

# Goed voedsel en de verplaatsing van de politiek

Herman Lelieveldt, Klaas Breunissen, Kees de Vré en Frank de Bakker

## Inleiding

Herman Lelieveldt

(Roosevelt Academy Middelburg)

Opeens was daar de plofkip. Begin 2012 startte de Nederlandse actiegroep Wakker Dier (vergelijkbaar met het Vlaamse Gaia) een multimediale campagne om consumenten bewust te maken van de slechte omstandigheden waaronder vleeskuikens groot worden gebracht. Treinreizigers zagen op billboards een door zijn poten gezakt vleeskuiken naast een kip met normaal gewicht, radioluisteraars hoorden bekende Nederlanders klagen over de 'foute' kipnuggets van McDonalds, en krantenlezers lazen in paginagrote advertenties iedere dag weer over een ander bedrijf dat plofkip gebruikte. De acties van Wakker Dier waren niet alleen opmerkelijk, maar ook bijzonder effectief: een jaar later hebben veel bedrijven toegezegd de plofkip in de ban te doen.

De campagne van Wakker Dier is niet alleen interessant voor duurzaamheidsdeskundigen, maar ook verplichte kost voor politicologen. Het werpt de vraag op in hoeverre beleid wellicht ook buiten de overheid tot stand kan komen en wat de sterktes en zwaktes van deze benadering zijn. Alweer twintig jaar geleden stortten politicologen zich en masse op dit onder-

werp in de discussies over de verschuiving van 'government' naar 'governance'. Juist nu het wetenschappelijk discours hierover enigszins is uitgedoofd, lijken we in de maatschappij meer dan ooit een trend te zien waarbij zeker de nationale overheid op veel terreinen weinig meer in de melk te brokken heeft, en maatschappelijke gewenste doelstellingen zoals de verduurzaming van de voedselketen via andere kanalen moeten worden verwezenlijkt. Een van die alternatieve kanalen bestaat uit pressie van belangengroepen op bedrijven, vaak in combinatie met publiekscampagnes om zo de druk op te voeren. De bijdragen in dit symposium onderzoeken of dit inderdaad een recente trend is en wat de rol van overheid, burgerorganisaties en bedrijven in dit nieuwe krachtenveld is.

In de eerste bijdrage van dit symposium toont Klaas Breunissen, campagneleider duurzaam voedsel bij Milieudefensie – een Nederlandse ngo die zich inzet voor een beter milieu – zich kritisch over de hierboven gesignaleerde trend. Hij beoogt dat belangengroepen altijd al zowel overheid als bedrijven in het vizier hebben, omdat beide een vitale rol spelen bij verduurzaming. Kees de Vré, redacteur duurzaamheid bij het Nederlandse dagblad *Trouw*, laat in zijn bijdrage zien dat

vragen over verduurzaming zich niet eenvoudig tot een verhaal voor of tegen de plofkip laten reduceren. Vaak gaat verbeterd dierenwelzijn namelijk gepaard met een grotere milieubelasting en dat maakt het nodig dat bedrijven en consumenten hun gedrag ook op andere manieren aanpassen. Frank de Bakker, universitair hoofddocent strategisch management aan de Vrije Universiteit, gaat in zijn bijdrage ten slotte in op de reikwijdte van campagnes zoals die van Wakker Dier en plaatst die in de context van het debat over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daar waar het gaat om heldere, herkenbare aansprekende producten zal het makkelijker zijn om via publiekscampagnes bedrijven tot gedragsverandering te dwingen. Maar duurzaamheid gaat ook over onderwerpen die zich veel minder makkelijk laten vertalen in flitsende publiekscampagnes en juist in die gevallen hebben we de overheid nodig die bedrijven een maatschappelijk gewenste kant opduwt.

## Niet of of, maar en en

Klaas Breunissen  
(Milieudefensie)

Politicoloog Herman Lelieveldt beweerde onlangs dat de plofkip-campagne laat zien dat beleid steeds vaker door de markt en het middenveld ‘gemaakt’ wordt, terwijl de formele politiek er niet veel meer over te zeggen heeft (Lelieveldt, 2012). Maar is dit zo? Hebben maatschappelijke organisaties daarom hun aandacht verlegd van overheid naar bedrijfsleven? Mijns inziens niet. Ik geloof niet dat maatschappelijke

organisaties zich vroeger meer richtten op de overheid als doelgroep en tegenwoordig vaker het bedrijfsleven daarvoor uitkiezen. De strategie van maatschappelijke organisaties is niet zo afhankelijk van het actuele politieke klimaat. Dat is maar één van de factoren waarmee zij rekening houden. In ieder geval geldt dat voor Milieudefensie.

