



Evaluatieonderzoek Ketenborging.nl

Eindrapport

63769 – Openbaar

19 november 2020

Berenschot

Evaluatieonderzoek Ketenborging.nl

Bram Berkhout
Pepijn van der Beek
Eva de Groot
Judith van Niekerk
19 november 2020

Inhoudsopgave

Bestuurlijke samenvatting	3
1. Inleiding	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen	5
1.3 Onderzoeksaanpak	6
1.4 Leeswijzer	7
2. Beleidstheorie achter Ketenborging.nl	9
3. Doelen en beoogde werking	11
3.1 Feitelijke bevindingen	11
3.2 Beelden	11
3.3 Conclusies Berenschot	12
4. Opzet en organisatie van Ketenborging.nl	13
4.1 Feitelijke bevindingen	13
4.2 Beelden	14
4.3 Conclusies Berenschot	14
5. Werking en doelbereik van Ketenborging.nl	16
5.1 Feitelijke bevindingen	16
5.2 Beelden	16
5.3 Conclusies Berenschot	19
6. Beantwoording onderzoeksvragen	21
Bijlage 1. Samenstelling begeleidingsgroep	24
Bijlage 2. Overzicht bestudeerde documenten	25
Bijlage 3. Geïnterviewde partijen en personen	28
Bijlage 4. Deelnemers online verbredingsessie	29

Bestuurlijke samenvatting

Wat is Ketenborging.nl?

De Stichting Ketenborging.nl is een privaat initiatief, opgericht op 5 september 2014 als uitvloeisel van de Taskforce Voedselvertrouwen. In het bestuur van Ketenborging.nl hebben de volgende partijen zitting: Land- en Tuinbouworganisatie Nederland (LTO), Nederlandse Vereniging Diervoederindustrie (NEVEDI), Nederlandse Zuivelorganisatie (NZO), Vereniging van de Nederlandse Pluimveeverwerkende Industrie (Nepluvi), Centrale Organisatie voor de Vleessector (COV), Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI) en Centraal Bureau Levensmiddelen (CBL).

De Taskforce heeft, in samenspraak met de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), criteria voor private kwaliteitsschema's opgesteld die de private borging van de voedselveiligheid en de voedselintegriteit moeten versterken. Ketenborging.nl biedt bedrijven uit de voedselketen een overzicht van geaccepteerde kwaliteitsschema's die voldoen aan deze criteria. Voor plaatsing op de website Ketenborging.nl toetst de NVWA of een kwaliteitsschema aan de opgestelde criteria voldoet.

Beoogde doelen en werking Ketenborging.nl

Het is (nog steeds) onderwerp van discussie waaraan Ketenborging.nl een bijdrage had moeten leveren en hoe het had moeten werken. Dit gebrek aan overeenstemming is terug te leiden tot de start van Ketenborging.nl. Toen zijn de doelen en beoogde werking van Ketenborging.nl niet geëxpliciteerd in de statuten en/of één andersoortig integraal document. Kortom: het ontbreken van een integraal document waarin de doelen en beoogde werking van Ketenborging.nl staan, of een gedeeld beeld hierover, wrekt zich als je terugkijkt op de werking van Ketenborging.nl in de praktijk. Soms wordt er verwezen naar de doelen uit de statuten – wat in feitelijke zin overigens geen doelen maar activiteiten zijn – maar deze doen volgens ons onvoldoende recht aan de verwachtingen die betrokken partijen aangaande Ketenborging.nl hadden. Hierdoor is het verklaarbaar dat de discussies over wat er met Ketenborging.nl bereikt zou moeten worden en hoe Ketenborging.nl zou moeten werken nog steeds gevoerd worden, terwijl deze idealiter bij de start al waren beslecht.

Is Ketenborging.nl zodanig ingericht dat het kan functioneren zoals beoogd?

Ketenborging.nl is bij de start niet zodanig ingericht dat het kan functioneren zoals het vooraf bedacht was. Een belangrijke verklaring hiervoor is dat geen enkele partij zich volledig aan Ketenborging.nl gecommitteerd voelt, waardoor niemand (publiek én privaat) actief op een stevige verankering van Ketenborging.nl gestuurd heeft. Rollen en verantwoordelijkheden zijn bij de oprichting van Ketenborging.nl dan ook onvoldoende geëxpliciteerd. Het bedrijfsleven had meer eigenaarschap over de verankering van Ketenborging.nl moeten tonen, gezien de private verantwoordelijkheid voor het instrument. In ons onderzoek hebben we kunnen vaststellen dat in ieder geval één brancheorganisatie uit het bestuur van Ketenborging.nl (LTO Nederland) enkele keren het initiatief actief onder de aandacht heeft gebracht van haar achterban, maar van structurele promotie van het Ketenborging.nl door de betrokken brancheorganisaties is volgens ons nooit sprake geweest. Het is daarom ook niet aannemelijk dat de inzet van brancheorganisaties om Ketenborging.nl te promoten van invloed is geweest op het gedrag van bedrijven uit hun achterbannen.

