleren van niet alleen beleid maar ook van projecten of initiatieven gericht op bevordering van duurzaamheid van landbouw. Ze stellen zelfs dat een analyse van de relevante duurzaamheidsthema's aanbevelenswaardig is alvorens een project gericht op duurzaamheid uit te voeren. Daarbij zouden initiatiefnemers zelf kunnen (of moeten) aangeven op welke bijdrage aan welk duurzaamheidsthema het project zou moeten worden afgerekend.

LNV-projectgroep LNV-indicatoren (2001)

Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij wil haar beleid toetsen op duurzaamheid. Ze heeft hiertoe een LNV-projectgroep 'LNV-indicatoren' in het leven geroepen. Deze projectgroep heeft een samenhangende kernset van indicatoren voor duurzame landbouw, natuurbeheer en visserij opgesteld. Hiermee kan de voortgang van het beleid en de maatregelen worden gemeten en heeft het Ministerie inzicht in de mate waarin de nationale resultaten passen bij de internationale afspraken en ontwikkelingen. De indicatorenset is op dit moment nog niet operationeel; in het jaar 2002 wordt de set verder uitgewerkt. Waar het gaat om duurzaamheid van bedrijven en ketens stelt het Ministerie de wet als minimumeis.

3.3 Bijdrage aan het te ontwikkelen instrument

De inventarisatie, zoals vastgelegd in dit hoofdstuk en bijlage 1, laat zien dat er weliswaar een groot aantal initiatieven bestaat, maar ook dat deze initiatieven (a) nauwelijks op elkaar aansluiten, (b) doorgaans geen betrekking hebben op het analyseiniveau van ketens, (c) slechts in enkele gevallen specifiek betrekking hebben op de agrarische sector, (d) weinig aandacht besteden aan de onderlinge afweging tussen de diverse duurzaamheidsaspecten en (e) enig conceptueel of theoretisch fundament ontberen. Een uitzondering vormt de Sustainable Score Card, waar ook de aansluiting bij het bedrijfsleven groot is. Echter, het instrument van de Score Card is niet openbaar voor derden. Verder is het Sustainable Corporate Performance-model noemenswaardig, maar binnen dit model is nog geen concretiseringslag naar indicatoren gemaakt. De ontwikkeling van indicatoren vindt in de tweede fase van het project (vanaf 2002) plaats. Kortom, er is geen stelsel aan meetbare, wetenschappelijk onderbouwde indicatoren voor agroketens ontwikkeld of relatief eenvoudig af te leiden. Idealiter dient op basis van een conceptueel of theoretisch kader een voor het doel van dit project specifieke checklist te worden ontwikkeld. Dit behoort - gezien de binnen dit project beschikbare tijd - echter niet tot de mogelijkheden. Wel heeft de lijst aan verschillende initiatieven verschillende *aanknopingspunten* voor het te ontwikkelen instrument opgeleverd. Daarbij kan er onderscheid worden gemaakt tussen de opzet van het instrument en de inhoud ervan.

Aanknopingspunten voor de opzet van het instrument

- Algemene aanpak: bij de Sustainable Score Card en het Sustainable Corporate Performance-model wordt niet alleen gekeken naar de concrete resultaten van een bedrijf of activiteit. Er wordt ook gekeken naar de inspanning in relatie tot de resultaten en de inbedding van duurzaamheid in het bedrijf zodat leerervaringen kunnen worden benut en werkende weg de duurzaamheid wordt verbeterd.
- Focus op keten: LevensCyclusAnalyse is een keteninstrument, waarbij alle processen worden beschreven die bijdragen aan milieubelasting van een product en de relaties tussen deze processen. Er is nadrukkelijk oog voor de onderlinge relaties tussen processen door de hele keten heen, zodat de effecten van veranderingen in het ene proces op andere (daaropvolgende of voorafgaande) processen niet buiten beschouwing worden gelaten.
- Flexibiliteit: het GRI maakt een (hiërarchisch) onderscheid tussen verschillende niveaus: gebieden, categorieën, aspecten en indicatoren. De gebieden die worden onderscheiden zijn gekoppeld aan de P's: het milieu-, het sociaal, het economisch en het geïntegreerd¹ gebied. Categorieën zijn de brede groepen van onderwerpen die binnen een bepaald gebied kunnen worden onderscheiden. Binnen een gebied kunnen dus meerdere categorieën worden onderscheiden; een categorie hoort echter bij één gebied. Aspecten zijn algemene soorten van informatie die samenhangen met een specifieke categorie. Ook hier is sprake van een één-op-veel-relatie (een categorie kent meerdere aspecten, maar een aspect behoort tot een specifieke categorie). Indicatoren zijn de specifieke metingen van een afzonderlijk aspect die gebruikt kunnen worden om prestaties te volgen en te demonstreren. Voor indicatoren geldt eveneens het principe van een één-op-veel-relatie.
- Voldoen aan de wet is het minimum: het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij heeft in haar discussienota over duurzaamheid gesteld dat 'voldoen aan de wet' minimumvoorwaarde voor duurzaamheid is. Het past niet in de beleidslijn van de overheid om projecten te financieren die zichzelf ten doel stellen om aan de wet te kunnen voldoen. De overheid wil slechts subsidie geven aan projecten die beogen te komen tot een boven- of nevenwettelijk resultaat.

Deze initiatieven hebben enkele aanknopingspunten opgeleverd aangaande de opzet van het instrument. In hoofdstuk 5 wordt dit verder uitgewerkt.

Aanknopingspunten voor de inhoud van de checklist

Het grote aantal lijsten en overzichten van items aangaande duurzaamheid omvat een veelheid aan aspecten. Een aantal daarvan - met name de Agro-Environmental Indicators en de inventarisatie van Blonk en Dutilh (2000) - kan bijdragen aan een specifieke invulling voor voeding en landbouw.

¹ Geïntegreerde gebieden zijn: People/Planet-, Planet/Profit-, People/Profit- en People/Profit/Planet-gebieden.

4. Duurzaamheid bij bedrijven in de praktijk: wat doen ze?

4.1 Inleiding

In hoofdstuk 3 is een overzicht van initiatieven ten aanzien van duurzaamheid gegeven. Deze initiatieven hebben geresulteerd in aanknopingspunten voor een te ontwikkelen instrument. In dit hoofdstuk staat de in hoofdstuk 2 genoemde wens 'aansluiting bij de mogelijkheden van het bedrijfsleven' centraal. Er wordt gekeken naar de mate waarin bedrijven één of meerdere van de in hoofdstuk 3 genoemde toetsen gebruiken, naar de onderwerpen waarover en de wijze waarop bedrijven rapporteren en naar de praktijk van de bedrijven die in DuVo actief zijn. Daartoe is literatuuronderzoek uitgevoerd en zijn de resultaten van een enquête onder DuVo-bedrijven gebruikt.

4.2 Duurzaamheid bij het bedrijfsleven in het algemeen

In verschillende onderzoeken is gekeken naar de wijze waarop het bedrijfsleven invulling geeft aan duurzaamheid of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Overigens is duurzaamheid en MVO niet helemaal hetzelfde; de concepten tonen accentverschillen. Toch is het voor het doel van dit project nuttig om ook de ontwikkelingen rondom MVO mee in overweging te nemen.

Bedrijfsleven en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

PriceWaterhouseCoopers en de Universiteit van Nijenrode (2000) hebben bij 2.500 bedrijven gekeken naar de wijze waarop sociale en ethische verantwoording werd ingevuld (zie bijlage 2). Ze constateerden dat sociale en ethische verantwoording op de managementagenda staat; meer dan de helft van de respondenten gaf aan dat beleidsvorming rond sociale en ethische aspecten een aandachtspunt is. De ontwikkeling van een set van kernwaarden en/of een gedragcode alsook regelmatig overleg met verschillende belanghebbenden werden genoemd als uitingsvormen. Tegelijkertijd werd door PriceWaterhouseCoopers en de Universiteit van Nijenrode een groot aantal verbeterpunten geconstateerd. Zo bleek dat er nog maar weinig sprake is van een formele regeling van de verantwoordelijkheden rondom sociale en ethische aspecten binnen de ondernemingen. Verder bleek dat deze aspecten niet of nauwelijks zijn verankerd in beheersingssystemen. Maar liefst tachtig procent gaf aan dat er binnen hun onderneming nog geen sprake was van een periodieke informatieverzameling en -analyse. De operationalisering van het beleid betreffende sociale en ethische verantwoording is dus nog nadrukkelijk een aandachtspunt. Dit geldt evenzeer voor de verantwoording achteraf. Terwijl veel bedrijven in goed overleg met stakeholders werken aan beleidsvorming, is de communicatie achteraf naar buiten toe veel minder. Er was zelfs geen enkel bedrijf betrokken bij SA 8000, AA

1000 of GRI. Indicatoren waarmee het sociaal en ethisch beleid kan worden gemeten zijn niet of nauwelijks ontwikkeld bij de Nederlandse bedrijven. Mede als gevolg daarvan vindt informatieverzameling, analyse en rapportage niet of nauwelijks gestructureerd plaats.

Verslaglegging door het bedrijfsleven

Van Lamoen en Van Tulder (2001) hebben gekeken naar de verschillende typen verslagen bij beursgenoteerde bedrijven en doen daarbij een uitspraak over de kans dat er op termijn geïntegreerde en gestandaardiseerde verslagen komen. Ze constateerden dat de financiële verslagen internationaal het strengst gereguleerd zijn. Overigens bestaan er desondanks verschillen tussen typen bedrijven op dit punt. Milieuverslagen zijn niet voor alle bedrijven verplicht. Zo zijn in Nederland slechts circa 250 locaties van ondernemingen aan te wijzen die aan deze wettelijke verplichting moeten voldoen. Een standaard voor milieuverslagen ontbreekt. Sociale verslagen richten zich over het algemeen op personeelszaken. Grote sociale thema's (externe betrekkingen, kinderarbeid) komen niet of nauwelijks aan de orde. In Nederland bestaan er geen wetten of richtlijnen voor sociale verslagen. Naast de verslagen die de P's afzonderlijk behandelen, zijn er in de jaren negentig diverse pogingen gedaan om te komen tot verslagen waarin twee of meer P's worden geïntegreerd. GRI wordt daarbij vaak als handvat gebruikt. Het gaat echter om eerste stappen. De duurzaamheidsverslagen ontberen vaak een externe verificatie, bevatten nog weinig harde gegevens, geven geen inzicht in de wijze waarop de informatie is verzameld en geven onvoldoende inzicht in de doelstellingen en de mate waarin de doelstellingen zijn gehaald. Dit - samen met de onderzochte verwachtingen ten aanzien van het duurzaamheidsverslag van de beursgenoteerde bedrijven - betekent dat zeker op korte termijn nog geen integratie en standaardisatie van de verschillende vormen van verslagen gerealiseerd zal worden.

Waar het gaat om de wijze waarop bedrijven communiceren over MVO is eveneens het onderzoek dat Berenschot (2001) heeft uitgevoerd, relevant. Het doel van dat onderzoek was het in kaart brengen wat de grootste bedrijven van Nederland zelf in hun jaarverslagen melden over activiteiten op het gebied van MVO. Naast jaarverslagen heeft Berenschot tevens milieu- en sociale verslagen van de ondernemingen bestudeerd. Als onderzoeksgroep zijn de 25 grootste beursgenoteerde bedrijven en de 25 grootste niet-beursgenoteerde bedrijven van Nederland gekozen. Deze bedrijven hadden allen een omzet van meer dan 0,5 miljard euro. In het onderzoek is niet met een vantevoren vastgestelde definitie van MVO gewerkt.

Bedrijven die hun MVO-activiteiten beschrijven noemen de thema's milieu en veiligheid het meest frequent. Daarnaast melden veel bedrijven hun inspanningen op het gebied van Human Resource Management. Op basis van de aard van de MVO-activiteiten zijn vier categorieën onderscheiden (merk op: bedrijven kunnen in meerdere categorieën worden geplaatst):

- zij die niets aan MVO doen (28%);
- zij die MVO buiten de bedrijfsvoering houden (30%). Hiermee worden activiteiten als sponsoring en de inzet van medewerkers als vrijwilligers bij projecten in de samenleving bedoeld. Dit soort activiteiten heeft geen directe invloed op de bedrijfsprocessen;

- zij die MVO in de ondersteunende bedrijfsprocessen geïntegreerd hebben (56%). Meestal betreft dit activiteiten op het gebied van Human Resource Management, waaronder een gedragscode. Het gebruik van milieuvriendelijke hulpmiddelen (milieuvriendelijk papier) en extra aandacht voor communicatieprocessen valt hier ook onder;
- zij die MVO in hun productieproces om te komen tot een product of dienst hebben geïntegreerd (54%).

