

5. Samenwerking en ketenafhankelijkheid

5.1 Inleiding

De verantwoordelijkheid en het initiatief voor het vormgeven van maatschappelijk ondernemen liggen nadrukkelijk bij de individuele onderneming. Dat neemt niet weg dat samenwerking met andere bedrijven – alsook met overheden en NGO's – ondernemingen behulpzaam kan zijn, in het bijzonder bij het versterken van de maatschappelijke dialoog en bij het vergroten van de eigen manoeuvreerruimte. De eigen manoeuvreerruimte wordt onder meer bepaald door de schaal van de onderneming en door de mate van afhankelijkheid in de keten van primaire producent tot uiteindelijke consument. Waar in hoofdstuk 4 de aandacht uitging naar de voordelen van kleinschaligheid in relatie tot maatschappelijk ondernemen, worden in dit hoofdstuk veeleer de handicaps ervan belicht en de mogelijkheden deze te ondervangen.

Daartoe geeft paragraaf 5.2 om te beginnen een overzicht van een aantal relevante vraagstukken en mogelijke samenwerkingsverbanden. Vervolgens schetst paragraaf 5.3 bij wijze van *case study* de worstelingen van de Nederlandse varkenshouderij bij het herwinnen van maatschappelijke acceptatie. Paragraaf 5.4 gaat wat dieper in op het belang van samenwerking tussen bedrijfsgenoten en in de keten, en belicht in dat verband de rol van brancheorganisaties en van product- en bedrijfschappen.

5.2 Motieven voor en vormen van samenwerking

Bij gelijkgerichtheid van belangen kan samenwerking tot betere uitkomsten leiden. Dat geldt in het bijzonder als er sprake is van schaalvoordelen. Zeker de wat kleinere ondernemingen beschikken niet altijd zelf over voldoende middelen en deskundigheden om optimaal invulling te geven aan maatschappelijk ondernemerschap. Daarvoor kunnen zij – evenals overigens de grotere bedrijven – een beroep doen op hun brancheorganisatie en/of aansluiting zoeken bij regionale verenigingen en lokale ondernemerskringen voor het ontwikkelen van gezamenlijke projecten.

Meer specifiek voor het bevorderen van maatschappelijk ondernemen is in de afgelopen jaren een grote variëteit aan organisaties en netwerken opgezet. Zowel lokaal, sectoraal, nationaal als internationaal zijn op allerlei deel-terreinen verschillende samenwerkingsverbanden actief. Voorbeelden van

initiatieven op de diverse niveaus zijn (zie voor een uitvoeriger, maar nog geenszins uitputtend overzicht met toelichting bijlage 5):

- lokaal: Business in the Community Den Haag, Samen Werken Amsterdam;
- sectoraal: Stichting Eerlijk Handelshandvest voor Kleding, Stichting Kolomsamenwerking Varkensvlees (zie paragraaf 5.3);
- nationaal: Investors in People, Samenleving & Bedrijf, Ondernemers doen meer, Programma Uitzending Managers (PUM; gericht op ontwikkelings- en transitielanden) alsmede diverse activiteiten in het kader van de centrale ondernemersorganisaties;
- internationaal: World Business Council for Sustainable Development, Global Compact for the New Century, Social Venture Network.

Informatieasymmetrie

De behoefte aan afstemming en samenwerking geldt in het bijzonder waar sprake is van ketenafhankelijkheid en van informatieasymmetrie. Informatieasymmetrie houdt in dat de (potentiële) kopers niet over alle relevante informatie beschikken om zich op voorhand te kunnen vergewissen van de kwaliteit van een product. De gevolgen daarvan blijven beperkt tot de ongelukkige kopers indien het desbetreffende product zich duidelijk onderscheidt van het aanbod van concurrenten en daardoor de reputatie van andere aanbieders niet schaadt. Als afnemers dat onderscheid evenwel niet goed kunnen maken, dan ligt hier ook een probleem voor andere, goedwillende producenten: “Eén producent kan de reputatie van al zijn collega’s beschadigen”¹. Door deze vorm van marktfalen nemen de transactiekosten toe en lijden de goeden met de slechten.