De departementen (VWS en LNV) hadden daarentegen meer op de verankering en bredere doelen van Ketenborging.nl kunnen (bij)sturen. Dit past namelijk in de rol die beide ministeries als systeemverantwoordelijken voor voedselveiligheid en voedselintegriteit hebben. Of in relatie tot het voorgaande gesteld kan worden dat de Taskforce Voedselvertrouwen te vroeg is opgeheven is geen onderdeel van de scope van ons onderzoek, maar er zijn door respondenten in ons onderzoek hierover wel signalen afgegeven. We denken wel dat het achteraf bezien

logisch was geweest dat de deelnemers van deze Taskforce een stuurgroep (of een dergelijk platform) hadden gevormd om de voortgang betreffende Ketenborging.nl periodiek te bespreken.

Meerwaarde Ketenborging.nl in de praktijk

Ketenborging.nl heeft nooit gewerkt zoals het had moeten werken. Het dominante beeld is dat Ketenborging.nl onvoldoende toegevoegde waarde heeft op de manier zoals het nu en in de afgelopen jaren heeft gefunctioneerd. Met andere woorden, de beoogde effecten zijn onvoldoende tot stand gekomen. Dit betekent overigens niet dat er in brede zin geen stappen zijn gezet om de voedselveiligheid en voedselintegriteit beter te borgen. Berenschot constateert de volgende opbrengsten:

- Criteria waaraan de NVWA de kwaliteitssystemen toetst (opgesteld door de Taskforce Voedselvertrouwen en dus geen resultaat van Ketenborging.nl), hebben duidelijkheid gegeven aan private schema-eigenaren over hoe de NVWA naar private kwaliteitsschema's kijkt. Het vertrouwen tussen de NVWA en schema-eigenaren is hierdoor ook toegenomen.
- Een positieve ontwikkeling is verder ook dat een aantal eigenaren van binnenlandse schema's in ons onderzoek hebben aangegeven dat het publiek beschikbaar zijn van de criteria en het toetsen eraan door NVWA in het kader van Ketenborging.nl, hen ertoe heeft aangezet het eigen kwaliteitsschema te verbeteren.

Het beperkte doelbereik van Ketenborging.nl vinden we te verklaren, omdat de doelen en beoogde werking van Ketenborging.nl niet geëxpliciteerd zijn in de statuten en/of onderliggende documentatie. Hierdoor is nooit echt duidelijk geweest waaraan Ketenborging.nl een expliciete bijdrage had moeten leveren. Er waren natuurlijk wel bepaalde verwachtingen over hoe Ketenborging.nl had moeten werken, maar de beoogde werking van Ketenborging.nl heeft zich alleen niet of slechts beperkt voorgedaan omdat de zogenaamde mechanismen van effect waarmee Ketenborging.nl tot effect zou moeten leiden, zich niet hebben voorgedaan in de praktijk:

- Het levert bedrijven in de voedselketen geen direct voordeel op om met private kwaliteitssystemen geaccepteerd op Ketenborging.nl te werken. Verschillende bedrijven hadden hogere verwachtingen van het aangepast en risicogericht toezicht van de NVWA en wat dat hen zou opleveren, dan wat zij nu in de praktijk ervaren.
- Niet alle schema-eigenaren hebben in de praktijk geprobeerd om hun kwaliteitssysteem geaccepteerd te krijgen op Ketenborging.nl. De redenering vooraf was dat schema-eigenaren dit graag zouden doen omdat het hen erkenning van hun kwaliteitssysteem en een (betere) samenwerking/informatie-uitwisseling met de NVWA zou opleveren. De praktijk leert dat niet alle schema-eigenaren deze voordelen van Ketenborging.nl zien of verwachten, en dit hun enthousiasme heeft getemperd om hun schema geaccepteerd te krijgen.
- Ondernemers in de voedselverwerkende industrie en retailsector hebben in de praktijk de website Ketenborging.nl niet gebruikt om hun leverancierskeuze te bepalen. Men wil zich in de praktijk namelijk niet aan een lokaal Nederlands initiatief binden of zich hierdoor laten sturen. De GFSI-standaarden worden door ondernemers in deze sectoren als belangrijker gezien en daardoor wordt het handelen van ondernemers (het kiezen van leveranciers) hier meer door beïnvloed.

