J.W. van der Schans

stichting Agro Keten Kennis



Projectcode 63527

December 2003

LEI, Den Haag

Varkensketens in transitie

Inhoud

Blz.

Woord vooraf 5

Samenvatting 7

Summary 11

1. Inleiding 15
1.1 Achtergrond 15
1.2 Probleemstelling 16
1.3 Doelstelling en methode 16
1.4 Opbouw van het rapport 16

2. Probleemverkenning 17
2.1 Workshop marktgerichte ketenorganisatie 17

3. Stakeholder dialoog Nutreco in de varkensvleesketen 19
3.1 Nutreco en de maatschappelijke organisaties 20
3.2 Benchmarking, ketenverantwoordelijkheid, transparantie en traceerbaarheid 26

4. Discussie, conclusies en aanbevelingen 32
4.1 Discussie 32
4.2 Conclusies 33
4.3 Bereikte project resultaten 34
4.4 Aanbevelingen 35

Literatuur 37

Bijlage
1. Deelnemers 39
2. Startnotitie 40
3. Kick-off speech 42
4. Workshop 'Changing the pork chain' 55
5. Social and Environmental Report 2002, Nutreco 67
6. Interview Vleeskrant 68
7. Presentatie Workshop Consumentenbond 70
8. Presentatie Workshop IMEFA 72
9. Presentatie Workshop Wageningen UR Social Sciences Group 74

Woord vooraf

Dit rapport doet verslag van een workshop cyclus die in het kader van het co-innovatie programma 'Toegevoegde waarde varkensvleesketens' georganiseerd is door AKK, PVE en het LEI samen met het betrokken bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. De workshop cyclus mondde onder andere uit in een *stakeholder* dialoog tussen Nutreco en een vijftal maatschappelijke organisaties, als voorbeeld van een manier waarop markt- en maatschappij gericht ondernemen in de varkensvlees keten concreet vorm gegeven kan worden. Het rapport doet verslag van de *stakeholder* dialoog alsmede het daaraan voorafgaande proces om tot deze dialoog te komen. Deze rapportage biedt handvatten voor ondernemingen die middels een *stakeholder* dialoog invulling willen geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het project maakt onderdeel uit van het co-innovatieprogramma 'Toegevoegde Waarde Varkensvleesketens' van de Stichting Agro Keten Kennis (AKK). Echter, de ontwikkelde inzichten zijn breder toepasbaar binnen en buiten de agrarische sector.

De uitvoering van het project is een meerjarig dynamisch traject geweest. De auteurs bedanken de verschillende betrokken projectmedewerkers van het LEI, AKK, PVE, maatschappelijke organisaties, en de Nutreco-organisatie die allen een bijdrage hebben geleverd: Marjolein Smit, David de Haan, en Ge Backus van het LEI, Woody Maijers en Marco Vernooij van de stichting AKK, Joost Teeuw van het PVE, Bert van den Berg van de Dierenbescherming, Jeroom Remmers van de Stichting Natuur en Milieu, Melanie Peters van de Consumentenbond, Piet Sprengers van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling, en Frans de Beer van FNV Bondgenoten, en Suzan Horst en Frank van Ooijen van de Nutreco-organisatie. Een grote bijdrage aan het project hebben ook professor Johan Wempe van de Erasmus Universiteit en professor Rob King van de University of Minnesota geleverd: bedankt hiervoor.

Tot slot willen we de deelnemers aan de diverse workshops alsmede de geïnterviewden bedanken voor hun waardevolle en inspirerende bijdrage aan dit project.

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

Samenvatting

Dit rapport doet verslag van door AKK, PVE en het LEI georganiseerde Workshop Cyclus die uitmondde in een *stakeholder* dialoog die door Nutreco met een aantal maatschappelijke organisaties is gevoerd. De oorspronkelijke probleemstelling van het project was 'Hoe kunnen we de productie van maatschappelijk verantwoord varkensvlees verwaarden in de keten?' Deze probleemstelling kwam voort uit het groeiend besef onder andere bij maatschappelijke organisaties dat maatschappelijk verantwoordde productie op het primaire bedrijf geen economisch perspectief heeft zonder ondersteuning verderop in de keten. Het gaat daarbij niet alleen om de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoordde topsegmenten, maar juist ook om de verduurzaming van de varkensvleesproductie in de volle breedte (van niche naar *mainstream*). De bedoeling was daarom in eerste instantie om te komen tot een breed onderschreven proclamatie op basis waarvan in een vervolgtraject partijen concrete stappen zouden nemen. Er werd een eerste workshop georganiseerd waar vanuit het onderzoek een startnotitie gepresenteerd is, die onder andere de stand van zaken weergaf bij varkenshouders en slachterijen en mogelijkheden schetste voor een meer markt- en maatschappij gerichte varkensvleesproductie. Vanuit het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties werd naar aanleiding van deze workshop de wens geuit naar mogelijkheden te zoeken ook de *retail* meer direct bij het project te betrekken. Vanuit het onderzoek is vervolgens een interviewronde gehouden met *category managers* van diverse detailhandelsorganisaties. Hieruit bleek onder andere dat er tussen *retail* formules een zekere mate van verschil bestaat in de bereidheid waarmee, en de wijze waarop, men maatschappelijk verantwoord geproduceerd vlees in de markt kan en wil zetten. Tevens bleek dat deze bereidheid op stafniveau weliswaar uitgesproken werd, maar zich (nog) niet altijd volledig doorvertaald had in de aansturing van de lijnorganisatie (vleesinkoop, winkelformule positionering, enzovoort). Er werd een tweede workshop georganiseerd waar de resultaten van de interviewronde gepresenteerd werden, mede in samenhang met ervaringen uit andere projecten in de varkensvlees keten. Tevens werd een vergelijk gemaakt met ervaringen uit projecten in andere voedselproductieketens in de VS. Hierbij kwam aan de orde dat wanneer het gaat om belangrijke ketenvraagstukken als kwaliteitsattributen, verdeling van kosten en opbrengsten, ketenregie, kwaliteitsgarantie en aanpassingsvermogen je eigenlijk niet uit kunt gaan van een sectorbrede benadering, maar veeleer aansluiting moet zoeken bij bedrijfsspecifieke competentries en ambities.

Daarnaast is vanuit het onderzoek intensief contact geweest met onder andere de Consumentenbond, die zich actief betrokken toonde bij de vraag op welke wijze consumentenorganisaties en andere maatschappelijke organisaties een rol kunnen spelen bij het in de markt zetten van maatschappelijk verantwoorde (varkensvlees) productie. Dit heeft onder andere geresulteerd in een bijdrage vanuit het onderzoek aan een workshop georganiseerd door de Consumentenbond waarbij de ontwikkeling van nieuwe strategieën voor maatschappelijke organisaties centraal stond, gegeven het feit dat een toenemend aantal bedrijven claimt iets aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen. Verder is er contact geweest met het georganiseerde varkensvlees productie bedrijfsleven, mede in verband met

het feit dat het PVE aangaf de workshop cyclus te willen gebruiken om een aantal strategische thema's voor de varkensvlees sector te identificeren. Dit heeft onder andere geresulteerd in een bijdrage vanuit het onderzoek aan de IMEFA kennismarkt over maatschappelijk verantwoord ondernemen in de varkensvleessector.

Gaandeweg het project werd duidelijk dat, gegeven de diversiteit in mogelijkheden en middelen bij verschillende partijen in de varkensvleesketen, de insteek van een breed gedragen, allesomvattende ketenbenadering niet effectief zou zijn, en beter aangesloten kon worden bij bestaande initiatieven van individuele bedrijven. Kern van het project is daarmee geworden de door het PVE, AKK en LEI georganiseerde workshop waarbij het beleid van Nutreco ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de varkensvleesketen en haar Sociaal en Milieuverslag 2001 centraal stond. De workshop had de vorm van een *stakeholder* dialoog tussen de Nutreco directie en een vijftal grote Nederlandse maatschappelijke organisaties (Stichting Natuur en Milieu, Dierenbescherming, Consumentenbond, FNV Bondgenoten en de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling). De maatschappelijke organisaties gaven aan wat men verwacht van bedrijven als Nutreco, en wat men vindt van de wijze waarop Nutreco aan die verwachtingen voldoet en hierover middels het sociaal en milieujaarverslag verantwoording af legt. In alle reacties kwam naar voren dat vooral de integratie van de drie onderdelen van duurzaamheid (*people*, *planet* en *profit*) erg belangrijk gevonden wordt. De specifieke vormgeving van de workshop droeg er mede aan bij dat een meer geïntegreerde beeld van Nutreco's duurzaamheids*performance* kon ontstaan. Tevens werd duidelijk dat voor bedrijven als Nutreco er een grote uitdaging ligt in de vertaling van maatschappelijk verantwoord ondernemen naar de eigen bedrijfsstrategie en -organisatie, en in de implementatie van concern niveau naar business units en productielocaties tot op de werkvloer. Er kunnen verschillende fasen of ambitieniveaus onderkend worden in het streven van bedrijven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Hogere fasen of ambitie niveaus kunnen niet of moeilijk bereikt worden zonder dat de lagere fasen of ambitie niveaus goed doorlopen zijn, en de daarbij behorende leerervaringen in de normale bedrijfsstrategie en organisatie geïntegreerd zijn.

Op basis van de resultaten van de discussie in de workshops kan worden geconcludeerd dat:

- maatschappelijk verantwoord ondernemen (in varkensvleesproductie) bevindt zich in de fase dat niet alleen meer gekeken wordt naar de duurzaamheidprestaties op primair bedrijfsniveau, maar dat ook gekeken wordt naar de bijdragen van partijen verderop in de keten. Tevens is aan de orde een verduurzaming van de totale varkensvlees productie, naast de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoorde topsegmenten;
- er bestaat een grote verscheidenheid aan mogelijkheden en ambities bij verschillende partijen in de varkensvlees productie keten om markt- en maatschappij gerichter te produceren. Deze verscheidenheid moet worden opgevat als een bron van inspiratie eerder dan als een belemmering;
- om partijen in beweging te krijgen is een specifieke benadering gericht op individuele bedrijven in samenwerking met relevante maatschappelijke organisaties en hun directe ketenrelaties meer geëigend, dan een generieke benadering gericht op sectorbreed en ketenomvattend draagvlak.
- een *stakeholder* dialoog is een goed instrument om op individueel bedrijfsniveau maatschappelijk verantwoord ondernemen hanteerbaar te maken. De *stakeholder* dialoog

biedt voor maatschappelijke organisaties de gelegenheid om sector brede ambities te vertalen naar bedrijfsspecifieke mogelijkheden en beter inzicht te krijgen in de bedrijfsspecifieke beperkingen die hierbij een rol spelen. Voor bedrijven biedt de *stakeholder* dialoog de gelegenheid zich publiekelijk te verantwoorden over het gevoerde beleid en tevens geeft het handvaten om te komen tot een bedrijfsspecifieke nadere invulling van markt- en maatschappij gericht ondernemersschap.

- een *stakeholder* dialoog houdt in dat keuzes moeten worden gemaakt ten aanzien van maatschappelijke thema's die men oppakt. Het is voor een vruchtbare discussie ook van groot belang de relevante economische context te bepalen. Bedrijven hebben vaak een beperkte speelruimte en moeten opereren in een internationale markt. Bedrijven moeten keuzes maken ten aanzien van de maatschappelijke thema's waarop zij zich willen onderscheiden, mede op basis van hun competenties.

De volgende aanbevelingen worden gedaan:

- maatschappelijk verantwoord ondernemen biedt meer perspectief voor bedrijven indien men de keuze voor de maatschappelijke thema's, die men oppakt, weet te koppelen aan hun bedrijfsspecifieke marktstrategie en competenties;
- het integrale karakter van duurzaamheid noopt ook maatschappelijke organisaties tot meer samenwerking met collega maatschappelijke organisaties, zodat waar mogelijk een samenhangend beeld gepresenteerd kan worden van de maatschappelijke eisen die gesteld worden aan het betrokken bedrijfsleven;
- maatschappelijke organisaties (en overheden) dienen zich te realiseren dat bedrijven (kunnen) verschillen in de wijze waarop en mate waarin ze maatschappelijk verantwoord ondernemen willen en kunnen verwezenlijken. Hierbij is van belang te onderkennen dat bedrijven vaak een ontwikkelingsproces (moeten) door maken, alvorens hogere niveaus van ambitie ten aanzien van duurzaamheid gerealiseerd (kunnen) worden. Meer inzicht is gewenst in de wijze waarop bedrijven hun ambitieniveau ten aanzien van markt- en maatschappij gerichte productie in de dagelijkse praktijk proberen te verwezenlijken, alsmede in de mogelijkheden dit ambitieniveau op een hoger plan te brengen. Indien qua oplossingen niet te veel van de bestaande marktconcepten verwacht mag worden, omdat het huidige traditionele varkensvlees te veel een bestaand product op een bestaande markt is, valt te overwegen nieuwe marktconcepten te ontwikkelen en deze te koppelen aan specifieke duurzaamheidthema's.

Summary

This report concerns the workshop cycle that developed into a *stakeholder* dialogue organized by the AKK (*Agro Keten Kennis*: Agro Chain Expertise), the PVE (Commodity Boards for Livestock, Meat and Eggs) and LEI, with participants including Nutreco and a number of non-governmental organizations. The original problem definition of the project was: 'How can we increase the value of the production of socially responsible pork in the chain?'. This problem definition resulted from a growing concern with (among others) non-governmental organisations that sustainable production on the farm level does not have any economic perspective without support in other levels of the chain. A development to a more sustainable production cannot only involve developments in top segments of the market, but concerns a more sustainable production for all production of pork meat (from niche to mainstream).The initial intention was therefore to reach a widely endorsed proclamation, on the basis of which parties would subsequently take concrete steps forwards.

A first workshop was organised, in which research participants presented a starter paper. This paper described the current situation with farmers and slaughterhouses as well as the possibilities for a more market and sustainable oriented production of pork meat. From the side of the agri-business and non-governmental organisations this workshop was the basis to explicit a demand to include the retail more closely in the project. As a result researchers carried out a round of interviews with category managers of the different retailers. This showed for instance that there are a number of differences between the different retail-formulas in the willingness and ability to market more sustainable produced pork, as well as the methods to be applied in this. It also showed that a willingness to cooperate in such a marketing activity was expressed at central staff level, but not necessarily (yet) implemented in the incentive mechanisms in the hierarchy (buying, managing the retail formula etcetera).

A second workshop has been organised to present the results of the interviews, also in coordination with experiences from other projects in the pork chain. Also a comparison was made with experiences from projects in other food chains in the USA (annex 4b). It has been discussed that if important chain issues like quality attributes, allocation of costs and returns, quality guarantee and adaptability matter, a sector broad approach cannot work. A link with company specific competences and ambitions has to be made.

Besides this, intensive contacts have been organised in the project with the Consumers' Organisation (Consumentenbond). This organisation participated actively in the discussion on how consumer organisations and other ngo's can play a role in the market introduction of more sustainable produced products like pork. Among others this resulted in a contribution from the research project in a workshop organised by the Consumentenbond in which the development of new strategies for ngo's were the central theme - given the fact that a growing number of companies claims to do something sustainable. Contacts were also made with sector organisations in the pig meat sector, also with an eye to the fact that PVE used the workshop cycle to identify a number of strategic issues for the pork chain. Among others this

resulted in a contribution from the project to the IFMA 'knowledge market' on sustainable agriculture in the pig meat sector.

Gradually, during the project, it became clear that, due to the diversity in possibilities and means of different players in the pork chain, the idea of a broad, sector approach would not be effective and that a better connection was possible with existing initiatives by individual enterprises. The heart of the project has therefore been developed into a workshop organized by the AKK, the PVE and LEI in which the policy of Nutreco on sustainable agriculture in the pork chain and its Social and Environmental Report 2001 was the central theme. The workshop had the form of a *stakeholder* dialogue between the Board of directors of Nutreco and large Dutch non-governmental organizations (the Netherlands Society for Nature and Environment, the Dutch Society for the Protection of Animals, Consumer Association, members of the Federation of Trade Unions and the Dutch Association of Investors for Sustainable Development). The non-governmental organizations indicated what people expect from companies such as Nutreco, and what people think of the manner in which Nutreco meets these expectations and gives account of this through its Social and Environmental Report. Through all the reactions, it emerged that the integration of the three elements of sustainability in particular (people, planet and profit) is considered very important. The specific design of the workshop supported the development of a more integrated view of Nutreco's sustainability-performance. It became also clear that for companies like Nutreco, there exists a large challenge in the translation of sustainable entrepreneurship to their own company strategy and organisation, as well as in the implementation from the concern level to the business units and production locations and up to the work floor. Different phases or ambition levels can be seen in the objective of companies for sustainable agriculture. Higher phases or levels of ambition can not or not easy reached without experiencing the lower phases or levels of ambition very well, and ask for integration of the experiences in the normal business strategy and organisation.

On the basis of the results of the discussion in the workshops, it can be concluded that:

- sustainable agriculture (in pig meat production) is in a phase in which not only the sustainable performance on the farm level is evaluated, but also the contribution to it by companies elsewhere in the chain. A more sustainable production in the total chain is at stake, besides the development of sustainable produced top segments;
- there is a large variety in possibilities and ambitions of different companies in the pork chain concerning the production of more sustainable and demand driven production. The variety much be interpreted as a source of inspiration rather than a block;
- to get companies to move, a specific approach oriented towards individual companies in collaboration with relevant ngo's and their direct partners in the chain is more relevant then a generic approach oriented on the support of the whole sector and all chains;
- a *stakeholder* dialogue is a good instrument to make sustainable agriculture more manageable for an individual company. For ngo's the stakeholder dialogue provides opportunities to translate sector broad ambitions into company specific possibilities and to get a better understanding of the company specific handicaps that play a role. For companies the stakeholder dialogue provides an opportunity for a public accountability of the policy and it also provides tools to develop a company specific application of sustainable and market oriented entrepreneurship;

- a *stakeholder* dialogue implies that choices need to be made with regards to the social themes discussed. To ensure a fruitful discussion, it is also very important to determine the relevant economic context. Enterprises often have limited room for manoeuvre and have to operate within an international market. Enterprises have to make choices with regards to the social themes with which they wish to distinguish themselves, partly on the basis of their competencies.

The following recommendations are made:

- Corporate Social Responsibility offers more perspective for enterprises if the choice of social themes made, can be linked to the company specific market strategy and competencies;
- the integral character of sustainability also compels non-governmental organizations to more cooperation in consultation with other non-governmental organizations; where possible this leads to a more integrated picture of societal demands towards the agribusiness involved;
- NGO's (and governments) should realise that companies (can) differ in the way how and the level to which they are able and willing to realise corporate social responsibility. It is important to realise that companies often (have to) experience a development process, before higher levels of ambition with respect to sustainability can be realised. More know how is needed in the way that companies try to realise their ambition level with regard to more sustainable and market oriented production in their daily routines, and also in the possibilities to bring this ambition to a higher level;
- if not too much can be expected of the existing market concepts in terms of solutions because today's traditional pork as a product is too 'common' within an already saturated market, one could consider developing new market concepts and coupling these with specific sustainability themes.

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Tijdens de varkenspest en de MKZ is de grote verwevenheid van de landbouw met de maatschappij naar voren gekomen. Daardoor is de maatschappij zich ook steeds bewuster geworden van de wijze waarop de landbouw wordt gevoerd als ook de gevolgen die bepaalde activiteiten binnen de landbouw kunnen hebben op de 'gewone' burger. De kritiek op de wijze van productie van vlees is toegenomen, vooral ook ten aanzien van de varkensvleesketen. Er is een tendens dat omgevingspartijen die niet direct betrokken zijn bij de marktpartijen, steeds meer invloed willen en kunnen uitoefenen op de vraag en aanbod. Hier komt natuurlijk het fenomeen bij dat de burger al het goede in de wereld wil, maar dat de consument vaak andere beweegredenen heeft om producten te kopen: prijs, verpakking, smaak, reclame.