Dit geeft aan dat daar waar behoefte bestaat aan het ontwikkelen en waarborgen van een bepaald kwaliteitsniveau van productie, de coördinatie in de keten niet uitsluitend via marktschakels zal kunnen plaatsvinden. Bij informatieasymmetrie kan prijsconcurrentie pur sang ertoe leiden dat slechte bedrijven de goede ondernemingen – die hun maatschappelijk ondernemerschap serieus invulling willen geven – van de markt drukken. Ondernemingen zullen daarom tegelijkertijd in de keten moeten samenwerken, onderling afspraken moeten maken, om ook ketenverantwoordelijkheid te kunnen dragen.

Ketenafhankelijkheid en -verantwoordelijkheid

Samenwerking in de keten kan van belang zijn om productinformatie transparant te maken, kennis te bundelen, schaaffecten te benutten en/of *free riders*-gedrag tegen te gaan. Het mededingingsbeleid dient voor die samenwerking voldoende ruimte te geven.

1 Hans de Boer, Markt, mkb en overheid, *ESB*, 15 januari 1999, pp. 24-27.

De onderneming moet erop kunnen vertrouwen dat de andere spelers in de keten zich conformeren aan de te stellen kwaliteits- en productie-eisen². Een punt van aandacht moet zijn dat de contractvoorwaarden voldoende ruimte bieden aan de primaire productiebedrijven en de inkopers, om te kunnen voldoen aan de (basis)normen die opdrachtgevers aan maatschappelijk ondernemen stellen. Waar mogelijk dient de onderneming die aan het eind van de keten het directe contact met de consument onderhoudt, hiervoor een specifieke verantwoordelijkheid te nemen. Kleinere ondernemingen ervaren in dit opzicht de handicap van de kleinschaligheid en zijn minder goed in staat productinformatie te vergaren en zich te vergewissen van de precieze herkomst en productiewijze van bepaalde goederen. Brancheorganisaties kunnen bij het oplossen van dit knelpunt een nuttige rol vervullen.

Ketenverantwoordelijkheid

De visie van A. Burgmans (bestuursvoorzitter van Unilever):

“Moderne voedingsmiddelenketens zijn lang en bijzonder complex. Het loopt van de zaadleverancier en de maker van gewasbeschermingsmiddelen via de boer en de veiling naar degene die de halfproducten maakt, de fabrikant, de groothandel, de detailhandel en uiteindelijk de consument die zijn voedingsmiddelen juist moet bewaren en bereiden. Het is volstrekt onmogelijk één speler in die keten verantwoordelijk te maken voor het geheel.

Ketenverantwoordelijkheid is dus een verantwoordelijkheid van elke speler voor dat terrein dat hij kan overzien en beheersen. Dat betekent concreet dat iedere speler in de keten zelf verantwoordelijkheid neemt voor kwaliteit en vei-

ligheid; naleving van wetten en voorschriften en volledige en directe informatie naar de overheid, de handelspartner en eventueel het publiek in het geval er iets misgaat. Ieder van ons heeft de plicht zich ervan te verzekeren dat zijn toeleveranciers deze verantwoordelijkheid erkennen en ook daadwerkelijk kunnen waarmaken. Er is ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid van partijen in de keten. Die kan vorm krijgen door – bijvoorbeeld – af te spreken dat iedereen uitsluitend werkt met bekende, betrouwbare en gecertificeerde toeleveranciers. We weten immers maar al te goed dat het grootste risico ligt bij partijen die uit zijn op het ‘snelle geld’ en die geen langetermijnbelang in de keten hebben.”

Bron: SER, 50 jaar Wet op de bedrijfsorganisatie, verslag van de bijeenkomst Met raad en daad, 26 mei 2000, p. 30.