1. Inleiding

1.1 Inleiding

Het borgen van de voedselveiligheid is primair een verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven. Ketenborging.nl is een privaat initiatief dat in september 2014 naar aanleiding van de Taskforce Voedselvertrouwen is opgezet. Ketenborging.nl biedt bedrijven uit de voedselketen een overzicht van geaccepteerde kwaliteitsschema's, die voldoen aan de criteria die door de Taskforce Voedselvertrouwen zijn opgesteld. Dit instrument moest bijdragen aan het beter borgen van de voedselzekerheid en voedselintegriteit in Nederland door zelfregulering. Hiermee zou ook sturing op het publieke belang van voedselveiligheid mogelijk moeten worden.

De ministers van LNV en VWS hebben in het najaar van 2018 aan alle voedselproducerende sectoren de oproep gedaan om in navolging van de eierketen in hun eigen ketens te bekijken hoe door zelfregulering de voedselveiligheid is geborgd. Gevraagd is om te analyseren hoe de zelfregulering scoort ten opzichte van de criteria die vermeld staan op Ketenborging.nl. Het bedrijfsleven is in reactie hierop het project Private borging voedselketens (PPBV) gestart. In dit project is geconstateerd dat een onafhankelijke en brede evaluatie van Ketenborging.nl gewenst is om tot goede inzichten en aanbevelingen te komen over wat de rol van het concept is in het proces van borging van de voedselveiligheid in de voedselketens. De ministeries van VWS en LNV zijn door PPBV gevraagd het voortouw te nemen om deze evaluatie uit te laten voeren. Berenschot is gevraagd om dit evaluatieonderzoek uit te voeren. In dit rapport doen we verslag van onze bevindingen.

1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van de evaluatie was om tot goede inzichten en aanbevelingen te komen over wat de rol van het instrument Ketenborging.nl is in de borging van de voedselveiligheid in alle voedselketens. Hiertoe is door betrokkenen een brede probleemstelling voor het evaluatieonderzoek geformuleerd, namelijk of het instrument Ketenborging.nl in de praktijk werkt zoals het bij de oprichting was bedoeld, en zo niet, waarom niet.

De hiervoor beschreven probleemstelling is vertaald in de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de (positieve en negatieve) ervaringen van de diverse betrokkenen met vijf jaar Ketenborging.nl?
2. Hoe verhoudt het concept Ketenborging.nl zich tot overheidswetgeving; internationale systemen en standaarden voor kwaliteitssystemen; beleid en toezicht enerzijds en private certificeringsprogramma's en audits anderzijds?
3. Zijn de governance en organisatie van Ketenborging.nl adequaat ingericht?
4. Wat is het effect van het concept van Ketenborging.nl op de invulling van zelfreguleringssystemen, op de invulling van het publieke toezicht en op de keuzes van afnemers?

Het uitgevoerde evaluatieonderzoek was erop gericht deze vier onderzoeksvragen te beantwoorden. Deze rapportage beschrijft dan ook onze bevindingen als antwoord op de onderzoeksvragen. Bij het uitvoeren van het evaluatieonderzoek is ons aanvullend gevraagd om binnen de reikwijdte van de opdracht aandacht te besteden aan de volgende thema's:

- oorspronkelijke verwachtingen en doelstellingen van de diverse partijen van het concept van Ketenborging.nl
- de verdeling van verantwoordelijkheden over de betrokken private partijen en overheidspartijen
- de meerwaarde van het systeem voor zowel overheid als bedrijfsleven
- de vraag in hoeverre de oorspronkelijke doelstellingen zijn gerealiseerd (bijvoorbeeld of het systeem leidt tot betere borging van de voedselveiligheid in de keten)
- de bevindingen van de NVWA wat betreft het feitelijk functioneren van systemen die zijn aangemeld of geaccepteerd voor vermelding op Ketenborging.nl

- de wijze waarop de NVWA systemen toetst.

Naast de hiervoor beschreven vier evaluerende onderzoeksvragen, moeten we binnen onze opdracht ook antwoord geven op de volgende toekomstgerichte vragen:

5. Welke verbeteringen zijn mogelijk?
6. Zijn er eventueel alternatieve middelen of systemen in plaats van Ketenborging.nl om de kwaliteit van zelfreguleringsystemen voor voedselveiligheid te borgen?

Om deze vragen te beantwoorden, stellen we naast dit evaluatierapport ook een discussiestuk op betreffende de vraag of er eventueel alternatieve middelen of systemen zijn om de kwaliteit van zelfreguleringsystemen voor voedselveiligheid te borgen. Dit discussiestuk wordt apart en pas na afronding van het evaluatieonderzoek opgeleverd.

