**De Duurzaamheidsrace: Een uniek Nederlands kwantitatief - en kwalitatief onderzoek binnen**

**onze eigen voedingssector**

**INTRODUCTIE**

De food&agri consultants van Omnicom PR Group onderzochten gedurende 2021 waarom Nederlandse foodproducenten in zulke verschillende tempo’s verduurzamen. Het Duurzaamheidsrace-onderzoek enquêteerde in het voorjaar 285 managers en leerde ons dat deze leidinggevenden positief zijn over de eigen groene communicatie, maar eigenlijk maar gematigd over de echte eigen duurzaamheidsprestaties van hun voedingsbedrijf. Met tien hoge managers van toonaangevende, Nederlandse voedingsproducenten vonden gedurende zomer en herfst dieptegesprekken plaats die pijnpunten én oplossingen op tafel brachten.

Onderstaand vatten we alle resultaten én onze learnings en adviezen samen, over hoe communicatie kan bijdragen om verduurzaming in food te versnellen. Samenvattingen aan de hand van een verschenen persbericht in juni en een concluderend artikel in december.

**ONDERZOEKSRESULTATEN**

Kwantitatief deel

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | |  | | --- | | **Foodsector positief over eigen 'groene' communicatie, maar gematigd over duurzaamheidsprestaties** |  |  | | --- | | Duurzaamheidsrace-onderzoek geeft inkijk in de beïnvloeders, percepties en aanpak van het duurzaamheidsbeleid bij Nederlandse foodproducenten |  |  | | --- | | * Uniek Nederlands onderzoek laat verschil zien van duurzaamheidscommunicatie en -aanpak bij foodbedrijven, zoals ervaren door hoger management en stafmedewerkers * Meerderheid van Nederlandse foodproducenten (53%) ziet zichzelf als ‘gemiddeld’ als het gaat om de feitelijke verduurzaming en ruim een kwart zegt dat het eigen bedrijf achterloopt * Kennis van bedrijfsdoelen en concreet beleid inzake duurzaamheid blijven vaak achter * Duurzaamheidsaanpak beklijft vooral als het tastbaar is en goed communiceerbaar. Complexe zaken staan minder op de gemeenschappelijke bedrijfsagenda. | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  | | --- | | Bij de food & agri consultants van Omnicom PR Group (OPRG) groeide de interesse in de verschillende snelheden van verduurzaming bij wereldwijde foodproducerende merken. Waarom is de een sneller dan de ander en wat zijn de beïnvloedende (f)actoren? Een extra trigger vormde het vertrek van Unilever’s CEO Polman en recent Danone’s CEO Faber tijdens hun zo actief gecommuniceerde duurzaamheidsbeleid.  Dit Duurzaamheidsrace-onderzoek vindt voor het eerst in Nederland plaats, vanuit het perspectief van communicatie en reputatie, onder 282 medebeslissers bij Nederlandse foodproducenten\*. Het in maart afgeronde basisonderzoek levert al veel informatie om verder uit te diepen in de komende rondetafelgesprekken; wat speelt er allemaal bij communicatie over verduurzaming in de foodproductie en kan communicatie helpen versnellen? Hoe consumenten duurzaamheidscommunicatie ervaren werd al vaker onderzocht, maar hoe bedrijven hun eigen groene communicatie ervaren geeft ons nu voor het eerst leerzame inkijkjes waarmee we allemaal ons voordeel kunnen doen.    **Tastbaar spreekt aan**  De definitie van ‘duurzaamheid’ wordt breed en versnipperd ervaren binnen de foodsector. Binnen het brede scala aan duurzaamheidsaspecten en wat ze betekenen voor het eigen foodbedrijf, worden vooral de aspecten die gevoelsmatig dichtbij liggen gezien: recyclebare verpakking en minder verspilling wordt door 40% van de respondenten genoemd. Dit zijn aansprekende duurzaamheidsverbeteringen die goed tastbaar te maken zijn, zowel als oplossing als in communicatie. Onderwerpen die als gewenste duurzaamheidsaspecten ook in de media circuleren - lokaal en vers, lokale gemeenschappen ondersteunen, minder internationaal transport, bio of minder dierlijk eiwit - worden in het onderzoek met minder dan 10% onderaan de lijst geplaatst als belangrijke duurzaamheidsaspecten in het foodbedrijf waar men werkt. Ook het duurzaam overzien van de keten als geheel wordt weinig benoemd.    **Belangrijk maar niet dichtbij**  73% van de respondenten geeft aan duurzaamheid belangrijk te vinden. Met een rapportcijfer van 7,5 heerst er daarnaast een grote mate van tevredenheid over de aandacht voor duurzaamheid bij het eigen bedrijf en het communiceren hierover. Tegelijkertijd blijkt 53% persoonlijk vrij weinig kennis van duurzaamheidsdoelen en het concrete beleid te hebben; 24% van de respondenten is geheel niet bekend met het duurzaamheidsbeleid op het werk. Duurzaamheid wordt weliswaar volmondig als een belangrijk onderwerp gezien, en ook als collectief doel, maar men kijkt qua verantwoordelijkheid snel naar anderen en minder naar zichzelf, waarbij 31% zegt geen rol voor zichzelf te zien voor verduurzaming.    Hoewel de bedrijfsduurzaamheidscommunicatie goed wordt beoordeeld, blijkt er toch twijfel over de daadwerkelijke eigen verduurzaming. Een meerderheid van 53% ziet het eigen foodbedrijf als ‘middenmoter’ en meer dan een kwart ziet de werkgever als achterloper of weet de duurzaamheidspositie van het eigen foodbedrijf niet te benoemen.    **Rol CEO bepaalt de aanpak**  Ook naar de CEO wordt gekeken als duurzaamheidsaanjager. De helft vindt dat de CEO een inspirerende, geloofwaardige visie laat horen. Ongeveer 38% vindt daarbij ook dat de CEO ‘stimulerend voorbeeldgedrag’ toont. Het lijkt er daarmee op dat de CEO minder gezien wordt als interne aanjager, om visie om te zetten in concrete doelen en daden.    **Beleving van drempels**  Belemmeringen om extern te communiceren over het eigen duurzaamheidsbeleid worden verdeeld gezien; 48% zegt geen belemmeringen te ervaren om open te zijn over de eigen duurzaamheidsacties. De andere 52% ziet als meest genoemde belemmeringen om actief over verduurzaming naar buiten te treden ‘geen tijd’, ‘geen geld’ of ‘geen feiten beschikbaar’. Daar ligt een punt voor vervolgonderzoek, want vindt men dit belemmeringen die weggenomen kunnen worden als er in de bedrijfsvoering prioriteit aan gegeven wordt door inzet van meer bemensing, meer budget, meer footprinting systems die feiten genereren?    Invloed van aandeelhouders/financiers en ook samenwerking in de keten worden laag ingeschaald als ervaren belemmering om te communiceren over duurzaamheid. Terwijl deze in de media regelmatig genoemd worden als complexe beïnvloeders van duurzaamheidsbeleid en dus duurzaamheidscommunicatie. Ook reden voor vervolgonderzoek.    Als grootste aanjagers van duurzaamheid worden als top drie genoemd: de druk vanuit de hele keten, druk vanuit de wetgever en de consumentendruk.    **Aspiratie en next steps**  Campina, Unilever, Tony’s Chocolonely, HAK, en Arla leiden de lijst van voorbeeldbedrijven die respondenten spontaan aangaven, die goed en actief extern communiceren over hun duurzaamheidsbeleid. Ook geven de respondenten aan dat het eigen duurzaamheidsbeleid verder kan versnellen en 70% denkt dat informatievoorziening en communicatie daarbij kan helpen.    OPRG zet het Duurzaamheidsrace-onderzoek voort. Jeannot Waaifoort, Business Director Food & Agri bij OPRG: “Foodproducenten ervaren de toenemende druk vanuit consument en regelgevers en hebben er baat bij als we samen vinden welke aspecten de echte beïnvloeders van verduurzaming zijn en of communicatie wellicht als katalysator kan dienen om te informeren, inspireren en verbinden. Intern en extern, voor de toekomst van de planeet en een gezonde business.” Want kijkende naar die breedgevoelde ‘middenmoter’-perceptie, rijst de businessvraag: is gemiddeld presteren nog wel genoeg in 2021, als het gaat om onze planeet, ons eten en onze toekomst? |  |  | | --- | |  |  |  | | --- | | \* Onderzoek in opdracht van Omnicom PR Group door DVJ Insights in februari/maart 2021 onder 282 directeuren, managers en stafmedewerkers werkzaam binnen foodproducerende bedrijven in Nederland.      Kwalitatief deel  **Van project naar proces!