In de huidige situatie worden ondernemers vaak gedwongen zich te richten op het dagelijks reilen en zeilen van het bedrijf en is er niet veel mogelijk, zowel qua tijd als geld, om zich te richten op de toekomst van hun bedrijf. Een belangrijke rol daarin speelt de onduidelijkheid voor ondernemers, waar moet hij zijn aandacht op vestigen: mensen, dieren, milieu, omgeving. En als de ondernemer initiatieven neemt is hij nog niet altijd zeker van een goede profilering naar buiten toe: de maatschappij heeft weinig oog voor de individuele ondernemer, maar is meer geneigd te denken in termen van: de sector.

Voor de landbouw is het beeld ontstaan van een transitie met vele gerelateerde problemen, waarvoor steeds meer lange termijndoelen worden gesteld voor landbouw en milieu, veel minder voor de consumenten en hun voeding of de afwenteling op het buitenland (Ros et al., 2003). Het is daarom logisch dat de aandacht vanuit de maatschappij en overheid gaandeweg verschuift van het primaire varkensbedrijf naar de overige schakels in de keten. De problematiek op het primaire bedrijfsniveau had de laatste jaren veel aandacht: mestoverschot, stank, varkenspest, dierwelzijn. Het ziet er naar uit dat een wettelijk kader geschapen is wat min of meer duidelijk maakt waar de primaire sector de komende tien jaar zich aan te houden heeft. Maatschappelijke organisaties hebben zich expliciet tot doel gesteld verderop in de keten te kijken.

Kort na de presentatie van het rapport 'Varkenshouders in dialoog met de samenleving' (Backus en Van der Schans, 2000) gaven de bij het rapport betrokken maatschappelijk organisaties te kennen dat men de mogelijkheden wilde verkennen om bij te dragen aan een verbetering van de afzetstructuur van varkensvlees. Hiertoe werd oktober 2000 de workshop 'Partnership en Ketenvisie' te Wageningen gehouden. Naast de maatschappelijke organisaties waren hierbij ook vertegenwoordigers van de grote varkensslachterijen aanwezig.

De maatschappelijke organisaties gaven aan dat zij hun actieve ondersteuning van een omslag richting maatschappelijk verantwoorde varkensvleesproductie nader vorm willen geven.

1.2 Probleemstelling

De oorspronkelijke probleemstelling was 'Hoe kunnen we de productie van maatschappelijk verantwoord varkensvlees verwaarden in de keten?' Hoe kun je een duurzame marktgerichte strategie voor vers varkensvlees concreet maken? Kunnen we qua oplossingen iets van de bestaande concepten verwachten, of is daarvoor het huidige traditionele varkensvlees te veel een bestaand product op een bestaande markt? Bij nieuwe producten geldt dit uiteraard niet. Echter de ruimte om daadwerkelijke investeringen in de markt te doen ontbreekt. Ook financiële prikkels die ingezet kunnen worden om een duurzame veehouderij dichterbij te brengen ontbreken vooralsnog (Remmers, 2003).

De bedoeling was daarom in eerste instantie om te komen tot een breed onderschreven proclamatie op basis waarvan in een vervolgtraject partijen concrete stappen zouden nemen. Op basis van de resultaten van een in januari 2001 georganiseerde workshop 'Changing the Pork Chain' werd evenwel duidelijk dat beter aangesloten kon worden bij bestaande initiatieven van individuele bedrijven, waarop dan gericht reflectie geboden zou worden, waar het individuele bedrijf en de daarbij behorende keten iets aan heeft, terwijl er ook conclusies getrokken worden die sectorbrede relevantie kunnen hebben.

1.3 Doelstelling en methode

In het licht van het voorgaande is door AKK de opdracht verstrekt aan het LEI om een workshop cyclus Kracht door Ketenvisie te organiseren, waarin voor een breed publiek in de varkensvleessector een aantal workshops georganiseerd zou worden. De opdracht behelsde met name het verbeteren van de afzetstructuur van varkensvlees door (meer specifiek) markt- en maatschappijgerichte productie te bevorderen (zie ook de startnotitie in bijlage 2). In de loop van het traject bleek dat een dergelijke sectorbrede aanpak niet tot resultaten zou leiden. Besloten is om aansluiting te zoeken bij één keten en bij bedrijfsspecifieke competenties en ambities. Daarmee werd de kern van het project een door het PVE, AKK en LEI georganiseerde *stakeholder* dialoog met 5 grote Nederlandse maatschappelijke organisaties, waarbij Nutreco's beleid voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de varkensvleesketen en haar Sociaal en Milieuverslag 2001 centraal stond. Deze *stakeholder* dialoog werd voorafgegaan door de workshop *'Changing the Pork Chain'*.

1.4 Opbouw van het rapport

Dit project is een intensief leerproces gebleken, voor een ieder die er direct bij betrokken was. De vraag is nu hoe de bevindingen overgebracht kunnen worden, ook op mensen die er niet direct bij betrokken zijn geweest. Deze rapportage geeft daarom de resultaten van het interactieproces tijdens dit project vrij uitgebreid weer, naast de belangrijkste stappen er naar toe.

Dit rapport is opgebouwd uit vier hoofdstukken. Na deze inleiding volgt hoofdstuk twee dat de probleemverkenning beschrijft. Hoofdstuk drie geeft vervolgens een beschrijving van de resultaten van de *stakeholder* dialoog. Hoofdstuk vier sluit tenslotte af met 'discussie, conclusies en aanbevelingen'.

2. Probleemverkenning

2.1 Workshop marktgerichte ketenorganisatie

Het doel van het project (bijlage 2) was in eerste instantie om te komen tot een breed onderscreven proclamatie over markt- en maatschappij gerichte varkensvleesproductie, op basis waarvan in een vervolgtraject partijen concrete stappen zouden nemen. Er werd een eerste workshop georganiseerd waar vanuit het onderzoek een startnotitie gepresenteerd is, die onder andere de stand van zaken weergaf bij varkenshouders en slachterijen en mogelijkheden schetste voor een meer markt- en maatschappij gerichte varkensvleesproductie. Vanuit het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties werd naar aanleiding van deze workshop de wens geuit naar mogelijkheden te zoeken ook de *retail* meer direct bij het project te betrekken. Vanuit het onderzoek is vervolgens een interviewronde gehouden met *category managers* van diverse detailhandelsorganisaties. Hieruit bleek onder andere dat er tussen *retail* formules een zekere mate van verschil bestaat in de bereidheid waarmee, en de wijze waarop, men maatschappelijk verantwoord geproduceerd vlees in de markt kan en wil zetten. Tevens bleek dat deze bereidheid op stafniveau weliswaar uitgesproken werd, maar zich (nog) niet altijd volledig doorvertaald had in de aansturing van de lijnorganisatie (vleesinkoop, winkelformule positionering, enzovoort).

Op de tweede workshop 'Changing the Porc Chain' in januari 2001 te Den Haag kwamen ervaringen uit de Verenigde Staten ten aanzien van het verbeteren van de marktoriëntatie van agro-food productie ketens aan de orde.[1] Deze ervaringen hadden betrekking op vier cases, te weten: *Sourcing Wheat for Wheaties, LoSatSoy™ Cooking Oil, Beef in the U.K.*, en *Label Rouge*. Voor elke case werden de volgende aspecten besproken: kwaliteitsattributen, verdeling van kosten en opbrengsten, ketenregie, kwaliteitsgarantie en aanpassingsvermogen. Vervolgens zijn de resultaten van een interview ronde onder varkenshouders, verwerkers, en retailers in Nederland gepresenteerd. Hierbij werden de resultaten gepresenteerd van gesprekken met kwaliteits- en/ of inkoop en verkoopmanagers per ketenschakel:

- varkenshouders: toeleveranciers van één van de drie slachterijen;
- slachterijen: in- en verkoopmanagers (Sturko, Dumeco, Nutreco);
- retailers: inkoopmanagers vlees, afnemers van de drie slachterijen.

De stand van zaken anno 2001 bij de verschillende schakels in de varkensvleesketen kan kortweg als volgt worden gekarakteriseerd: varkenshouders zijn veranderingsbereid, maar snel teleurgesteld. Verwerkers hebben een toenemende marktgerichtheid, maar deze is nog niet tot wasdom gekomen. En tot slot onderkennen retailers hun maatschappelijk verantwoordelijkheid, maar deze is nog niet geïnternaliseerd in hun ondernemingen. Tevens bleek dat er tussen retail formules een zekere mate van verscheidenheid is in de bereidheid waarmee, en

[1] Dit aan de hand van een bijdrage van professor Rob King van de University of Minnesota (zie bijlage 4).

wijze waarop, men maatschappelijk verantwoord geproduceerd varkensvlees in de markt kan en wil zetten.

In de discussie tussen vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven, en onderzoekers kwam aan de orde dat slachterijen onderling nauwelijks verschillen. De indruk ontstaat dat men consumentpreferenties met name afleidt uit de contacten met retail en slagerijen.[1]

Uit de daaropvolgende discussie bleek dat de transitie van de varkensvleesketen zich nog in de fase bevindt waarin er nog geen sprake is van een gedeelde perceptie van mogelijke knelpunten en oplossingsrichtingen. Concrete en breed gedragen toekomstbeelden over de varkensvleesketen zijn er nog niet.

De omslag richting meer duurzame varkenshouderij behoeft een impuls. De hoe vraag kan echter niet in algemene zin beantwoord kan worden, tenzij je vanzelfsprekendheden als antwoord accepteert. Hoe je een stukje vlees in de markt zet hangt af van de individuele ondernemers, de specifieke productkeuze en het specifieke afzetkanaal. Hier zijn geen standaard recepten voor te geven. Het gaat juist om unieke creatieve onderscheidende concepten. Over de waarom vraag kan meer over gezegd worden, omdat iedereen die bezig is verantwoord geproduceerd varkensvlees in de markt te zetten, bepaalde problemen tegen komt, die ook herkenbaar zijn voor partijen die opereren in andere ketens.

De meerwaarde van onderzoek en dialoog zit vooral in het beantwoorden van de waarom vraag, het verschaffen van inzicht in achterliggende oorzaken en redenen, het wegnemen van blokkades, hoe men dan verder moet in de eigen situatie weet men dan vaak zelf het beste. Dit vraagt om een procesgerichte benadering waarin onzekerheid, complexiteit en samenhang kernbegrippen zijn. Het in de markt zetten van duurzame ketenconcepten vereist eerst een bredere discussie met vertegenwoordigers van verschillende maatschappelijke geledingen. In het volgende hoofdstuk wordt verslag gedaan van een *stakeholder* dialoog van Nutreco met een aantal grote maatschappelijke organisaties.

[1] De vraag is of verkoopafdelingen ook direct onder eindconsumenten onderzoek uitvoeren, en direct met eindconsument communiceren. Een sterk merk wordt opgebouwd door over de hoofden van de retail heen met de eindconsument te communiceren, en je bent een interessante partner voor supermarkten als je meer weet over de preferenties van de eindconsument dan de retailer. Die is immers geïnteresseerd in het totale beeld, en zet in feite zijn locatie in de markt. Slachterijen moeten zelf onderzoek doen naar lange termijn trends, niche markten en de relatieve positie ten opzichte van die van andere voedingsmiddelen.

3. *Stakeholder* dialoog Nutreco in de varkensvleesketen

In juni 2002 is door het LEI tijdens een informatieve workshop een *stakeholder* dialoog georganiseerd met vijf grote Nederlandse maatschappelijke organisaties waarbij Nutreco's beleid voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en haar Sociaal en Milieuverslag 2001 centraal stond. Een *stakeholder* dialoog is een open en constructief overleg tussen bedrijf en *stakeholders* onderling over maatschappelijke dilemma's van het bedrijf. Dit betekent: geen doublures met andere overleg situaties, maar vooral zoeken naar thema's waar de participerende partijen ook wat mee kunnen; gezamenlijk zoeken naar mogelijkheden tot verbetering en naar mogelijke bijdragen van alle partijen.

Voor een constructieve *stakeholder* dialoog is een aantal spelregels nodig. De spelregels hebben vooral betrekking op het creëren van een situatie waarin alle participerende partijen vanuit hun eigen perspectief hun visie geven, waarbij een open gedachtewisseling mogelijk is. Haast vanzelfsprekend hebben de participerende partijen conflicterende verwachtingen. Dit is niet erg. In een constructieve dialoog, kunnen conflicterende verwachtingen de basis zijn voor een maatschappelijke meerwaarde, mits de participerende partijen zich niet laten beperken door bijvoorbeeld starheid of het uitoefenen van macht. Alle participerende partijen gaan akkoord met de spelregels.

Nutreco fungeert in deze workshop als case. Eerst houdt een vertegenwoordiger van Nutreco een presentatie. Een aantal maatschappelijke organisaties (Stichting Natuur en Milieu, Dierenbescherming, Consumentenbond, FNV Bondgenoten en de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling) is gevraagd aan te geven wat men verstaat onder MVO in de varkensvleesketen, wat men verwacht van bedrijven als Nutreco, en wat men vindt van de wijze waarop Nutreco aan die verwachtingen voldoet en hierover middels het sociaal en milieujaarverslag verantwoording af legt. Gevraagd is vooral ook aan te geven wat Nutreco nog kan verbeteren, vanuit het perspectief van de desbetreffende maatschappelijke organisatie. Uit de presentaties van Nutreco en de maatschappelijke organisaties zijn vervolgens drie thema's geformuleerd. De problematiek en dilemma's voor Nutreco rondom dit thema worden in kaart gebracht.

De workshopcyclus gaat over het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Wat wordt daar onder verstaan? Hoe kan de keten daar mee omgaan? De participanten zijn maatschappelijke organisaties, brancheorganisaties, overheid en een aantal individuele bedrijven die al bezig zijn met dit begrip.

Voor de workshop is Nutreco gevraagd om wat dieper in te gaan op haar MVO-strategie, omdat dit bedrijf een sociaal en milieu jaarverslag uitbrengt wat zich goed leent voor een discussie over de wijze waarop MVO in de varkensvleesketen in de praktijk vorm gegeven kan worden. Nutreco steekt hiermee haar nek uit op een terrein wat nog in ontwikkeling is. Mede om die reden heeft men gekozen voor een workshop met een relatief beperkt aantal deelnemers om meer diepgang te krijgen en dilemma's bespreekbaar te maken.

3.1 Nutreco[1] en de maatschappelijke organisaties

In 2000 is Nutreco begonnen met het rapporteren van haar activiteiten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in een sociaal Jaarverslag. Het rapport is opgesteld volgens de zogenaamde GRI richtlijnen *(Global Reporting Initiative)*. De eerste reacties naar aanleiding van het rapport 2000 waren ietwat teleurstellend (gering in aantal). Het rapport 2001 genoot al meer aandacht. Het rapport wordt naar alle *stakeholders* van de organisaties verstuurd. Mede door het opstellen van dit rapport wil Nutreco een actieve houding aannemen in de dialoog over MVO. Er zijn drie redenen waarom Nutreco met het opstellen van het rapport is begonnen.

Ten eerste is men van mening dat het bij de bedrijfscultuur past. Open en transparant zijn hierbij kernbegrippen. Ten tweede komt het initiatief voort uit het besef van de kwetsbaarheid van de sector waarin men opereert (vooral de veehouderij en slachterij). Bovendien maakt het rapport interne dynamiek los. Opvallend is dat het rapport vooral intern in de organisatie veel reacties ontlokt en dynamiek genereert, wat als zeer positief wordt ervaren en een extra stimulans is om ermee door te gaan.

Het opstellen van een dergelijk rapport alleen is niet voldoende. Het moet ook worden gebruikt. Nutreco gebruikt het rapport door het de juiste mensen te laten lezen. Men hoopt reacties te krijgen, niet alleen van partijen in Nederland, maar wereldwijd. Middels het rapport tracht men een dialoog op te starten of zelfs samenwerkingsverbanden op te starten, bijvoorbeeld met maatschappelijke organisaties.

Nutreco gaat door op deze weg. De weg naar een maatschappelijk verantwoorde ondernemingspraktijk is echter moeilijk en kost tijd. In het rapport staan dan ook verschillende uitdagingen en ambities centraal. Zo zijn er concrete doelstellingen vermeld die Nutreco zal trachten te realiseren. Mede met behulp van instrumenten en bijeenkomsten (zoals deze workshop) probeert Nutreco een duurzame en betrouwbare marktpartij te worden. Het rapport fungeert hierbij als een navigatiemiddel ten aanzien van de reputatie en het imago van de organisatie.

Nutreco is van mening dat het zich niet verdedigend moet opstellen en haar positie moet veiligstellen, maar tracht in dialoog met haar *stakeholders* te komen tot gezamenlijke oplossingsrichtingen. Samenwerking staat hierbij centraal. Ten aanzien van MVO zijn voor Nutreco 'betrouwbaarheid' en 'transparantie' kernbegrippen.

Stichting Natuur en Milieu (Jeroom Remmers)

De Stichting Natuur en Milieu (SNM) staat over het geheel genomen positief tegenover het verslag van Nutreco. SNM is overigens reeds een aantal jaren in dialoog is met Nutreco.

Het credo zoals Nutreco dat in het sociaal en milieujaarverslag formuleert spreekt SNM aan. Vooral de aandacht voor eerlijke prijzen, duurzame productie en verifieerbare producten in de gehele keten wordt door SNM als positief beoordeeld. Nutreco heeft tijd nodig om haar activiteiten Maatschappelijk Verantwoord te organiseren. Hier heeft SNM begrip voor en on

[1] Nutreco is op de workshop met vier mensen vertegenwoordigd, van de afdelingen: Communicatie, Research en Ontwikkeling, Veiligheid en Milieu, Voedselveiligheid en Marketing. De presentatie over Nutreco werd verzorgd door Frank van Ooijen.

dersteunt de ingezette koers. SNM heeft drie suggesties ten aanzien van de varkensvleesketen, waarbij men zich onder andere heeft laten inspireren door de Nutreco rapportage van initiatieven in de aquacultuur.

Nadelige effecten op natuurlijke zalm
In haar zalmactiviteiten draagt Nutreco er zorg voor dat de gekweekte zalm geen nadelige effecten sorteert op de natuurlijke zalmpopulatie. SNM trekt een parallel naar de veevoeder productie voor varkens. Bij een gedeelte van de productie van veevoeder wordt gebruikgemaakt van genetisch gemodificeerde gewassen. Hierbij kan (onbedoelde) kruisbestuiving plaatsvinden op 'natuurlijke' gewassen. SNM zou graag zien dat hier net als bij de zalmproductie expliciet aandacht aan besteed zou worden.

Area agreements
In haar sociaal en milieujaarverslag gaat Nutreco in op de area-agreements bij onder andere de zalmproductie. Bij de area-agreements staat het minimaliseren van effecten op de directe omgeving van bijvoorbeeld de zalmproductie centraal. SNM is hierover positief, en stelt voor dat in de varkenshouderij vergelijkbare initiatieven worden genomen. Nutreco zou dan moeten uitzoeken waar de varkenshouders waarmee Nutreco zaken doet geconcentreerd zijn. Deze omgeving zou men aan een analyse moeten onderwerpen en uitzoeken wat men hier op gebiedsniveau extra aan ontlasting van het milieu kan doen. Hiervoor zou men rond de tafel kunnen gaan zitten met (lokale) milieugroeperingen om gezamenlijk de mogelijkheden te bespreken.