Waar het gaat om wijze van rapportage over hun MVO-gedrag, blijkt een grote ongelijkheid. Er zijn grofweg vier niveaus onderkend. De niveaus zijn oplopend in transparantiegraad (merk op: bedrijven kunnen in meerdere categorieën worden geplaatst):

1. het bedrijf beschrijft in globale termen dat het maatschappelijk betrokken is (beperkte verslaglegging) (12%). Het betreft hier bedrijven die hun relatie met MVO of hun visie op MVO in hun jaarverslag aangegeven;
2. het bedrijf noemt in globale termen dat het maatschappelijk betrokken is én vermeldt tevens concrete activiteiten (ruime verslaglegging) (60%). De activiteiten lopen sterk uiteen. Sommige bedrijven noemen één of twee activiteiten, andere hebben een apart sociaal of milieuverslag waarin een hele reeks activiteiten nauwkeurig wordt omschreven;
3. het bedrijf noemt dat het maatschappelijk betrokken is, met beschrijving van concrete activiteiten en resultaten van deze activiteiten (30%). Ook hier bestaan verschillen. Sommige bedrijven zeggen dat zij bepaalde normen 'ruimschoots' gehaald hebben, zonder hierbij percentages of cijfers te noemen. Andere tonen een percentage dat de stijging of daling van resultaten over de jaren laat zien;
4. het bedrijf noemt zijn betrokkenheid bij MVO, concrete activiteiten en de resultaten van deze activiteiten. Daarnaast geeft het aan dat deze informatie door een onafhankelijke derde is geverifieerd (16%).

Een aanvullend criterium heeft betrekking op de transparantie of en in hoeverre er aan wettelijke verplichtingen wordt voldaan. Het wordt pas maatschappelijk verantwoord genoemd als een bedrijf verder gaat dan zijn wettelijke verplichtingen. De term 'wettelijke verplichtingen' wordt breed geïnterpreteerd. Het kan de Nederlandse wetgeving betreffen, maar ook internationale wetgeving, ISO-normen of convenanten. Vierenveertig procent van de bedrijven besteedt aandacht aan wettelijke verplichtingen in haar verslagen. Sommige bedrijven zeggen dat zij 'streven' naar bepaalde normen, anderen geven aan of zij binnen de door de overheid vastgestelde normen (bijvoorbeeld voor energiebesparing) blijven. Een ander punt waaraan in het onderzoek aandacht is besteed, is de dialoog met stakeholders. Vierenveertig procent van de bedrijven gaat deze dialoog aan. Zelden wordt echter gemeld waarover de gesprekken gaan en in hoeverre het bedrijf tegemoet gekomen is aan de wensen van de stakeholders.

Berenschot concludeerde dat MVO zeker in beweging is, al is het soms schoorvoetend. Verder stellen de auteurs dat beursgenoteerde bedrijven over het algemeen meer aandacht besteden aan MVO in hun jaarverslagen dan niet-beursgenoteerde bedrijven. Daarbij wordt een groot verschil in vorm en inhoud van MVO-verslaglegging geconstateerd. Over het algemeen heeft de lezer weinig idee wat er achter de etalages van de

bedrijven gebeurt en de lezer van de jaarverslagen zou evenmin kunnen verifiëren of het bedrijf uitvoering geeft aan wettelijke normen of dat het uit eigen beweging maatschappelijk relevante maatregelen neemt.

Wettelijke verplichtingen

De Sociaal Economische Raad (SER, 2000) constateerde dat ondernemingen op een aantal punten al wettelijke verantwoordingsplicht heeft, zoals:

- jaarrekening: de balans en de winst- en verliesrekening (Burgerlijk Wetboek);
- halfjaarlijks overleg met de Ondernemingsraad over de financieel-economische gang van zaken op het bedrijf (Wet op de OndernemingsRaden);
- jaarlijkse rapportage aan de OndernemingsRaad over sociale ondernemingsbeleid (aantal en groepen werkzame personen en gevoerde personeelsbeleid) (Wet op de OndernemingsRaden);
- jaarlijkse rapportage aan de OndernemingsRaad over aspecten rondom arbeidsomstandigheden (Arbeidsomstandighedenwet);
- rapportage over minderhedenbeleid (Wet SAMEN);
- jaarlijkse rapportage van een milieoverslag voor sommige ondernemingen (Wet Milieubeheer);
- meldingsplichten.

Deze wettelijke verplichtingen gelden niet voor alle ondernemingen in dezelfde mate. Zo is de jaarlijkse rapportage van het milieoverslag alleen verplicht voor de ongeveer 250 ondernemingen in de procesindustrie (chemie, metaal, kunststof, aardolie enzovoort.). Overigens, juist vanwege deze wettelijke verantwoordingsplicht, is de SER terughoudend om ook een 'duurzaamheidsverslag' wettelijk te verplichten. De SER vindt een verdere uitbreiding van de al bestaande - wettelijke - rapportageverplichtingen voorsnog niet gewenst. Het kabinet volgt deze lijn, maar vraagt de Raad voor de Jaarverslaggeving aanbevelingen te doen over een vorm van verslaggeving die past bij 'good practices' en die stakeholders inzicht geeft in het handelen van de bedrijven.

Ook voor landbouwers zijn er wettelijke verplichtingen. Zonder uitputtend te zijn, gaat het om bijvoorbeeld:

- de Meitelling, waarin informatie over onder andere bedrijfsomvang wordt vastgelegd;
- de Mineralenverslaglegging, Minas, met informatie over ingaande en uitgaande mineralenstromen op het bedrijf;
- registratie diergeneesmiddelen;
- Identificatie- en Registratieregeling om de traceerbaarheid van dieren te vergroten;
- milieuvergunningen. Denk hierbij aan vergunningen voor ammoniakuitstoot, grondwateronttrekking en een vergunning in het kader van de Hinderwet.

Naast de wettelijke verplichtingen zijn er sectorale initiatieven waarin landbouwers worden gevraagd een aantal activiteiten te registreren. Voorbeelden hiervan zijn het Milieukeur, het EKO-label, Keten Kwaliteit Melk, Integrale Keten Bewaking.

4.3 Duurzaamheid bij bedrijven in de agribusiness

DuVo heeft op de Derde DuVo-Duurzaamheidsdialoog op 6 december 2001 een verslag gepresenteerd, waarin de afzonderlijke DuVo-leden uiteengezet hebben welke activiteiten zij met betrekking tot duurzaamheid ontplooiën.

Planet	People	Profit
<ul style="list-style-type: none"> - Verbruik van mineralen en fossiele grondstoffen en brandstoffen (10) - Waterverbruik (9) - (Verpakkings)afval (8) - Meststoffenbalans (7) - Bijdrage aan broeikaseffect (6) - Gebruik bestrijdings- en schoonmaak middelen (5) - Bodemecologie (3) - Transportkilometers (2) - Zware metalen balans (2) - Erosie (1) - Risico's (1) - Totaal (54) 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiligheid (6) - Arbeidsomstandigheden (4) - Gezondheid (4) - Ontwikkeling/scholing (4) - Ontwikkeling van lokale gemeenschap (2) - Werktijden/salarissen (2) - Dierenwelzijn (1) - Totaal (23) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit t.a.v. voedselveiligheid en hygiëne (9) - Financiële bedrijfsresultaten agrariërs (4) - Consumenteneisen t.a.v. risicobeoordeling, communicatie en ethiek (3) - Uitgaven aan lokale gemeenschap (2) - Totaal (18)

Figuur 4.1 Items die door DuVo-bedrijven zijn genoemd als zijnde van betekenis voor hun duurzaamheidsbeleid met tussen haakjes het aantal keren dat het item is genoemd door de bedrijven

Uit figuur 4.1 blijkt dat er binnen de voedings- en genotmiddelenindustrie nadrukkelijk aandacht is voor:

- de typisch landbouwkundige milieuproblematiek (mest en gewasbeschermingsmiddelen) bij de agrarische bedrijven;
- voedselveiligheid en hygiëne; en
- afval, water- en energieverbruik in de verwerkende industrie (denk aan de MeerJarenAfspraak Energie-efficiency).

Twee derde van de bedrijven noemde deze punten als zijnde relevant. In mindere mate wordt gedacht aan:

- bijdrage aan het broeikaseffect (door energieverbruik, CO₂ en methaan);
- arbeidsomstandigheden, gezondheid en ontwikkeling/scholing; en
- financiële resultaten van de agrarische bedrijven.

Aan deze items werd door circa een kwart van de bedrijven aandacht geschonken. Opvallend is de beperkte aandacht voor dierenwelzijn. Dit item werd slechts door één bedrijf genoemd, terwijl dierenwelzijn een typisch landbouwkundig item is met hoge actualiteitswaarde.

Een andere constatering is dat DuVo-bedrijven duurzaamheid vooral milieukundig invullen. Er werden veel meer milieukundige items dan sociale en economische items ge-

noemd. Voor deze items zijn ook meetpunten ontwikkeld. Denk aan de energie-efficiency, emissies naar lucht, water en bodem per ton grondstof of per ton product, waterverbruik, aandeel nuttige toepassing uit afvalstromen. Uiteraard zijn er ook voor de Profit-component indicatoren. Netto-omzet, bedrijfsresultaat en nettowinst per aandeel zijn hier voorbeelden van.

Wanneer figuur 4.1 wordt vergeleken met de geïnventariseerde lijsten van indicatoren (zie bijlage 2) kan wederom worden geconstateerd dat de DuVo-bedrijven de milieukundige invulling van duurzaamheid al aardig in beeld hebben. Veel van de aspecten die in hoofdstuk 3 zijn geïnventariseerd worden door de DuVo-bedrijven genoemd. Alleen aspecten van flora en fauna prijken nog niet op het lijstje van aandachtspunten. Voor de People-component zijn er opvallend minder aspecten door de DuVo-bedrijven genoemd in vergelijking met de maatschappelijke discussie zoals neergelegd in andere initiatieven. Normen en waarden, woonomgeving, ondersteuning van maatschappelijke belangen en maatschappelijke betrokkenheid zijn door de DuVo-bedrijven niet of nauwelijks genoemd als zijnde elementen van duurzaamheid. Overigens moet hierbij worden opgemerkt dat de DuVo-bedrijven een aantal - in de initiatieven geïnventariseerde - People aspecten onder 'Profit' scharen. Denk daarbij aan: voedselveiligheid, informatievoorziening, uitgaven aan de lokale gemeenschap. Tevens is er de constatering dat de DuVo-bedrijven de Profit-component minder volledig hebben ingevuld. De in bijlage 2 geïnventariseerde initiatieven geven een uitgebreidere lijst van aspecten van de Profit-component dan de DuVo-bedrijven noemen.

Tot slot laat het DuVo-verslag zien dat DuVo-bedrijven vooral ketengerichte initiatieven noemen ter verbetering van de Profit (kwaliteit) en de People-component (voedselveiligheid). Voorbeelden zijn de gecertificeerde ketenbeheersing van Albert Heijn en Keten Kwaliteit Melk van Campina.

4.4 Bijdrage aan het te ontwikkelen instrument

De praktijk in zowel het algemene bedrijfsleven als het specifieke agrobedsleeven geeft enkele handvatten voor de opzet en inhoud van het te ontwikkelen instrument voor het AKK-co-innovatieprogramma.

- Het is anno 2002 nog te vroeg om aan de bedrijven een lijst van items voor te leggen die kwantitatief ingevuld zou moeten worden. Veel bedrijven zijn conceptueel bezig met het concept duurzaamheid, maar er ligt nog geen operationeel, uitgewerkt plan waarvoor periodiek en gestandaardiseerde informatie wordt verzameld. SMART-indicatoren zijn daarom in dit stadium van discussie over duurzaamheid nog niet aan de orde. Overigens sluit deze conclusie goed aan bij die van hoofdstuk 3. Het instrument zou bewustwording hoog in het vaandel moeten hebben, om bedrijven handvatten te geven om het concept duurzaamheid beter te begrijpen en uit te werken.
- Alle P's omvattend: Voor de Profit-component kunnen verdergaande eisen worden gesteld dan voor de Planet-component die op haar beurt weer verder kan worden ingevuld dan de People-component.

- Focus op keten: Voor het aspect 'kwaliteit' van de Profit-component en het aspect 'voedselveiligheid' van de People-component is de ketenoriëntatie verder vormgegeven dan voor de andere aspecten van beide componenten alsook voor de Planet-component.

5. Instrument om duurzaamheid te meten: wat wordt het?

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het instrument beschreven waarmee duurzaamheid van de agroketens kan worden gemeten. Meer specifiek gaat het om op duurzaamheid gerichte projectvoorstellen die ingediend worden bij het AKK-co-innovatieprogramma 'Duurzame Agro Food Ketens'. Voorafgaand daaraan wordt in paragraaf 5.2 aangegeven dat de huidige toets moet worden gezien als een startpunt van een (groei)traject naar een verder uitgewerkte toets. Paragraaf 5.3 beschrijft de uitgangspunten, waarna het resultaat - het instrument - in paragraaf 5.4 wordt gepresenteerd.