Zolang Milieudefensie bestaat, heeft de organisatie zich óók gericht op het bedrijfsleven. Ook toen het geloof in de maakbaarheid van de samenleving en de Haagse politiek nog groot was, richtte de milieuorganisatie zich niet alleen op die overheid om bijvoorbeeld de opening van de kerncentrale in Borssele en de uitbreidingsplannen van Schiphol met een vijfde baan te verhinderen. In de jaren zeventig van de vorige eeuw voerde Milieudefensie campagne tegen Zwitserse en Duitse bedrijven die het water van de Rijn vervuilden. In de jaren tachtig ageerde zij tegen Heineken dat giftig cadmium in zijn gele bierkratjes verwerkte en in het decennium daarna tegen aardappeltelers die veel te veel bestrijdingsmiddelen gebruikten. In 2001 mobiliseerde Milieudefensie consumenten om groentenconservenfabrikant HAK te dwingen biologische appelmoes te gaan produceren. Met succes.

En nu, nu er een liberale wind waait en de overheid zich terugtrekt, keert Milieudefensie zich niet af van de overheid. Bedrijven zijn nog steeds het doelwit van campagnes (van supermarkten die ‘fout vlees’ verkopen tot Shell dat er in Nigeria een bende van maakt), maar óók de overheid. Zo voert Milieudefensie campagne voor een wettelijk verbod op megastallen, eist ze dat Nederland de Europese regelgeving voor luchtverontreiniging naleeft

(en dus auto's minder en minder hard laat rijden) en wil ze dat de regering illegaal tropisch hout van de markt weert. Logisch, want politiek Den Haag heeft een verantwoordelijkheid en moet die nemen. Het kan die niet gemakzuchtig en vrijblijvend neerleggen bij anderen.

In oktober 2011 verweet de directeur van Milieudefensie in dagblad *Trouw* (Berkhuizen, 2011) het kabinet-Rutte inzake zijn net gepresenteerde Green Deal "ongelooflijke naïviteit". "Bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en burgers mogen, geheel vrijblijvend, de [duurzaamheid]ambities gaan realiseren", terwijl de overheid zwijgend en een beetje "belemmeringen wegnemend" aan de kant staat. Maar dat is volstrekt niet genoeg om het milieu te redden. De ozonlaag herstelde zich pas nadat de overheid cfk's had verboden. "Dat was met wat vrijblijvende afspraken nooit gelukt, want bedrijven zijn er nu eenmaal om winst te maken. Het gaat bij een duurzame toekomst niet (alleen) om het wegnemen van belemmeringen, maar juist om het herinrichten van de economie", aldus de Milieudefensiedirecteur. "Er moeten dus keuzes gemaakt worden. Dat zal lastig zijn voor burgers of bedrijven en misschien zelfs verzet oproepen. Maar dan is de overheid er om over kortetermijnbelangen heen te kijken en impasses te doorbreken."

Milieudefensie ziet het als haar taak milieuproblemen te signaleren, oplossingen te agenderen en die, waar mogelijk, te helpen verwezenlijken of ervoor te zorgen dat anderen dat doen. Daarbij is het mobiliseren van grote groepen mensen om draagvlak te laten zien en druk te zetten een belangrijk hulpmiddel. Die mobilisa-

tie van mensen, dat wil zeggen het zichtbaar maken dat veel mensen iets willen, is naast inhoudelijke argumentatie voor Milieudefensie de belangrijkste onderbouwing en legitimatie van haar lobby.

Welke milieuproblemen Milieudefensie aanpakt, wordt bepaald door de visie en het meerjarenbeleidsplan van de milieuvereniging. Het hangt van het concrete onderwerp af of Milieudefensie haar pijlen richt op de overheid of op het bedrijfsleven. Verschillende overwegingen spelen daarbij een rol.