Project met plantaardig voer
Het project met plantaardige eiwitten en olie als vervangers van op vis gebaseerde producten door Nutreco Aquaculture spreekt SNM aan. SNM stelt voor dat men ook voor de varkensketen het gehele voertraject (zowel nationaal als internationaal) onder de loep neemt. SNM is van mening dat er nog vele voordelen te behalen zijn bij de productie van veevoer, op het gebied van energiebesparingen, maar ook in de uitstoot van schadelijke stoffen zoals stikstof en fosfaat. Men dient hierbij verder te gaan dan alleen de productie van veevoeder, dus ook de toeleverende bedrijven van de veevoerproducenten.

Verder complimenteert SNM Nutreco voor de initiatieven ten aanzien van biologisch pluimvee en -varkens. Stichting Natuur en Milieu staat hier achter en hoopt dat dit een groeiende sector wordt. SNM ziet de huidige prijsverschillen (biologische vleesproducten zijn duurder dan gangbare producten) als een beperking voor een verdere groei van dit segment. SNM ziet mogelijkheden voor in een actief prijsbeleid (de prijsverschillen kleiner maken). Men ziet hierbij ook een rol voor de overheid weggelegd.

SNM komt vooral op voor kwetsbare natuur en biodiversiteit. Ook dierenwelzijn staat hoog in het vaandel. Een uitgangspunt hierbij zijn de bekende vijf vrijheden van dieren. SNM benadrukt dat ten aanzien van aandacht voor natuur- en milieuaspecten de Stichting nadrukkelijk een en/en benadering voorstaat in plaats van een of/of benadering.

Verwacht wordt dat de wereldwijde consumptie van dierlijke eiwitten zal toenemen de komende jaren. SNM bepleit het gebruik van vleesvervangende producten. Men verwacht

hierin een belangrijke groei. SNM adviseert Nutreco dan ook om aandacht te besteden aan vleesvervangers en hier een actieve houding in aan te nemen.

Dierenbescherming (Bert van den Berg)

De Dierenbescherming beziet de MVO-activiteiten van Nutreco vanuit het perspectief van dierenwelzijn. De Dierenbescherming pleit voor duurzaamheid, inclusief welzijn van het dier. Het standpunt van de Dierenbescherming is dat het dier een eigen waarde heeft. Ze pleiten dan ook voor het bevorderen van de gezondheid, dierenwelzijn en integriteit van het dier bij ondernemingen zoals Nutreco. De Dierenbescherming is van mening dat manipulaties (in negatieve zin) van dieren de integriteit van dieren aantasten en daarmee verwerpelijk is.

De Dierenbescherming verwacht van het bedrijfsleven dat men de problematiek omtrent dieren erkent en dat men zich inspant om hier verbeteringen in aan te brengen. Men dient tot oplossingen te komen. De Dierenbescherming onderkent dat dit tijd kost en verwacht dan ook dat verbeteringen stap voor stap gerealiseerd kunnen worden. In ieder geval verwacht de Dierenbescherming (meer) openheid van het bedrijfsleven in het algemeen.

Over het geheel genomen is de Dierenbescherming positief over de aandacht van Nutreco voor dierenwelzijn. Men heeft het idee dat Nutreco de problematiek onderkent. De Dierenbescherming is echter van mening dat dierenwelzijn relatief weinig concrete aandacht krijgt in het sociaal en milieuverslag van Nutreco. De opmerking over dierenwelzijn in het Credo (in het jaarverslag) vindt de Dierenbescherming tamelijk nietszeggend. Men verwacht meer concreetheid. Daarnaast verwacht de Dierenbescherming een apart hoofdstuk over dierenwelzijn in het sociaal en milieuverslag. Daarnaast vindt de Dierenbescherming dat er in het jaarrapport 2001 te weinig aandacht wordt besteed aan de MKZ-crisis, terwijl dit wel een enorme impact op de sector heeft gehad.

Het initiatief van Nutreco ten aanzien van biologisch varkensvlees wordt door de Dierenbescherming als zeer positief gewaardeerd. Ook over de initiatieven hieromtrent in andere sectoren is men positief. Hierbij maakt de Dierenbescherming de kanttekening dat dit initiatief reactief van aard is. Men meent dat Nutreco meer pro-actief zou moeten zijn.

De Dierenbescherming verwacht van Nutreco dat er binnen de eigen onderneming (meer) aandacht wordt besteed aan dierenwelzijn, maar dat men zich ook actief bij andere schakels in de keten betrekt. Ten aanzien van aandacht voor dierenwelzijn in de eigen onderneming vindt de Dierenbescherming dat men zich moet richten op het fokken van gezonde en weerbare varkens. Hij benadrukt dat - gezien de eigen waarde van dieren - veevoeder niet zuiver functioneel moet zijn, maar dat het zou moeten voorzien in alle behoeften van varkens. Voorts pleit men voor minder, korter en beter transport van slachtvarkens en een goede opvang en humane slachting in het slachthuis. Op deze punten vindt de Dierenbescherming dat Nutreco nog verschillende verbeteringen kan realiseren.

Ook verwacht de Dierenbescherming dat Nutreco aandacht besteedt aan de primaire sector, bijvoorbeeld door varkenshouders te helpen met het aanbrengen van verbeteren ten aanzien van dierenwelzijn. Daarnaast verwacht men dat Nutreco actief ijvert voor wijzigingen in het non-vaccinatiebeleid ten aanzien van KVP en MKZ.

Tot slot verwacht de Dierenbescherming (meer) openheid van Nutreco. Zo vindt men dat Nutreco actief moet communiceren over wat Nutreco aan dierenwelzijn doet, maar ook wat men hier in de toekomst aan wil gaan doen. De genoemde initiatieven in het rapport vindt

men tamelijk vaag omschreven. Men zou het beestje meer bij de naam moeten noemen en aangeven wat elk initiatief voor consequenties heeft voor dierenwelzijn. Ook pleit men voor meer informatie hieromtrent op de internetsite en is men van mening dat Nutreco geïnteresseerden actief moet informeren.

De Dierenbescherming is van mening dat men gezamenlijk kan komen tot een maatschappelijke geaccepteerde productie van varkensvlees, maar dat dit interactie vereist. De Dierenbescherming staat daarom ook open voor een dialoog.

De Consumentenbond (Melanie Peters)

De Consumentenbond besteedt aandacht aan MVO, omdat consumenten aangeven dat ze inzichten willen hebben in productiewijzen. Ten aanzien van op dierlijke eiwit gebaseerde voedingsmiddelen gaat het dan vooral om: voedselveiligheid, dierenwelzijn, milieu en kinderarbeid. Men merkt hierbij op dat de aandachtspunten van consumenten in de loop der tijd verschuiven. De media hebben een grote invloed op de aandachtspunten van consumenten.

Daarnaast moet de Consumentenbond wel aandacht aan MVO besteden omdat de overheid ten aanzien hiervan steeds meer terugtreedt. Van consumenten wordt steeds meer eigen verantwoordelijkheid verwacht. De consument koopt nog niet zo maatschappelijk verantwoord. Mogelijk is dit te wijten aan een gebrek aan beschikbare informatie, maar ook aan een gebrek aan vertrouwen. Veel consumenten zijn wel bereid een meerprijs te betalen, maar willen vertrouwen hebben dat dit geld goed terechtkomt. Consumentenvertrouwen heeft betrekking op producten en producenten.

De Consumentenbond ziet MVO en de bekende drie P's als een integraal geheel. Gezonde mensen, dieren en milieu hangen samen en dienen dan ook integraal te worden aangepakt. MVO is voor de Consumentenbond je houden aan de wet, maar ook meer doen dan de wetgeving vraagt. MVO is nadrukkelijk geen set criteria of 'issues'. De Consumentenbond verwachten dat het bedrijfsleven zich minimaal aan de wet houdt, maar dat men ook verder gaat dan wettelijke eisen. In brochures van de Consumentenbond over maatschappelijk verantwoord ondernemen is deze gedachte uitgewerkt.

Het sleutelwoord voor de Consumentenbond is informatie. Uit een onderzoek over pluimvee- en varkensvlees bij supermarkten bleek dat de meeste supermarkten en slagers heel weinig konden vertellen over de productiewijze van de consumentenproducten die zij in de winkel hebben liggen. De winkels verwezen naar de slachterijen en de overheid. Volgens de Consumentenbond willen veel supermarkten wel als voorloper worden gezien op het gebied van bijvoorbeeld duurzaam geproduceerde artikelen, maar willen zij maar beperkt hun kennis delen.

De Consumentenbond vindt het sociaal milieuverslag een mooi rapport; het ziet er menselijk uit. Onduidelijk is voor wie het rapport nu eigenlijk is geschreven. Hoewel er wel iets instaat over het gebruik van antibiotica in de varkensvleesketen, is men hier niet echt concreet over. Uit het rapport blijkt dat Nutreco audits uitvoert op toeleveranciers. Dit vindt de Consumentenbond positief. Onduidelijk blijft echter waarop de bedrijven worden geaudit. De Consumentenbond vraagt zich af hoe en in hoeverre de informatie waarover Nutreco beschikt bij consumenten en retailers terechtkomt.

De doelstellingen van Nutreco vindt de Consumentenbond erg technisch. Men vraagt zich af of het niet meer om een dialoog en een geïntegreerde benadering gaat. MVO vraagt

een geïntegreerde benadering van de drie P's, dit lijkt echter niet erg terug te komen in de activiteiten van Nutreco.

Consumenten willen veilig voedsel. Veilig kan alleen als de gehele keten beheerst wordt en veilig is. Dat vraagt van Nutreco een aanpak waarbij de gehele keten wordt betrokken. Voor consumenten heeft veilig voedsel veel te maken met het hebben van een veilig gevoel. Consumenten krijgen dit gevoel wanneer ze het idee hebben serieus te worden genomen. De Consumentenbond vindt dat Nutreco (meer) aandacht zou moeten besteden aan het vinden van de juiste verhouding tussen de bij Nutreco beschikbare informatie en de informatie die consumenten over producten willen hebben.

FNV Bondgenoten (Frans de Beer)

De vertegenwoordiger van FNV Bondgenoten, geeft een reactie op de MVO activiteiten en het sociaal en milieuverslag van Nutreco vanuit het werknemers perspectief. Hij heeft ervoor gekozen in zijn betoog over de MVO activiteiten van Nutreco een kritische houding aan te nemen. Eerst gaat hij in op het sociaal en milieuverslag, vervolgens op de problematiek ten aanzien van arbeid in de varkensvleesketen in het algemeen en tot slot poneert hij een aantal stellingen die de kern van zijn betoog weergeven.

In het sociaal en milieuverslag domineren aspecten zoals voedselveiligheid, duurzaam ondernemen, dierenwelzijn en milieu. FNV bondgenoten wil werknemers meer centraal stellen. Dit gebeurt nog te weinig, terwijl in het Credo van het jaarverslag werknemers wel als stakeholder worden aangemerkt. FNV Bondgenoten wil dat het personeel meer betrokken wordt bij de dialoog over MVO. Ten aanzien van de HSEQ policy en de audits stelt FNV Bondgenoten de vraag hoe deze audits worden uitgevoerd en welke criteria worden gehanteerd.

Gezondheid
Veel productiemedewerkers in de varkensvleesketen hebben te kampen met slechte arbeidsomstandigheden, kort cyclisch werk (RSI gevoelig), een bovengemiddeld ziekteverzuim en een bovengemiddelde uitstoot van werknemers naar de WAO. FNV Bondgenoten verwachten initiatieven van Nutreco ter verbetering van de arbeidsomstandigheden.

Arbeidsorganisatie
Er is veel sprake van lijnproductie, er is een trend naar het steeds meer inzetten van flexwerkers (onder andere werken op zaterdag). FNV Bondgenoten vraagt zich af of en hoe Nutreco (met name de vleesverwerkende bedrijven van Nutreco) hieromtrent actie onderneemt.

Leidinggeven
De meeste grote organisaties in de varkensvleesketen en ook Nutreco laten volgens FNV Bondgenoten te wensen over ten aanzien van het aspect leidinggeven en bejegening van medewerkers. Zo is er sprake van sterk hiërarchische verhoudingen en is de managementstijl erg directief en repressief. Ook ten aanzien van omgangsvormen noemt De Beer een aantal negatieve punten. De Beer baseert zijn betoog onder andere op geluiden die van werknemers van Nutreco zijn gehoord.

Medezeggenschap
De organisatie van medezeggenschap bij Nutreco gaat volgens de Beer niet veel verder dan de wettelijke verplichting en er ligt vooral nadruk op geheimhouding (in verband met de beursnotering). Er is bij de organisatie van de inspraak door werknemers vanuit het management vaak sprake van een 'overvaltactiek'. Leden van medezeggenschapsorganen krijgen geringe voorbereidingstijd voor bijeenkomsten. Er is volgens De Beer een minimum aan inspraak en het management zou druk uitoefenen op individuele OR-leden. De Beer meent dat er weinig ruimte wordt geschapen voor achterbancontact en vakbondsoverleg.

Loopbaan
FNV Bondgenoten laakt het geringe aanbod aan scholing voor werknemers, de geringe doorstroom mogelijkheden en de geringe aandacht voor de *employability* van werknemers. De positie van werknemers moet een integraal onderdeel worden van MVO. Dit gebeurt nog te weinig bij Nutreco. Werknemers zijn niet alleen geïnteresseerd in de sociale kant van MVO maar kunnen ook actief betrokken worden bij het vormgeven van de milieu aspecten en de dierwelzijnskant. FNV Bondgenoten zou graag zien dat medewerkers meer ruimte krijgen om zelf na te denken en dat men zodoende gezamenlijk kan werken aan oplossingen voor de beschreven problemen.

FNV Bondgenoten stelt dat MVO niet slechts op het niveau van de onderneming dient te worden behandeld, maar tevens op locatie-niveau (bijvoorbeeld COR en OR-locatiecommissies). MVO moet naar de werkvloer worden gebracht. Hier komt MVO voor werknemers tot uiting en heeft het de meeste, concrete waarde.

Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (Piet Sprengers)

De Vereniging van Beleggers voor Duurzame ontwikkeling (VBDO) is al een aantal jaren in gesprek is met Nutreco. VBDO geeft aan dat net als dé consument, dé belegger niet bestaat. Zo bestaat dé duurzame beleggers ook niet. Beleggers kunnen verschillende motieven hebben om in duurzame aandelen te beleggen. Zo zijn er onder andere verschillen in de mate van idealisme die hierachter steekt en ook de mate van rendementsoverwegingen.

Een vragenrondje langs enkele leden van de VBDO leerde dat Nutreco niet of nauwelijks voor komt in duurzame beleggingsportefeuilles van beleggers of (duurzame) beleggingsinstellingen. Dit kan verschillende redenen hebben. Zo speelt het feit dat Nutreco (relatief gezien) een kleine onderneming is hierbij een rol. Ook zijn veel beleggers sceptisch over de intensieve veehouderij. Daarnaast maken beleggers graag een vergelijking tussen ondernemingen alvorens aandelen worden aangekocht. Doordat er weinig beursgenoteerde voedingsconcerns (zoals Nutreco) zijn, is vergelijking moeilijk. Dit schept echter wel weer mogelijkheden voor Nutreco (bijvoorbeeld om 'best in class' te worden).

Een belangrijke vraag is volgens VBDO: Moet Nutreco wel streven naar opname in duurzame beleggingsportefeuilles? Wellicht kan Nutreco beter streven naar het aantrekkelijker maken van het aandeel in het algemeen. VBDO stelt dat aandacht voor duurzaamheid sowieso van belang is. Wellicht dat ondernemingen die hier integraal aandacht aan besteden het meeste en beste toekomstperspectief hebben en hierdoor een aantrekkelijk aandeel worden?

Transparantie is een eis voor ondernemingen. Het sociaal en milieuverslag is slechts een voorwaarde waaraan minimaal dient te worden voldaan. Nutreco stelde eerder dat men wel feedback krijgt op het financieel jaarverslag, maar dat het sociaal- milieuverslag nauwelijks tot reacties leidt. VBDO stelt dat dit niet betekent dat het verslag niet gelezen wordt. Wellicht dat de afdeling investor relations meer aandacht aan de MVO activiteiten zou kunnen besteden.

VBDO sluit af met de opmerking dat duurzame beleggingen slechts een zeer klein marktaandeel hebben, maar dat dit aandeel groeiende is. Deze deelmarkt lijkt zich langzaam te institutionaliseren.

In alle presentaties kwam naar voren dat vooral de integratie van de drie onderdelen van duurzaamheid (*people*, *planet* en *profit*) erg belangrijk gevonden wordt. Dit betekent naast het maken van winst een integrale aandacht voor gezondheid van mens, dier en milieu. Het blijkt ook van belang te zijn dat men de problemen, die er nog zijn, erkent. Dingen liggen nu eenmaal moeilijk. Dit moet men dan ook uitdragen.

Op basis van de presentaties en de reacties hierop komen drie thema's naar voren. Het betreft: benchmarking, ketenorganisatie en ketenverantwoordelijkheid, alsmede transparantie en traceerbaarheid. Deze thema's zijn vervolgens besproken, en komen in de volgende paragraaf aan de orde.

3.2 *Benchmarking*, ketenverantwoordelijkheid, transparantie en traceerbaarheid

Benchmarking

De presentatie van FNV Bondgenoten roept de vraag op of Nutreco het beter doet dan anderen in de varkensvleessector. Of moet Nutreco vergeleken worden met andere bedrijven in de voedingsmiddelenindustrie (bijvoorbeeld zuivelverwerkende bedrijven)? Een goede *benchmark* ten aanzien van MVO aspecten (c.q. het ontbreken daarvan) speelt - zo bleek uit de presentatie van VDBO - ook een rol bij de beoordeling van Nutreco door (duurzame) beleggers. Waarop, in hoeverre, en hoe, kan Nutreco gebenchmarkt worden?

In de discussie zijn de volgende onderwerpen meer of minder uitgebreid aan de orde geweest: waar kan een bedrijf als Nutreco zich mee vergelijken, is er voor een beursgenoteerd bedrijf als Nutreco een spanning tussen interne en externe openbaarheid, en op welke wijze kunnen 'niet-technische' aspecten van de bedrijfsvoering in de maatschappelijke rapportage worden mee genomen.

Allereerst is de vraag aan de orde met wie of waar mee Nutreco zich kan of zou moeten vergelijken qua maatschappelijke performance. Nutreco zou - nog - actiever kunnen zoeken naar gegevens van vergelijkbare bedrijfstakken (USA). De vraag is ook of men Nederlandse bronnen voldoende benut heeft. Er zijn wel degelijk gegevens beschikbaar van de slachterijsector in Nederland. Een tiental jaren geleden werd dit via de Productschappen verzameld en verspreid. Toen de concentratietendens in de slachterijsector inzette wilde het bedrijfsleven hieraan geen medewerking meer verlenen vanuit onderlinge concurrentie verhoudingen, omdat het om bedrijfsgevoelige informatie zou gaan. Het lijkt er nu op dat juist ook grote bedrijven momenteel vanuit hun behoefte zich maatschappelijk te profileren gebaad zijn bij

het (weer) verzamelen en verspreiden van informatie over de sociale en milieu prestaties van de slachtsector.

Nutreco kan zich actief inzetten om (in samenspraak met het Productschap) verzameling en verspreiding van bedrijfsvergelijkende gegevens mogelijk te maken. Nutreco kan in ieder geval, wat ook te doen gebruikelijk is bij andere bedrijven die zich maatschappelijk verantwoorden, haar performance in een bepaald jaar afzetten tegen die van eerdere jaren.

Tevens kwam aan de orde dat het een hele klus is gegevens verzameld te krijgen gegeven het feit dat je in verschillende landen opereert en ook dat je te maken hebt met bedrijven die langer of korter onderdeel uitmaken van het Nutreco concern. Het blijkt overigens voor de Nutreco concern staf relatief gemakkelijk geweest te zijn de gevraagde gegevens toegestuurd te krijgen. Hierbij speelt een rol dat het om een relatief klein concern gaat waarbij persoonlijk contact tussen degene die de gegevens vraagt en degene die de gegevens moet aanleveren van belang is. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld onduidelijkheden over de definitie of interpretatie van een bepaald gegeven relatief makkelijk opgelost worden.