5.2 Een eerste stap in een groeimodel

In eerste instantie was het de ambitie om een duurzaamheidstoets te ontwikkelen die zou leiden tot SMART-uitspraken, waarvan na afloop van het project zou kunnen worden nagegaan in hoeverre zij zijn gerealiseerd. Dit betekende onder meer dat er een set van duurzaamheidsindicatoren moest worden ontwikkeld aan de hand waarvan vooraf objectief de bijdrage van een project aan een duurzame agrofood-keten kon worden vastgesteld. Al snel bleek dat deze ambitie te hoog gegrepen was. Immers, de bestaande initiatieven boden nog onvoldoende basis om binnen het tijdsbestek van dit project een dergelijke set van indicatoren te ontwikkelen (zie hoofdstuk 3). Verder bleek dat het duurzaamheidsdenken (zeker vanuit een ketenbenadering) bij het overgrote deel van het bedrijfsleven nog (te) weinig is ontwikkeld (zie hoofdstuk 4). De ambitie is daarom gedurende het project bijgesteld tot de in hoofdstuk 2 samengevatte wensen. Daarmee is nogmaals duidelijk geworden dat met het voorliggende project 'slechts' een eerste stap van een groeimodel gezet is. Het instrument bevat een checklist met een groot aantal duurzaamheidsaspecten. De indieners van projectvoorstellen wordt gevraagd om een inschatting te maken van de effecten van hun project ten aanzien van deze aspecten. Dit leidt tot bewustwording. In de eerste plaats doordat men ziet welke aspecten een rol (kunnen) spelen om te komen tot duurzame agroketens. In de tweede plaats doordat men er nadrukkelijk toe wordt aangezet om na te denken over de gevolgen voor andere partijen. Er wordt gevraagd naar niet alleen de effecten voor de eigen organisatie, maar ook naar die voor andere bedrijven in de keten, voor de consumenten en voor andere ketens.

Tijdens vervolgstappen binnen het groeimodel zou de checklist verder ontwikkeld kunnen worden. Dit betekent met name dat voor de meest relevante duurzaamheidsaspecten indicatoren moeten worden ontwikkeld. Aangezien de huidige initiatieven hiervoor onvoldoende basis bieden, zou dit moeten gebeuren op basis van aanvullend onderzoek. Hierbij gaat het aan de ene kant om onderzoek gericht op praktijkinzicht. Dit praktijkinzicht kan worden verworven (1) door het begeleiden en/of volgen van de eerste projecten die in het

kader van het co-innovatieprogramma worden uitgevoerd en (2) door het (uitgebreid) evalueren van die projecten. Aan de andere kant gaat het om onderzoek gericht op nieuwe theoretische inzichten. Deze theoretische inzichten kunnen worden verkregen (1) door het volgen van de (verdere) ontwikkelingen van bestaande en nieuwe initiatieven (bijvoorbeeld het RUG-initiatief) en (2) door het zelf uitvoeren van strategisch expertise-onderzoek naar duurzaamheid (binnen het LEI is inmiddels een project gestart op dit gebied).

5.3 Uitgangspunten

Op basis van de resultaten uit hoofdstukken 3 en 4 is een aantal uitgangspunten voor de toets gekozen. Deze worden hieronder kort toegelicht.

Duurzaamheid is meer dan resultaten alleen

In de duurzaamheidstoets zijn de principes van de Sustainability Score Card van DHV (Cramer e.a., 2001) en het Sustainable Corporate Performance-model van de RUG overgenomen. In de Sustainability Score Card wordt gewerkt met een deel 'visie en communicatie' naast de feitelijke resultaten. In het Sustainable Corporate Performance-model wordt daarnaast het onderscheid tussen 'principals', 'practices' en 'outcomes' gemaakt. Aan de Sustainability Score Card is het idee ontleend om een algemeen blok op te nemen en om te vragen naar de visie en communicatie op het gebied van duurzaamheid. Aan het RUG-initiatief is het idee ontleend om naar maatregelen ('principals' en 'practices') te kijken (de 'outcomes' komen bij het derde blok aan de orde) en om ook binnen het algemene blok onderscheid te maken tussen 'profit', 'people' en 'planet'. De achterliggende reden om deze aspecten op te nemen is dat de resultaten van de AKK-projecten naar verwachting beter zullen beklippen wanneer de betrokken partijen op strategisch niveau duurzaamheid hebben geïmplementeerd en maatregelen binnen het bedrijf hebben genomen die erop gericht zijn duurzaamheid tot in alle bedrijfsgeledingen door te voeren. Dit uitgangspunt heeft geresulteerd in enkele vragen aangaande strategische inbedding van duurzaamheid binnen de bedrijven van de ondernemers en de keten (blok I).

Checklist van categorieën en aspecten plus toelichting

Zoals uit hoofdstukken 3 en 4 blijkt, zijn er nog onvoldoende initiatieven die een lijst bevatten met indicatoren die passen bij de doelstellingen van het instrument voor het AKK-co-innovatieprogramma. Er is evenmin een initiatief gevonden dat als passende basis zou kunnen dienen. Daarom is ervoor gekozen om een checklist samen te stellen die een synthese vormt van de lijsten met aspecten van alle initiatieven die in hoofdstuk 3 zijn behandeld. In navolging van het GRI is gekozen voor de uitwerking in categorieën en aspecten.

De synthese is als volgt tot stand gekomen. Eerst zijn de betreffende aspecten geordend. Vervolgens zijn de daardoor ontstane groepjes gecodeerd of opnieuw 'gelabeld', waardoor het aantal aspecten drastisch is gereduceerd. Daarbij is ervoor gewaakt dat wezenlijk verschillende aspecten verloren zouden gaan. Tot slot zijn de aspecten - in

navolging van het GRI - gebundeld tot categorieën. Daarbij is zoveel mogelijk de benaming van de categorieën en aspecten van het oorspronkelijke initiatief gehandhaafd. Aldus ontstond een (nog altijd) groot aantal categorieën en aspecten. Daarbij was de indruk dat niet alle categorieën en aspecten van betekenis waren voor specifiek de landbouw, agribusiness, ketens en/of projecten. Om die reden werd een selectie toegepast¹. Die items die niet of nauwelijks relevant geacht werden en/of die items waarvan niet te verwachten was dat ze door een project zouden worden beïnvloed (denk aan liefdadigheidsgiften) werden vervolgens verwijderd. De op deze manier ontstane lijst is bedoeld als *checklist*. Immers er ontbreekt een eenduidig theoretisch fundament; het gaat om een bundeling van vele, verschillende initiatieven. Er wordt in principe geen rekening gehouden met onderlinge verbanden (oorzaak-gevolg-relaties) tussen de aspecten en categorieën. Bijvoorbeeld, de toets bevat zowel de categorie 'energie' als de categorie 'vervoer'. Er bestaat uiteraard een verband tussen deze categorieën. Dit verband komt echter niet binnen de toets tot uitdrukking. Wel wordt op verschillende plaatsen in de checklist gewezen op deze dwarsverbanden.

De keuze voor een checklist als instrument lijkt - zoals gezegd - passend bij de huidige stand van zaken binnen de theorie en de praktijk. Ook kan daarmee aan de wens ten aanzien van flexibiliteit tegemoet gekomen worden. Immers de checklist is geschikt om te dienen als basis voor een intakegesprek, waarin de beoordelaar van de AKK-projectvoorstellen tot maatwerk kan komen. Verder biedt het de beoordelaar de mogelijkheid om de categorieën en aspecten te wegen conform de maatschappelijke ontwikkelingen.

Kwalitatief, maar waar mogelijk kwantitatief

Er is niet gekozen voor SMART(e) indicatoren; de checklist heeft nadrukkelijk een plaats in het bewustwordingsproces. Dit betekent ook dat niet expliciet wordt gevraagd naar meetbare resultaten. De indiener van het project wordt uitgenodigd om zelf aan te geven welke aspecten kwantitatief kunnen worden gemeten.

Expliciet vragen naar effecten voor andere partijen in de keten, consumenten en andere ketens

Conform de (milieugerichte) LevensCyclusAnalyse wordt in deze duurzaamheidstoets expliciet rekening gehouden met de effecten in andere schakels van de keten tot en met de consument. Ook wordt gevraagd naar effecten buiten de direct bij het project betrokken productieketen.

Voldoen aan de wet is een minimumeis

Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij heeft gesteld dat het bij duurzaamheid gaat om bovenwettelijke zaken. Het past daarom niet in het kader van het co-

¹ Deze selectie is in overleg met de BegeleidingsCommissie uitgevoerd, waaraan met name dhr. A. van Winden van het Expertise Centrum heeft bijgedragen.

innovatieprogramma om projecten te subsidiëren die helpen bij het voldoen aan de wettelijke eisen. Wel wil de overheid behulpzaam zijn om te komen tot boven- en nevenwettelijke resultaten.

5.4 Het instrument

Het ontwikkelde instrument is in bijlage 3 integraal opgenomen. Vanuit de geformuleerde uitgangspunten is gekozen voor drie blokken. Het eerste blok vraagt naar de strategische inbedding van duurzaamheid binnen de bedrijven die het projectvoorstel indienen. Aspecten als mission statement, visie, organisatorische maatregelen, communicatie met de omgeving komen hierbij aan de orde. In het tweede blok wordt dieper ingegaan op de (te verwachten) bijdrage van het project aan de oplossing van de problematiek binnen één (of meer) van de door AKK geselecteerde thema's. De indiener van het projectvoorstel kan hier in eigen bewoordingen aangeven wat het project zijns/haar inziens bijdraagt aan duurzaamheid en waar accenten liggen. Ook is er ruimte om mogelijke risico's, die het ontstaan van te verwachten effecten kunnen beïnvloeden, te benoemen. Daarbij wordt ook gevraagd naar mogelijkheden tot kwantificering. Tot slot is er het derde blok met de checklist met categorieën en aspecten, uitgewerkt voor de drie P's afzonderlijk. Daarbij wordt voor ieder aspect afzonderlijk gevraagd naar de te verwachten effecten op ketenniveau. Wanneer de hele checklist is doorlopen - en men dus een beeld heeft van duurzaamheid - wordt ook naar de effecten op andere ketens en op consumentenniveau gevraagd. Figuur 5.1 geeft een overzicht van de categorieën en aspecten.

Categorie	Aspect	Toelichting
Planet-component		
Transport Energie	Beperking goederentransport	Het verminderen van het goederentransport.
	Energiebesparing	Het verlagen van het energieverbruik.
	Zelf-opgewekte energie	Het zelf opwekken van energie.
	Duurzame energie	Het benutten van duurzaam opgewekte energie (wind- en zonne-energie en energie uit biomassa) in plaats van energie uit fossiele bronnen.
Lucht	Luchtkwaliteit	Het verminderen van de uitstoot van broeikasgas- sen (methaan, CO ₂ *), lachgas, NO _x , enzovoort) naar de lucht.
		Het verminderen van de uitstoot van ammoniak en andere verzurende stoffen naar de lucht.
		Het verminderen van de uitstoot van gewasbe- schermingsmiddelen naar de lucht.
		Het verminderen van de uitstoot van overige mi- lieubelastende stoffen (stof, roet, enzovoort) naar de lucht.
	Reductie stankoverlast	Het verminderen van de uitstoot van geurstoffen naar de lucht.

Categorie	Aspect	Toelichting
Planet-component		
Bodem	Reductie grondgebruik Bodemkwaliteit	Het verminderen van het ruimte- en grondgebruik.
		Het verminderen van de uitstoot van mineralen naar de bodem.
		Het verminderen van de uitstoot van gewasbeschermingsmiddelen naar de bodem.
		Reductie bodemerosie
Water	Besparing waterverbruik	Het verminderen van het waterverbruik.
	Kwaliteit oppervlaktewater	Het verminderen van de uitstoot van mineralen naar het oppervlaktewater in sloten, rivieren, meren, enzovoort.
		Het verminderen van de uitstoot van gewasbeschermingsmiddelen naar het oppervlaktewater in sloten, rivieren, meren, enzovoort.
		Het verminderen van de uitstoot van overige milieubelastende stoffen naar het oppervlaktewater in sloten, rivieren, meren, enzovoort.
	Kwaliteit grondwater	Het verminderen van de uitstoot van milieubelastende stoffen naar het grondwater.
	Grondwaterstand	Het voorkomen van een verlaging van de grondwaterstand.
Afval	Afvalpreventie	Het voorkomen van afval (kantoor- en dienstena-fval, bouwafval, organisch afval, gevaarlijk afval, enzovoort).
	Afvalverwerking	Het scheiden en bewerken van afval, waardoor het geschikt wordt gemaakt voor hergebruik of waardoor het minder belasting voor het milieu oplevert.
	Hergebruik van afval en materialen	Het (opnieuw) gebruiken van zelf geproduceerd/bewerkt afval en reeds eerder gebruikte materialen (recycling).
Materialen	Gebruik hernieuwbare grondstoffen	Het vervangen van grondstoffen op fossiele basis door hernieuwbare grondstoffen (voorheen agrificatie genoemd).
	Reductie gebruik hulpstoffen	Het reduceren van het gebruik van hulpstoffen (kunstmest, gewasbeschermingsmiddelen, enzovoort door primaire producenten en katalysatoren enzovoort door de toeleverende en verwerkende industrie).
	Reductie gebruik materieel	Het reduceren van het gebruik van materieel (tractoren en andere machines).
Fauna	Biodiversiteit	Het voorkomen van een afname in de diversiteit van diersoorten en -rassen (het gaat hier uitsluitend om directe effecten; niet om de effecten via het milieu).