2 In bijvoorbeeld de kledingindustrie kunnen dat er honderden zijn, verdeeld over vele landen. Zie: *Ethiek in de fabriek*, een uitgave van de Schone kleren campagne, mei 1998, <http://www.cleanclothes.org>.

De bovenstaande kadertekst schetst de visie van een grote onderneming op ketenverantwoordelijkheid. Het op zich nemen van ketenverantwoordelijkheid dient overigens duidelijk te worden onderscheiden van het in juridische zin aanvaarden van ketenaansprakelijkheid. Daarvan zal in het algemeen geen sprake kunnen zijn.

5.3 Maatschappelijk ondernemen in de varkenshouderij: een case study

De Verklaring van Wageningen

De Nederlandse varkenshouderij verkeert in een crisis. Daarbij heeft de sector door een aantal hardnekkige problemen ten aanzien van milieu, diergezondheid en dierenwelzijn te kampen met een gebrek aan maatschappelijke acceptatie. Begin 1999 hebben 22 varkenshouders in reactie daarop, samen met vertegenwoordigers van diverse overheden en organisaties³, de Verklaring van Wageningen ondertekend. De ondertekenaars erkennen dat de Nederlandse varkenshouderij de huidige crisis slechts te boven kan komen door zich in de samenleving een *licence to produce* te verwerven. Zij verplichten zich tot concrete acties die bijdragen aan maatschappelijk gewenste vormen van varkenshouderij die ook economisch rendabel zijn.

In deze paragraaf wordt bij wijze van *case study* uitgebreider bij dit initiatief stilgestaan. Verschillende kenmerken en omstandigheden maken dit tot een interessant voorbeeld voor het vormgeven van maatschappelijk ondernemen in andere gevallen:

- de acute behoefte aan versterking van de maatschappelijke acceptatie in een sector die ook financieel-economisch in de knel zit;
- de motivatie en de speelruimte van betrekkelijk kleine gezinsbedrijven die onderling (vooral op prijs) concurreren en tegelijkertijd als eenheid naar buiten willen optreden;
- de grote mate van ketenafhankelijkheid;
- het belang om bepaalde publieke waarden te waarborgen en de chronische tekortkomingen van een aanpak via wet- en regelgeving;
- een toekomstgericht initiatief dat wordt gedragen door een groep individuele ondernemers samen met een aantal belanghebbenden;
- de uitgebreide documentatie (in de vorm van bedrijfsplannen) die dilemma's bloot legt en waarmee de maatschappelijke dialoog wordt gezocht.

3 Stichting Natuur en Milieu (SNM), de Nederlandse Vereniging tot Bescherming van Dieren, Rabobank Nederland, de provincie Noord-Brabant, de Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie (ZLTO), Wageningen Universiteit en Research Centrum (W-UR) en het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV).

Het Actieplan

Als uitwerking van de Verklaring van Wageningen is een Actieplan opgesteld dat, voorzien van de bedrijfsplannen van de 22 varkenshouders die de Verklaring hebben ondertekend, is gepubliceerd en ook via internet beschikbaar is⁴. De varkenshouders zijn bereid de maatschappelijke dialoog aan te gaan door zich over hun plannen via internet publiekelijk te verantwoorden (p. 2):

“De varkenshouders gaan uit van hun eigen kracht, en zijn bereid hun nek uit te steken in intensieve dialoog met maatschappelijke organisaties. Deze opstelling wijkt af van die van een varkenshouderij die dingen claimt zonder zich te willen verantwoorden. In dit meer gangbare model staat de overheid in het midden tussen maatschappelijke wensen enerzijds en economische druk vanuit de sector anderzijds. In het hier gehanteerde model is het eerste aanspreekpunt voor varkenshouders echter niet de overheid, maar maatschappelijke organisaties en afzetorganisaties. De overheid komt pas in beeld als bedrijven en maatschappelijke gesprekspartners er niet uitkomen of wanneer er een gezamenlijk draagvlak is om bepaalde knelpunten in regelgeving en beleid op te lossen.”