Een ander punt is wat er vervolgens met de informatie gedaan wordt. Is het de bedoeling om bedrijfsonderdelen die slecht op een bepaald aspect scoren op te trekken naar een concernwijde gemiddelde standaard, of accepteer Nutreco verschillen tussen bedrijfsactiviteiten en tussen landen (bijvoorbeeld het aantal bedrijfsongevallen binnen slachterijen is hoger dan binnen mengvoer bedrijven, respectievelijk het standaard gewicht van zakken voer verschilt per land). Je kunt enerzijds het principiële standpunt huldigen dat bedrijven overal ter wereld dezelfde normen moet hanteren. Je mag je in die optiek niet verschuilen achter het feit dat het in een bepaald land nu eenmaal cultureel of maatschappelijk geaccepteerd is dat bijvoorbeeld kinderen aan het arbeidsproces deelnemen. Anderzijds blijkt in de praktijk dat er grote verschillen tussen landen zijn, en het is niet altijd mogelijk die verschillen in het korte tijdsbestek van één of enkele rapportage cycli te overbruggen. Het hoeft overigens niet zo te zijn dat een internationaal opererend bedrijf als Nutreco verschillen tussen landen doelbewust opzoekt om ze uit te buiten. Men zocht bijvoorbeeld naar mogelijkheden om naar Azië uit te breiden en in de fabriek die men kon overnemen waren nu eenmaal relatief veel bejaarde mensen tewerkgesteld. Je kunt dan verschillende dingen doen: of je neemt de fabriek niet over omdat hij niet voldoet aan je (West-Europese) maatschappelijke standaard (respecteren van de pensioengerechtigde leeftijd), maar daardoor mis je een markt en je sluit je overigens verder ook je ogen voor de lokale problematiek, of je neemt de fabriek wel over en je maakt een einde aan de lokaal geldende praktijk, dat wil zeggen je stuurt de bejaarden naar huis, maar daarmee ontneem je ze de mogelijkheid in hun levensonderhoud te voorzien, of je neemt de fabriek over en zoekt naar een oplossing die tegemoet komt aan de verschillende belangen (gefaseerd afbouwen van de tewerkstelling van bejaarden). Deze laatste optie komt overeen met hoe Nutreco hier in de praktijk mee om gaat. Alle aanwezigen lijken het er over eens dat de waarden die een bedrijf van belang vindt in alle landen gelijk moeten zijn, maar dat er per land verschillende manieren kunnen zijn waarop die waarden in de praktijk nagestreefd worden (zo kunnen bijvoorbeeld verschillen in arbeidsomstandigheden overbrugt worden door het al dan niet introduceren van technologische hulpmiddelen).

Nutreco zou hoe ze om gaat met dergelijke dilemma's in concrete gevallen duidelijker kunnen maken, zodat het ook voor anderen duidelijk is hoe de abstracte notities van het credo zich vertalen naar de praktijk.

Ten aanzien van het meetbaar maken van 'niet-technische' aspecten van de bedrijfsvoering is bijvoorbeeld aan de orde dat het qua sociale prestaties niet alleen gaat om arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden - de 'harde' sociale prestatie -, maar ook om de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen ('bejegening van management naar medewerkers') en de kwaliteit van de inspraak en medezeggenschap ('overval tactieken' of 'werkelijke beslisruimte'). Dergelijke 'zachtere' sociale aspecten zijn van groot belang voor maar worden niet of onvoldoende in de rapportage mee genomen. Aanwezigen zijn van mening dat dit een zoekproces is waar nog geen duidelijke oplossingen voor handen zijn. Zelfs op het terrein van de financiële en bedrijfseconomische rapportage, waar wettelijke en/of professionele kaders geschapen zijn, zijn kwaadwillenden nog in staat die kaders te omzeilen en belanghebbenden binnen en buiten de onderneming op het verkeerde been te zetten (zie bijvoorbeeld Enron). Hier ligt een uitdaging voor management en werknemers om gezamenlijk tot kaders, indicatoren en procedures te komen waardoor ook de niet-technische aspecten van het sociale klimaat binnen en rond een onderneming (toeleveranciers, omwonenden) beter tot hun recht komen in de maatschappelijke verantwoording.

Nutreco zou de werknemersvertegenwoordiging uit kunnen nodigen gezamenlijk te zoeken naar wegen om de sociale prestaties in kaart te brengen, te verbeteren en over deze verbeteringen te rapporteren. Hierbij is ook aan de orde de wijze waarop werknemers aangestuurd, beloond en bejegend worden waar het gaat om het bijdragen aan maatschappelijke doelen (bijvoorbeeld aansturen en belonen op juiste omgang met levende have, met hygiëne, enzovoort). Het uiteindelijke doel van deze actie moet zijn dat de ambities van maatschappelijk verantwoord ondernemen doorvertaald worden naar de werkvloer. Nutreco zou een volgende versie van het Sociaal en Milieu Jaarverslag aan de werknemersvertegenwoordiging kunnen voorleggen alvorens het te publiceren c.q. een dergelijk verslag samen met de werknemersvertegenwoordiging kunnen opstellen.

De gesuggereerde spanning die bij beursgenoteerde ondernemingen zou (kunnen) ontstaan tussen interne en externe openbaarheid (leden van de ondernemingsraad mogen over bepaalde reorganisatie of acquisitieplannen niet praten met hun achterban omdat hierdoor koersgevoelige informatie vroegtijdig naar buiten zou kunnen komen) kan in de praktijk overbrugt worden door een goede planning van de communicatie.

Ketenorganisatie en ketenverantwoordelijkheid

De presentaties van met name de DB en SNM gingen onder andere in op de verantwoordelijkheid van Nutreco voor wat er binnen de eigen bedrijven gebeurt, maar ook wat er bij toeleveranciers en afnemers gebeurt (varkenshouders, maar ook de toeleveranciers van grondstoffen voor voer, en bij de fokkerij). Hierbij kan het gaan om zaken als bijvoorbeeld transport, energie en prijs (biologisch/gangbaar). Waar begint de verantwoordelijkheid van Nutreco voor een maatschappelijk verantwoorde productie van varkensvlees en waar houdt deze op?

In de discussie hierover werd gesteld dat Nutreco ook als ketenregisseur gezien kan worden, waarbij zij de activiteiten van toeleveranciers en afnemers in zekere zin kan sturen. Vraag is dan hoe en op welke manier het bedrijf die rol als ketenregisseur zo optimaal mogelijk in kan vullen, uiteraard in samenwerking met andere ketenpartijen. Vraag is ook hoe ver

een bedrijf als Nutreco in de hele keten moet interveniëren. Daarbij zijn verschillende zaken aan de orde.

Op de eerste plaats heeft Nutreco een zekere verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en de veiligheid van de grondstoffen die gebruikt worden in het voer. Nutreco heeft daar al invulling aan gegeven door de grondstoffen die gebruikt worden zorgvuldig te screenen en de leveranciers te beoordelen volgens het systeem van rood, oranje en groen. Zo wordt er bijvoorbeeld in Nederland en België op gelet dat er geen voer gebruikt wordt dat genetisch gemodificeerde organismen bevat. De eisen op dat gebied kunnen overigens per land verschillen en worden dan ook in zekere zin per land ingevuld. Nutreco is overigens tegen het gebruik van genetische modificatie bij dieren. In die zin heeft het bedrijf zelf ook morele opvattingen en kan het daarop aangesproken worden. Nutreco is op zich ook geïnteresseerd in de biologische varkenshouderij, maar gaat er wel vanuit dat er eerst een substantiële vraag naar dat vlees moet zijn, voordat men echt actief in die markt stapt. Er worden overigens op dat vlak al wel concrete initiatieven ondernomen.

Vraag is nog wel of het bedrijf echt actief moet gaan sturen op bijvoorbeeld het inkopen van milieuvriendelijke grondstoffen. Er is begrip voor de vraag vanuit maatschappelijke organisaties om dat te gaan doen, maar daar zitten nog wel de nodige haken en ogen aan.

Naar de varkenshouders toe stelt Nutreco zich op het standpunt dat als producentenverenigingen met marktgerichte concepten bij het bedrijf komen en vragen om het vermarkten van die concepten, Nutreco daar zeker op in wil spelen. Dergelijke initiatieven moeten wel voorzichtig en zorgvuldig opgebouwd worden, waarbij uiteraard de marktkansen uiteindelijk bepalend zijn voor het welslagen. Wel moet het bedrijf voor de bulk van haar producten goed letten op de internationale markt en wat daar gebeurt. Voedselveiligheid is daar bijvoorbeeld momenteel een hot issue. Dan ontkom je er niet aan om op dat vlak stappen te nemen. In die zin stuurt de internationale markt de activiteiten van het bedrijf en niet andersom. Ook is het zo dat de Europese retailers momenteel mondiaal hun grondstoffen *sourcen*. Dat geldt ook voor vlees. Dan heb je als bedrijf weinig eisen te stellen.

Er is begrip voor de vraag vanuit de primaire sector om allerlei maatschappelijke en politieke wensen te vertalen in de prijs die het vlees opbrengt. Maar dat is in de geschetste marktomstandigheden niet gemakkelijk te realiseren. Aan de andere kant is het ook zo dat bepaalde initiatieven, zoals bijvoorbeeld de 'Voedselveiligheidsindex', besparingen op kunnen leveren, waarmee het financiële resultaat van een bedrijf verbeterd kan worden. Daarnaast kan de sector dergelijke initiatieven als communicatiemiddel gebruiken om haar *licence to produce* overeind te houden of zelfs te versterken. Nutreco is momenteel in overleg met diverse partijen al bezig met het ontwikkelen van een duurzaamheidindex voor primaire bedrijven. Daar zitten een aantal van de genoemde zaken (ook arbeid en milieu) al in.

Voor wat betreft de retail constateert Nutreco dat die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid begint te nemen voor wat er in de primaire sector gebeurt. Albert Heijn heeft al langer het project Aarde en Waarde voor groenten en fruit en heeft nu aan Nutreco gevraagd om dat concept ook te vertalen naar varkens- en kippenvlees. Dat is interessant en dat biedt kansen om op die manier ook in de markt een vertaling te krijgen van de inspanningen van veehouders om maatschappelijk verantwoord te produceren. In feite zou dat concept ook ontwikkeld moeten worden in samenwerking met maatschappelijke organisaties. Daar staat Nutreco zeker open voor. Nutreco kijkt momenteel wel degelijk naar wat maatschappelijke organisaties voorstaan en willen. Zo wordt er al gewerkt aan de ontwikkeling van een lang

zaam groeiend varken, maar het zal nog wel even duren voordat de markt ook zo ver is dat de meerkosten daarvan daadwerkelijk betaald worden.

Transparantie en traceerbaarheid

De presentatie van de Consumentenbond ging in op de mate waarin informatie over product en productie over de verschillende schakels in de productieketen bekend is, en de wijze waarop deze eventueel voor consumenten beschikbaar gemaakt wordt. Waar ligt de verantwoordelijkheid hiervoor? Hoe ver moet je gaan in het openbaar maken van informatie die je hebt?

Informatie voor consumenten over productiewijze en producten heeft verschillende functies. Twee belangrijke functies zijn het kunnen maken van een keuze, maar ook het kunnen aangaan van een debat, bijvoorbeeld met de producent. De Consumentenbond is van mening dat er voor beide functies nog te weinig informatie beschikbaar is voor consumenten. Een probleem blijkt hierbij dat de informatie onvoldoende betrouwbaar lijkt te zijn. De Consumentenbond stelt dat er steeds drie vragen gesteld moeten worden:

- klopt de informatie?
- kunnen we op basis hiervan keuzes maken?
- kan dit de meningsvorming opgang brengen?

In de discussie is men het er unaniem over eens dat het verstrekken van deze informatie primair de verantwoordelijkheid is voor de betrokken onderneming(en). Hierbij werd opgemerkt dat er mogelijk een onderscheid gemaakt dient te worden in tastbare en ontastbare zaken ten aanzien van bijvoorbeeld voedselveiligheid en dat hiertussen een balans dient te zijn.

Uit het onderzoek van de Consumentenbond bleek dat bij navraag in de winkel de meeste supermarkten en slagers geen tot weinig informatie konden geven over de (herkomst en productiewijze van)vleesproducten die in de schappen liggen. Hierover wordt gezegd:

- de supermarkt heeft deze informatie wel, maar wil er niet aan beginnen;
- supermarkten verschuilen zich achter overheid en ketenpartijen.

Er blijkt wel veel informatie aanwezig te zijn in de keten, bijvoorbeeld bij Nutreco. Een moeilijk punt is echter wie nu verantwoordelijk is voor het verschaffen van deze informatie aan de consument. Zo heeft Nutreco wel een keten informatie systeem, namelijk Nutrace. Nutrace is echter vooral ontwikkeld voor *recalls* (voor intern gebruik dus), maar kan ook extern worden ingezet, bij voorbeeld voor de retail. Nutreco ondervindt dat de retailer echter nog niet geïnteresseerd is het gebruikmaken van de beschikbare informatie of het invoeren van een dergelijk systeem.

Wellicht is dit een organisatieprobleem? Hebben retailers moeite met het organisatorisch voor elkaar krijgen om informatie aan consumenten over te dragen? Of willen retailers (met name grote supermarktketens) geen standaard neerzetten? Is er eenmaal een standaard neergezet, dan zal de supermarkt hier zich aan moeten houden, producten die niet aan deze standaard voldoen, zouden daarmee negatiever worden beoordeeld (samen met de desbetreffende supermarkt). Wellicht het belangrijkste is dat het kunnen aanbieden van traceerbare producten met een zekere hoeveelheid informatie *commitment* vraagt ten aanzien van de rela

tie tussen de supermarkt en de leverancier. Grote supermarkten willen zich echter niet binden aan een enkele leverancier en willen marktwerking kunnen toepassen en switchen van leverancier wanneer de supermarkt dit uitkomt.

Er wordt gesteld dat consumenten op de overheid vertrouwen en er normaliter vanuit gaan dat producten in orde zijn. Dit verklaart wellicht de geringe bereidheid van doorsnee consumenten om voor producten met extra zekerheden meer betalen, het gangbare product moet immers goed genoeg zijn anders zou het niet verkocht mogen worden.

Er wordt geconstateerd dat de informatie op zich niet zozeer het probleem is. Er is heel veel informatie beschikbaar over producten. Nutreco kan vrij gemakkelijk informatie verschaffen. De vraag is alleen: welke informatie? Nog belangrijker is: wie is verantwoordelijk voor de informatieverschaffing? Het lijkt het sterk op dat het een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van meerdere ketenpartijen. Een probleem hierbij is dat onduidelijk is wie het voortouw moet nemen.

In de discussie is men het met elkaar eens dat er een mechanisme dient te worden ontwikkeld waarmee indicatoren kunnen worden bepaald waarover informatie dient te worden verschaft. Ten aanzien van de soort en hoeveelheid informatie die over producten verschaft moet kunnen worden zijn de groepsleden het met elkaar eens. Het is niet noodzakelijk dat bij elk consumentenartikel een grote hoeveelheid informatie wordt versterkt. Wel moeten ketenpartijen, op aanvraag (of steekproefsgewijs) wel de noodzakelijke informatie kunnen verschaffen.

In eerste instantie is het verschaffen van informatie aan consumenten de verantwoordelijkheid van de retailer. Indien echter een producent een vleesproduct als A-merken positioneert, is de producent hoofdverantwoordelijk. De informatie zal minimaal aan wettelijke eisen moeten voldoen.

Men discussieert over de wenselijkheid van eisen die worden opgelegd door de overheid. Een set met minimum eisen die door de overheid worden gesteld wordt als het meest aantrekkelijk gezien. Verder zal het eigen initiatief en marktwerking de eisen aan informatieverschaffing moeten bepalen.

Informatie is dus eventueel wel aanwezig. Dat is niet zozeer het probleem. Dilemma's zijn echter: wie moet de informatieverschaffing regelen? En welke informatie moet dit dan zijn?

Verbeterstappen voor Nutreco zijn in ieder geval het inzichtelijk maken welke variabelen in de informatieverschaffing dienen te worden opgenomen.

Als iemand op enig moment informatie over een product of productiewijze wil hebben, dan moet dit beschikbaar zijn. Een bedrijf (Nutreco) moet ergens voor staan. Men moet niet teveel datgene zeggen wat markt of maatschappij wil horen, maar zelf ergens voor staan en dat uitdragen (probleem van politieke partijen: zo hard zeggen wat de kiezer wil, dat men vergeet waar men zelf voor staat).

4. Discussie, conclusies en aanbevelingen

4.1 Discussie

Individuele benadering stimuleert betrokkenheid en biedt meer perspectief

Tijdens de workshop 'Partnership en Ketenvisie' in oktober 2000 bleek dat de vertegenwoordigers van de drie varkensslachterijen in groepsverband de boot afhielden, terwijl men in individuele gesprekken wel degelijk aangaf dat er mogelijkheden waren. Er is toen besloten in de workshopcyclus individuele bedrijven meer centraal te stellen, geen sectorbrede aanpak, maar aansluiten bij hoe ver een individueel bedrijf wil gaan. Tevens is geconstateerd dat het bedrijfsleven minder goed te mobiliseren is steeds bij projectbijeenkomsten aanwezig te zijn als de concrete invulling minder duidelijk is. Er is toen besloten om ook actiever gebruik te maken van bestaande fora om strategische issues aan de orde te stellen.

In 2002 stond de organisatie van een MVO workshop over de varkensvlees keten al vast, de maatschappelijke organisaties hadden hun deelname al toegezegd. Nutreco werd gevraagd actief een bijdrage te leveren. Men ging graag op deze uitnodiging in. Hieruit blijkt dat een meer op individuele bedrijven gerichte aanpak, waarbij tevens aangesloten wordt bij een bestaande bedrijfsinterne besluitvormingscyclus (namelijk de jaarlijkse rapportage van financiële en maatschappelijke resultaten) meer perspectief biedt dan sectorbrede workshops.

Voor een goede verankering van de dialoog resultaten in het bedrijf is het belangrijk dat meerderen vanuit het bedrijf bij de *stakeholder* dialoog zijn betrokken. Door productiemensen in bedrijven worden vergunning verlenende overheden en buurtbewoners vrijwel altijd als belangrijkste *stakeholders* genoemd. Vanuit marketing afdelingen worden vooral die organisaties genoemd die opkomen voor consumenten en milieubelangen. Het algemene management heeft daarentegen te maken met ene brede groep van *stakeholders* waarbij landelijke en internationaal opererende NGO's het meest worden genoemd (Dutilh, 2003). De aanwezigheid bij de workshop van meerdere vertegenwoordigers van verschillende onderdelen van Nutreco is daarom als positief te waarderen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een breder kader

In de analyse dient Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van bedrijven in een breder kader te worden geplaatst. Het gaat bij duurzame ontwikkeling immers om een complex verschijnsel dat uiteen te rafelen valt in de volgende componenten: integrale duurzaamheid (*people*, *planet*, *profit*), maatschappelijk verantwoord ondernemen, *governance* en transitiemanagement (dynamiek in de tijd).