Categorie	Aspect	Toelichting
Planet-component		
Flora	Biodiversiteit	Het voorkomen van een afname in de diversiteit van plantensoorten en -rassen (het gaat hier uitsluitend om directe effecten; niet om de effecten via het milieu).
	Aanplanting	Het herstellen van het ge- of verbruik van planten (bijvoorbeeld bebossing).
Milieubewustzijn	Bevorderen milieubewustzijn	Het bevorderen van milieubewustzijn bij derden (personeel, leveranciers, burgers, enzovoort).
	Milieumanagement	Het betrekken van milieu-aspecten in de besluitvorming.
People-component		
Arbeidsomstandigheden	Werkplek	Het verbeteren van de locatie, inrichting (ergonomie) en veiligheid van de werkplek.
	Welzijn van werknemers	Het bevorderen van het welzijn van werknemers (door werkdruk te verminderen en door mogelijkheden te bieden voor kinderopvang, zorgverlof, ontplooiing, enzovoort).
Dierenwelzijn	Diergezondheid	Het bevorderen van de gezondheid van dieren.
	Natuurlijk gedrag	Het bevorderen dat dieren natuurlijk gedrag kunnen vertonen.
	Vrijheid van pijn, honger, dorst, stress	Het voorkomen van pijn, honger, dorst, stress, enzovoort bij dieren.
Voedselveiligheid		Het verminderen van voedselverontreinigende componenten (toxinen, ziektekiemen, bacteriën, residuen, zware metalen, enzovoort).
Transparantie	Normstelling	Het verhogen en expliciteren van de eisen (ten aanzien van milieu, dierenwelzijn, voedselveiligheid, enzovoort) waaraan producten en productieprocessen moeten voldoen.
	Controle en certificering	Het (laten) controleren of aan de vooraf vastgestelde eisen is voldaan.
	Etikettering en voorzien van keurmerken	Het transparant maken voor de consument aan welke eisen producten voldoen.
Normen en waarden	Emancipatie	Het stimuleren van integratie van ouderen, gehandicapten, allochtonen, vrouwen, enzovoort.
	Respecteren mensenrechten	Het respecteren van vrijheden van vereniging, meningsuiting, drukpers, religie, enzovoort.
	Voorkomen dwang- en kinderarbeid	Het voorkomen van dwang- en kinderarbeid.
	Verdeling van welvaart	Het leveren van een bijdrage aan een eerlijke en rechtvaardige verdeling van de welvaart.
Locale omgeving	Landschap	Het leveren van een bijdrage aan het behoud, het onderhoud en de ontwikkeling van het landschap.
	Natuur	Het leveren van een bijdrage aan het behoud, het onderhoud en de ontwikkeling van de natuur.
	Historische gebouwen	Het leveren van een bijdrage aan het behoud en onderhoud van historische gebouwen.
	Recreatie	Het bevorderen van mogelijkheden tot ontspanning in de eigen woonomgeving.

Categorie	Aspect	Toelichting
People-component		
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Welzijn	Het leveren van een bijdrage aan gezondheid, huisvesting, veiligheid, scholing, ontspanningsmogelijkheden, enzovoort van de gemeenschap.
	Maatschappelijke gevoelheden	Het betrekken van maatschappelijke gevoelheden in de besluitvorming.
	Sociale cohesie	Het bevorderen van gemeenschapsvorming.
Profit-component		
Aanpassingsvermogen aan de markt	Productkwaliteit	Het verbeteren van de mate waarin bestaande producten en diensten voldoen aan de wensen in de markt.
	Innovativiteit	Het vergroten van het vermogen om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen waarmee wordt ingespeeld op veranderende wensen in de markt.
	Responsiviteit	Het verhogen van de snelheid waarmee wordt ingespeeld op veranderende wensen in de markt.
Ketendoelmatigheid	Ketenafstemming	Het verbeteren van de informatievoorziening, organisatie en samenwerking binnen de keten.
Kosten en efficiëntie	Prijs-kwaliteitverhouding	Het verhogen van de prijs-kwaliteitverhouding van de producten en diensten.
Strategisch potentieel	Concurrentiepositie	Het verbeteren van de uitgangspositie om de toekomstige concurrentie aan te gaan.
	Flexibiliteit	Het verhogen van de flexibiliteit in de productie, marketing en organisatie.
	Absorptievermogen	Het vergroten van het vermogen om nieuwe kennis en technologie toe te passen.
Ethiek in business-to-business context	Bevordering marktwerking	Het bevorderen van marktwerking (geen monopoliepositie nastreven).
	Rechtvaardige verdeling van lasten en baten over zakelijke partners	Het bevorderen van een rechtvaardige verdeling van lasten en baten over zakelijke partners (geen misbruik maken van een machts- c.q. onderhandelingspositie).
	Normstelling	Het verhogen en expliciteren van de eisen (ten aanzien van milieu, dierenwelzijn, voedselveiligheid, kwaliteit, etc.) waaraan producten en productieprocessen moeten voldoen.
	Zelf naleven van neven- en bovenwettelijke regels, codes, normen en afspraken	Het ondertekenen, invoeren en naleven van neven- en bovenwettelijke regels, codes, normen, afspraken, enzovoort.
	Aanzetten van zakelijke partners tot naleving van neven- en bovenwettelijke regels, codes, normen en afspraken	Het stimuleren dat zakelijke partners (bijvoorbeeld leveranciers) neven- en bovenwettelijke regels, codes, normen, afspraken, etc. ondertekenen, invoeren en naleven.

Categorie	Aspect	Toelichting
Profit-component		
Werkgelegenheid	Kwantiteit van werkgelegenheid	Het vergroten van het aantal banen.
	Kwaliteit van werkgelegenheid	Het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit en variëteit van beschikbare banen.
Arbeidsproductiviteit		Het verhogen van de productiviteit van de factor arbeid.

Figuur 5.1 Overzicht van de categorieën, aspecten en toelichting daarop, zoals opgenomen in de checklist
 *) Het gaat hier om de CO₂-uitstoot exclusief de CO₂-uitstoot als gevolg van energieverbruik.

Wat betreft het gebruik van het instrument gelden de volgende aanbevelingen. Allereerst is het de bedoeling dat de toets door de indieners van projectvoorstellen *zelf* wordt ingevuld. Het is niet de bedoeling dat de hoofdindieners dit alleen doet, maar dat dit door de indienende partijen *samen* wordt gedaan. Het is te verwachten dat daardoor een betere inschatting gemaakt kan worden van de effecten op ketenniveau. Bovendien kan dit bijdragen aan wederzijdse bewustwording van de gevolgen die het handelen van de ene partij voor andere partijen kan hebben.

Een tweede aanbeveling is te komen tot zoveel mogelijk *concrete* antwoorden. Dit geldt niet alleen voor de eerste twee (algemene) blokken; het geldt ook voor het derde blok. Bij het laatstgenoemde blok is daartoe een extra kolom 'opmerking(en)' opgenomen. Het concreet maken draagt bij aan het bewustwordingseffect. Een neveneffect is dat dit ook bijdraagt aan de ontwikkeling van toekomstige, verbeterde versies van de duurzaamheidstoets (in de vervolgstappen van het groeimodel).

Literatuur

Berenschot, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de etalage: Een onderzoek naar de verslaglegging van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de jaarverslagen van de 25 grootste beursgenoteerde en 26 grootste niet-beursgenoteerde ondernemingen van Nederland*. 2001.

Blonk, H. en Ch. Dutilh, 'Duurzaamheidsindicatoren voor de primaire sector', In: Stichting DuVo, *Duurzaamheid in perspectief: Duurzaamheid in de voedingsmiddelenketen*, 2001.

Cramer, J. et al., *Duurzaam ondernemen: Praktijkervaringen met een nulmeting*. Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO) en DHV/Adviesgroep Duurzaam Ondernemen, Leeuwarden en Amersfoort, 2001.

DHV, www.dhv.nl

Dutilh, Ch. (red.), *Initiatieven van DuVo-bedrijven ten aanzien van verduurzaming in de voedingsmiddelenketen*. Inbreng vanuit DuVo-bedrijven voor 3e DuVo-Duurzaamheidsdialoog op 6 december 2001.

Environmental Sustainability Index, *Initiative of the global leaders of tomorrow environment task force*. Daves: World Economic Forum, 2001.

Global Reporting Initiative, *Richtlijnen voor duurzaamheidsverslaglegging over economische, milieu- en sociale prestaties*. DHV, Amersfoort, 2000.

Guinee et al., *Life cycle assessment: An operational guide to the ISO standards*. 2001.

Hart, M., *Sustainable community indicators: Trainer's workshop*. Hart Environmental Data, North Andover (MA), 1998.

KPMG, *'Consumentenzorgen' in Nederland: Maatschappelijk verantwoord consumeren*, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag, 2000.

Lamoen, C. van en R. van Tulder, 'Accepteren, aanmodderen of afwijzen', In: *ESB 30-11-2001*, 2001.

McRea, T., C.A.S. Smith en L.J. Gregorich (eds.), *Environmental sustainability of Canadian agriculture*. Agriculture and Agri-food Canada, Ottawa, 2000.

Ministerie van Economische Zaken, *Ondernemerschapsmonitor winter 2000-2001*. Den Haag, 2001.

Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, *LNV-indicatoren voor duurzame ontwikkeling 'Meten is weten'*, Den Haag, 2001.

NIDO, *Sprong naar duurzame ontwikkeling*, Leeuwarden.

OECD, *Agri-Environmental Indicators*: <http://www.oecd.org/agr/env/themes.htm>

PricewaterhouseCoopers & Universiteit Nyenrode, sociale en ethische verantwoording: Keurslijf of lijfsbehoud?, 2000.

Sociaal-Economische Raad, *De winst van waarden*. Publicatienummer 11, Den Haag, 2000.

Steg, L. et al. (eds.), *Towards a comprehensive model of sustainable corporate performance: Three-dimensional modelling and practical measurement*. Rijksuniversiteit Groningen: Groningen, mei 2001.

Sustainable Development Indicators: www.hq.nasa.gov/iwgsdi

Sustainable Measures: www.sustainablemeasures.com

United Nations Division for Sustainable Development: www.un.org/esa/sustdev/isd.htm

United Nations Division for Sustainable Development, *Indicators for sustainable development: Guidelines and methodologies*, New York, 2001.

United Nations Statistics Division: www.un.org/depts/unsd/enviro/longlist.html

Ybema, G., *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: Het perspectief vanuit de overheid*, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag, 2001.

Bijlage 1 Overzicht van initiatieven

AccountAbility 1000

AccountAbility 1000 (AA 1000) is een processtandaard die zich richt op het organiseren van de sociale en ethische verantwoording van een onderneming ten opzichte van de stakeholders. De standaard omvat uitsluitend procescriteria en dus geen inhoudelijke criteria. Een bedrijf dat werkt volgens AA 1000 heeft over het algemeen een goede relatie met haar stakeholders en zich voorbereid op toekomstige ontwikkelingen.

Environmental Sustainability Index (2001)

Het World Economic Forum heeft de Environmental Sustainability Index (ESI) ontwikkeld. De ESI is een maat voor de 'overall' vooruitgang richting duurzaamheid in milieutermen (andere P's zijn niet meegenomen). Er zijn 122 landen op een dergelijke wijze beoordeeld. De ESI-scores zijn gebaseerd op 22 kernindicatoren die bestaan uit twee tot zes onderliggende variabelen. In totaal bestaat de ESI-score uit 67 van dergelijke variabelen. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen. Voor alle ESI-variabelen zijn er data beschikbaar.

European Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)

European Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) is een Europees initiatief om te komen tot een zekere harmonisatie van de milieuverlagen. Sinds 1999 is er in Nederland een wettelijke plicht voor ruim 250 locaties van ondernemingen om een milieuverlag op te stellen. Een echte blauwdruk daartoe ontbreekt; de eisen verschillen per branche. Ook op internationaal niveau ontbreken algemeen aanvaarde normen voor milieuverlagen. Het EMAS is een initiatief om te komen tot harmonisatie. De standaard is vrijwillig (Van Lamoen en Van Tulder, 2001).

ISO-14000-serie

De ISO-14000-serie is een normenstelsel met betrekking tot milieu, geldig voor in principe alle ondernemingen.

Global Compact for the New Century (2000)

In het jaar 2000 heeft de secretaris generaal van de Verenigde Naties het initiatief genomen tot de 'Global Compact for the New Century'. Hierin zijn negen beginselen zijn vastgelegd die beogen ondernemingen, vakbeweging en NGO's te betrekken bij het bevorderen van

mensenrechten, fundamentele arbeidsnormen en ecologische duurzaamheid. Het initiatief mondt niet uit in concrete indicatoren (SER, 2000).

KPMG (2000)

KPMG heeft onderzoek verricht naar consumentenzorgen en het effect van deze zorgen op de attitude, de intentie en het gedrag van consumenten. Dit onderzoek diende antwoord te geven op de vraag in hoeverre er belemmeringen zijn voor een goede marktwerking waar het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tevens kwam de vervolgvraag aan de orde: wanneer er belemmeringen zijn, hoe kunnen deze dan worden weggenomen. De overheid ziet voor zichzelf een beperkte rol waar het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen. Marktwerking staat centraal en de overheid ziet de dialoog tussen maatschappelijke groeperingen en bedrijven als middel om te komen tot een zodanige productie dat ze past bij de wensen van consumenten aangaande maatschappelijke effecten van produceren. Een van de onderzoeksvragen die KPMG heeft beantwoord is de 'om welke consumentenzorgen gaat het bij de Nederlandse consument?'. Daarbij heeft KPMG consumentenzorgen gedefinieerd als zorgen rondom maatschappelijke effecten van produceren (dus niet primair het eigen belang van de consument) voor zover consumenten (zelf) inschatten dat ze tot uitdrukking komen in het koopgedrag. Deze inschatting blijkt vaak wat overschat; consumenten zeggen meer rekening te houden met maatschappelijke effecten dan dat ze feitelijk in hun aankoopgedrag laten zien.