Als een onderwerp al lang en breed op de agenda staat en er knopen moeten worden doorgemaakt, ligt het stellen van concrete eisen aan de overheid voor de hand. Zoals met de discussie over megastallen. De discussie daarover woedt al jaren en het is duidelijk dat de meerderheid van de bevolking geen verdere schaalvergroting en industrialisering van de veehouderij wenst. Tijd dus om de politiek onder druk te zetten om concrete stappen te ondernemen en megastallen wettelijk te verbieden.

Als iets een nieuw onderwerp is, als het nog geagendeerd moet worden, ligt het stellen van eisen aan de overheid minder voor de hand. Dan moet er eerst een maatschappelijk draagvlak gecreëerd worden door mensen (als consumenten of als burgers) te informeren en te mobiliseren en betrokken bedrijven met vragen en wensen te bestoken. Zoals over soja. Milieudefensie wil dat Zuid-Amerikaanse soja in veevoer wordt vervangen door in Europa geteelde gewassen, omdat het gebruik van die soja leidt tot kap van het regenwoud in Zuid-Amerika en tot mestoverschot in Nederland. Om de politiek

tot vervangingsbeleid aan te zetten, is het goed dat er vanuit de samenleving signalen komen dat consumenten dat willen en dat bedrijven daartoe bereid zijn.

Of we bedrijven aanspreken op hun verantwoordelijkheid, hangt ook af van de mate waarin bedrijven gevoelig zijn voor de publieke opinie en voor media-aandacht. Een winkelier heeft direct contact met klanten en is dus gevoelig voor de mening van een klant. Dat is een bank ook, al is een rekeninghouder honkvaster dan een winkelende consument. *Business to business*-bedrijven (bv. een fabrikant van veevoeringrediënten die levert aan een veevoerproducent) hebben geen contact met het grote publiek en individuele burgers kunnen daarom moeilijker met hun eigen gedrag zo'n bedrijf onder druk zetten.

Hoe dan ook, de gevoeligheid van een bedrijf voor de publieke opinie is een belangrijk wapen van de actievoerder. Youp van 't Hek heeft bewezen dat één cabaretier een merk kan breken (Buckler bier). Toen Wakker Dier met zijn plofkip-campagne startte "hebben we de problematiek in twee, drie dagen geanalyseerd en ons toen achter de campagne geschaard", aldus de directeur duurzaamheid van Unilever in een interview (Ariëns & van Genugten, 2012). "Daardoor waren we onderdeel van de *namings* in plaats van de *shaming*". Een bedrijfsbelang.

In de praktijk gaan markt oriëntatie en overheidsoriëntatie hand in hand. Zowel bedrijven als overheden moeten aan de slag. Voor beide ontwikkelt Milieudefensie een eisenpakket. Afhankelijk van onderwerp en kansen richt Milieudefensie zich meer op overheid of op bedrijven.

Het politieke klimaat is daarbij een van de factoren, maar zeker niet de belangrijkste, want na het ene politieke klimaat volgt altijd weer een ander. Soms loopt de samenleving voorop. De introductie van het stersysteem voor dierenwelzijn door de Dierenbescherming, vleesfabrikanten en winkelketens is daarvan een voorbeeld. Maar om stappen vooruit te zetten, impasses te doorbreken, gelijk speelveld te creëren en goede voorbeelden algemeen te maken is overheidsbeleid nodig. Wetgeving tegen de invoer van illegaal hout is keihard nodig om de stappen die consumenten en sector hebben gezet algemeen en toekomstvast te maken. Milieudefensie gaat niet mee in het liberale gedachtegoed dat de markt het beste regelmechanisme is. Zij schrijft de overheid niet af als initiator en regulerende instantie van maatschappelijke verandering. Markt en overheid zijn beide belangrijk. Afhankelijk van waar een onderwerp in de beleidscyclus zit, zal Milieudefensie de overheid en het bedrijfsleven aanspreken.