Duurzaamheid: Duurzaamheid en MVO hangen nauw samen. Duurzaamheid is het uiteindelijke criterium aan de hand waarvan vastgesteld kan worden of een onderneming de afweging tussen verschillende belangen op een verantwoorde wijze heeft gemaakt. Duur

zaamheid is derhalve de toetsteen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Wempe, 2003).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen: Maatschappelijk verantwoord ondernemen voor bedrijven heeft betrekking op activiteiten die een maatschappelijke meerwaarde hebben die verder gaat dan korte termijn winst realisaties, die uitstijgen boven wettelijke verplichtingen. Als we MVO zien als een ontwikkelingstraject dan worden vaak verschillende fasen onderscheiden. Keijzers et al. 2002 onderscheiden een drietal fasen: saneren, beheren, integreren. Winsemius en Guntram (2002) voegen nog een vierde fase toe: *pro actief*. De vraag is welke specifieke problemen en uitdagingen bedrijven per fase tegenkomen en ook hoe bedrijven van de ene fase in de andere kunnen komen. Tevens is de vraag of de hogere niveaus van ambitie (*pro actief*) niet tevens compleet nieuwe strategieën veronderstellen.

Toepassing van deze fasen op de Nutreco-case in dit project rechtvaardigt de conclusie dat deze organisatie in de integratiefase zit. Saneren en beheren zijn afgesloten. In de integratiefase ligt er de vraag hoe die vorm te geven. Aansluiting bij de bestaande bedrijfsstrategie is van belang en er is een keuze gemaakt voor vier thema's die aansluiten bij de competenties (zie bijlage 6). Verder heeft de implementatie in de business units van het concern de aandacht.

Transparantie

Er zijn grenzen aan het geven van openheid. Kaptein (2003) wijst ongebreidelde transparantie af en stelt dat het gaat om het afwegen van openheid enerzijds en principes als vertrouwelijkheid, rechtmatigheid en loyaliteit anderzijds. Wil transactie effectief zijn, dan moet er een ethische afweging ten grondslag liggen aan de keuze en verantwoording van de onderwerpen. Door Kaptein (2003) worden zeven criteria genoemd voor de selectie van hetgeen wel en niet opgenomen behoeft te worden in de verantwoording. Deze criteria zijn: relevantie, verantwoordelijkheid, verwachtingskloof, effectiviteit, verantwoordbaarheid, redelijkheid, en oorbaarheid.

4.2 Conclusies

Op basis van de resultaten van de presentaties en daaropvolgende discussies in de workshops kan worden geconcludeerd dat:

- maatschappelijk verantwoord ondernemen (in varkensvleesproductie) bevindt zich in de fase dat niet alleen meer gekeken wordt naar de duurzaamheidprestaties op primair bedrijfsniveau, maar dat ook gekeken wordt naar de bijdragen van partijen verderop in de keten. Tevens is aan de orde een verduurzaming van de totale varkensvlees productie, naast de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoorde topsegmenten;
- er bestaat een grote verscheidenheid aan mogelijkheden en ambities bij verschillende partijen in de varkensvlees productie keten om markt- en maatschappij gerichter te produceren. Deze verscheidenheid moet worden opgevat als een bron van inspiratie eerder dan als een belemmering;
- om partijen in beweging te krijgen is een specifieke benadering gericht op individuele bedrijven in samenwerking met relevante maatschappelijke organisaties en hun directe

ketenrelaties meer geëigend, dan een generieke benadering gericht op sectorbreed en ketenomvattend draagvlak;
- een *stakeholder* dialoog is een goed instrument om op individueel bedrijfsniveau maatschappelijk verantwoord ondernemen hanteerbaar te maken. De *stakeholder* dialoog biedt voor maatschappelijke organisaties de gelegenheid om sector brede ambities te vertalen naar bedrijfsspecifieke mogelijkheden en beter inzicht te krijgen in de bedrijfsspecifieke beperkingen die hierbij een rol spelen. Voor bedrijven biedt de *stakeholder* dialoog de gelegenheid zich publiekelijk te verantwoorden over het gevoerde beleid en tevens geeft het handvaten om te komen tot een bedrijfsspecifieke nadere invulling van markt- en maatschappij gericht ondernemerschap;
- een *stakeholder* dialoog houdt in dat keuzes moeten worden gemaakt ten aanzien van maatschappelijke thema's die men oppakt. Het is voor een vruchtbare discussie ook van groot belang de relevante economische context te bepalen. Bedrijven hebben vaak een beperkte speelruimte en moeten opereren in een internationale markt. Bedrijven moeten keuzes maken ten aanzien van de maatschappelijke thema's waarop zij zich willen onderscheiden, mede op basis van hun competenties.

4.3 Bereikte project resultaten

Het oorspronkelijke beoogde doel van het project (een sectorbrede aanpak, bijvoorbeeld resulterend in een proclamatie, voor het verbeteren van de afzetstructuur van varkensvlees door bevorderen van markt- en maatschappijgerichte productie) is als zodanig niet gerealiseerd. Deze doelstelling - die ook meer die van de sector dan van AKK was bij de start van het project - sluit onvoldoende aan bij de bedrijfsspecifieke competenties en ambities. Gaandeweg het project werd duidelijk dat, gegeven de diversiteit in mogelijkheden en middelen bij verschillende partijen in de varkensvleesketen, de insteek van een breed gedragen, allesomvattende ketenbenadering niet effectief zou zijn, en beter aangesloten kon worden bij bestaande initiatieven van individuele bedrijven. Kern van het project is daarmee geworden de door het PVE, AKK en LEI georganiseerde workshop waarbij het beleid van Nutreco ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de varkensvleesketen en haar Sociaal en Milieuverslag 2001 centraal stond. De workshop had de vorm van een *stakeholder* dialoog tussen de Nutreco directie en een vijftal grote Nederlandse maatschappelijke organisaties (Stichting Natuur en Milieu, Dierenbescherming, Consumentenbond, FNV Bondgenoten en de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling). De maatschappelijke organisaties gaven aan wat men verwacht van bedrijven als Nutreco, en wat men vindt van de wijze waarop Nutreco aan die verwachtingen voldoet en hierover middels het sociaal en milieujaarverslag verantwoording af legt. In alle reacties kwam naar voren dat vooral de integratie van de drie onderdelen van duurzaamheid (*people*, *planet* en *profit*) erg belangrijk gevonden wordt. De specifieke vormgeving van de workshop droeg er mede aan bij dat een meer geïntegreerde beeld van Nutreco's duurzaamheids*performance* kon ontstaan. Tevens werd duidelijk dat voor bedrijven als Nutreco er een grote uitdaging ligt in de vertaling van maatschappelijk verantwoord ondernemen naar de eigen bedrijfsstrategie en -organisatie, en in de implementatie van concern niveau naar business units en productielocaties tot op de werkvloer. Er kunnen verschillende fasen of ambitieniveaus onderkend worden in het streven

van bedrijven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Hogere fasen of ambitie niveaus kunnen niet of moeilijk bereikt worden zonder dat de lagere fasen of ambitie niveaus goed doorlopen zijn, en de daarbij behorende leerervaringen in de normale bedrijfsstrategie en organisatie geïntegreerd zijn.

Met deze beschrijving is er ook iets duidelijk gemaakt van de samenwerkingscultuur. Waar een sectorbrede aanpak aanvankelijk enthousiasmeert, neemt het draagvlak daarvoor af als blijkt dat er geen resultaat mee te behalen is. Via een goed georganiseerde stakeholder dialoog blijkt er dan toch voldoende animo te reflecteren op de strategie en problemen van een keten(partij).

Hieruit blijkt ook dat het voor projecten en samenwerkingsverbanden essentieel is dat wordt aangesloten bij individuele motieven of strategieën in plaats van bij algemene sectorbeelden - die geen mobiliserend vermogen (meer) hebben.

Tot de projectresultaten behoort ook de kennisverspreiding. Concreet gaat het in dit project dan, naar dit rapport, om:

- de workshops van het project (zie bijlage 1 voor deelnemers), alsmede alle interactie met Nutreco, die geleid heeft tot gevolgen in handelen (bijlage 5) en die gevolgd is door meerdere openbare positieve uitspraken van Nutreco's CEO W. Dekker over dit project en de rol van het LEI;
- een interview met de Vleeskrant (bijlage 6);
- een workshop met de Consumentenbond (bijlage 7), die er aan bijgedragen heeft dat deze organisatie zich ook meer richting de vleesketen manifesteert;
- een presentatie voor IFAMA (bijlage 8);
- een presentatie voor de directieraad van de Social Sciences Group van Wageningen UR, die MVO ook als speerpunt heeft omarmd.

Daarnaast is de kennis uit dit rapport gebruik in andere projecten en in peer-reviews door de auteur.

4.4 Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen worden gedaan:

- maatschappelijk verantwoord ondernemen biedt meer perspectief voor bedrijven indien men de keuze voor de maatschappelijke thema's, die men oppakt, weet te koppelen aan hun bedrijfsspecifieke marktstrategie en competenties;
- het integrale karakter van duurzaamheid noopt ook maatschappelijke organisaties tot meer samenwerking met collega maatschappelijke organisaties, zodat waar mogelijk een samenhangend beeld gepresenteerd kan worden van de maatschappelijke eisen die gesteld worden aan het betrokken bedrijfsleven;
- maatschappelijke organisaties (en overheden) dienen zich te realiseren dat bedrijven (kunnen) verschillen in de wijze waarop en mate waarin ze maatschappelijk verantwoord ondernemen willen en kunnen verwezenlijken. Hierbij is van belang te onderkennen dat bedrijven vaak een ontwikkelingsproces (moeten) door maken, alvorens hogere niveaus van ambitie ten aanzien van duurzaamheid gerealiseerd (kunnen) worden. Meer inzicht is gewenst in de wijze waarop bedrijven hun ambitieniveau ten

aanzien van markt- en maatschappij gerichte productie in de dagelijkse praktijk proberen te verwezenlijken, alsmede in de mogelijkheden dit ambitieniveau op een hoger plan te brengen. Indien qua oplossingen niet te veel van de bestaande marktconcepten verwacht mag worden, omdat het huidige traditionele varkensvlees te veel een bestaand product op een bestaande markt is, valt te overwegen nieuwe marktconcepten te ontwikkelen en deze te koppelen aan specifieke duurzaamheidthema's.

Literatuur

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

Dutilh, C., R. Maessen, P. van Seters en M. Willems, *Stakeholders in beeld en aan het woord: Spreken over MVO*. Stichting DuVo, 2003.

Kaptein, M., *De open onderneming: Een bedrijfsethisch vraagstuk ERIM Inaugural Adresses Research in Management Series*. Erasmus Universiteit Rotterdam, 2003.

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

Remmers, H.W., *Een eerlijke prijs voor duurzaam voedsel*. Stichting natuur en Milieu, Utrecht, 2003.

Ros, J.P.M., G.J. van den Born, E. Drissen, A. Faber, J.C.M. Farla, D. Nagelhout, P. van Overbeeke, G.A. Rood, W.R. Weltevrede, J.J. van Wijk en H.C. Wilting, *Methodiek voor de evaluatie van een transitie Casus: transitie duurzame landbouw en voedingsketen*. Milieu- en Natuurplanbureau - RIVM, 2003.

Rotmans, J., R. Kemp, M. van Asselt, *Transitie en transitiemanagement: De casus van een emissiearme energievoorziening.* ICES/MERIT, Universiteit Maastricht, 2000.

Schans, J.W. van der, Ypma, M.Y. en G.B.C. Backus, *Staarten tellen of continue verbeteren? Naar een herstructurering van de Nederlandse varkenshouderij*. p. 24-30, Spil 169-170, 2000.

Slingerlandt, M.A., J.A. Klijn, R.H.G. Jongman en J.W. van der Schans (in druk) The unifying power of sustainable development. Wageningen University and Research Centre, Working Group DOS.

Stichting DuVo, *Duurzaamheid vraagt om openheid*. 2003.

Wempe, J., *De open onderneming: Een maatschappelijk vraagstuk ERIM Inaugural Adresses Research in Management Series*. Erasmus Universiteit Rotterdam, 2003.

Winsemius, P. en U. Guntram, *A thousand shades of green: sustainable strategeis for competitive advantage*. Sterling, USA, 2002.

Bijlage 1 Deelnemers

Projectdeelnemers
Dr. J.W. van der Schans
Drs. M. Smit
Ir. D de Haan
allen: LEI, Postbus 29703, 2502 LS Den Haag

Contactpersonen
LEI: J.W. van der Schans
PVE: J. Teeuw
Nutreco: S. Horst

Aanwezigen Workshop Nutreco in de varkensvleesketen

Donderdag	6 juni 2002
Plaats	Crown Plaza Hotel te Den Haag
Dagvoorzitter:	Johan Wempe (KPMG / Erasmus Universiteit Rotterdam)

Jos Jongerius	(PVE)
Janie Mooren	(PVE)
Joost Teeuw	(PVE)
Leo den Hartog	(Nutreco)
Suzan Horst	(Nutreco)
Marc van der Lee	(Nutreco)
Frank van Ooijen	(Nutreco)
Harm Teunissen	(Nutreco)
Jeroom Remmers	(Stichting Natuur en Milieu)
Bert van den Berg	(Dierenbescherming)
Melanie Peeters	(Consumentenbond)
Frans de Beer	(FNV Bondgenoten)
Marco Groten Steenwelle	(FNV Bondgenoten)
Piet Sprengers	(VBDO)
Gé Backus	(LEI)
David de Haan	(LEI)
Jan Willem van der Schans	(LEI, projectleider)
Theo Vogelzang	(LEI)
Vinus Zachariasse	(LEI)
Marco Vernooij	(AKK)
Wim Thus	(Rabobank)
Wyno Zwanenberg	(varkenshouder)
Teun Klumpers	(LNV)
Jos Klessens	(COV)

Bijlage 2 Startnotitie

Naar een maatschappelijk verantwoord ketenperspectief in de Nederlandse varkenshouderij.

Inleiding

Er is momenteel veel gaande in de varkenshouderij in Nederland. De sector is bezig met een inhaalslag om haar maatschappelijke legitimatie terug te winnen. Dit houdt onder andere in het voldoen aan wettelijke eisen en het afleggen van verantwoording over bedrijfsvoering en bedrijfsprestaties (transparantie). Daarnaast is de sector bezig met een omslag richting marktgerichte productie. Dit houdt onder andere in traceability en marktdifferentiatie. Er worden op tal van plaatsen initiatieven met oog voor de markt en het gezicht naar de samenleving ontplooid, maar een ketenomvattende benadering staat nog in de kinderschoenen.

Aanleiding

Voortbouwend op positieve ervaringen in diverse projecten, waaronder Actieplan Verklaring van Wageningen, heeft een aantal bij de varkenshouderij betrokken partijen de behoefte geuit in een gemeenschappelijk project de omslag richting een economische rendabele en maatschappelijk verantwoorde productie te bevorderen. Hierbij speelt een rol dat maatschappelijke organisaties zich in toenemende mate realiseren dat maatschappelijk verantwoorde productie op het primaire bedrijf geen economisch perspectief heeft zonder ondersteuning verderop in de keten. Stichting Natuur en Milieu (SNM) en de Dierenbescherming spreken dan ook de wens uit om te komen tot gerichte samenwerking met ketenpartijen. Hierbij gaat het niet alleen om maatschappelijk verantwoorde topsegmenten. SNM en de Dierenbescherming zoeken ook naar mogelijkheden om samen met ketenpartijen het kwaliteitsniveau van de Nederlandse varkensvleesproductie sectorbreed op een hoger plan te brengen.

Doel

Het doel van het project is het verbeteren van de afzetstructuur van varkensvlees, meer specifiek het bevorderen van markt- en maatschappijgerichte productie.

Projectplan

Het project kent drie in elkaar overlopende fasen:
1. probleemoriëntatie;
2. ketenmobilisatie;
3. doorkijk in de keten: operationalisatie van oplossingsrichtingen.

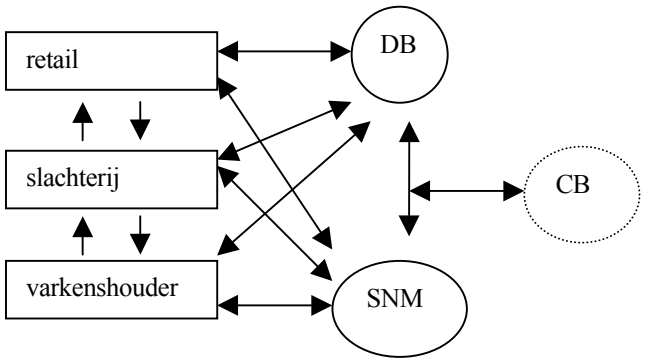
De fase van probleemoriëntatie bestaat uit het inventariseren van problemen bij de betrokken ketenpartijen. Het resultaat is een overzicht van de knelpunten in de keten bij verduurzaming van product en productie.

De fase van ketenmobilisatie is gericht op het aanboren van het veranderingspotentieel van de ketenpartijen. Het resultaat van de mobilisatie is een publieke verklaring van ketenpartijen en maatschappelijke organisaties over commitment aan markt- en maatschappijgerichte vervolgstappen.

Het resultaat van de operationalisatie is een aantal concrete vervolgprojecten. Deze vervolgprojecten zullen in het teken dienen te staan van partnership, transparantie, toegevoegde waarde en maatschappelijke acceptatie.

Onderzoeksaanpak

De onderzoeksaanpak is interactief en oplossingsgericht. Van de deelnemers in het project wordt verwacht dat zij open staan voor dialoog en zich inspannen voor concrete resultaten. De bij het project betrokken partijen zijn sturend voor het onderzoek.



Bijlage 3 Kick-off speech





LEI WAGENINGEN UR

Partnership en ketenvisie

Positionering verschillende concepten

Merk
Keurmerk
Certificaat
Bulk

Klant en maatschappij zijn nooit tevreden
Continue verbetering, continue vernieuwing

LEI WAGENINGEN UR

Partnership en ketenvisie

Trends (1)

Maatschappij: mede-verantwoordelijkheid
verderop in de keten

Overheid : agro-foodcomplex integraal
indirect sturen via de keten

LEI WAGENINGEN UR

Partnership en ketenvisie

Trends (2)

Markt:
- productaansprakelijkheid 'plus'
- traceability
- transparantie
- veranderende positie supermarkt
  - *multi-channel food provider*

LEI WAGENINGEN UR

Partnership en ketenvisie

Stand van zaken sector (1)

'marktgerichte keten benadering nog in kinderschoenen'

LEI

WAGENINGEN UR

Partnership en ketenvisie

Stand van zaken sector (2)

Retail marge

30-35 % Vlees en vleeswaren
25-30 % Aardappelen, groente, fruit en brood
20-25 % Kaas
15-20 % Diepvriesproducten
10-15 % Droge kruidenierswaren
8-12 % Zuivelproducten
8-10% Tabaksproducten

Bron: CMM, Erasmus Universiteit (1993)

LEI

WAGENINGEN UR

Partnership en ketenvisie

Stand van zaken sector (3)

Van ‘verkoop’ naar ‘marketing’

Eigen onderzoek naar en communicatie met eindconsument

‘Imago is goud, productie is brons’

LEI WAGENINGEN UR

Partnership en ketenvisie

Stand van zaken sector (4)

Kostprijs omzet als percentage van omzet

Slachterijen (excl. pluimvee)		82 %	
Pluimvee slachterijen	78 %		
Vleeswaren (excl. snacks)		65 %	
Snacks		57 %	
Groothandel	88 %		
Slagers		61 %	
Voedings- en genotmiddelen	66 %	Bron: CBS 1998	
Nutreco		72 %	Bron: Nutreco 1999

LEI WAGENINGEN UR

Partnership en ketenvisie

Ketenaanpak (1)

Convenant

draagvlak	inspanning ipv. resultaten
flexibel	controle en sancties
voorspelbaar	democratische controle

Strategische alliantie

lange termijn	geloofwaardigheid commitment
onderscheidend	*'small numbers bargaining'*

LEI

WAGENINGEN UR

Partnership en ketenvisie

Ketenaanpak (2)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Vertrouwen door transparantie

Believe me, tell me, show me

Individuele verantwoordelijkheid

Vanuit eigen kracht

Continue verbetering, continue vernieuwing

Bijeenkomst partnership en ketenvisie 23 oktober 2000

Hoe kunnen we de productie van maatschappelijk verantwoord varkensvlees verwaarden in de keten??