KPMG heeft een aantal hoofdthema's onderscheiden en daarbij aangegeven welk belang consument hechten aan deze thema's (zie bijlage 2). Een voordeel van dit onderzoek is dat er aandacht is besteed aan zowel de People- als de Planet-aspecten. Nadelen zijn dat er geen Profit-aspecten worden meegenomen. Verder moet rekening worden gehouden met het feit dat het consumentenzorgen betreffen voor zover ze tot uiting komen in koopgedrag; andere consumentenzorgen zijn niet meegenomen. Een ander aandachtspunt is dat de hoofdthema's van consumentenzorgen niet zijn uitgewerkt tot indicatoren (het rapport bevat echter wel aangrijpingspunten voor operationalisatie (zie met name hoofdstuk 4 en bijlage 1 van het rapport)).

Levenscyclus Energy Systeem Scan

In het kader van de Meerjarenaafspraken energie-efficiency verbetering is het programma Levenscyclus Energy Systeem Scan (LESS) ontwikkeld door een consortium onder leiding van Centrum voor Energiebesparing. Middels LESS kan worden bepaald wat de effecten op het energiegebruik en CO₂-emissie zijn van (technische) maatregelen in de keten. Daarbij wordt de hele keten in beschouwing genomen. LESS helpt vervolgens om de milieuvoordelen naar de verschillende schakels in de keten toe te rekenen. Het wordt duidelijk welke schakels in de keten de milieuvoordelen op hun conto mogen schrijven in het kader van de Meerjarenaafspraken.

Ministerie van Economische Zaken (2001)

Het Ministerie van Economische Zaken heeft in het kader van de Ondernemerschapsmonitor geïnventariseerd in hoeverre en op welke wijze er maatschappelijk verantwoord wordt ondernomen. Ze heeft daarbij als definitie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen gekozen voor 'het bedrijf ontplooit activiteiten in het belang van bedrijf en maatschappij, die verder gaan dan de core business en die niet wettelijk verplicht zijn'. Dit heeft geleid tot de identificatie van enkele uitingsvormen (zie bijlage 2). Het onderzoek is beperkt qua inhoud (het is geen omvangrijk onderzoek), de uitingsvormen zijn niet uitgewerkt tot indicatoren en heeft betrekking op bedrijfsniveau.

OESO-richtlijnen

Eind juni 2000 heeft de OESO-Ministerraad (herziene) richtlijnen voor multinationale ondernemingen vastgesteld. Deze richtlijnen vormen de verwachtingen van regeringen van de OESO-landen waar het gaat om het gedrag en de activiteiten van internationaal opererende ondernemingen. OESO-richtlijnen zouden kunnen dienen als referentiekader voor deze bedrijven wat betreft hun maatschappelijke rol en verantwoording. De richtlijnen kunnen door zowel internationaal opererende als binnenlands opererende bedrijven gelden. De richtlijnen hebben geen juridische consequenties. Wel stelt Staatssecretaris Ybema (2001) van Economische Zaken dat het niet onredelijk lijkt om van ondernemers die gebruik maken van instrumenten van overheidswege ter bevordering van export en investeringen, te vragen de OESO-richtlijnen voor internationaal zaken doen in acht te nemen.

Er is een breed draagvlak bij ondernemingen voor de OESO-richtlijnen; VNO-NCW hebben de richtlijnen ook onderschreven. In ieder OESO land dient een Nationaal Contactpunt (NCP) de richtlijnen te implementeren, dat wil zeggen (1) informeren over de richtlijnen en deze promoten, (2) helpen bij het oplossen van mogelijke problemen en (3) jaarlijkse verslaglegging. Het Nederlandse NCP is op dit moment een ambtelijk orgaan onder voorzitterschap van het Ministerie van Economische Zaken, maar het is de bedoeling dat ook sociale partners betrokken raken bij NCP.

Social Accountability 8000 (SA 8000)

Social Accountability 8000 (SA 8000) is een internationale standaard aangaande de rechten van werknemers (arbeidsomstandigheden), die onafhankelijk kunnen worden geverifieerd. Deze standaard heeft niet alleen betrekking op het eigen bedrijf, maar ook op dat van toeleverende bedrijven; er is daarmee een ketenaspect in opgenomen. SA 8000 heeft alleen betrekking op een onderdeel van de People-component.

Sustainable Development Indicators

Sustainable Development Indicators (SDI) hebben in totaal 450 potentiële indicatoren geïnventariseerd. Deze indicatoren zijn ingedeeld in issues en categorieën. Deze indeling is weergegeven in bijlage 2. SDI heeft een natie als analyseniveau gekozen.

Sustainable Measures

Sustainable Measures is een private onderneming die ondersteunt bij het ontwikkelen van duurzame indicatoren voor lokale gemeenschappen. Ze wijst lokale gemeenschappen - via haar heel uitvoerige web site - de weg om te komen tot duurzame indicatoren (www.sustainablemeasures.com).

Telos - Duurzaamheidsbalans

Om te komen tot een 'duurzamer' Noord-Brabant heeft de provincie een traject uitgezet. Telos - het Brabants Centrum voor Duurzaamheidvraagstukken, samenwerkingsverband van de provincie Noord-Brabant, de Technische Universiteit Eindhoven, de Katholieke Universiteit Brabant, PON Instituut voor advies, onderzoek en ontwikkeling in Noord-Brabant en ETIN Adviseurs - heeft een duurzaamheidsbalans ontwikkeld. Daarbij meet zij periodiek de stand van zaken aangaande duurzaamheid in Noord-Brabant. De balans gaat uit van de drie P's en heeft deze uitgewerkt in indicatoren, waarmee ze meet. De focus ligt op een geografische eenheid, de provincie en sluit aan bij provinciaal beleid.

United Nations Division for Sustainable Development (2001)

De divisie voor Sustainable Development van de Verenigde Naties heeft een set van 134 indicatoren opgezet om een beeld te verkrijgen van duurzame ontwikkeling van een nationale of internationale samenleving (zie bijlage 2). Alle drie P's komen aan bod, waarbij gebruikgemaakt is van een conceptueel raamwerk (de driving force-state-response-aanpak).

United Nations Statistics Division

De statistische divisie van de Verenigde Naties heeft eveneens een lijst van indicatoren ontwikkeld. Er is aan diverse duurzaamheidsaspecten aandacht besteed, waarbij gebruik is gemaakt van een conceptueel kader (zie bijlage 2; de indicatoren zijn hier niet in opgenomen). Onduidelijk is welk analyseniveau is gekozen.

Bijlage 2 Duurzaamheidsitems en indicatoren

Thema	Indicator
Financiële bronnen van het bedrijf	<ul style="list-style-type: none"> - Nettobedrijfsinkomen - Openbare en private agro-milieu uitgaven - Openbare uitgaven aan landbouwonderzoek - Private uitgaven aan landbouwonderzoek
Bedrijfsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Bedrijfsmilieuplan - Biologisch - Bemestingsplannen (met monsternamen) - Deel van het land dat niet wordt bespoten - Aantal dagen per jaar dat het land beplant is - Irrigatietechnieken
Verbruik nutriënten	<ul style="list-style-type: none"> - Bodemoppervlakte stikstofbalans - Efficiëntie van stikstofgebruik in de landbouw (input/output)
Gewasbeschermingsmiddelen en risico's	<ul style="list-style-type: none"> - Gebruik werkzame stof - Gebruik in combinatie met gevaren
Waterverbruik	<ul style="list-style-type: none"> - Relatieve watergebruik landbouw ten opzichte van andere economische activiteiten - Technische (volume) en economische efficiëntie van waterverbruik op geïrrigeerde landen - Water stress indicator (impact op aquatische ecosystemen)
Bodemkwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Risico's watererosie - Risico's winderosie
Waterkwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Potentiële vervuiling van water (bezien tegen een grens) - Actuele vervuiling
Landschapsbeheer	<ul style="list-style-type: none"> - Capaciteit behoud water - Off-farm sediment verlies
Broeikasgas emissies	<ul style="list-style-type: none"> - CO₂-emissies - CH₄-emissies - N₂O-emissies
Biodiversiteit	<ul style="list-style-type: none"> - Genetische diversiteit - Soorten diversiteit - Impact landbouw op wildsoorten - Non-native soorten
Wild habitat	<ul style="list-style-type: none"> - Gebied intensieve landbouw - Semi-natuurlijke habitats op landbouwgronden - Niet-bebouwde natuurlijke habitats - Habitat matrix
Landschap	<ul style="list-style-type: none"> - Huidige staat en trends in de structuur van landbouw landschappen - Openbare en private initiatieven om agrarische landschappen te bewaren - Gemaakte kosten door agrariërs voor verbetering landschap

Figuur B2.1 Agro-Environmental Indicators

Ecologie	Sociaal	Economie
<ul style="list-style-type: none"> - Verbruik van minerale en fossiele grondstoffen/brandstoffen. - Verbruik ozonlaagaantastende stoffen. - Meststoffenbalans. - Zware metalen balans. - Bijdrage aan verzuring/vermesting. - Verdroging. - Waterverbruik. - Gebruik bestrijdings- en schoonmaakmiddelen. - Bijdrage aan broeikaseffect. - Biodiversiteit. - Ruimtebeslag. - Erosie. - Bodemecologie. - Risico's. - Bijdrage aan milieuprofiel van product (LCA). 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiligheid. - Gezondheid. - Dierenwelzijn. - Arbeidsomstandigheden. - Kinderarbeid. - Mensenrechten. - Werktijden/salarissen. - Ontwikkeling/scholing. - Man/vrouw relaties. - Besluitvorming en organisatie-mogelijkheden. - Lokale ontwikkeling van gemeenschap (capacity building). 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiële bedrijfsresultaten agrariërs (inkomen, rentabiliteit, perspectieven, enzovoort). - Voldoen aan kwaliteitseisen ten aanzien van voedselveiligheid en hygiëne. - Voldoen aan consumenteneisen (consumer concerns) ten aanzien van risicobeoordeling, communicatie en ethiek (onder dit aspect vallen diverse uiteenlopende zaken die ook wel aangeduid worden met consumer concers zoals bijvoorbeeld labelling van GMO grondstoffen en dierenwelzijn). - Uitgaven aan lokale gemeenschap.

Figuur B2.2 Aspecten volgens Blonk en Dutilh

	People	Planet	Profit
Omschrijving	Aandacht voor zowel de eigen mensen (intern) als voor derden, die betrokken zijn of beïnvloed kunnen worden door de ondernemingsactiviteiten (bijvoorbeeld scholing en opleiding, respect voor kinder- en mensenrechten, arbeidsomstandigheden, kansen voor minderheden)	Aandacht voor natuur en milieu, voor zover die beïnvloed kunnen worden door ondernemingsactiviteiten (bijvoorbeeld gevolgen voor milieu van productie, grondstofwinning, ruimtebeslag, energieverbruik)	Aandacht voor de continuïteit van de onderneming, de financiële aspecten, evenzeer als de micro- en macro-economische inspanningen en effecten
Aspect	<ul style="list-style-type: none"> - Gedragsnormen - Arbeidsomstandigheden - Arbeidsverhoudingen - Werving en selectie - Invloed van aandeelhouders - Communicatie met leveranciers - Gedrag ten opzichte van klanten - Maatschappelijke betrokkenheid - Arbeidsvoorwaarden 	<ul style="list-style-type: none"> - Verpakking en transport - Toekomstvisie - Milieuvergunning - Besluitvorming - Product en proces - Proces/ productontwikkeling - Duurzaam verkeers- en vervoersmanagement - Duurzaam huisvesten - Communicatie over milieu 	<ul style="list-style-type: none"> - Investering in lokale economieën - Investering in opleiding en trainingen personeel - Donaties aan goede doelen

Figuur B2.3 Items bij de DHV - Sustainability Score Card

Gebied	Categorie	Aspect	Indicator
Milieu	Energie		<ul style="list-style-type: none"> - Totale energieverbruik. - Aangekochte hoeveelheid elektriciteit, naar primaire brandstof-bron, voor zover bekend. Indien van toepassing, hoeveelheid zelfopgewekte energie (bron beschrijven). - Initiatieven voor duurzame energiebronnen en energie-efficiëntie. - Totale brandstofverbruik. Brandstof voor voertuigen en niet-voertuigen, naar soort. - Overige energieverbruik (bijvoorbeeld stads/blokverwarming). - Totaal materiaalverbruik (anders dan brandstof en water). - Gebruik van gerecyclede materialen (met onderscheid pre- versus post-gebruikersstadium). - Gebruik van verpakkingsmateriaal. - Gebruik van gevaarlijke chemicaliën/materialen (defineer basis voor identificatie). - Doelstellingen, programma's en streefwaarden voor materiaalver-vanging (bijvoorbeeld vervanging van gevaarlijke chemicaliën door minder gevaarlijke alternatieven). - In de natuur voorkomende (wilde) diersoorten en plantensoorten, gebruikt in productieprocessen. Oogstmethoden voor deze soorten.
		Materialen	<ul style="list-style-type: none"> - Totale waterverbruik. - Aanzienlijk beïnvloede waterbronnen door het waterverbruik van de organisatie (Lozingen op het water worden hierna behandeld in 'missies naar lucht en water en afval'). - Uitstoot van broeikasgassen (naar het Kyoto-protocol) in tonnen CO₂-waarden (global warming potential). - Uitstoot van ozon-aantastende stoffen (naar het Montreal-protocol) in tonnen CFC-11-waarden (ozon depleting potential). - Totaal afval (ter verwijdering). Met definitie, bestemming en schattingsmethode.
			<ul style="list-style-type: none"> - Hoeveelheid afval opnieuw in het proces of op de markt gebracht (bijvoorbeeld door recycling, hergebruik of herfabricage) naar soort volgens van toepassing zijnde nationale, subnationale of lo-kale wetten en regelgeving. - On- and off-site verwerkingsvorm (bijvoorbeeld recycling, herge-bruik of herfabricage).
			<ul style="list-style-type: none"> - Totaal waterverbruik. - Aanzienlijk beïnvloede waterbronnen door het waterverbruik van de organisatie (Lozingen op het water worden hierna behandeld in 'missies naar lucht en water en afval'). - Uitstoot van broeikasgassen (naar het Kyoto-protocol) in tonnen CO₂-waarden (global warming potential). - Uitstoot van ozon-aantastende stoffen (naar het Montreal-protocol) in tonnen CFC-11-waarden (ozon depleting potential). - Totaal afval (ter verwijdering). Met definitie, bestemming en schattingsmethode.
			<ul style="list-style-type: none"> - Hoeveelheid afval opnieuw in het proces of op de markt gebracht (bijvoorbeeld door recycling, hergebruik of herfabricage) naar soort volgens van toepassing zijnde nationale, subnationale of lo-kale wetten en regelgeving. - On- and off-site verwerkingsvorm (bijvoorbeeld recycling, herge-bruik of herfabricage).