**  Hoewel duurzaamheid steeds hoger op de agenda staat bij alle food producerende bedrijven in Nederland, bleek uit rondetafelgesprekken met leidinggevenden dat in werkelijkheid duurzaamheid nog vaak als een project gezien wordt, in plaats van een structurele verandering van het proces. De verschillende tafelgenoten van vooraanstaande voedselbedrijven bevestigden tijdens deze dieptegesprekken in alle eerlijkheid dat grote voedselproducenten toch veelal op marge en winst ingericht zijn en zich hierdoor meer richten op korte termijn doelen. Structurele verduurzaming blijkt voor veel bedrijven nog een grote uitdaging te zijn, en daarom blijven veel producenten bij tastbare, veilige, kleinere projecten op het gebied van duurzaamheid, zoals een recyclebare verpakking.  De onderzoekende food consultants van Omnicom PR Group begrijpen de businessrisico’s die dit soort structurele, lange termijn veranderingen met zich mee brengen. Tegelijkertijd waren ook alle deelnemende managers het ermee eens dat structurele verduurzaming noodzakelijk is om in business te blijven. Daarom behandelt dit artikel een aantal uitdagingen waar foodproducenten in ons land tegenaan lopen bij verduurzaming, maar daarnaast vooral ook een aantal tips om communicatie in te zetten als motor van snellere verduurzaming in deze organisaties.  **What a journey…**  Verduurzaming van het voedselproductieproces is veelomvattend vanwege de vele ketenafhankelijkheden, investeringen, onzekerheden en de eindprijs- en concurrentieverhoudingen. Communicatie over die verduurzaming blijkt tijdens de rondetafels niet vanzelfsprekend. Er zijn twijfels: draagt ons bedrijf wel voldoende bij, als we ons openstellen worden we dan niet kwetsbaar? Doen andere bedrijven niet al veel meer? Wordt het niet gezien als ‘greenwashing’? Kunnen we dergelijke claims eigenlijk wel maken? Hele valide twijfels, duurzaamheidscommunicatie is zeker complex en vraagt om een planmatige aanpak.  Duurzaamheidsinitiatieven hoeven echter niet af te zijn om erover te kunnen communiceren; it’s a journey, een reis waarin al je stakeholders je graag volgen. Start intern, laat zien dat het bedrijf een duidelijke visie op duurzaamheid heeft, wat is de koers en wat de tussenstappen zijn, en welke principiële keuzes juist wel of niet gemaakt worden. Leg uit dat je het niet alleen doet en kunt, benoem samenwerkingen binnen de keten. Uit het eerdere OPRG-onderzoek blijkt dat de foodbedrijven die over al die stappen heel duidelijk communiceren, zoals HAK en Friesland Campina, als zeer duurzaam worden gezien.  **Intern beginnen**  Om duurzaamheid als een blijvende procesverandering te zien, die dwars door alle afdelingen en voedselproducerende activiteiten en silo’s heen loopt, zijn duidelijke structuren en prioriteit vanuit de top nodig. Concretisering is hierin het sleutelwoord. Door visie en beleid vanuit de top te vertalen naar concreetheid van handelen voor alle medewerkers. Hierbij helpt het volgens succesvolle duurzaamheidsmanagers niet om steeds de zo algemene term ‘duurzaamheid’ te gebruiken. Beter is hetom de duurzaamheidsvisie in concrete en aantrekkelijke actiepunten onder te brengen. Dus niet: ‘In 2025 moeten we 100% duurzaam en volledig circulair produceren’ maar: ‘We stoppen per direct met het gebruik van plastic en zorgen stapsgewijs voor minder afval tijdens de productie, omdat we voorop willen lopen ten opzichte van concurrenten’.  Maak het interne duurzaamheidsstreven niet te complex. Wat zijn ónze bewuste keuzes en ónze termen, in plaats van alle mogelijke aspecten van duurzaamheid proberen te vangen. Zorg dat medewerkers op een feestje makkelijk en betrokken aan anderen kunnen uitleggen wat hún bedrijf en zijzelf doen.  Een andere sleutel tot succes is volgens rondetafeldeelnemers het beleggen van duurzaamheidsdoelen in persoonlijke kpi’s en daaraan bonussen te verbinden. Dat is interne concreetheid die aangeeft dat het bij het bedrijf menens is qua verduurzaming.  **Drempels zitten in je hoofd**  Uit het kwantitatieve onderzoek kwamen gepercipieerde drempels voor verduurzaming naar voren die de OPRG-consultants wat zwak leken, drogredenen zelfs om niet te verduurzamen. Tijdens de dieptegesprekken bleek inderdaad dat het eerder genoemde ‘geen geld, geen feiten beschikbaar, geen tijd’ de nodige nuance behoefden.  