Gé heeft mij gevraagd een voorzet te geven voor de discussie.
Ik doe dit met enige schroom:

Ten eerste: u bent al veel langer met de problematiek bezig dan ikzelf. Ik ben afgestudeerd in koffie, daarna zalm, vis en nu dus varkens.

Ten tweede: het LEI is ondersteunend, we spelen in op vragen uit de markt en maatschappij, u bent hier niet om ons bezig te houden maar om zelf een stap verder te komen, als er geen probleem is moet je er geen onderzoeker bij halen want die maken er een probleem van, als er geen opdrachtgever is kunnen we niet aan de slag (hier komen we straks op terug).

De vorige bijeenkomst is duidelijk geworden dat iedereen bepaalde verwachtingen heeft: er is de bereidheid iets te doen aan het verwaarden van maatschappelijk verantwoorde varkensvleesproductie. Er gebeuren al wel dingen, binnen een schakel en tussen schakels, maar een ketenomvattende benadering is nog niet gerealiseerd. De omslag richting meer duurzame en meer diervriendelijke houderij behoeft een impuls. Het positieve momentum rond de Verklaring van Wageningen vraagt om een vervolg. Wij als onderzoekers hebben geen verwachtingen uit gesproken, dat zal ik ook nu niet doen. Wel wil ik zeggen dat ik dit als een uitdaging beschouw, en dat ik hoop dat er iets uit komt waar ieder wat aan heeft, of het nu een keten-convenant is of een strategische alliantie of dat er gewoon meer maatschappelijk verantwoord vlees verkocht wordt, dat maakt mij nu minder uit.

Van niche naar mainstream vind ik persoonlijk interessant.
Bulk
Certificaat
Keurmerk
Merk

Er is gezegd: we moeten een plan maken om het SKOVAR varken in de markt te zetten. Ik ga er van uit dat er niet noodzakelijkerwijs een directe relatie tussen keurmerk en eindconsument hoeft te zijn.

Ik zie een certificaat primaire als communicatie tussen professionals, schakels in de keten, en niet noodzakelijkerwijs als communicatiemiddel naar burger/eindconsument. Daarvoor is een keurmerk c.q. merk meer geschikt. Dit was ook de reden waarom we in het Actieplan niet alleen de technische stand van zaken maar ook de achterliggende overwegingen en dilemma's probeerden boven tafel te krijgen. Ik kan me voorstellen dat dit zo ook werkt naar de eindconsument. Je stuit op vooroordelen en op van te voren niet altijd goed in te schatten reacties bij de consument. De boodschap komt nooit in een neutrale omgeving maar hij wordt gerelateerd aan reeds bestaande kennis (en daarmee wordt de informatie onbewust aangevuld om tot een compleet beeld te komen.) Milieukeurvarkensvlees. Men vraagt zich af of er iets mee is, of het soms minder lekker is omdat het milieuvriendelijk is.

Hertz en Avis.
Je moet misschien juist aansluiten bij het wat negatieve beeld wat de sector nu heeft.

Sommige certificaten worden ook keurmerken. En sommige keurmerken worden bijna ook merken. IKB is daar een voorbeeld van, en Max Havelaar is daar een voorbeeld van.

Hoe je het doet, een stappen plan, dat is een vraag, maar waarom het niet lukt of waarom het wel lukt is ook een vraag (waarom lukt 2000plus toch niet?). Ik leg hier even de stelling neer dat de hoe vraag niet in algemene zin beantwoord kan worden (tenzij je vanzelfsprekendheden als antwoord accepteert). Hoe je een stukje vlees in de markt zet hangt af van de individuele ondernemers, de specifieke productkeuze en het specifieke afzetkanaal. Hier zijn geen standaard recepten voor te geven, het gaat juist om unieke creatieve onderscheidende concepten. De waarom vraag daar kun je wel wat meer in algemene zin over zeggen, omdat iedereen die bezig is verantwoord geproduceerd varkensvlees in de markt te zetten bepaalde problemen tegen komt die ook herkenbaar zijn voor partijen die opereren in andere ketens. Mijn ervaring is dat de meerwaarde van onderzoek en dialoog vooral zit in het beantwoorden van de waarom vraag, het verschaffen van inzicht in achterliggende oorzaken en redenen, het wegnemen van blokkades, hoe men dan verder moet in de eigen situatie weet men dan vaak zelf het beste. U bent tenslotte de praktijkdeskundige, u weet ten slotte het beste wat u wel en niet kunt waarmaken.

Ik ga eerst in op wat algemene trends, zonder uitputtend te zijn. Vervolgens kijk ik hoe de varkensvleesketen er voor staat, ook in globale zin. Daarna bespreek ik kort enkele mogelijkheden om de keten samenwerking vorm te geven.

Trends

Ik houd het op het neutrale trends en kies niet voor kansen en/of bedreigingen omdat het afhangt van de positie die je inneemt of iets een kans of een bedreiging is, en ook van de mentaliteit die je hebt.

Maatschappij en overheid

Aandacht verschuift van primaire bedrijf naar volgende schakels in de keten.

Problematiek op primaire bedrijfsniveau had laatste jaren veel aandacht: mestoverschot, stank, varkenspest, dierwelzijn. Het ziet er naar uit dat een wettelijk kader geschapen is wat min of meer duidelijk maakt waar de primaire sector de komende tien jaar zich aan te houden heeft. Maatschappelijke organisaties hebben zich expliciet tot doel gesteld verderop in de keten te kijken. Is het mogelijk voor de blijvers, die aan alle regels voldaan hebben, een economisch rendabel perspectief te bieden? Welke rol kunnen volgende schakels in de keten hierbij spelen, zijn zij niet medeschuldig (een groot woord) geweest voor de misstanden op het primaire bedrijf, en zijn zij nu niet ook medeverantwoordelijk voor het welslagen van omslag op primaire niveau.

Ook overheid ziet agrofood complex als een geheel. Indirecte sturing via de keten. Dit is op zich opmerkelijk want de klassieke overheid heeft een rechtstreekse relatie met indivi

duele burgers. Jij kunt niet verantwoordelijk gehouden worden voor het doen en laten van je buurman. Slachterijen kunnen niet verantwoordelijk gehouden worden voor misstanden op primair bedrijfsniveau. Pol Sala zei dat hij geen politieagent wilde worden. Dat kan hij ook niet want in een krimpende markt, heeft hij alle toeleveranciers hard nodig als klant. De overheid kijkt evenwel verlekkerd naar het organisatievermogen van grote ketenpartijen en probeert dit vermogen te mobiliseren om beleidsdoelstellingen te bereiken. Indirecte sturing via de keten: Akzo watergedragen verf is een voorbeeld dat gelukt is, overstap op benzinedamp afzuiginstallaties bij pompen is een voorbeeld wat mislukt is. Direct sturen is complex, indirect sturen is dubbel complex. Was onze boodschap aan overheid. Ketenaansprakelijkheid wordt geïntroduceerd.

Tegen maatschappelijke organisaties zeiden we: laten we eerst kijken hoever individuele varkenshouder zelf kan komen, op zijn eigen bedrijf, wat er allemaal verder nog kan in de keten daar gaan we wel mee aan de slag maar dat is dermate complex dat dit een apart traject vergt, complexe trajecten moet je in stukjes opknippen, anders gebeurt er helemaal niets.

Markt

Milieu en dierwelzijn voorbij, productveiligheid staat momenteel nummer 1 (zie ook enquête Consumentenbond). Wat zal het zijn naar de toekomst?
Productaansprakelijkheid. Zit er aan te komen per 1 november. De vrijstelling voor primaire bedrijven gaat er af. De landbouw wordt meer en meer een economische sector zoals alle andere economische sectoren. Ik heb gelezen dat de bewijslast juridisch gezien tamelijk moeilijk zal zijn, je moet als consument letsel en/of schade aan tonen, je moet een oorzakelijk verband aantonen. Het probleem kan ook door de consument zelf veroorzaakt zijn (verkeerd bewaren, verkeerd bereiden). Dit is evenwel een juridische interpretatie, onveilig voedsel is ook een inbreuk op je reputatie, het ondermijnt het consumenten vertouwen. Je moet er vandaar uit misschien toch wat aan doen. Als je kijkt hoe het bij andere levensmiddelen gaat dan doen de juridische regels eigenlijk niet zo ter zake. Glasscherf in zakje nootjes. Het werd vergoed zonder rekening van de tandarts, ik kreeg 50 gulden aan koopbonnen extra, en men deelde mij mede dat het glas niet uit het bedrijf afkomstig was, en dat men dus in juridische zin niets te verwijten was. Zonder dat je er wat aan kunt doen, toch de schade op je nemen. Vanuit een visie op consumenten vertrouwen. Je moet uiteraard er alles aan doen te voorkomen dat zulke dingen gebeuren, preventieve maatregelen, voorlichting, enzovoort. Ik hoorde laatst dat er in de US kleurstaafjes meeverpakt worden die laten zien hoe groot de bacteriologische besmetting is. Men gaat ver om elke vorm van gedoe rond het product te voorkomen.

Vlees nog geen merken, nog geen imago opgebouwd. Consument vertrouwen komt ook weer snel terug. Maar dan is er nog de overheid die kan ingrijpen. En wil je dit.

Runderetikettering. Oorsprong moet op het etiket. Manier om geschokt consumentenvertrouwen na BSE weer terug te winnen. Retail gaat er van uit dat dit dan ook voor varkensvlees de standaard wordt. Dit betekent volgens de retail een totaal andere manier van ketenorganisatie. Volledig andere inrichting van slachterij, en waarschijnlijk ook vastere afspraken met retail (omdat je al voor de laatste snit moet weten waar het product heen gaat). Daarnaast maakt dit de sector ook gevoelig voor nationalistische sentimenten. Dit kun je zien als een bedreiging. Door proactief op te treden, en nu al vrijwillig een vorm van traceability te realiseren kun je mogelijk voorkomen dat land van oorsprong op het etiket moet komen te

staan. Als dit er toch op moet dan moet je nu gaan werken aan een positief imago voor Nederland vleesland.

Volledige transparantie: Mensen willen zien hoe het varken gehuisvest is. Peter had het over een filmpje in de supermarkt. Deze trend is ook aan de orde geweest in een onderzoeksprogramma gericht op veehouderijsystemen in 2040, en toen is de vraag gesteld in hoeverre de consument ook in staat dan wel bereid is te zien wat er in de volgende schakels van de keten gebeurt, met name de slachterijen. In het Denktank rapport wordt gesproken over een structureel dilemma, waar de varkenshouderij mee te maken heeft, enerzijds moeten de dieren diervriendelijk gehuisvest worden, anderzijds komt er een moment waarop ze geslacht moeten worden. De maatschappij bemoeit zich hier ook mee. Er zijn natuurlijk vegetariërs die vlees uberhaupt een overbodige luxe vinden, maar ook de vleeseters maken zich druk over de wijze waarop dieren geslacht worden. Is het niet vanuit dierenliefde dan is het wel vanuit gezondheidsaspect. Hoe kun je, als dit een issue wordt in de varkenshouderij hier op in spelen? Bij mijn weten is de Dierwelzijnswet ook op dit punt aangepast, maar je moet verder kijken dan wettelijke minima. Zijn de slachtprocedures bestendig tegen een lekenoog? Varkens zijn zoogdieren, staan dichterbij ons dan lagere diersoorten. Moeten we inderdaad overschakelen op viskweek? Ik ken de voorbeelden uit de visserij (paling ontvellen in zout, en vervolgens roken, de paling roker zegt dat het beest dood is, de kritische wetenschapper laat zien dat hij nog leeft).

Mensen worden ouder en ze eten steeds meer buiten de deur. Dit betekent een afname van de retail als afzetkanaal. Meer via institutionele kanalen, en meer via catering en restaurants. Daarnaast ook afzet via pompstations en internet. Van retail naar multi-channel food provider.

Traditionele supermarkt als afzetkanaal voor voedsel staat onder druk: bereikbaarheid binnensteden problematisch (zowel voor de aanvoer van vers produkten als voor de consument die boodschappen wil doen), er komen veel meer verschillende afzetkanalen, (buiten de stad, langs snelweg, internet), consument eet meer buitens huis (restaurants, bedrijfskantine, traiteur). Supermarkt wordt servicepunt, restaurant, demonstratiekeuken, reisbureau, financiele diensten. Hoe trek ik de consument naar binnen, hoe benut ik de mogelijkheden van de locatie? Mogelijkheden voor producenten hierop in te spelen: productkennis minder aanwezig schapmanagement.

Er veranderen dingen bij de inkopers van supermarkten. Nieuwe generatie is gevoeliger voor toegevoegde waarde concepten van producenten.

Stand van zaken sector

Marktgerichtheid begint te komen maar nog onvoldoende ontwikkelt.

Kan ook te maken hebben met aard van het product (bederfelijkheid) en/of verbrokkelde structuur van de toeleveranciers (gebrek aan marktmacht). Bederfelijkheid is ook een probleem voor de supermarkt zelf, en tussenschakels in andere sectoren zijn kennelijk wel in staat gebleken met iets extra's te komen.

Slachterijen hebben natuurlijk vaak te horen gekregen dat ze omslag moeten maken, dat ze regie functie moeten nemen en dat het feit dat het nog niet geult is meer toegevoegde waarde producten te creëren aan hen te wijten is. Dat wil ik niet herhalen. In eindrapport geprobeerd een genuanceerder verhaal neer te zetten. Er zijn marktprogramma's. Ons viel wel op dat ze onderling nauwelijks verschilden. Er wordt aan productinnovatie gedaan. Ik heb de sites bekeken en twee van de drie spreken over verkoop teams, in bedrijfskunde spreken we van marketing. Verder heb ik de indruk dat men consumentpreferenties met name afleidt uit de contacten met retail en slagerijen. We vragen ons af of verkoopafdelingen ook direct onder eindconsument onderzoeken uitvoeren, en direct met eindconsument communiceren. Je bouwt een sterk merk op door over de hoofden van de retail heen met de eindconsument te communiceren, en je bent een interessante partner voor supermarkten als je meer weet over de preferenties van de eindconsument dan de retailer. Die is immers geïnteresseerd in het totale beeld, zet in feite zijn locatie in de markt, slachterijen moeten zelf onderzoek doen naar lange termijn trends, niche markten en relatieve positie ten opzichte van van andere voedingsmiddelen.

Kennen de verkoopteams de preferenties van de eindconsument, en misschien belangrijker weten ze wat er in de keuken van de eindconsument gebeurt, wat voor apparatuur staat er, wat voor technieken beheerst men nog, enzovoort. Magnetron oven of gewone oven. Beenhammetje geeft aan wat bereiding is in pan en in oven, niet in magnetron. Heeft de eindconsument nog wel een keuken? Zoals u misschien weet hebben de Bouwvoorschriften deze eis sinds kort laten vervallen. Er zouden in Amerika al huizen gebouwd worden zonder keuken. Hierover is onlangs een symposium geweest.
Zeker bejaarden hebben niet altijd meer een keuken.

Het succes van de oploskoffie in UK werd verklaard door het feit dat de bereidingswijze op thee zetten lijkt. Je doet wat in een beker, gooit er kokend water bij en je kunt het drinken. Je kunt koffie zetten met het keukengereedschap waarmee je ook thee zet.

Een voorbeeld uit de visserij: minimum maaswijdte en minimum lengte. Vissers brengen steeds kleinere scholletjes aan land. Maatschappelijke organisaties dringen aan op het vangen van grotere vissen. Vaag idee dat de consument dit ook zal waarderen, een groter stuk visvlees per graat. De prijs voor grotere vissen is hoger maar niet altijd zo hoog als je op grond van de gewichtstoename zou verwachten. Wat is er aan de hand. Schol wordt bevroren en in dozen naar Italië geëxporteerd. Verwerkers komen met verhaal dat ze machines moeten omschakelen. Ze willen die kosten niet maken. Typisch geval van de visser valt niets te verwijten het probleem zit verderop in de keten. Ik was in de omstandigheid een stap verder te kunnen gaan, studente die afstudeeronderzoek naar kwaliteitsaspecten in visketen deed sprak toevallig ook Italiaans. Heeft in Italië onderzoek gedaan naar afzet van bevroren scholletjes.

Hier kwam uit dat de voor gebakken vis gebruikte pannen te klein waren voor de grotere maat vis!

Trends in maatschappij rond dierhouderij en vleesconsumptie afleiden uit bredere cultuur, bijvoorbeeld caberet of literatuur.

Je moet keihard knokken om in het schap te komen, ook als je een merkproduct hebt. De consument is wispelturig. Unilever richt zich in toenemende mate op productontwikkeling en marketing. Dit leidt er momenteel toe dat men minder merken voert, en de productie scheidt van de productontwikkeling en de marketing. Dit proces is al een tijdje bezig. Unilever heeft zalmkwekerijen verkocht, er werd gespeculeerd over de reden: koste teveel energie voor topmanagement, slecht voor imago (risico cosmetica producten). Numico gezondheidsproducten, men heeft afscheid genomen van de stier Herman. Imago is alles, het product zelf stelt weinig voor.

Convenant?
Strategische allianties en/of partnerships?

Maatschappelijke organisaties samen met de slachterijen naar de supermarkt om er een hogere marge voor maatschappelijk verantwoord vlees uit te slepen. Zo ligt het niet, dat heeft een van de aanwezigen duidelijk gezegd.

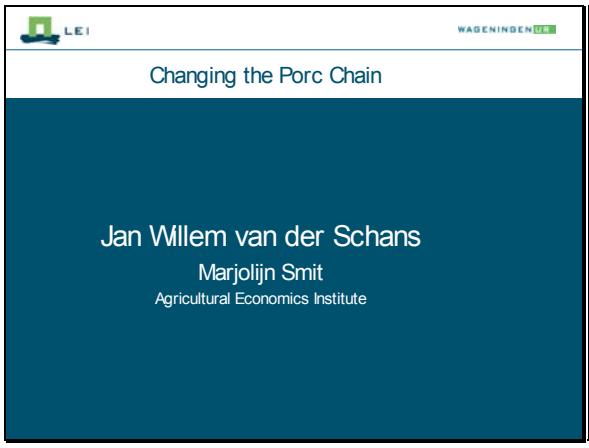
Creëren van toegevoegde waarde versus herverdelen van kosten en baten
Merk trekt meer van de marge naar de eerdere schakels in de keten, versus, je kunt alleen iets voor de supermarkt betekenen als je voor hem iets extra's te bieden hebt, dat wil zeggen meerwaarde creëert.