Gebied	Categorie	Aspect	Indicator	
Milieu	Emissies naar lucht en water en afval	Afval voor eindverwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Hoeveelheid gestort afval naar materiaalsoort, volgens van toepassing zijnde nationale, subnationale of lokale wetten en regelgeving. - On- and off-site verwerkingsvorm (bijvoorbeeld verbrand, naar stortplaats). 	
		Emissies naar lucht	Organisatiespecifiek	
		Emissies naar water	Organisatiespecifiek	
	Transport		Organisatiespecifiek	<ul style="list-style-type: none"> - Emissies naar lucht, naar soort (bijvoorbeeld NH₃, HCl, HF, NO₂, SO₂ en zwavelzuurdampen, VOCs en NOx, metalen en persistente organische chemicaliën) en aard (point or non-point) - Emissies naar water, naar soort (bijvoorbeeld oliën/vetten, TSS, COD, BOD, metalen en persistente organische chemicaliën) en aard (diffuus of indiffuus). - Profiel wateren waarde lozingen terecht komen (bijvoorbeeld grondwater, rivier, meer, moerasland, oceaan). - Doelstellingen, programma's en streefwaarden voor aan de organisatie gerelateerd transport (bijvoorbeeld zakenreizen, personeelsreizen, productiedistributie, operationeel wagenpark). Met kwantitatieve schattingen van de gereisde kilometers, naar transportsoort (bijvoorbeeld vliegtuig, trein, auto) waar mogelijk.
		Leveranciers	Algemeen toepasbaar	<ul style="list-style-type: none"> - Prestaties van leveranciers met betrekking tot milieucriteria van programma's en procedures voor leverantieketen/uitbesteding, waaronder selectiecriteria voor leveranciers, assessment, training, toezicht en toepassingsgebieden. - Aantal malen (en de aard ervan) dat geldende nationale of internationale normen zijn overschreden. - Leverancierskwesties die naar voren zijn gebracht middels overleg met belanghebbenden (bijvoorbeeld bosbeheer, genetisch gemamputeerde organismen, olieboringen in omstreken gebieden). - Programma's en initiatieven om deze kwesties aan te pakken - Voornaamste milieukwesties en -gevolgen die samenhangen met het gebruik van belangrijkste producten en diensten, waaronder afvalverwijdering, waar van toepassing. Met kwalitatieve en kwantitatieve schattingen van dergelijke gevolgen, waar van toepassing.
	Producten en diensten			Organisatiespecifiek
			Algemeen toepasbaar	

Gebied	Categorie	Aspect	Indicator
Milieu	Producten en diensten		<ul style="list-style-type: none"> - Programma's of procedures ter voorkoming of minimalisering van potentieel nadelige gevolgen van producten en diensten, waaronder productbeheer, retoursystemen en levenscyclusbeheer. - Praktijken voor etikettering en reclame met betrekking tot economische, milieu- en sociale aspecten van activiteiten van organisaties. - Percentage gesegeneerd productgewicht/volume na gebruik - Hoeveelheid grond in eigendom, geleased, beheerd of op andere wijze beïnvloed door de organisatie. Soort van beïnvloede ecosysteem habitat en status daarvan (bijvoorbeeld gedegeneerd, ongerept). Hoeveelheid ondoordringbaar oppervlak in percentage van grond in eigendom. - Veranderingen in habitat door activiteiten. Hoeveelheid beschermde of herstelde habitat. - Doelstellingen en programma's en streefwaarden voor het beschermen of herstellen van natuurlijke ecosystemen en soorten. - Gevolgen voor beschermde gebieden (bijvoorbeeld nationale parken, biologische reserves, mondiaal erfgoed). - Omvang en aard van sancties wegens niet-naleving van alle van kracht zijnde internationale verklaringen, conventies en verdragen, en nationale, subnationale, regionale en lokale regelgeving met betrekking tot het milieu (bijvoorbeeld kwaliteit van lucht en water). Uitleg gebaseerd op landen waar de activiteiten plaatsvinden.
	Grondgebruik/biodiversiteit		<ul style="list-style-type: none"> - Nettowinst/inkomsten/resultaat. - Resultaat vóór rente en belasting (netto-omzet minus kosten, met uitzondering van rentelasten en inkomstenbelasting). - Brutomarge (netto-omzet minus kosten verkochte goederen en diensten). - Rendement op gemiddeld ingezet kapitaal (ROACA). - Dividenden. - Geografische verdeling van de bovenstaande indicatoren. - Ratio marktkapitalisatie naar boek-waarde -(vermeld boekwaarde-componenten die de immateriële activa omvatten). - Human capital (bijvoorbeeld opleidingen werknemers, onderwijs voor de gemeenschap). - Research & development. - Overige kapitaalinvesteringen. - Debt/equity-ratio.
	Naleving		Organisatiespecifiek
Economie	Winst		Organisatiespecifiek
	Immateriële activa		
	Investerings		

Gebied	Categorie	Aspect	Indicator
Economie	Lonen en uitkeringen		<ul style="list-style-type: none"> - Totale loonkosten, naar land. - Totale uitkeringskosten, naar land.
	Arbeidsproductiviteit		<ul style="list-style-type: none"> - Niveaus en wijzigingen in arbeidsproductiviteit, naar arbeidscategorie.
	Belastingen		<ul style="list-style-type: none"> - Betaalde belastingen aan alle belastingheffende autoriteiten.
	Gemeenschapontwikkeling		<ul style="list-style-type: none"> - Banen, naar soort en land, absoluut en netto wijzigingen. - Filantropie/donaties voor liefdadigheidsdoelen.
	Leveranciers		<ul style="list-style-type: none"> - Leveranciersprestaties met betrekking tot de economische aspecten van programma's en procedures voor leverantieketen/uitbesteding, waaronder selectiecriteria voor leveranciers, assessment, training, toezicht en toepassingsgebieden. - Aantal malen niet-naleving van geldende nationale en internationale normen en de aard hiervan. - Waarde van uitbestede activiteiten. - Waarde van uitbestede goederen en diensten. - Prestaties van de organisatie betreffende het respecteren van contracten met leveranciers, waaronder het naleven van betalingsschema's. - Voornaamste economische kwesties en gevolgen die samenhangen met het gebruik van belangrijke goederen en diensten, waaronder afvalverwijdering, waar van toepassing. Met kwalitatieve en kwantitatieve schattingen van dergelijke gevolgen, waar van toepassing.
Sociaal	Producten en diensten		<ul style="list-style-type: none"> - Cijfers met betrekking tot 'binnenhouden' van werknemers. - Ratio aangeboden vacatures/ingevulde vacatures. - Bewijzen van werknemersoriëntatie op de visie van de organisatie. - Bewijzen van betrokkenheid van werknemers bij het gestalte geven aan de besluitvorming op managementniveau. - Classificatie van de organisatie als werkgever, in intern en extern onderzoek.
	Werkplek	Kwaliteit van het beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Niveaus met betrekking tot tevredenheid met het werk - Aangegeven gevallen (ook van werknemers voor uitbestede werk). - Beroepsverwondingen, verloren dagen en absentiecijfers (ook van werknemers voor uitbestede werk).
		Gezondheid en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> - Investerings per werknemers voor ziekte- en verwondingspreventie - Ratio laagste loon tegen nationaal wettelijk minimum. - Ratio laagste loon tegen lokale kosten van onderhoud. - Ziekte- en ouderdomspensioenen voor werknemers.
		Lonen en uitkeringen	

Gebied	Categorie	Aspect	Indicator	
Sociaal	Werkplek	Afwezigheid van discriminatie	<ul style="list-style-type: none"> - Percentage vrouwen in senior executive-posities en posities in het senior en middenmanagement. - Rechtszaken met betrekking tot discriminatie - frequentie en soort. - Mentorprogramma's voor minderheden. 	
		Opleiding/onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio budget voor opleidingen tegen jaarlijkse bedrijfskosten. - Programma's ter bevordering van werknemersparticipatie in de besluitvorming. 	
		Kinderarbeid	<ul style="list-style-type: none"> - Wijzigingen in gemiddelde opleidingsjaren van het personeelsbestand. Prestaties met betrekking tot opleidingsprogramma's. - Geverifieerde gevallen waarin wetten met betrekking tot kinderarbeid niet zijn nageleefd. 	
		Dwangarbeid	<ul style="list-style-type: none"> - Erkenning/beloningen door derden voor kinderarbeidpraktijken. - Aantal geregistreerde klachten door werknemers. - Waargenomen gevallen door controle die de organisatie bij leveranciers heeft uitgevoerd 	
		Vrijheid van vereniging	<ul style="list-style-type: none"> - Personeelsforums en klachtenprocedures - percentage faciliteiten en landen waar de organisatie actief is. - Aantal en soorten juridische zaken met betrekking tot anti-vakbondpraktijken. - Respons van de organisatie wanneer niet bij een vakbond aangesloten vestigingen of dochterondernemingen zich willen organiseren (in Nederland niet van toepassing). 	
	Mensenrechten	Algemeen		<ul style="list-style-type: none"> - Bewezen toepassing van controle op mensenrechten bij investeringen. - Bewijzen van systematische controle van ondernemingspraktijken. - Aantal en soort vermeende overtredingen, en houding en respons van de organisatie in deze
		Rechten van inheemse bevolking		<ul style="list-style-type: none"> - Bewezen inheemse vertegenwoordiging bij besluitvorming in geografische gebieden waar inheemse volkeren wonen.
		Veiligheid		<ul style="list-style-type: none"> - Aantal en oorzaak van protesten. - Voorbeelden van het betrekken van veiligheid en mensenrechten bij de risicobeoordeling van landen en faciliteitplanning. - Schadeloosstellingen/rehabilitatie van slachtoffers van acties veiligheidsdienst.

Gebied	Categorie	Aspect	Indicator
Sociaal	Leveranciers		<ul style="list-style-type: none"> - Prestaties van leveranciers betreffende sociale componenten van programma's en procedures voor leverantieketen/uitbesteding, waaronder selectiecriteria voor leveranciers, assessment, training, toezicht en toepassingsgebieden. - Aantal en soort gevallen waarbij geldende nationale of internationale normen niet zijn nageleefd. - Frequentie van controle op onderaannemers met betrekking tot arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld kinderarbeid). - Voornaamste sociale kwesties en gevolgen samenhangend met het gebruik van de belangrijkste producten en diensten. Met kwalitatieve en kwantitatieve schattingen van dergelijke gevolgen, waar van toepassing. - Niveau van tevredenheid onder afnemers.
Geïntegreerd	Producten en diensten		<ul style="list-style-type: none"> - Lonen en uitkeringen, of investeringen in research & development, op corporate niveau uitgedrukt in relatie tot sectorale of nationale totalen. - Getallen van ongelukken of discriminatie op de werkplek, op corporate niveau uitgedrukt in relatie tot sectorale of nationale totalen. - Het totale materiaalverbruik binnen de organisatie tijdens de levenscyclus van een product, uitgedrukt in relatie tot mondiale duurzame niveaus, gemeten naar beschikbaarheid van hulpbronnen en/of biofysische of assimilerende capaciteit. - Ratio van actueel naar duurzaam hulpbronnengebruik, op basis van metingen van biofysische grenzen. - Ratio van actuele naar duurzame emissies/lozingen, op basis van biofysische grenzen zoals gedefinieerd door de overheid en internationale overeenkomsten. - Effecten van productie-emissies/-lozingen op biodiversiteit.