## Duurzame dilemma's

Kees de Vré

(Trouw)

De plofkip is explosief materiaal gebleken in de maatschappelijke discussie van de afgelopen maanden. Allereerst haalde Wakker Dier met harde mediaboodschappen grote bedrijven als Unilever over om geen opgepepte kip meer te gebruiken in hun producten. Niet veel later verbande Deen als eerste supermarkt in Nederland (groot in Noord-Holland) de plofkip van

zijn schappen. Heel slim besteedde Wakker Dier duizenden euro's aan radiospotjes om Deen te prijzen. Dierenwelzijn is in in Nederland. Consumenten laten zich er bij de aankoop van een stukje vlees steeds meer door leiden, al of niet onder regie van Wakker Dier. Sinds kort echter zijn er tegengeluiden te horen die de kipliefhebber voor een groot dilemma stellen. Promovenda Sanne Dekker onderzocht de duurzaamheid van leghennen (voor de eieren) en concludeerde dat de batterijkip duurzamer is dan haar vrank en vrij uitlopende biologische zus. Ze legt minder beslag op ruimte en bovendien leeft ze korter, waardoor ze minder eet en drinkt. Daardoor poept ze ook minder, wat eveneens het milieu minder belast. Analoog daaraan geldt voor de vleeskip die in krappe stallen wordt opgefokt dezelfde productie-efficiëntie en is zij dus het meest milieuvriendelijke stukje kip.

Wat later gooide Aalt Dijkhuizen, voorzitter van de Raad van bestuur van de Wageningen Universiteit, de knuppel in het hoenderhok door te stellen dat de landbouw in Nederland en daarbuiten nog veel intensiever zou moeten dan hij al is. Alleen op die manier kunnen we op duurzame wijze de groeiende wereldbevolking, die ook steeds meer vlees gaat eten, voeden, was Dijkhuizen's prikkelende conclusie. De plofkip, als icoon van de intensieve landbouw, is eigenlijk zo gek nog niet, zegt hij eigenlijk. Hij haalde daarbij onder meer het proefschrift van Sanne Dekker als onderbouwing aan.

Daar sta je dan als kipliefhebber. Denk je goed te doen door een stukje vlees te kopen van een beest dat een prima leven heeft gehad, blijkt die vermaledijde

plofkip juist het meest duurzaam te zijn. Dierenwelzijn lijkt zo lijnrecht tegenover duurzaamheid te staan. Dat hoeft echter niet het geval te zijn. Het verzoenen van die twee schijnbare uitersten vergt stappen van alle spelers in de voedselketen. Producenten en verwerkers enerzijds en consumenten anderzijds zullen moeten bewegen, het liefst in dezelfde richting. Daarbij zullen ze ongemakkelijke vragen onder ogen moeten zien.

Dijkhuizen richt zich op de productiekant van voedsel. Met name op de technische verworvenheden ervan. Die strakke focus op techniek, leidend tot optimale efficiëntie van de productieketen, heeft echter vragen opgeroepen over het ethisch gehalte van de landbouw. De omgang met dieren is hier het meest in het oog lopende onderwerp, maar zeker niet het enige. Over het algemeen kan worden gesteld dat de economie, de kostprijs van de productie, te lang centraal heeft gestaan. De op industriële leest geschoeide landbouw blijkt een overmaat aan fossiele brandstoffen, schaarse grondstoffen als water en fosfaat, en antibiotica te hebben gebruikt. De landbouw, en daarvan de veeteelt in het bijzonder, is de grootste veroorzaker van klimaatverandering, stelde de Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties (FAO) jaren geleden in haar geruchtmakende rapport *Livestock's Long Shadow* vast. Lang heeft men daar de ogen voor gesloten, maar uiteindelijk kunnen de producenten en verwerkers van voedsel er niet omheen. Meer oog voor de biologische realiteit (wat kan en moet) en de moraal (wat is goed) is hier de boodschap. De economie moet maar even op de achterbank plaatsne-

men, zoals de econoom Keynes dat eens zo treffend formuleerde.

Dat wil niet zeggen dat er taboes moeten worden uitgesproken. De verschillende, nog vaak heftig opponerende, werelden kunnen van elkaar leren. Daar zijn al voorbeelden van. De gangbare, intensieve landbouw is de laatste jaren – met de biologische landbouw als voorbeeld – steeds diervriendelijker gaan werken. Wetenschappers zijn steeds beter in staat om te begrijpen hoe landbouwhuisdieren zich voelen in hun onderkomens. Koeientuinen, comfortstallen voor varkens en rondeelstallen voor kippen, met veel oog voor dierenwelzijn, zijn daarvan onder meer het resultaat.