Het uiteindelijke doel van het Actieplan is het verkrijgen van maatschappelijke acceptatie “voor alle varkenshouders die met oog voor de markt en het gezicht naar de samenleving willen produceren. Voorwaarde hiervoor is dat bestaande structuren voldoende onderscheid kunnen en willen aanbrengen ten aanzien van individuele varkenshouders die maatschappelijk verantwoord ondernemen”.

Het Actieplan onderscheidt vier speerpunten (zie voor een wat uitgebreidere samenvatting van het rapport bijlage 6):

- Het concretiseren van de *licence to produce*: de verantwoordelijkheid daarvoor wordt heel nadrukkelijk bij de individuele ondernemer gelegd (en niet op sectorniveau).
- Het verbeteren van de afzetstructuur voor varkensvlees: waardetoevoeging vraagt om samenwerking tussen varkenshouders, slachterijen en het grootwinkelbedrijf: “Er moet een omschakeling plaatsvinden van concurrentie tussen schakels, naar concurrentie tussen ketens” (p. 15 van het rapport).
- Het oplossen van knelpunten in regelgeving en beleid door een andere vorm van regulering die meer ruimte geeft aan die ondernemers die daadwerkelijk hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen.
- Verbreding van het initiatief naar een grotere kring van betrokkenen, zowel varkenshouders als belanghebbenden zoals banken, slachterijen en gemeenten.

4 G.B.C. Backus en J.W. van der Schans (red.), *Varkenshouders in dialoog met de samenleving*, Wageningen 2000; <http://www.lei.wag-ur.nl/sites/verklaringvanwageningen/index.htm>.

Initiatieven voor ketenvorming

Het belang van een verbetering van de afzetstructuur wordt krachtig onderschreven door de desbetreffende brancheorganisatie, de vakgroep LTO Varkenshouderij. Deze formuleert de missie van de varkenshouderij als het “maatschappelijk aanvaard en economisch verantwoord produceren van kwalitatief hoogwaardig vlees. Doelstelling is het realiseren van een transparante, betrouwbare en aanspreekbare sector van boer tot winkelvloer”⁵.

De LTO-vakgroep stelt vast dat er zonder ketenvorming, vaste relaties en stabiele afzetpatronen geen toekomst is voor de varkenshouderij in Nederland: “Het kortetermijndenken bij varkenshouders (bij welke slachterij of handelaar krijg ik morgen net iets meer) en slachterijen (hoe krijg ik deze week mijn slachthaken vol) moet worden doorbroken.” Een omslag moet worden gemaakt naar “gecontroleerde productie binnen vaste structuren van sterke en korte ketens”, met een regiefunctie voor de vleesverwerkende bedrijven⁶. Samen met andere organisaties⁷ heeft de LTO-vakgroep de Skovar (Stichting Kolomsamenwerking Varkensvlees) opgericht om in samenspraak met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de overheid een ketengarantiesysteem voor de varkenssector te ontwikkelen en in te voeren. Dit garantiesysteem moet gaan gelden voor varkenshouders, transporteurs, dierenartsen, versvleesbedrijven, het winkelbedrijf en andere schakels in de keten. Een sluitende afstemming binnen de keten vormt de basis van het garantiesysteem. Alle bedrijven in de keten die voldoen aan de kwaliteitsnormen kunnen certificering aanvragen bij Skovar. De controle op de varkenshouderijen valt onder de directe verantwoordelijkheid van Skovar en zal worden uitgevoerd door een of meer inspectie-instellingen die zijn erkend door de Raad voor de Accreditatie⁸.

5.4 Samenwerking tussen bedrijfsgenoten

5.4.1 De rol van brancheorganisaties

In zijn jongste middellangetermijnadvies spreekt de SER uit het uiterst belangrijk te vinden “dat brancheorganisaties hun leden aanspreken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en daarbij ook concrete ondersteuning bieden. Uiteraard blijven de ondernemers zelf verantwoordelijk voor hun handelen”⁹.