Gebied	Categorie	Aspect	Indicator
Geïntegreerd			<p>Overdwars</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een samengestelde meting van diversiteit (economisch-sociaal-milieu). - Eco-efficiëntie (economisch-milieu). - Gerationaliseerde kosten van emissies (economisch-sociaal of economisch-milieu). - Effecten van productie-emissies/-lozingen voor de gezondheid. - Materiaalintensiteit per eenheid dienst voor geselecteerde producten en diensten. - Eco-efficiëntie (eenheid dienst per eenheid milieu-invloed) voor geselecteerde producten en diensten. - Schattingen van gerationaliseerde (sociale) kosten van geselecteerde emissies. - Een samengestelde meting of index van diversiteit, door de organisatie gecreëerd of ondersteund, waarin de economische, de milieu- en de sociale uitingen van diversiteit zijn opgenomen.

Figuur B2.4 Indicatoren genoemd door het Global Reporting Initiative

Baseline impact categories	Study-specific impact categories	Overige impact categories
<ul style="list-style-type: none"> - Gebruik abiotische hulpbronnen - Impact op ruimtegebruik - Verandering klimaat - Aantasting ozonlaag - Humane toxiciteit - Ecotoxiciteit (water(leven) en bodem) - Vorming fotochemische luchtverontreinigingen - Verzuring - Eutrofiering 	<ul style="list-style-type: none"> - Impact op landgebruik (verlies biodiversiteit) - Ecotoxiciteit (sediment) - Impact ioniserende straling - Geur (stank) - Geluid - Afvalwarmte - Ongevallen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gebruik abiotische hulpbronnen - Geur, stank water

Figuur B2.5 Categorieën genoemd door Guinee e.a.

Consumentenzorgen	Omschrijving	Voorbeelden
Milieugerelateerde zorgen	De zorgen van de consument voor de leefbaarheid van het milieu voor nu en voor toekomstige generaties	Water-, lucht- en bodemkwaliteit, grondstofontginning, uitputting van grondstoffen, verstoring van ecosystemen, broeikas-effect, ontbossing, afvalverwerking
Dierenwelzijnszorgen	De zorgen van de consument voor de hygiënische en respectvolle behandeling van dieren	Behandeling van proefdieren, dieren in de voedingsmiddelenindustrie en behoud van beschermde diersoorten
Sociale zorgen en arbeidszorgen	De zorgen van de consument met betrekking tot de arbeidsomstandigheden van de werknemers die producten vervaardigen	Veiligheid van werknemers, werkomstandigheden, recht op inspraak, arbeidsduur, loonvoorzieningen en inzet van kinderen bij productie
Gezondheidszorgen	De zorgen over de effecten van bepaalde productiemethoden op de gezondheid van de mens in het algemeen of op de gezondheid en veiligheid van omwonenden en van de werknemers betrokken bij de productie. En de milieugerelateerde zorgen met betrekking tot de genetische modificatie van producten	
Religieuze zorgen	De zorgen over de productie en bereidingswijze van voornamelijk voedingsmiddelen, waarbij al dan niet rekening gehouden wordt met de geloofsovertuiging van de consument	
Politieke zorgen	De zorgen om het politieke beleid dat gevoerd wordt in het land waar het productiebedrijf gevestigd is	Mensenrechten, corruptie en naleving van internationale verdragen

Figuur B2.6 Consumentenzorgen genoemd door KPMG

Ondersteunen goede doelen
Gedragscode
Sponsoring
Bestuursfuncties
Bovenwettelijke aandacht voor personeel en/of milieu
Vrijwilligerswerk in werktijd

Figuur B2.7 Uitingsvormen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen volgens het Ministerie van Economische Zaken

Ethische relevante kwesties:
Belangenverstrengeling
Handel met voorkennis
Speculatie met derivaten
Steekpenningen/corruptie
Relatiegeschenken
Oneigenlijk gebruik bedrijfsgoederen
Overschrijden van bevoegdheden
Fraude
Belastingontduiking
Business continuity
Arbeidsomstandigheden
Veiligheid en gezondheid

Gelijke behandeling
Leeftijdscdiscriminatie
Rassendiscriminatie
Seksuele intimidatie
Pesten op het werk
Culturele diversiteit
Privacy
Productveiligheid
Milieu
Ketenverantwoordelijkheid
Oneerlijke concurrentie
Omstreden producten
Omstreden productietechnieken
Omstreden investeringen
Mensenrechten
Kinderarbeid
Dwargarbeid

Figuur B2.8 Ethische kwesties volgens PricewaterhouseCoopers & Universiteit Nyenrode

Categorie	Indicator
Bedrijfsmilieumanagement	Land bedekt door gewassen Management van bedrijfsinput betreffende gewasbeschermingsmiddelen en nutriënten
Bodemkwaliteit	Risico's watererosie (graad van cropland voor watererosie) Risico's winderosie (omvang land met risico voor winderosie) Risico voor erosie door landbewerking (in heuvelachtig gebied) Organische stofgehalte Bodemverdichting Verzilting
Waterkwaliteit	Stikstofvervuiling Fosfaatvervuiling
Broeikasgas emissies	Landbouw budget broeikasgas emissies
Agro-ecosysteem biodiversiteit	Beschikbare wildlife habitat op landbouwgronden
Productie-intensiteit	Stikstofoverschot Energieverbruik

Figuur B2.9 Categorieën en indicatoren volgens McRea e.a.

Gebied	Categorie	Issue
Economie	Economische prestatie	Hoeveelheid en waarde van geld, welvaart, schulden en investeringen.
	Infrastructuur	Infrastructuur voor sociale voorzieningen als onderwijs, gezondheid, transport, enzovoort.
	Armoede	Gebrek aan middelen die individuen nodig hebben om in hun behoeften te voorzien: geografische of sociale ongelijkheid van welvaart, inkomen of goederen.
	Productie	Issues die te maken hebben met de productie van goederen en diensten.
	Afval	Issues die te maken hebben met productie en verwerking van afval.
Milieu	Biodiversiteit	Issues die te maken hebben met verdeling en variëteit van biologische vormen en systemen.
	Klimaat	Klimaatverandering.
	Milieu kwaliteit	Issues die te maken hebben met een veranderd milieu.
	Landgebruik	Issues die te maken hebben met hoe de maatschappij land gebruikt.
	Bronnen	Extractie, gebruik en consumptie van natuurlijke bronnen.
Sociaal	Onderwijs	Toegang tot, niveau, kwaliteit van scholing, training, informatie en kennis.
	Gelijkheid	Verdeling van welvaart, diensten of grenzen tussen socio-economische groepen binnen de bevolking.
	Regering	Issues die te maken hebben met definiëren of implementeren van politieke wetten en afspraken.
	Gezondheid	Toegang tot, niveau en kwaliteit van medische zorg.
	Individueel	Issues die betrekking hebben op diensten, capaciteiten en vaardigheden van individuen.
	Bevolking	Aantal mensen.
	Sociale cohesie	Issues die betrekking hebben op relaties en interacties tussen individuen en groepen binnen de samenleving.

Figuur B2.10 Sustainable Development Indicators

Bijlage 3 Het instrument

Blok I Algemeen

In dit blok worden enkele algemene vragen gesteld over hetgeen er al wordt ondernomen ten aanzien van de verduurzaming van de samenleving in het algemeen en de keten in het bijzonder. Deze vragen worden gesteld om een inschatting te kunnen maken van de mate waarin de resultaten van het ingediende projectvoorstel zullen beklijven.

Het is de bedoeling dat deze vragen voor alle partijen die bij het indienen van het projectvoorstel zijn betrokken, worden beantwoord.

Vraag 1 Heeft respectievelijk hebben één of meerdere van de betrokken partijen een mission statement ten aanzien van de verduurzaming van de keten en/of de samenleving?

- Ja, één of meerdere van de betrokken partijen heeft respectievelijk hebben een mission statement ten aanzien van de verduurzaming van de keten en/of samenleving. Geef hieronder s.v.p. voor iedere partij apart aan wat haar mission statement is.

Naam organisatie	Mission statement

- Nee, geen van de betrokken partijen heeft een mission statement ten aanzien van de verduurzaming van de keten en/of samenleving.

Vraag 2 *Heeft respectievelijk hebben één of meerdere van de betrokken partijen organisatorische maatregelen genomen ten aanzien van de verduurzaming van de samenleving en/of de keten?*

Denk bijvoorbeeld aan het benoemen van een coördinator, het formuleren van procedures en het onderschrijven van gedragscodes.

- Ja, één of meerdere van de betrokken partijen heeft respectievelijk hebben organisatorische maatregelen genomen ten aanzien van de verduurzaming van de keten en/of de samenleving.

Geef hieronder s.v.p. voor iedere partij apart aan welke maatregel(en) zij heeft genomen.

Naam organisatie	Organisatorische maatregel(en)

- Nee, geen van de betrokken partijen heeft organisatorische maatregelen genomen ten aanzien van de verduurzaming van de keten en/of samenleving.

Vraag 3 *Wordt er door één of meerdere van de betrokken partijen gecommuniceerd over de verduurzaming van de keten en/of de samenleving?*

Denk bijvoorbeeld aan jaarverslagen, intern overleg en overleg met stakeholders (maatschappelijk betrokkenen en belanghebbenden).

- Ja, één of meerdere van de betrokken organisaties communiceert respectievelijk communiceren over de verduurzaming van de keten en/of de samenleving.
Geef hieronder s.v.p. voor iedere partij apart aan op welke wijze(n) zij communiceert.

Naam organisatie	Wijze(n) van communicatie

- Nee, geen van de betrokken organisaties communiceert over de verduurzaming van de keten en/of de samenleving.

Blok II Project

In dit blok worden enkele vragen gesteld over de bijdrage van dit project aan de verduurzaming van de samenleving in het algemeen en de keten in het bijzonder. Deze vragen worden gesteld om een oordeel te vormen over de aantrekkelijkheid van het project (hoe groter de bijdrage, hoe aantrekkelijker het project).

Vraag 4 Welke bijdrage wordt door middel van dit project geleverd aan de verduurzaming van de keten en/of de samenleving?
Geef dit s.v.p. in enkele steekwoorden aan.

Vraag 5 Het is de bedoeling om binnen het co-innovatieprogramma 'Duurzame Agro Food Ketens' te komen tot meetbare bijdragen aan de verduurzaming van ketens en daarna van de samenleving. In dat verband zal in de loop van het project - zowel tussentijds als na afloop - worden gevraagd om de bijdrage die door dit project wordt geleverd te kwantificeren. Op dit moment hoeft die bijdrage nog niet gekwantificeerd te worden, maar er wordt al wel gevraagd om - ter indicatie - aan te geven in hoeverre de uiteindelijke bijdrage van dit project objectief kan worden vastgesteld.
Is het - naar verwachting - mogelijk om de bijdrage van dit project aan de verduurzaming van de keten en/of de samenleving objectief vast te stellen (te meten)?

Ja, de bijdrage van dit project aan de verduurzaming van de keten en/of de samenleving kan - naar verwachting - objectief worden vastgesteld (gemeten).
Geef hieronder s.v.p. aan hoe - met behulp van welke instrumenten - deze bijdrage objectief kan worden vastgesteld (gemeten).

Nee, de bijdrage van dit project aan de verduurzaming van de keten en/of samenleving kan - naar verwachting - niet objectief worden vastgesteld (gemeten).

Vraag 6 Welke knelpunten en risico's spelen - naar verwachting - een rol bij de uitvoering van het project?

Blok III *Effecten*

In het vorige blok is gevraagd naar de specifieke bijdrage van het project aan de verduurzaming van de samenleving in het algemeen en de keten in het bijzonder. In dit blok wordt in meer brede zin gevraagd naar de verwachte effecten van dit project. Daarbij wordt de Triple P - Planet (ecologische dimensie), People (sociale dimensie) en Profit (economische dimensie) als leidraad gehanteerd. De bedoeling daarbij is dat een brede inschatting kan worden gemaakt van de positieve en negatieve effecten van dit project op de verduurzaming van de keten en/of samenleving.

Bij de onderstaande vragen wordt steeds gevraagd om een tabel in te vullen. Er zijn drie tabellen: één voor Planet, één voor People en één voor Profit. Ter toelichting op deze tabellen het volgende:

- Elke tabel kent vijf hoofdkolommen:
 - Categorie: Categorieën zijn (hoofd)onderwerpen binnen de betreffende dimensie van duurzaamheid (Planet, People of Profit).
 - Aspect: Aspecten zijn (sub)onderwerpen binnen de categorieën.
 - Toelichting: In deze kolom wordt een korte omschrijving gegeven van het betreffende aspect.
 - Effect op ketenniveau: In deze kolom kan worden aangegeven wat het effect - ten aanzien van het betreffende aspect - is van het project op de verduurzaming van de keten ván toeleverancier aan de primaire producent, via primaire producent, verwerkende industrie, groothandel en detailhandel tót consument.
 - Opmerking(en): Deze kolom biedt ruimte om concreet aan te geven welke effecten er optreden en/of om een nadere toelichting te geven.
- De kolom 'effect op ketenniveau' kent vijf antwoordopties:
 - + Positief: Ten aanzien van dit aspect treedt er een voor verduurzaming positief (gewenst) effect op.
 - 0 Neutraal: Ten aanzien van dit aspect treedt er een voor verduurzaming neutraal effect op.
 - Negatief: Ten aanzien van dit aspect treedt er een voor verduurzaming negatief (ongewenst) effect op.
 - ? Onbekend: Ten aanzien van dit aspect treedt er een voor verduurzaming onbekend effect op.
 - N.v.t. Niet van toepassing: Ten aanzien van dit aspect treedt er een voor verduurzaming geen (relevant) effect op.