Anderzijds kan de diervriendelijke biologische landbouw wel wat moderne technologie gebruiken. Biologische landbouwers zijn doorgaans nogal huiverig voor moderne technologie, omdat het in hun ogen vaak staat voor hogere productie en lagere kostprijs, economie dus. Moderne technologie ingestoken vanuit een andere houding – mensen voeden in plaats van geld verdienen – zou hen wellicht over de streep kunnen trekken. Het opkomende fenomeen van de stadslandbouw kan hierin een rol spelen. Bij deze kleinschalige landbouw komt soms *high-tech* om de hoek kijken. Kleine oppervlakten geven met een uitgekiende aanpak hoge opbrengsten, maar de techniek staat altijd in dienst van de duurzaamheid, wederzijds respect, eerlijke handel en vertrouwen. Zo kunnen moraal, biologie en economie met elkaar in lijn komen en de nodige verandering teweegbrengen.

En dan is er nog de consument. Je zou hem bijna vergeten, maar zijn rol is mo-

gelijk van doorslaggevend belang. In de loop van de afgelopen vijf decennia is zijn menu steeds meer vlees en zuivel gaan bevatten. Dat zijn juist de producten die een grote milieudruk veroorzaken. In haar proefschrift (2006) constateert de Groningse milieu-onderzoeker Willy Gerbens-Leenes dat elke consument, ongeacht cultuur of religie, die meer dan 5000 dollar per jaar gaat verdienen zijn menu gaat veranderen, vooral meer vlees gaat eten. Die constatering is echter geen natuurwet. De consument die steeds vaker kritisch de wereld inkijkt zal ook zijn eigen handelingen onder diezelfde loep moeten gaan leggen en dan constateren dat hij zijn menu moet aanpassen. Dat is niet alleen goed voor de gezondheid van de aarde; ook zijn eigen gezondheid heeft baat bij de inname van minder calorieën. Dat vraagt niet echt om grote offers of belangrijke veranderingen in de levensstijl. Een paar dagen per week geen vlees eten biedt al veel soelaas.

Velen stellen, zoals ook Aalt Dijkhuizen, dat zo'n gedragsverandering lastig te realiseren is. Dat is zo, maar dat constateren en je verder alleen bezighouden met slimme productietechnieken is een onderschatting van wat nodig is. Je kunt de consument een zetje geven om de kant op te gaan die de biologie en de moraal vereisen. 'Edited choice' heet dat in voedselland. Zo zijn er supermarkten die zogenoemd hybride vlees op de schappen leggen. Dat is bijvoorbeeld gehakt of worst waarin 30 procent plantaardige ingrediënten zijn bijgemengd. Culinaire journalisten proeven geen verschil, zo bleek begin dit jaar uit een blinde proef. In sommige gevallen werd de hybride variant zelfs lekkerder gevonden. Unilever denkt er

nu ook over om zijn Unox-rookworst op die manier te gaan maken. Dat zou een grote stap zijn. Er zijn daarnaast al producten op de markt, geheel gemaakt van plantaardige ingrediënten en die de smaak en de *bite* van vlees dicht benaderen. De technieken daarvoor staan nog in de kinderschoenen, dus dat wordt allers beter.

Het gat tussen duurzaamheid en dierenwelzijn, waarop de plofkip ons heeft gewezen, is op vele manieren aan te pakken. Of het ooit geheel wordt gedicht is lastig te voorspellen, gezien de groei van de wereldbevolking en haar veranderende menuwensen, maar een stuk kleiner kan het zeker worden.

## Maatschappelijk ondernemen: met en zonder de overheid

Frank de Bakker

(Vrije Universiteit Amsterdam)

Een Kitkat-parodie van Greenpeace waarin Nestlé via een *viral* op internet onder druk werd gezet geen palmolie in te kopen van een Maleisisch bedrijf dat oerbos zou kappen om plantages te bouwen, leidde begin 2010 in korte tijd tot reacties van bevlogen consumenten en van diverse concurrerende voedingsmiddelenbedrijven. Opgeroepen door Greenpeace gebruikten consumenten sociale media als Facebook en Twitter om hun onvrede met het beleid van Nestlé kenbaar te maken; concurrenten gaven snel aan hun inkoopbeleid te zullen aanpassen, mogelijk uit angst op een vergelijkbare manier negatief in de publiciteit te komen. Na enige tijd ging

ook Nestlé overstag. De druk die Greenpeace op deze manier uitoefende op een grote speler in een industrie lokte dus snel reacties uit en leidde in betrekkelijk korte tijd tot toegezegde koerswijzigingen in het inkoopbeleid van diverse grote ondernemingen in de voedingsmiddelenindustrie. Daar kwam geen regelgeving aan te pas. Wat is hier aan de hand?