5 Vakgroep LTO Varkenshouderij, *Kwaliteit en verantwoordelijkheid – De visie van LTO Nederland op de toekomst van de varkenshouderij in Nederland*, 1999, p. 10.

6 Vakgroep LTO Varkenshouderij, op.cit., pp. 6 en 14.

7 De organisaties van de mengvoederindustrie (NEVEDI), de dierenartsen (KNMvD) en de slachterijen (COV).

8 Zie: Jan van Beurden, Henk Folkerts, Margot Peters, *Skovar certificering van consument tot producent – Nieuw perspectief voor de varkenshouderij*, Velp (Rijnconsult) 2000.

9 SER-advies *Sociaal-economisch beleid 2000-2004*, Den Haag 2000, publicatienr. 00/08, p. 219.

Brancheorganisaties zijn knooppunten in netwerken van ondernemers. Zij zijn daarmee niet zelden een belangrijke steun en verbindingsschakel vooral voor kleinere ondernemingen. Brancheorganisaties verbreden het draagvlak voor activiteiten die door de ondernemer alleen niet goed zijn uit te voeren. Brancheorganisaties zijn goed ingevoerd in de gang van zaken in de branche en hebben op basis daarvan een sterke onderhandelingspositie naar andere belanghebbenden. Brancheorganisaties kunnen maatschappelijk ondernemen ondersteunen door:

- te zorgen voor draagvlak en door activiteiten die zich over meerdere bedrijven uitstrekken (zoals bij werkgelegenheids- en scholingsprojecten in de branche) te coördineren;
- informatie te verschaffen over maatschappelijk ondernemen, de betekenis ervan in de branche, de mogelijkheden en beperkingen en *best practices* aangeven;
- informatie te geven over 'ethische' producten en behulpzaam te zijn bij het ontwikkelen van nieuwe productiemethoden die beter zijn voor mens, dier en leefmilieu (zie kader voor een voorbeeld);

Leer voor de meubelbranche

Volgens de heer Perdijk van het milieuadviesbureau CEA in Rotterdam, zou de meubelbranche veel besparen wanneer zorgvuldiger wordt omgegaan met vee, waarvan de huid later zal dienen als meubelbekleding. Stierenhuiden zijn vaak ernstig beschadigd door prikken die de dieren bij leven met stok en hooivork zijn toegediend. Op advies van CEA gaat meubelfabrikant Leolux in Venlo, samen met een huidenhandelaar en leerlooier, veeboeren aanzetten tot diervriendelijker handelen, zodat de vee-

boeren de huiden gaan beschouwen als een kwaliteitsproduct in plaats van als afvalproduct. Ook betere voeding en het voorkomen van ziekten en huidaan- doeningen kunnen aan de kwaliteit bijdragen. Volgens CEA kan een volledig operationeel kwaliteitsbeheer in de keten van mester tot meubelfabrikant jaarlijks 27 miljoen gulden opleveren. De Centrale Bond van Meubelfabrikanten propageert de nieuwe filosofie in de gehele branche.

Bron: Good Company, *Wereldwinst*, Velp 1998, p. 96.

- codes en keurmerken op te stellen voor de branche. Een voorbeeld van een sectorale gedragscode is die van de Stichting Eerlijk Handelshandvest in de kledingsector (zie kader);
- in voorkomende gevallen namens de ondernemers in de branche te onderhandelen met leveranciers en de overheid;
- namens bedrijven in de bedrijfstak convenanten over certificeringssystemen afsluiten met de overheid en andere partijen in de keten;

- in overleg met ondernemers in de bedrijfstak komen tot strategieplannen of *mission statements* die de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen tot uitdrukking brengen;
- steun te verlenen aan regionale of lokale verenigingen van ondernemers, bijvoorbeeld voor activiteiten in het kader van het grotestedenbeleid.