Vraag 7 *Wat zijn de verwachte effecten van het project ten aanzien van de Planet-dimensie?*

Geef dit s.v.p. in de onderstaande tabel aan.

Categorie	Aspect	Toelichting	Effect op ketenniveau				Opmerking(en)
			+	0	-	? N.v.t.	
Transport	Beperking goedertransport	Het verminderen van het goederen-transport.					
	Energiebesparing	Het verlagen van het energieverbruik.					
Energie	Zelf-opgewekte energie	Het zelf opwekken van energie.					
	Duurzame energie	Het benutten van duurzaam opgewekte energie (wind- en zonne-energie en energie uit biomassa) in plaats van energie uit fossiele bronnen.					
Lucht	Luchtkwaliteit	Het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen (methaan, CO ₂ , lachgas, NOx, enzovoort) naar de lucht.					
		Het verminderen van de uitstoot van ammoniak en andere verzurende stoffen naar de lucht.					
Lucht	Luchtkwaliteit	Het verminderen van de uitstoot van gewasbeschermingsmiddelen naar de lucht.					
		Het verminderen van de uitstoot van overige milieubelastende stoffen (stof, roet, enzovoort) naar de lucht.					
	Reductie stank-overlast	Het verminderen van de uitstoot van geurstoffen naar de lucht.					

¹ Het gaat hier om de CO₂-uitstoot exclusief de CO₂-uitstoot als gevolg van energieverbruik.

Categorie	Aspect	Toelichting	Effect op ketenniveau				Opmerking(en)
			+	0	-	? N.v.t.	
Bodem	Reductie grondgebruik	Het verminderen van het ruimte- en grondgebruik.					
	Bodemkwaliteit	Het verminderen van de uitstoot van mineralen naar de bodem. Het verminderen van de uitstoot van gewasbeschermingsmiddelen naar de bodem. Het verminderen van de uitstoot van overige milieubelastende stoffen (zware metalen, enzovoort) naar de bodem. Het reduceren van bodemerrosie.					
Water	Reductie bodemerrosie	Het verminderen van het waterverbruik.					
	Besparing waterverbruik Kwaliteit oppervlaktewater	Het verminderen van de uitstoot van mineralen naar het oppervlaktewater in sloten, rivieren, meren, enzovoort. Het verminderen van de uitstoot van gewasbeschermingsmiddelen naar het oppervlaktewater in sloten, rivieren, meren, enzovoort. Het verminderen van de uitstoot van overige milieubelastende stoffen naar het oppervlaktewater in sloten, rivieren, meren, enzovoort.					
	Kwaliteit grondwater	Het verminderen van de uitstoot van milieubelastende stoffen naar het grondwater.					
	Grondwaterstand	Het voorkomen van een verlaging van de grondwaterstand.					

Categorie	Aspect	Toelichting	Effect op ketenniveau				Opmerking(en)
			+	0	-	?	
Afvval	Afvvalpreventie	Het voorkomen van afval (kantoor- en dienstenaafval, bouwafval, organisch afval, gevaarlijk afval, enzovoort).					
	Afvvalverwerking	Het scheiden en bewerken van afval, waardoor het geschikt wordt gemaakt voor hergebruik of waardoor het minder belasting voor het milieu oplevert.					
	Hergebruik van afval en materialen	Het (opnieuw) gebruiken van zelf geproduceerd/bewerkt afval en reeds eerder gebruikte materialen (recycling).					
Materialen	Gebruik hernieuwbare grondstoffen	Het vervangen van grondstoffen op fossiele basis door hernieuwbare grondstoffen (voorheen agrificatie genoemd).					
	Reductie gebruik hulpstoffen	Het reduceren van het gebruik van hulpstoffen (kuntmest, gewasbeschermingsmiddelen, enzovoort door primaire producenten en katalysatoren etc. door de toeleverende en verwerkende industrie).					
	Reductie gebruik materieel	Het reduceren van het gebruik van materieel (tractoren en andere machines).					
Fauna	Biodiversiteit	Het voorkomen van een afname in de diversiteit van diersoorten en -rassen (het gaat hier uitsluitend om directe effecten; niet om de effecten via het milieu).					

Categorie	Aspect	Toelichting	Effect op ketenniveau				Opmerking(en)
			+	0	-	?	
Flora	Biodiversiteit	Het voorkomen van een afname in de diversiteit van plantensoorten en -rassen (het gaat hier uitsluitend om directe effecten; niet om de effecten via het milieu).					
	Aanplanting	Het herstellen van het ge- of gebruik van planten (bijvoorbeeld bebossing).					
Milieubewustzijn	Bevorderen milieubewustzijn	Het bevorderen van milieubewustzijn bij derden (personeel, leveranciers, burgers, enzovoort).					
	Milieumana- gement	Het betrekken van milieu-aspecten in de besluitvorming.					
Anders/overig							

Vraag 8 *Wat zijn de verwachte effecten van het project ten aanzien van de People-dimensie?*
Geef dit s.v.p. in de onderstaande tabel aan.

Categorie	Aspect	Toelichting	Effect op ketenniveau				Opmerking(en)
			+	0	-	? N.v.t.	
Arbeidsomstandigheden	Werkplek	Het verbeteren van de locatie, inrichting (ergonomie) en veiligheid van de werkplek.					
	Welzijn van werknemers	Het bevorderen van het welzijn van werknemers (door werkdruk te verminderen en door mogelijkheden te bieden voor kinderopvang, zorgverlof, ontplooiing, enzovoort).					
Dierenwelzijn	Diergezondheid	Het bevorderen van de gezondheid van dieren.					
	Natuurlijk gedrag	Het bevorderen dat dieren natuurlijk gedrag kunnen vertonen.					
Voedselveiligheid	Vrijheid van pijn, honger, dorst, stress	Het voorkomen van pijn, honger, dorst, stress, enzovoort bij dieren.					
		Het verminderen van voedselverontreinigende componenten (toxinen, ziektekiemen, bacteriën, residuen, zware metalen, enzovoort).					
Transparantie	Normstelling	Het verhogen en expliciteren van de eisen (ten aanzien van milieu, dierenwelzijn, voedselveiligheid, enzovoort) waaraan producten en productieprocessen moeten voldoen.					
	Controle en certificering	Het (laten) controleren of aan de vooraf vastgestelde eisen is voldaan.					
	Etikettering en voorzien van keurmerken	Het transparant maken voor de consument aan welke eisen producten voldoen.					

Categorie	Aspect	Toelichting	Effect op ketenniveau				Opmerking(en)	
			+	0	-	?		
Normen en waarden	Emancipatie	Het stimuleren van integratie van ouderen, gehandicapten, allochtonen, vrouwen, enzovoort.					N.v.t.	
	Respecteren mensenrechten	Het respecteren van vrijheden van vereniging, meningsuiting, drukpers, religie, enzovoort.						
	Voorkomen dwang- en kinderarbeid	Het voorkomen van dwang- en kinderarbeid.						
	Verdeling van welvaart	Het leveren van een bijdrage aan een eerlijke en rechtvaardige verdeling van de welvaart.						
Locale omgeving	Landschap	Het leveren van een bijdrage aan het behoud, het onderhoud en de ontwikkeling van het landschap.						
	Natuur	Het leveren van een bijdrage aan het behoud, het onderhoud en de ontwikkeling van de natuur.						
	Historische gebouwen	Het leveren van een bijdrage aan het behoud en onderhoud van historische gebouwen.						
	Recreatie	Het bevorderen van mogelijkheden tot ontspanning in de eigen woonomgeving.						
	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Welzijn	Het leveren van een bijdrage aan gezondheid, huisvesting, veiligheid, scholing, ontspanningsmogelijkheden, enzovoort van de gemeenschap.					
		Maatschappelijke gevoeligheden	Het betrekken van maatschappelijke gevoeligheden in de besluitvorming.					
Sociale cohesie		Het bevorderen van gemeenschapsvorming.						

Categorie	Aspect	Toelichting	Effect op ketenniveau				Opmerking(en)
			+	0	-	?	
Anders/overig							N.v.t.

Vraag 9 Wat zijn de verwachte effecten van het project ten aanzien van de Profit-dimensie?

Geef dit s.v.p. in de onderstaande tabel aan.

Categorie	Aspect	Toelichting	Effect op ketenniveau				Opmerking(en)
			+	0	-	? N.v.t.	
Aanpassingsvermogen aan de markt	Productkwaliteit	Het verbeteren van de mate waarin bestaande producten en diensten voldoen aan de wensen in de markt.					
	Innovativiteit	Het vergroten van het vermogen om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen waarmee wordt ingespeeld op veranderende wensen in de markt.					
	Responsiviteit	Het verhogen van de snelheid waarmee wordt ingespeeld op veranderende wensen in de markt.					
Ketendoeelmatigheid	Ketenafstemming	Het verbeteren van de informatievoorziening, organisatie en samenwerking binnen de keten.					
Kosten en efficiëntie	Prijs-kwaliteitsverhouding	Het verhogen van de prijs-kwaliteitsverhouding van de producten en diensten.					
Strategisch potentieel	Concurrentiepositie	Het verbeteren van de uitgangspositie om de toekomstige concurrentie aan te gaan.					
	Flexibiliteit	Het verhogen van de flexibiliteit in de productie, marketing en organisatie.					
	Absorptievermogen	Het vergroten van het vermogen om nieuwe kennis en technologie toe te passen.					

Categorie	Aspect	Toelichting	Effect op ketenniveau				Opmerking(en)
			+	0	-	? N.v.t.	
Ethiek in business-to-business context	Bevordering marktwerking	Het bevorderen van marktwerking (geen monopoliepositie nastreven).					
	Rechtvaardige verdeling van lasten en baten over zakelijke partners	Het bevorderen van een rechtvaardige verdeling van lasten en baten over zakelijke partners (geen misbruik maken van een machts- c.q. onderhandelingspositie).					
	Normstelling	Het verhogen en expliciteren van de eisen (ten aanzien van milieu, dierenwelzijn, voedselveiligheid, kwaliteit, enzovoort) waaraan producten en productieprocessen moeten voldoen.					
	Zelf naleven van neven- en bovenwettelijke regels, codes, normen en afspraken	Het ondertekenen, invoeren en naleven van neven- en bovenwettelijke regels, codes, normen, afspraken, enzovoort.					
Werkegelegenheid	Aanzetten van zakelijke partners tot naleving van neven- en bovenwettelijke regels, codes, normen en afspraken	Het stimuleren dat zakelijke partners (bijvoorbeeld leveranciers) neven- en bovenwettelijke regels, codes, normen, afspraken, etc. ondertekenen, invoeren en naleven.					
	Controle en certificering	Het (laten) controleren of aan de vooraf vastgestelde eisen is voldaan.					
	Kwantiteit van werkgelegenheid	Het vergroten van het aantal banen.					
Arbeidsproductiviteit	Kwaliteit van werkgelegenheid	Het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit en variëteit van beschikbare banen.					
		Het verhogen van de productiviteit van de factor arbeid.					

Categorie	Aspect	Toelichting	Effect op ketenniveau				Opmerking(en)
			+	0	-	?	
Anders/overig							N.v.t.

Vraag 10 *Bij de voorgaande vragen is er met behulp van een checklist een inventarisatie gemaakt van allerlei mogelijke effecten van het project op de verduurzaming van de keten en/of samenleving. Wat zijn - het geheel overziend - de drie belangrijkste effecten?*

1.

2.

3.

Vraag 11 *Het project kan - naast effecten op de verduurzaming van de (direct) betreffende keten - ook effecten hebben op de verduurzaming van andere ketens en/of ten aanzien van het gebruik van het eindproduct (op consumentniveau). Het is bijvoorbeeld denkbaar dat een project dat gericht is op de verduurzaming van de zuivelketen (ook) positieve of negatieve effecten heeft op de verduurzaming van de rundvleesketen. Wat betreft effecten op consumentniveau kan worden gedacht aan het zogenaamde reboundeffect: het product draagt bij aan verduurzaming, maar doordat de consument een groter aantal producten gaat gebruiken is het netto-effect negatief. Bijvoorbeeld: spaarlampen zijn weliswaar energiezuinig, maar doordat consumenten ze gebruiken op plaatsen die voorheen niet verlicht werden is het netto-effect dat er meer energie wordt verbruikt. Een ander effect waaraan gedacht kan worden is het volgende. Het steriliseren van melk kost bij de verwerker energie, maar leidt aan de kant van de consument tot energiebesparing doordat de melk niet in de koelkast bewaard hoeft te worden. Bovendien is de melk langer houdbaar, zodat er mogelijk minder restanten worden weggegooid.*

Heeft dit project - naar verwachting - effect op de verduurzaming van andere (dan de direct betrokken) ketens en/of ten aanzien van het gebruik van het eindproduct (op consumentniveau)?

- Ja, dit project heeft effect op de verduurzaming van andere (dan de direct betrokken) ketens en/of ten aanzien van het gebruik van het eindproduct (op consumentniveau).
Ter indicatie: Geef hieronder s.v.p. in enkele steekwoorden aan om welke effecten. Daarbij kan worden gedacht.

-
- Nee, dit project heeft geen effect op de verduurzaming van andere (dan de direct betrokken) ketens en/of ten aanzien van het gebruik van het eindproduct (op consumentniveau).