In toenemende mate worden bedrijven, groot en klein, geacht verantwoording af te leggen over de wijze waarop zij opereren, niet alleen financieel-economisch maar ook in sociaal en ecologisch opzicht. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een ingeburgerd begrip geworden, al wordt die term op veel verschillende manieren geïnterpreteerd. Dat biedt ruimte voor diverse betrokkenen om hun eigen invulling te propageren. Een categorie organisaties die zich op dit vlak nadrukkelijk roert zijn actiegroepen. Hoewel ze bekend staan onder diverse namen, zoals secundaire *stakeholders*, non-gouvernementele organisaties of 'groepen uit het maatschappelijk middenveld', geef ik hier de voorkeur aan de term 'actiegroep', omdat die benadrukt dat dergelijke organisaties actief proberen invloed uit te oefenen op andere partijen. Ten aanzien van de invulling van het begrip MVO doen ze dat steeds nadrukkelijker in de richting van bedrijven. Dat is opvallend, omdat de traditionele route voor dergelijke groepen veelal in de richting van de overheid leidde, vaak resulterend in een roep om nieuwe regelgeving, strengere handhaving of nieuwe stimuleringsregelingen om ongewenst gedrag van bedrijven te voorkomen of gewenst gedrag te bevorderen. De overheid bepaalde zo het speelveld en ac-

tiegroepen probeerden, net als bedrijven, die overheid daarbij te beïnvloeden om ontwikkelingen in de door hen gewenste richting te laten verlopen. Op veel deelgebieden van MVO is de rol van de overheid minder prominent geworden. Overheden laten in veel landen bewust meer over aan de markt en zijn daarmee minder direct betrokken bij de precieze vormgeving van MVO. 'Het maatschappelijke middenveld is aan zet', zo heet het.

Actiegroepen en bedrijven hebben die handschoen opgenomen en kijken in tal van thema's rondom MVO directer naar elkaar, soms in samenwerking, soms in conflict. Dat ligt niet alleen aan een terugtrekkende overheid. Globalisering en steeds complexere productieketens maken het immers ook moeilijker voor een nationale overheid om effectief op te treden tegen eventuele misstanden in ketens die zich grotendeels buiten hun jurisdictie bevinden. Tegelijkertijd is het voor zowel actiegroepen als bedrijven ingewikkeld om met allerlei verschillende nationale overheden in zo'n internationale keten te moeten interacteren over een thema als MVO. Ze zijn op elkaar aangewezen om vorm te geven aan MVO; regelgeving vormt daarbij vooral een kader waarbinnen de verdere invulling van MVO plaats moet vinden. Dat de gekozen tactieken daarbij uiteenlopen ligt voor de hand. Actiegroepen willen bedrijven vaak tot meer actie aanzetten dan waartoe zij bereid zijn en beide partijen hebben hun eigen belangen in de precieze invulling van MVO. Toch kan een dergelijke directe interactie in complexe ketens als in de voedingsmiddelenindustrie een effectief middel zijn om gewenste veranderingen te realiseren.

In overleg zijn bijvoorbeeld diverse standaarden en keurmerken ontwikkeld waarvan sommige een redelijk breed draagvlak genieten onder zowel bedrijven als actiegroepen, terwijl conflicten soms tot radicalere koerswijzigingen hebben geleid, bijvoorbeeld i.v.m. palmolie. Daarbij oefenen sommige actiegroepen nadrukkelijk druk uit op bedrijven, waarna andere groepen in overleg met bedrijven tot een oplossing komen. Bij het afdwingen of vastleggen van die oplossingen is de overheid vaak weer van belang.