Eerlijk Handelshandvest voor Kleding

Sinds 1994 bestaat er in ons land een Eerlijk Handelshandvest voor Kleding. Het is opgesteld door de FNV, Novib en Schone Kleren Kampagne. De initiatiefnemers tot dit Handvest werken inmiddels intensief en constructief samen met de Vereniging van Confectie- en Tricotageondernemingen (FENECON), de Vereniging van Ondernemers in de Modedetailhandel (Mitex) en de Nederlandse Kleding Conventie (NKC). Deze sa-

menwerking leidde tot een gedragscode, een ontwerpreglement voor de beoordeling van bedrijven die aan de gedragscode willen voldoen en statuten voor een Stichting Eerlijk Handelshandvest voor Kleding (EHH). De gedragscode is gebaseerd op de relevante conventies van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO). Momenteel wordt gewerkt aan de systematiek om te komen tot een winkelkeurmerk voor bedrijven die de gedragscode aantoonbaar naleven.

5.4.2 Product- en bedrijfschappen

De Wet bo omschrijft in artikel 71 de taak van de bedrijfslichamen als “een het algemeen belang dienende bedrijfsuitoefening door de ondernemingen, waarvoor zij zijn ingesteld, te bevorderen, alsmede het gemeenschappelijk belang van die ondernemingen en van de daarbij betrokken personen te behartigen”. Deze taakomschrijving geeft aan dat van product- en bedrijfschappen een belangrijke bijdrage aan het vormgeven van maatschappelijk ondernemen mag worden verwacht. Daarnaast kan worden vastgesteld dat productschappen in een uitstekende positie verkeren om ketenbeheer vorm te geven. Voor de horizontaal gestructureerde bedrijfschappen ligt de uitdaging vooral in de verbetering van de bedrijfsvoering van de bedrijfsgenoten. Vianen noemt als voorbeelden van huidige bijdragen van bedrijfslichamen op het vlak van maatschappelijk ondernemen¹⁰:

- de voorlichting over producten aan consumenten en andere stakeholders in relatie tot bijvoorbeeld milieu of ruimtelijke ontwikkelingen;

10 J.G. Vianen, De PBO als instrument voor sectorale kwaliteitszorg in de toekomst, in: *Met raad en daad – Visies op de toekomst van de overlegeconomie op nationaal en sectoraal niveau*, Den Haag 2000, pp. 103-115.

- investeringen door productschappen in onderzoek naar productinnovatie en de kwaliteit van producten, waarmee ook maatschappelijke belangen zijn gemoeid (bijv. volksgezondheid of milieu);
- opzetten van ketenbeheer en milieuzorgsystemen; het formuleren van codes als stap in de richting van integrale kwaliteitszorg;
- onderzoek naar en voorlichting over externe effecten, in het bijzonder de gezondheidsaspecten van producten voor de consument en van productieprocessen voor werknemers.

Kijkend naar de toekomst legt Vianen expliciet een relatie met de eis van maatschappelijk ondernemen: “Vanwege haar publiekrechtelijke karakter kan juist de PBO in het bedrijfsleven een aandrijffunctie vervullen voor het betrekken van uiteenlopende stakeholders, anders dan klanten, aandeelhouders en werknemers. Is dit niet wat in het algemeen getypeerd wordt als Totale Kwaliteit, waarbij het bedrijfsleven intern maar ook maatschappelijk verantwoord opereert? (Bedrijfs)verslaglegging over deze maatschappelijke aspecten kan een goed instrument zijn om het dubbel belang van bedrijven en de maatschappij bespreekbaar te maken”¹¹.

Vertegenwoordigers van de natuur- en milieubeweging en van de vakbeweging hebben inmiddels aangegeven de maatschappelijke rol van de schappen te willen versterken (zie kadertekst).