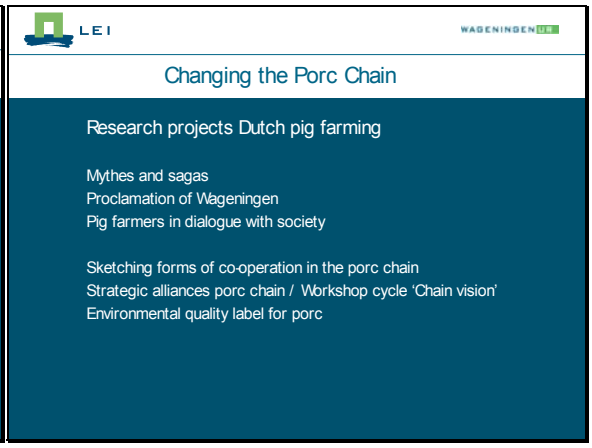
Wat mij als relatieve buitenstaander opvalt is niet zozeer het getouwtrek over de verdeling van de marge, maar wel het feit dat er uberhaupt over een marge onderhandelt kan worden. In een competitieve markt vindt prijsvorming als het ware achter je rug om plaats. Als je meer wilt hebben ga je naar een ander, als je het te duur wilt ga je naar een ander. Prijzen die gevraagd worden en prijzen die betaald moeten worden tenderen naar een evenwicht: de marktprijs. Het feit dat er kennelijk over de prijs onderhandelt kan worden betekent dat we niet te maken hebben met een volledig competitieve markt. Dit is bijna nooit zo, maar het valt op dat er in de varkensketen zo moeilijk over gedaan wordt. Het wordt geweten aan cultuurverschillen enzovoort. Vanuit bedrijfskunde is het logisch en verklaarbaar. Het zou raar zijn als het anders was. Wie strategische alliantie aan gaat, schakelt de markt enigszins buiten werking. Je creëert als het goed is een unieke positie die zich niet (meer) laat vergelijken met de bulk markt, noch met andere marktonderscheidende ketens. Ook is het logisch dat partijen elkaar wantrouwen. Als eenmaal de investeringen gedaan zijn bestaat immers het gevaar dat men elkaar gaat uitproberen. Je hebt geïnvesteerd in een bepaald onderscheidend concept, en je bent van de ander afhankelijk om dit concept in de markt te zetten. Het is logisch dat je kijkt in hoeverre die ander zich ook gecommiteerd heeft, bijvoorbeeld door ook transactiespecifieke investeringen gedaan te hebben. Intentieverklaringen zijn mooi meegenomen maar meestal, zeker als het om grote investeringen gaat, probeer je meer zekerheid te krijgen. Contracten zijn maar als je naar de rechter gaat is het leed al geleden.

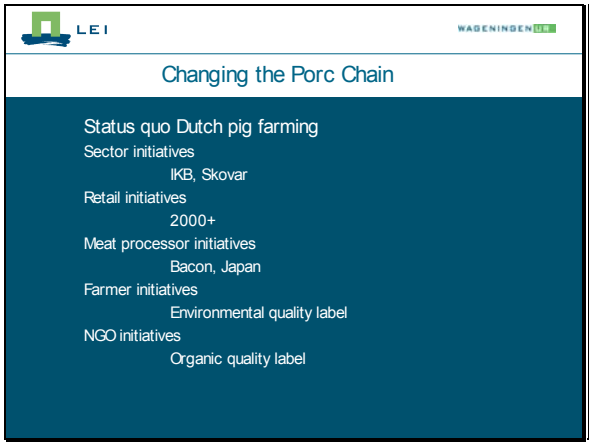
Ieder in eigen schakel geloofwaardige investering doen.
Wederzijds in elkaar investeren, kan ook gewoon via aandelen.
Arbitrage procedure afspreken, onafhankelijke derde geeft een oordeel over de redelijkheid van de verdeling kosten en baten.
Maatschappelijke discussie over kosten en baten: Max Havelaar initiatief. Hier wordt gewerkt met een maatschappelijk aanvaardbaar minimum inkomen voor koffieproducenten in derde wereld landen. Het prijskaartje wordt bij de maatschappelijk bewuste consument neer gelegd. De reguliere koffiehandel kan hier dus niet aan mee doen. Wel heeft men het signaal opgepakt en gekeken of het mogelijk is meer van de marge die door tussenschakels wordt verdient kan worden door gegeven aan primaire producent. Stichting die aankoopt rechtstreeks van de boer, maar volgens vigerende wereldmarktprijzen. 30 à 40% zo ingekocht. Zoveel als mogelijk tussenhandel uitschakelen, je kunt natuurlijk niet in een keer overschakelen, want sommigen zijn van tussenhandel afhankelijk.

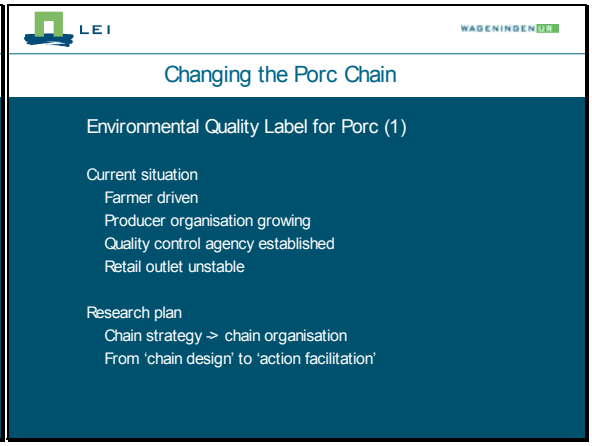
Bijlage 4 Workshop 'Changing the Porc Chain'

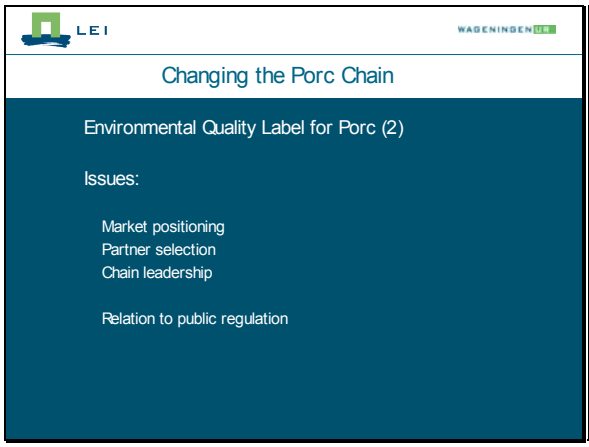
B4a Presentatie J.W. van der Schans

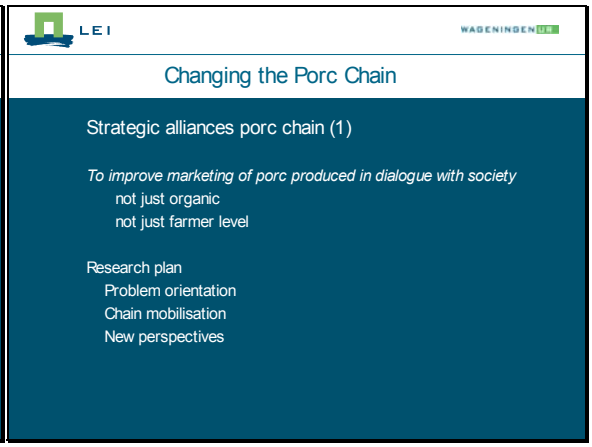












LEI WAGENINGEN UR

Changing the Porc Chain

Strategic alliances porc chain (2)
Preliminary results:

Pig farmers
- Willing to change but easily disappointed

Meat processors
- Market orientation emerging but not yet fully matured

Retailers
- Societal responsibility recognised but not yet internalised

LEI WAGENINGEN UR

Changing the Porc Chain

Strategic alliances porc chain (3)
Issues:

Supply chain management concepts
- industry wide or porc chain specific?

Branding fresh meat
- adding value or adding costs?

Management of change
- collective or firm-specific approach

Supply Chain Design for Food Quality Assurance

Robert P. King
Department of Applied Economics
University of Minnesota
St. Paul, MN USA

Presentation Outline

- Setting the Stage
- Examples of Emerging Supply Chains for Agricultural Products
- Conceptual Tools for Supply Chain Analysis and Design
- Supply Chain Design Tools
- Challenges and Opportunities for Supply Chain Design

Setting the Stage

- The food system is undergoing significant structural change.
  - Shift from broadly defined commodities to differentiated products with value-enhancing characteristics.
  - Increased concentration and vertical coordination … concerns about impact on farmers.
  - Desire by both consumers and producers for closer connections.

Setting the Stage

- A supply chain is a linked set of value creating activities.
  - View chain as an integrated system.
  - Consumer driven … emphasis on quality.
  - Focus on improving system-wide performance … then on the distribution of gains from those improvements.
  - Transparency in inter-firm relationships.
  - Key role for chain leader

Examples of Emerging Supply Chains for Agricultural Products

- Branded Product Ingredients – Sourcing Wheat for Wheaties
- Genetics-Based Products - LoSatSoy™ Cooking Oil
- Retailer Private-Label Products – Beef in the U.K.
- National Quality Assurance System Products – Label Rouge Poultry

Examples of Emerging Supply Chains for Agricultural Products

- For each chain, I'll discuss:
  - Key quality attributes
  - Major chain segments
  - Distribution of costs and returns
  - Chain leadership
  - Quality assurance mechanisms
  - Adaptability

Emerging Supply Chains
Sourcing Wheat for Wheaties

- Key quality attributes:
  - wheat variety affects crispiness, taste, resistance to breakage
- Major chain segments:
  - seed production/distribution
  - farm production
  - assembly, storage, transportation

Emerging Supply Chains
Sourcing Wheat for Wheaties

- Distribution of costs and returns:
  - difficult to assess effect of quality on cereal sales
  - farmers receive small premium ($0.05 to $0.25 per bushel) for IP
- Chain leader … General Mills

Emerging Supply Chains
Sourcing Wheat for Wheaties

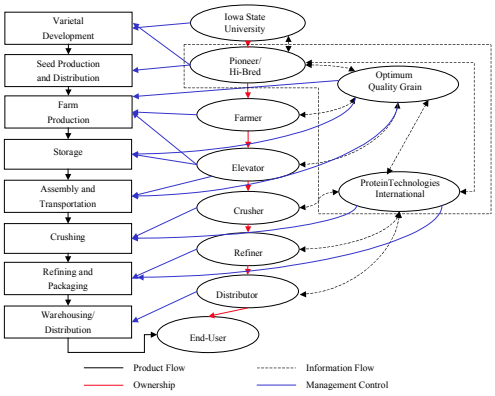
- Quality assurance mechanisms:
  - irrigated production in high desert area
  - monitor crop production
  - test for varietal integrity at several points
  - vertical integration reduces opportunistic behavior

Emerging Supply Chains
Sourcing Wheat for Wheaties

- Adaptability:
  - General Mills has power to modify most segments, and they use same chain to source ingredients for other products.
- Relation to chains for other products:
  - similar to chains for other products … elevator ownership somewhat unique

Emerging Supply Chains
LoSatSoy™ cooking oil

- Key quality attributes:
  - low level of saturated fat
- Major chain segments:
  - seed production/distribution
  - farm production
  - assembly, storage, transportation
  - crushing
  - refining



Emerging Supply Chains
LoSatSoy™ cooking oil

- Distribution of costs and returns:
  - retail price premium represents $2.21 added value per bushel relative to standard soybeans
  - farmers receive $0.25 premium for IP
  - elevator, crusher, refiner receive small payments for IP
  - refiner sells oil at premium price … pays premium to DuPont

Emerging Supply Chains
LoSatSoy™ cooking oil

- Chain leader … DuPont working through its subsidiaries
  - Pioneer Hi-Bred International
  - Optimum Quality Grain
  - Protein Technologies International

Emerging Supply Chains
LoSatSoy™ cooking oil

- Quality assurance mechanisms:
  - monitor crop production
  - test for varietal integrity at several points
  - DuPont institutes quality control through coordination of information and product flows … enforces quality control via intellectual property rights

Emerging Supply Chains
LoSatSoy™ cooking oil

- Adaptability:
  - DuPont has power to modify most segments, and they use same chain to source ingredients for other products.
- Relation to chains for other products:
  - chain structure unique among genetics companies … competing structures being developed by other segments.

Emerging Supply Chains
Private Label Beef in the U.K.

- Key quality attributes:
  - taste, tenderness
  - alleviate concerns about safety … BSE
- Major chain segments:
  - farm production
  - slaughter/processing
  - retail

Emerging Supply Chains
Private Label Beef in the U.K.

- Distribution of costs and returns:
  - farmers receive price premiums and access to information but also bear significant costs for quality assurance
  - slaughter/processing firms often have exclusive supplier status
  - highly competitive in retail segment
- Chain leadership … retail chain

Emerging Supply Chains
Private Label Beef in the U.K.

- Quality assurance mechanisms:
  - use of "approved suppliers"
  - third-party certification and site visits
  - trace-back capability
  - information feedback to producers

Emerging Supply Chains
Private Label Beef in the U.K.

- Adaptability:
  - Retailer leadership fosters rapid learning about and response to consumer demand.
  - Strong competition fosters innovation.
- Relation to chains for other products:
  - chain structure similar for other private label products in U.K.

Emerging Supply Chains
Label Rouge Poultry

- Key quality attributes:
  - artisanal production … geographical origin
  - taste and appearance … safe and wholesome
  - environmentally friendly … animal welfare

Emerging Supply Chains
Label Rouge Poultry

- Major chain segments:
  - genetics development/hatchery
  - feed mill
  - farm production
  - slaughter/processing

Emerging Supply Chains
Label Rouge Poultry

- Distribution of costs and returns:
  - Label Rouge products capture 50% of national retail market retail, despite retail price premiums of 50% to 150% over other poultry products.
  - Comparable premiums across all segments
- Chain leadership … *filières* based on farmer-led "quality groups"

Emerging Supply Chains
Label Rouge Poultry

- Quality assurance mechanisms:
  - chain-wide HACCP plan detailed in *cahier des charges* and approved by national commission.
  - third-party certification
  - trace-back capability
  - *organisme certificateur* has power to destroy birds or force "off-label" sale

Emerging Supply Chains
Label Rouge Poultry

- Adaptability:
  - Competition among *filières* encourages innovation.
  - Close network relationships across supply chain segments facilitates systemic change
- Relation to chains for other products:
  - interesting comparison to PDO and organic chains

Conceptual Tools for Supply Chain Analysis and Design

The following theories of the economics of business organization are useful for explaining: chain leadership, choice of quality assurance mechanisms, distribution of margins, and chain adaptability.

- Transaction Cost Economics
- Agency Theory
- Property Rights Theory
- Resource-Based Theory of the Firm

Conceptual Tools
Transaction Cost Economics

- Transaction cost economics (TCE) focuses on the choice of governance structures to minimize transaction costs.
- Transactions differ along four dimensions:
  - asset specificity
  - uncertainty
  - frequency
  - complexity of exchange arrangements

Conceptual Tools
Transaction Cost Economics

- Governance structures can be arrayed on a continuum from market to hierarchy.
- Intermediate "hybrid" forms include:
  - alliances
  - partnerships
  - franchise agreements
  - interfirm networks

Conceptual Tools
Transaction Cost Economics

- As asset specificity increases, optimal governance structure tends to move toward hierarchy.
  - Wheaties, LoSatSoy™ cooking oil
- As quality uncertainty increases, optimal governance structure tends to move toward hierarchy or closer coordination.
  - Label Rouge poultry, private label beef

Conceptual Tools
Transaction Cost Economics

- TCE predicts chain leadership will be in segment with greatest incentive to reduce transaction costs.
  - Wheaties (GM), LoSatSoy™ cooking oil (DuPont), private label beef (retailer).
- Infrequent transactions often lead to high transaction costs … use of approved suppliers is a common response.

Conceptual Tools
Transaction Cost Economics

- Externally established quality assurance standards help reduce transaction costs for buyers and sellers … some aspects of quality assurance are "outsourced."
  - ISO 9000
  - organic standards
  - national or farm organization quality systems (Label Rouge, Parmigiano-Reggiano cheese)

Conceptual Tools
Transaction Cost Economics

- TCE provides few insights on distribution of margins.
- Most TCE models are static … this limits usefulness for analysis of adaptability and innovation.

Conceptual Tools
Agency Theory

- Agency theory focuses on situations where two or more individuals with conflicting objectives contribute to a production process.
- Two major streams in literature:
  - information and monitoring costs
  - normative principal-agent models

Conceptual Tools
Agency Theory

- Basic principal-agent model:
  - principal owns key capital resources and has residual claim on net returns
  - principal hires agent, who contributes labor and perhaps some capital
  - agent's effort affects production but is costly or impossible to observe

Conceptual Tools
Agency Theory

- Principal's problem is to chose and incentive scheme that will maximize principal's utility subject to agent's
  - participation constraint
  - incentive compatibility constraint
- Key issues:
  - measurement/monitoring costs
  - risk transfer
  - reputation

Conceptual Tools
Agency Theory

- Chain leadership:
  - agency theory adds few insights … identity of principal a prior assumption
- Choice of quality assurance mechanisms:
  - low monitoring costs (LoSatSoy™ oil, Wheaties) make reputation/continuing relationships less important

Conceptual Tools
Agency Theory

- Choice of quality assurance mechanisms:
  - high monitoring costs (organic products, private label beef) make reputation/continuing relationships more important
    - approved suppliers … initial and continuing certification processes
    - threat of surprise audits

Conceptual Tools
Agency Theory

- Choice of quality assurance mechanisms:
  - Label Rouge chains do not have a clear principal. Farmers create institutions that assume the role of principal.
- Agency models say little about distribution of margin and adaptability.

Conceptual Tools
Property Rights Theory

- Property right theory is concerned with the question of who should owns assets when:
  - there are two or more technically separable vertically linked processes
  - it's not possible to write and enforce contracts that specify actions in all possible situations.

Conceptual Tools
Property Rights Theory

- Residual rights of control affect incentives to invest in physical and human capital.
- What pattern of ownership rights yields the most efficient system-wide performance?

Conceptual Tools
Property Rights Theory

- Some key propositions
  - If an asset is idiosyncratic or indispensable to an agent, that agent should own it.
  - If a group of agents are needed to make an investment productive, it should be controlled by democratic voting among them.

Conceptual Tools
Property Rights Theory

- Some key propositions (cont.)
  - When assets are economically independent, independent ownership is better than integration.
  - For highly complementary assets, some form of integration is better than independent ownership.

Conceptual Tools
Property Rights Theory

- Property rights theory helps explain asset ownership and chain leadership in supply chains.
  - High level of integration in LoSatSoy™ oil, private label beef, and Wheaties.
  - Democratic control of institution that is chain leader for Label Rouge poultry (and PDO products).

Conceptual Tools
Property Rights Theory

- Property rights theory contributes little to understanding of:
  - choice of quality assurance mechanisms
  - distribution of margins (except as influenced by property rights)
  - adaptability

Conceptual Tools
Resource-Based Theory of the Firm

- The resource-based view (RBV) of the firm:
  - focuses on intangible assets such as knowledge, core competencies, learning, brand image, etc.
  - is concerned with how firms use these to create and sustain competitive advantage.

Conceptual Tools
Resource-Based Theory of the Firm

- The RBV is dynamic.
  - How do firms acquire/develop rare, inimitable resources?
  - How do firms protect resources and capabilities from expropriation and imitation?

Conceptual Tools
Resource-Based Theory of the Firm

- Context matters in the RBV.
  - Market characteristics and institutions can affect competitiveness.
  - Recent extensions of RBV note that membership in a network or supply chain can enhance firms' ability to compete.
    - benefits from higher levels of trust
    - better access to resources and information

Conceptual Tools
Resource-Based Theory of the Firm

- Retailer-led supply chains in U.K. illustrate how membership in a chain gives farmers access to capabilities beyond those in their own firm
  - access to capabilities and knowledge of retailers
  - information feedback

Conceptual Tools

Resource-Based Theory of the Firm

- PDO product chains (e.g. Parmigiano-Reggiano) illustrate importance of path dependence in understanding supply chain structure.
- Networks also have the potential to slow innovation … e.g., artisanal product chains.

Supply Chain Design Tools

- An economist's tool kit for supply chain design focuses on linkages between processes … choices determine:
  - firm boundaries
  - governance structures
  - information flows

Supply Chain Design Tools

- Standards lower transaction costs and make supply chains more modular.
  - Publicly defined grain grades and standards
  - production practice standards
  - "packaging" and logistics standards
  - data transfer standards
  - standard performance scorecards

Supply Chain Design Tools

- Markets coordinate resource allocation and product flows when externalities and information access are not significant problems and there is competition.
- OSCAR™ system in LoSatSoy™ chain supports intra-chain and inter-chain market functions.
- E-commerce lowers cost of new markets.