In zulke processen speelt natuurlijk nog een andere partij een belangrijke rol: de invulling van MVO kan ook ten dele worden gezien als een slag om de gunst van de consument. Bedrijven proberen consumenten te overtuigen van hun oprechte intenties en gerealiseerde prestaties, bijvoorbeeld door een keurmerk te hanteren, terwijl actiegroepen consumenten wijzen op misstanden om druk uit te oefenen of soms op geslaagde initiatieven van bedrijven om aan te tonen dat alternatieven mogelijk zijn. Een scala aan tactieken, waaronder *namings*, *shaming* en *faming*, wordt dan ingezet om bedrijven ertoe te bewegen tegemoet te komen aan de wens van actiegroepen om meer te doen dan het wettelijke minimum op MVO-onderwerpen. Daarbij worden overheden aangespoord dat wettelijke minimum vast te leggen of te versterken. De inzet van dergelijke tactieken wordt versterkt doordat door de snelle ontwikkelingen op ICT-gebied eventuele misstanden in de productieketens veel sneller bekend kunnen worden gemaakt, terwijl tegelijkertijd het belang van een goede reputatie, zeker voor bedrijven die actief zijn in



consumentenmarkten, flink is gestegen. Dat biedt aanknopingspunten voor actiegroepen en vormt een potentiële bedreiging voor bedrijven. De snelle reacties van Nestlé's concurrenten duiden daar ook op – de angst om in een kwaad daglicht te worden gesteld is groter geworden, omdat dat meer effect kan hebben op de financiële prestaties van een bedrijf.

De invulling van MVO in interactie tussen bedrijven en actiegroepen is aldus een complex proces waarin een veelheid aan tactieken wordt ingezet door beide partijen en waarin de overheid minder nadrukkelijk een rol speelt dan voorheen. Is deze werkwijze dan ook effectiever om beleidsverandering te bereiken dan de route via de overheid? Ten dele wel, denk ik. Vooral bedrijven die zichtbaar zijn op de consumentenmarkt, waarvoor reputatie van groot belang is of die actief zijn in productieketens waarin MVO-problemen regelmatig worden belicht, zoals de voedingsmiddelenindustrie, zijn een geschikt doelwit voor acties. Daarbij zullen actiegroepen zich vaak richten op ofwel achterblijvers of koplopers op MVO-gebied in een branche. Achterblijvers worden opgeroepen en onder druk gezet om aansluiting te zoeken bij de overige ondernemingen (“zij kunnen het, dus jullie ook”), terwijl koplopers worden gestimuleerd om te laten zien dat nóg meer mogelijk is dan ze al doen. Actiegroepen proberen zo de MVO-normen in een branche te beïnvloeden en de lat geleidelijk hoger te leggen. Tegelijkertijd blijft de overheid daarbij van belang om regelgeving te ontwikkelen, handhaving te bestendigen, of om gewenst gedrag te stimuleren. Waar bedrijven meer buiten beeld van de con-

sument opereren en geen bekende merken voeren, of waar tussenproducten worden gemaakt of verhandeld, is het echter vaak moeilijker voor actiegroepen om direct met bedrijven te interacteren. Juist daar zullen overheden, nationaal of internationaal, met stimuleringsmaatregelen of regelgeving een belangrijke prikkel moeten blijven geven, al dan niet daartoe aanzet door actiegroepen.

Hoewel deze ontwikkeling vragen oproept over het mandaat van de betrokken organisaties – wie vertegenwoordigen ze nu eigenlijk? – zorgt ze ervoor dat de aard van de discussie over MVO verandert. De rol van de consument is nog nadrukkelijker in beeld gekomen, evenals de roep vanuit de maatschappij om verantwoording af te leggen over de wijze waarop betrokken organisaties, zowel bedrijven als actiegroepen, opereren. Transparantie wordt meer en meer de norm. Actie verschuift naar de markt: de overheid bepaalt de grenzen van het speelveld, maar in interactie tussen bedrijven en actiegroepen wordt de maatschappelijke verantwoordelijkheid ingevuld.

## Bibliografie

- Ariëns, H. & van Genugten, L. (2012). We gaan de consument opvoeden. Interview met Anniek Mauser. *Oneworld*, juli 2012.
- Berkhuizen, H. (2011). Naïeve Green Deal leidt niet toekomstbestendige economie. *Trouw*, 13 oktober 2011.
- Lelieveldt, H. (2012). Den Haag heeft niets te zeggen over plofkip. *NRC Handelsblad*, 5-6 mei 2012, p. 13 (Opinie en debat).