De maatschappelijke rol van product- en bedrijfschappen

Ria Beckers (voorzitter Stichting Natuur en Milieu):

“De schappen staan voor de keuze om de belangen die zij behartigen te verbreden. Dat geeft hun in de toekomst meer bestaansrecht dan alleen maar dienstverlening voor de desbetreffende bedrijven. Nu nog zien bedrijven de *consumer concerns* – op het gebied van het milieu, dierenwelzijn en vragen rond gen-tech – als emoties van consumenten waar ze misschien wel rekening mee moeten houden, maar die hun standpunt niet veranderen. Als we echt naar een brede belangenafweging en een brede discussie willen, moeten die *concerns* serieus

genomen worden als argumenten in een zakelijke discussie. (...)

Wij staan niet te trappelen om in besturen van productschappen te stappen, maar we zijn bereid om bij wijze van experiment te zien hoe we als maatschappelijke organisatie zinvol en effectief binnen het bedrijfslichaam kunnen meewerken aan doelstellingen, maar voorwaarde is wel dat er openheid is. Onze ervaring is dat de schappen naar binnen zijn gekeerd, ze zijn weinig democratisch, zeer bureaucratisch, niet open voor veranderingen. Wat ons inhoudelijk het meest moeilijk lijkt, is dat er voor de mensen binnen de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie een grote afstand bestaat tussen de hoofddoelstellingen – afzet, productie en winstbevor-

¹¹ J.G. Vianen, op.cit., p. 113.

dering – en een doelstelling als ecologie.”

Volgens *Doekle Terpstra* (voorzitter CNV) maakt de structuur van de wet op de bedrijfsorganisatie het mogelijk om maatschappelijke organisaties te betrekken bij het debat:

“Ik denk dat het goed is om de dialoog tussen bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties op gang te brengen. Uit de dialoog voert commitment voort – als die dialoog naar besluitvorming groeit, ben je daar bestuurlijk verantwoordelijk voor. Die betrokkenheid wordt mogelijk gemaakt door de dynamiek van de wet; deze stelt namelijk dat de bedrijfslichamen ervoor moeten zorgen dat de ondernemingen waarvoor ze zijn ingesteld, maatschappelijk verantwoord functioneren, en ze moeten het gemeenschappelijk belang van die ondernemingen en van de daarbij betrokken personen behartigen. Dat kun je

heel goed interpreteren zodat het ruimte biedt voor een debat tussen markt, overheid en ecologie.”

Terpstra ziet daarbij wel een risico:

“Het debat moet niet alleen betrekking hebben op het bedrijfsleven enerzijds en natuurorganisaties anderzijds. Ook de dialoog met de werknemersbeweging moet gaande blijven. Ik zie het als een latent risico voor de komende jaren dat de productschappen en de bedrijfsschappen zodanig in zichzelf keren en zich zo concentreren op het economisch belang, dat niet alleen het debat met de milieubeweging niet van de grond komt, maar dat ook het debat met werknemers in onvoldoende mate wordt gevoerd. Als dat zou gebeuren verdwijnt de hele legitimatie onder de schappen.”

Bron: SER, *50 jaar Wet op de bedrijfsorganisatie – Verslag van de bijeenkomst Met raad en daad*, 26 mei 2000, pp. 38-40.

Product- en bedrijfsschappen vertegenwoordigen voor het bedrijfsleven een vorm van zelfregulering. Het publiekrechtelijke karakter van de schappen brengt mee dat ondernemingen (anders dan bij brancheorganisaties) zich niet aan de werkingssfeer van overeenkomsten kunnen onttrekken wanneer deze in een verordening zijn vormgegeven. De bedrijfslichamen hebben de taak verstandig van deze bevoegdheid gebruik te maken. Daar waar deze de ‘algemeen belang dienende bedrijfsuitoefening van ondernemingen’ ondersteunt en bevordert en een eerlijke mededinging niet wordt doorkruist, is inzet van de verordenende bevoegdheid gewenst.