Supply Chain Design Tools

- Non-market coordination mechanisms are also important design tools.
  - Business practices
    - information sharing
    - decision transfer/sharing
  - Organizations
    - cooperatives
    - third party certification agencies
    - vertical joint ventures

Challenges and Opportunities for Supply Chain Design

- Increasing system-wide efficiency
  - logistics systems for input supply and IP product movement
  - information sharing
- Assess effects of stronger farmer bargaining power through cooperatives
  - small local NGCs for IP production
  - alliances with other chain participants

Challenges and Opportunities for Supply Chain Design

- Promoting transparency and trust
  - activity-based costing
  - trading partner "score-cards"
- Rethinking organizational boundaries, roles, and responsibilities

Challenges and Opportunities for Supply Chain Design

- Systematic descriptive case studies
  - key processes
  - interfirm linkages
  - inter-chain competitive forces
- Synthesis and tool building
  - generic supply chain modules
  - formal model/theory development

Bijlage 5 Social and Environmental Report 2002, Nutreco

Uit: Social and Environmental Report 2002 van Nutreco, pagina 16

STAKEHOLDER WORKSHOP

In June 2002 Nutreco participated in a one-day workshop organised by LEI, the Agricultural Economics Research Institute, an independent research institute in the Netherlands focussing on agricultural and food economics.
The workshop was part of a research project co-financed by PVE (the Product Boards for Livestock, Meat and Eggs), AKK (the Ministry of Agriculture's Agri-Chain Knowledge programme), and W-UR (Wageningen University and Research Centre). The research project focuses on the pig production chain, in particular its societal acceptance and market orientation. Specific topics for the Nutreco workshop were environment, animal welfare, food safety and quality of work.

LEI invited five NGOs - the environmental issues group Stichting Natuur and Milieu, the animal welfare group Dierenbescherming, the Dutch consumers association Consumentenbond, the sustainable development investors group VBDO, and the labour union representing people working in meat processing plants FNV Bondgenoten. Nutreco was chosen as a 'best practice' case study, with a particular focus on its social and environmental reporting. Activities represented by people from Nutreco were food safety, HSEQ, agricultural R&D, communications and marketing. The workshop began with presentations by NGOs on what is expected of a meat processing company, followed by an assessment of how Nutreco's performance meets expectations. Next came a discussion of how Nutreco could improve, and the potential for constructive co-operation. Three parallel sessions then discussed:

a) benchmarking;
b) the extent to which Nutreco can influence other parties in the value chain; and
c) traceability and transparency.

Conclusions were shared in a final session. Among the observations and conclusions were:

- NGOs welcomed Nutreco's efforts to achieve and report progress in social and environmental performance, and possible improvements were identified;
- benchmarking is valuable but difficult because of the lack of information from equivalent companies;
- positively influencing other parties in the chain is constructive but can be inhibited by their size and the commercial relationship they have with Nutreco - involvement of employee representatives is productive because of their closeness to the business but awareness of social and environmental responsibilities must be present throughout the company;
- the value of the Nutreco *NuTrace* Tracking & Tracing component depends on the extent to which the information will be shared with other parties such as retailers, consumers and government.

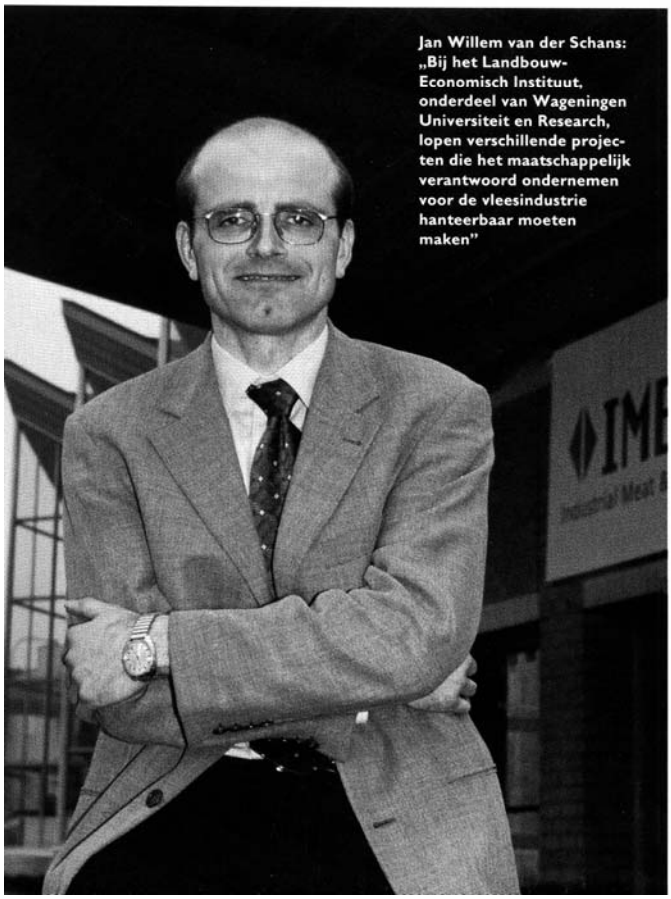
Bijlage 6 Interview Vleeskracht

door Jan Willem van der Schans De auteur is als bedrijfskundig onderzoeker werkzaam bij het Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)

In dialoog met de samenleving

Maatschappelijk verantwoord ondernemen in vleessector geen peulenschil

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is in. Beursgenoteerde bedrijven, het ministerie van Landbouw en zelfs de SER zijn bezig met het begrip. Profit (winst), Planet (milieu) en People (mensen) spelen er een hoofdrol in. Wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen in? En wat betekent het voor de vleesindustrie? Volgens Jan Willem van der Schans gaat het om een dialoog met de samenleving.



Jan Willem van der Schans: „Bij het Landbouw-Economisch Instituut, onderdeel van Wageningen Universiteit en Research, lopen verschillende projecten die het maatschappelijk verantwoord ondernemen voor de vleesindustrie hanteerbaar moeten maken"

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat je rekening houdt met de belangen van andere bij de onderneming betrokken partijen dan de aandeelhouders. Een eenvoudige definitie is er niet. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap betekent bijvoorbeeld ook dat een bedrijf in het buitenland alleen die dingen doet die het ook in het moederland kan verantwoorden. Zelfs al is er in het betrokken land zelf geen wettelijke regel die het gewraakte gedrag verbiedt. Denk hierbij aan kinderarbeid of steekpenningen.

STEEDS BREDER

Het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft in de afgelopen jaren een steeds bredere toepassing gekregen. Het geldt voor alle bedrijven, van groot tot klein, dus ook voor familiebedrijven zoals een varkenshouderij en zeker voor de levensmiddelenindustrie. Elk bedrijf moet maatschappelijk verantwoord opereren. Of het nu gebeurt vanuit ethisch normbesef of uit eigenbelang doet in feite niet ter zake. Het management, de directie of de eigenaar, is verantwoordelijk voor het maken van winst maar ook voor het gedrag van het bedrijf en de manier waarop er wordt gewerkt. Het voldoen aan wettelijke regels is niet meer voldoende.

Een bekend voorbeeld is het afzinken van de Brent Spar in de Noordzee door Shell. Hiervoor had de Britse regering een vergunning gegeven, maar toch bleek er maatschappelijk gezien een dermate grote weerstand te bestaan tegen afzinken dat Shell uiteindelijk genoodzaakt werd een andere oplossing te kiezen.

GROTE CRISES

Het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen is ook voor de vleesindustrie relevant. De maatschappelijke belangstelling voor en ook vraagtekens bij de manier waarop de vee- en vleessector het ondernemerschap invult zijn duidelijker dan ooit. Het is jammer dat deze belangstelling vooral het gevolg is van enkele grote crises en de (vermeende) misstanden die aan deze crises

ten grondslag liggen. Varkenspest, dioxine, BSE en nu recentelijk weer mkz: er is veel uit te leggen en er is veel te winnen bij maatschappelijk verantwoord ondernemerschap.

Het voldoen aan wettelijke normen is daarbij niet het einddoel. Het is het startpunt van een proces van continue verbetering waarbij bedrijven in toenemende mate tegemoet proberen te komen aan de hoge eisen die vanuit de maatschappij aan onze voedselproductie worden gesteld.

'Omslag naar concurentie tussen ketens'

NIET GEMAKKELIJK

Aan de vleesindustrie is toevertrouwd de productie en voorverwerking van een belangrijke component van onze dagelijkse maaltijd. Het is aan iedere ondernemer persoonlijk en aan de sector als geheel dit vertrouwen niet te beschamen. Dat het invullen van het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap niet gemakkelijk is voor de vleesindustrie is duidelijk. Bij de vleesproductie en -verwerking moeten veel verschillende facetten met elkaar in overeenstemming worden gebracht: voedselveiligheid, diervriendelijkheid, milieuvriendelijkheid, productkwaliteit en -presentatie. En dat alles tegen een redelijke prijs zodat de producten voor zoveel mogelijk mensen beschikbaar zijn.

RETAIL

Het is duidelijk dat partijen in de varkensvleessector bereid zijn om de maatschappelijke verantwoordelijkheid in te vullen. Dit blijkt ook uit het nu lopende project Workshopcyclus Kracht door Ketenvisie, waar gepoogd wordt het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen concreet invulling te geven voor de vleesindustrie. Varkenshouders willen stappen zetten. Slachterijen zijn druk bezig. De omslag naar een markt- en maatschappijgerichte organisatie is echter niet eenvoudig. Ook de retail wordt zich meer bewust van het feit dat hun invloed op de toeleverende (varkens)vleesproductieketen een goede en consistent doorgevoerde balans vergt tussen economisch resultaat en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hoe die balans concreet uitpakt kan verschillen van afzetkanaal tot afzetkanaal (van Keurslager tot supermarkt) en van winkelformule tot winkelformule (van Albert Heijn tot Spar).

Vanuit de LEI-projecten wordt er naar gestreefd om een omslag van concurrentie tussen schakels naar concurrentie tussen ketens te realiseren. Dus niet meer varkenshouders tegenover slachterijen en slachterijen tegenover retail. Maar binnen een bepaald ketenconcept samenwerking en tussen ketenconcepten gezonde competitie.

Belangrijke rol voor sectororganisaties

Het al of niet voldoen aan maatschappelijke verwachtingen is en blijft een individuele verantwoordelijkheid voor ondernemers. Toch mag ook van sectororganisaties iets worden verwacht, meent LEI-onderzoeker J.W. van der Schans, die over maatschappelijk verantwoord ondernemen ook een interessante inleiding hield op de IMEFA 2001.

„Voor veel bedrijven, vooral de kleinere, is het onmogelijk om zelf uit te zoeken wat de maatschappij precies verwacht. Een dialoog met een maatschappelijke groepering is op individuele basis niet altijd mogelijk. De menskracht ontbreekt eenvoudig aan beide kanten. Daar ligt een rol voor sectororganisaties als de productschappen."

Toch moet er volgens Van der Schans nog wel wat gebeuren voordat de productschappen een leidende rol kunnen gaan spelen in het debat over maatschappelijk ondernemerschap. Traditioneel gaat het binnen de pbo's om belangen op sectoraal niveau en om de eventuele spanning tussen kapitaal en arbeid. Bovendien zijn pbo's vaak niet ketengewijs georganiseerd. Van der Schans: „Nu zijn er nieuwe belangen waarmee rekening gehouden moet worden, zoals milieu, dierwelzijn, volksgezondheid en productkwaliteit. Deze belangen moeten op enigerlei wijze in de structuur van een productschap opgenomen worden."

Volgens Van der Schans verdient de vleessector een sectororganisatie die adequaat inspeelt op trends in de markt en de maatschappij. Dit zou kunnen betekenen dat een meer duidelijke rol voor de maatschappelijke organisaties en de retail in het productschap aanwezig moet zijn. Of dat de dialoog tussen productschap en maatschappelijke organisaties en de retail meer gestructureerd wordt.

„Het is geen peulenschil om het allemaal te realiseren, maar de vleesindustrie heeft een belangrijke functie toevertrouwd gekregen door de samenleving. Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft te maken met vertrouwen dat je niet mag en wilt beschamen. En daarbij gaat het qua voedselproductie niet alleen om Nederland maar in feite om West-Europa. De sector zal nog duidelijker moeten laten zien dat het zich daarvan bewust is."

Bijlage 7 Presentatie Workshop Consumentenbond













LEI WAGENINGEN UR

NGOs en maatschappelijke verantwoording van ondernemingen

Nieuw?

Handel = ruil op basis van vrijwilligheid en gelijkwaardigheid

Geen geweld
Erkenning eigendom inheemse bevolking
Erkenning recht op zelfvoorziening
Accumulatie privé eigendom voorwaardelijk
- Nood overstijgt eigendom
- Ongebruikt eigendom vervalt
- Niet-slijtbaar gebruik is niet exclusief

LEI WAGENINGEN UR

NGOs en maatschappelijke verantwoording van ondernemingen

Overheid

Direct sturen is complex, indirect sturen is dubbel complex

Level playing field
- Minimale normen universeel
- Informatie en rapportage plicht
- Publieke flexibiliteit in ruil voor private verantwoordelijkheid

Publieke kennisontwikkeling
- Wetenschappelijke én praktische kennis (nut en noodzaak)

Openbaar debat
- Transparantie, ook in afwegingen en dilemma's
- Integratie functionele gebieden IOs

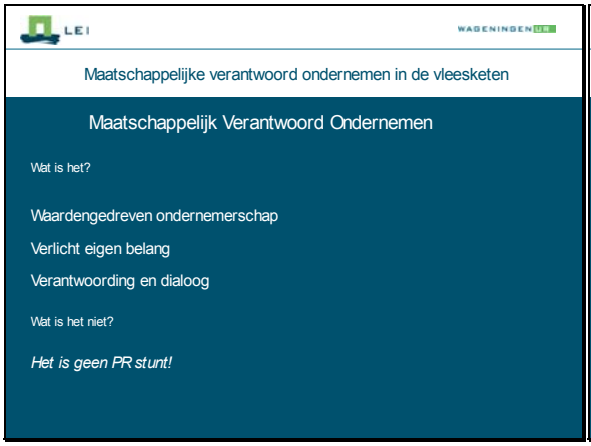
Bijlage 8 Presentatie Workshop IMEFA

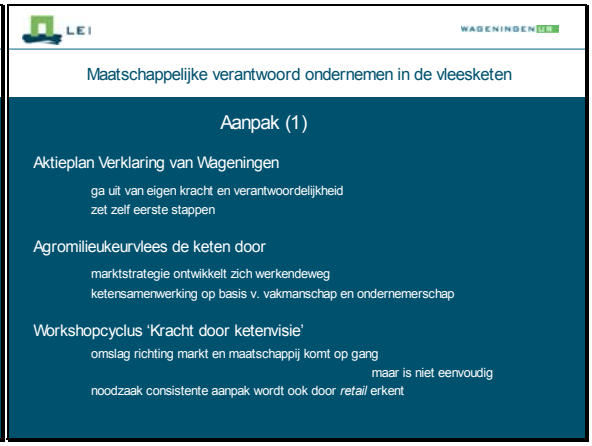










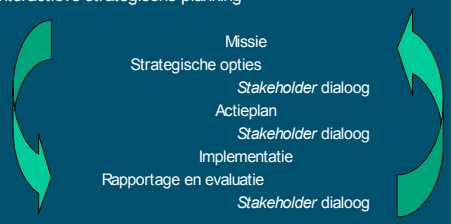


LEI WAGENINGEN UR

Maatschappelijke verantwoord ondernemen in de vleesketen

Aanpak (2)

Interactieve strategische planning



LEI WAGENINGEN UR

Maatschappelijke verantwoord ondernemen in de vleesketen

Aanpak (3)

Aktieplan VW concretiseren *licence to produce*

- Bijeenkomsten met ondernemers: concept bedrijfsplannen
- Maatschappelijke organisaties: wensen op bedrijfsniveau
- Aanscherpen bedrijfsplannen
- Workshops en bedrijfsbezoeken: dialoog
- Formuleren van knelpunten en dilemma's door ondernemers
- Presentatie bedrijfsplan als publiek toegankelijk document
- Gebruik bedrijfsplan t.b.v. financiering, vergunning, ketensamenwerking

LEI WAGENINGEN UR

Maatschappelijke verantwoord ondernemen in de vleesketen

Sector

Uitwisseling maatschappelijk verantwoorde *best practices*

Standaardisatie maatschappelijke rapportage

Deelname aan, en organisatie van, het maatschappelijke debat

Stimuleren maatschappelijk verantwoorde innovaties

Creëren van stimulerende omgeving: wetgeving, controle, financiering etc.

Bijlage 9 Presentatie Workshop Wageningen UR Social Sciences Group

LEI WAGENINGEN UR

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Jan Willem van der Schans
LEI, afdeling landbouw

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
Presentatie Directieraad, 17 Juni 2002, Den Haag

LEI WAGENINGEN UR

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Intro

Ontwikkelingsmodel MVO

Verschijningsvormen MVO

Rol van de overheid

Vervolgonderzoek

LEI WAGENINGEN UR

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Intro

Workshopcyclus 'Kracht door ketenvisie'
MVO publiek-private interactie
Milieukeur varkensvlees
Veehouderijsystemen van de toekomst
Aktieplan Verklaring van Wageningen

Governance of marine resources
International co-operation in coffee

LEI WAGENINGEN UR

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Fase model 'duurzaam ondernemen' (Keijzer et al)
Saneren
Beheren
Integreren

Klopt dit ook voor MVO-breed?
Klopt dit ook voor voedsel en groen?
Hoe ziet derde fase er uit?
Waar staan de bedrijven?

LEI WAGENINGEN UR

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Verschijningsvormen MVO

Waardengedreven ondernemerschap

Verlicht eigen belang

Burgerschap (verantwoording en dialoog)

LEI WAGENINGEN UR

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Rol van overheid

Waarden
- *Inspiratie*
- *Communicatie*

Verlicht eigen belang
- *Informatie en rapportage plicht niet-jaarrekeningplichtige bedrijven?*
- *Wegnemen knelpunten richting MVO (legitimiteit versus legaliteit)*
- *Voorwaarde bij subsidie, vergunning, (financiering, ketenvorming), etc.*
- *Individualisering en internalisering sociale kosten*
- *Publieke flexibiliteit in ruil voor private verantwoordelijkheid*

Burgerschap
- *Inspraak en verantwoording aanscherpen (RvC, WOR, PBO)*


LEI
WAGENINGEN UR
Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Vervolgonderzoek
Verheldering van achterliggende begrippen
Operationalisering indicatoren
Markt en maatschappijgerichte innovaties
Identificeren *best practices*
Faciliteren dialoog en implementatie

Profielschets Stichting Agro Keten Kennis

Stichting Agro Keten Kennis (AKK) levert een bijdrage aan maatschappelijk gewenste vernieuwingen om de concurrentiekracht van de Nederlandse agribusiness te versterken. Het realiseren van samenwerking, het delen van kennis, co-innovatie en marktgericht opereren binnen agrofood ketens en netwerken staan daarbij centraal. AKK stelt zich op als professionele, onafhankelijke partner en kiest voor een pro-actieve aanpak.

Door co-innovatie in agrofood ketens worden kansen benut en knelpunten opgelost. Samenwerkingsverbanden gaan slagvaardig te werk in innovatieve projecten. Strategieën worden concreet gemaakt in vraaggestuurde, praktisch toepasbare ketenconcepten. AKK verbindt partijen en ondersteunt hen bij de ontwikkeling en implementatie van kennis.

Nieuwe co-innovatieprogramma's en diensten worden samen met overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties ontwikkeld en uitgevoerd. Sterke, snel innoverende agrofood ketens kunnen op deze wijze maatschappelijk verantwoord blijven produceren en distribueren. AKK stelt hiervoor haar eerder opgedane kennis, ervaringen, geboekte resultaten én haar netwerk ter beschikking.