Betaalbaarheid en budgetprioriteiten kunnen door een duurzamere scope bij de financiële aansturing een hele grote eerste drempel wegnemen. Dus niet meer: een potje zoeken voor een duurzaamheidsproject, maar hoe stuurt onze duurzamere bedrijfsvisie onze financiën.  Meetbaarheid is weliswaar een gevoelde drempel, maar niemand van de deelnemers vindt het nog een blijvende drempel. Er zijn beproefde technieken en bedrijven die kunnen helpen met meten door de leveranciersketen heen. Met daarbij de veel gehoorde tip: ‘ja, best complex, maar begín gewoon en leer’.  De ‘geen tijd’-drempel vervalt zodra duurzaamheidsconcretisering in je kpi’s staat. De baas geeft je er tijd voor, eist zelfs dat je er tijd in steekt.  Nieuw genoemde drempels bleken tijdens de rondetafelgesprekken:   * Wereldwijd opererende Nederlandse foodbedrijven kunnen vaak lastig kiezen qua focus, omdat de duurzame urgenties over de hele wereld anders beleefd worden (gaat het over klimaat, biodiversiteit of wellicht over kinderarbeid en te lage lonen? En groene energie bestaat in Azië of Afrika nog niet overal…). Onze tip: kies en leg uit waarom deze aanpak bij jullie past. Markten begrijpen dat bedrijven keuzes moeten maken. * Onduidelijkheid over de toekomst belemmert grote transities en investeringen. Dus monitoring, voorspelling, feiten en data, en zeker ook helderheid qua regelgeving helpen daarbij. Ons advies: doe als foodsector aan zelfregulering. Dan breng je je eigen duidelijkheid voor de toekomst en creëert daarvoor publiek draagvlak, in plaats van afwachten wat de politiek uit de hoed tovert…   Concluderend kunnen we over drempels zeggen: de ervaren duurzaamheidsleiders leren ons dat ze allen te overkomen zijn. Waar een wil is, is een weg.  **De financiële kant blijkt cruciaal en is aan verandering toe**  Financiers/aandeelhouders spelen een grotere rol in de praktijk van verduurzaming dan uit ons eerdere kwantitatief onderzoek bleek. Hun sturing is minder in het zicht, maar tijdens de dieptegesprekken bleek bij de Nederlandse foodproducenten toch veelal op marge en winst gestuurd te worden en op korte-termijndoelen. Dit past niet meer bij de veranderende wereld om ons heen; ook het World Economic Forum voorspelt meer business focus op klimaat en maatschappij en ziet ‘impactorganisaties’ een betere economische toekomst tegemoet gaan dan bedrijven die louter op traditionele economische modellen blijven koersen. Dit geldt zeker voor bedrijven die ons voedsel produceren.  Aandeelhouders dienen vanuit de CFO en CEO andere bedrijfsinformatie te gaan krijgen: niet louter vertrouwde cijfers, maar ook context en cijfers over ‘sustainable must do’s to stay in business’ en over de business impact van maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen. Ook moet er door CFO en CEO gewerkt worden aan een nieuw normbesef over ROI; de terugverdientijd van duurzaamheidsinvesteringen moet omhoog, dit zijn meerjareninvesteringen. Om in business te blijven. Communicatieadviseurs dienen samen te werken met de CFO en CEO om deze financiële informatieverandering te begeleiden; dit zijn veranderingen die andere argumenten en andere benchmarks nodig hebben om financiers/aandeelhouders mee te nemen in een snel veranderende sector en dus veranderend business-denken. Want verduurzaming is geen kostenpost maar een noodzaak; van korte termijn marges naar lange termijn ROI’s.  Duurzaamheid maakt voedsel ook duurder. Die ‘elephant in the room’ moet eindelijk eens uitgesproken durven worden en uitgelegd. Ons eten is door de focus op louter efficiency vaak te goedkoop geworden en verduurzaming vraagt ook om een herwaardering. Hier ligt een agenderende en uitleggende rol van politiek en foodsectoren samen: willen we een andere waarde aan ons voedsel toekennen, namelijk duurzamer met meer oog voor allerlei maatschappelijke aspecten? Dan krijgt dat foodproduct ook letterlijk meer waarde, qua gevoel én prijs. Hierbij werd de grote maatschappelijke gevoeligheid uitgesproken tijdens de rondetafels, dat de prijsverhoging op de verkeerde plekken in de keten terecht komt (onterechte margeverruiming).  **Help de CEO groen te leiden**  Verduurzaming is tegenwoordig behoorlijk top of mind bij CEO’s maar ze dragen het communicatief vaak nog onvoldoende uit, ze ‘léven het niet’. Veranderingen op grote beleidsthema’s zoals verduurzaming beginnen echter bij de CEO zelf. Die geeft het startschot en bewaakt de voortgang. Met een haalbare doch aanstekelijke visie, in duidelijke taal en stappen. Het is daarbij zoals gezegd raadzaam om als CEO het thema duurzaamheid als een business critial onderwerp te framen; geen losse projecten meer, maar structureel onderdeel van alle bedrijfsprocessen met prestatie-indicatoren (kpi’s) en bonussen. Zo geeft de CEO het echt urgentie in het type bedrijven dat foodproducenten zijn en gaat men echt sneller ervoor lopen.  Daarnaast is het belangrijk dat CEO’s het middenmanagement meenemen in de duurzaamheidreis van de organisatie. Op formele - en informele basis toetst de leider het beleid. Communicatieadviseurs kunnen hierbij waken dat hun CEO geen ‘one-man-show’ gedrag vertoont. Voor zowel interne - als externe geloofwaardigheid en draagvlak is het essentieel dat de CEO samen met het middenmanagement de duurzaamheidsambities uitstralen. Unilever’s Paul Polman werd hierbij vaker genoemd in de verschillende rondetafelgesprekken: hij trok de kar te zeer alleen, wat hem kwetsbaar maakte en daarmee ook het actieve duurzaamheidsbeleid. De communicatieprofessional kan de CEO coachen op voorbeeldgedrag, zowel op de inhoud (feitelijk) als de toon (positief realistisch) als ook persoonlijk (welke auto rijdt de CEO en welke echt persoonlijke connectie maakt zij/hij met duurzamer zijn). Dit laatste punt geeft het proces van verduurzaming een extra positieve wending. Naar de leider wordt intern en extern gekeken en men wil voelen dat die serieus en eerlijk is over de gestelde doelen en ambities. Het is belangrijk om deze specifieke, persoonlijke connectie met het gaande veranderproces in alle communicatie te laten terugkeren.  De CEO moet in de leiderschapscommunicatie daarom een relevant toekomstbeeld van de eigen organisatie schetsen in een duurzamere samenleving en de concrete weg hoe dit stap voor stap gerealiseerd wordt. Met voor iedereen hierin een eigen rol: elke medewerker, de financiers/aandeelhouders, en de consument met de aankoopkeuzes die deze maakt.  En heus, verduurzaming gebeurt pas echt als onze foodbedrijven stoppen met losse projecten en in structuren en processen de weg naar voren grijpen; duurzaam in de betekenis van blijvend. |  |  | | --- | | **5x tips hoe communicatie verduurzaming bij foodproducenten kan versnellen** | | 1. **Durf te communiceren!** Laat je als bedrijf niet tegenhouden omdat een ander het misschien nog beter doet. Iedere stap is er een in de goede richting, waarbij zichtbaarheid en samenwerking worden gewaardeerd | | 1. **Laat de CEO inspireren en daadwerkelijk prioriteren.** Geef het goede voorbeeld, maak samen met je MT concreet door KPI’s en richt processen opnieuw in met duurzaamheid als leidraad. |  | | 1. **Financiers/aandeelhouders dienen andere informatie te gaan ontvangen.** Andere ROI’s, andere benchmarks, MVO-criteria dienen structureel in de rapportages en sturingsinformatie te zitten als foodbedrijven willen overleven. |  | | 1. **Benoem als sector de ‘elephant in the room’.** Ja, ons eten wordt misschien duurder, want we waren te goedkoop gaan produceren waarbij de planeet regelmatig veronachtzaamt werd. Verduurzaming vraagt om een herwaardering van ons voedsel; daarover moet gecommuniceerd worden. |  | | 1. **Help de algemene term ‘duurzaamheid’ te vertalen naar hele concrete keuzes.** Met het herkenbaar verwoorden en uitdragen van kaders, langetermijnvisie en de huidige bedrijfskeuzes creëer je draagvlak bij zowel interne - als externe stakeholders. |  |  |  |  | | --- | --- | | |  | | --- | |  | | | | |

**Over Omnicom PR Group Nederland**

Wij zijn een groep van ongeveer vijftig slimme, sympathieke en scherpzinnige specialisten in authentieke communicatie. We geloven dat de wereld een betere plek zou zijn als mensen elkaar beter zouden begrijpen. Daarom helpen we Nederlandse en internationale bedrijven, overheidsinstellingen en non-profitorganisaties om echt te horen wat er speelt in de maatschappij. Samen met onze klanten diepen we merkpositioneringen uit, faciliteren we

gesprekken met belangrijke stakeholders, leveren we shared value en beschermen we reputaties in het geval van crises. We blinken uit in het creëren van doordachte datagedreven communicatieprogramma’s. Een van de focusgebieden van OPRG is de food & agri sector waarbij we de positie van foodbedrijven versterken door hen te helpen de uitdagingen van transitie, transparantie en verduurzaming te vertalen naar dialoog en merkvoorkeur. [www.omnicomprgroup.nl](http://www.omnicomprgroup.nl)

Wil je meer weten over de vele aspecten van het Duurzaamheidsrace-onderzoek? Neem contact op met onze food & agri specialisten.

**Jeannot Waaifoort, Business Director & Partner, Omnicom PR Group**

[jeannot.waaifoort@omnicomprgroup.com](mailto:jeannot.waaifoort@omnicomprgroup.com), 06 - 27 83 00 73

**Nina Boot, Business Director, Omnicom PR Group**

[nina.boot@omnicomprgroup.com](mailto:nina.boot@omnicomprgroup.com), 06 - 55 30 27 35