1.3 Onderzoeksaanpak

Beleidstheorie als analysekader

Centraal element in de probleemstelling voor het evaluatieonderzoek is de vraag of het instrument Ketenborging.nl in de praktijk gewerkt heeft zoals het bij de oprichting was bedoeld. Om tot een antwoord hierop te komen, was het nodig om als eerste stap in ons onderzoek de beleidstheorie te reconstrueren zoals die destijds bij oprichting van Ketenborging.nl gold. Dit hebben we gedaan door een uitgebreide documentenstudie waarvoor we in totaal 65 documenten hebben bestudeerd (zie bijlage 2). Uit een selectie belangrijkste documenten hebben we op hoofdlijnen gereconstrueerd wat destijds de verwachtingen waren over de doelen en de werking van het instrument Ketenborging.nl. Op de door ons gereconstrueerde beleidstheorie achter Ketenborging.nl hebben we in de interviewronde (zie hierna) partijen laten reageren. Dit heeft tot een beperkt aantal aanscherpingen geleid. De eindversie van de beleidstheorie achter Ketenborging.nl is opgenomen in hoofdstuk 2 van dit rapport.

De door ons gereconstrueerde beleidstheorie hebben we na de afronding van het veldwerk voor het onderzoek gebruikt als analysekader op de vraag hoe doeltreffend Ketenborging.nl in de praktijk is (geweest).

Tien semigestructureerde interviews

Na de documentenstudie hebben wij tien (groeps)interviews afgenomen met bij Ketenborging.nl betrokken stakeholders. Bij de selectie van stakeholders voor de interviewronde is een zo evenwichtig mogelijke verdeling tussen de volgende stakeholdercategorieën gemaakt: (1) voedselproducenten, (2) voedselverwerkende industrie, (3) retailsector, (4) overheid-beleid, (5) overheid-handhaving, (6) eigenaren private kwaliteitsschema's en (7) overige stakeholders. De selectie van de geïnterviewde organisaties is in overleg met de begeleidingsgroep en onze opdrachtgevers tot stand gekomen. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van de tien stakeholders die door ons geïnterviewd zijn.

Voor het uitvoeren van de interviews hebben we een semigestructureerde interviewleidraad ontwikkeld, gebaseerd op de evaluatievragen. Door het werken met een semigestructureerde vragenlijst hadden respondenten ook veel ruimte om eigen onderwerpen in relatie tot Ketenborging.nl en private borging van voedselveiligheid in te brengen. Het spreekt voor zich dat we in elk interview alleen de items uit onze itemlijst besproken hebben waarop de respondent zicht heeft.

Online verbredingsessie

Vooraf was duidelijk dat het stakeholderveld in relatie tot Ketenborging.nl breder is dan de organisaties/personen waarmee de tien interviews zijn gehouden. Daarom is bewust gekozen om na de interviewronde een zogenaamde verbredingsessie te organiseren. Op deze manier konden ook de nog niet geïnterviewde organisaties hun bijdrage leveren aan het evaluatieonderzoek.

De verbredings sessie heeft op 24 september 2020 digitaal plaatsgevonden. Door de coronamaatregelen was het namelijk niet mogelijk deze op een fysieke locatie te organiseren. Voor de sessie is gebruikgemaakt van de online discussietool MeetingSphere in combinatie met het videobelprogramma Teams.

In MeetingSphere konden de deelnemers zowel van tevoren als tijdens de sessies van onze belangrijkste conceptbevindingen kennisnemen. Op deze manier konden genodigden die niet konden deelnemen, wel hun input leveren. Per voorgelegde conceptbevinding kon elke deelnemer met een vijfpuntschaal aangeven in welke mate deze voor hem of haar herkenbaar was. Bij hun keuzes konden de deelnemers ook een korte toelichting geven. Respondenten die vanuit hun functie geen zicht hebben op een bepaalde bevindingen, konden dit aangeven. Zij hoefden niet aan te geven hoe herkenbaar deze bevindingen waren. Naast reageren op de belangrijkste bevindingen uit ons evaluatieonderzoek, konden de deelnemers in MeetingSphere ook reageren op een aantal open vragen over welke opgaven zij zien op het terrein van voedselveiligheid, hoe deze opgaven opgepakt zouden moeten worden en wat hierin eventueel een rol zou zijn van het huidige Ketenborging.nl.

Alleen de bevindingen waarop we voor de gehele deelnemersgroep een lage herkenbaarheid vaststelden of waarop deze groep van mening leek te verschillen, hebben wij vervolgens in de plenaire discussie meegenomen. Verder zijn al onze open vragen in relatie tot de toekomst van Ketenborging.nl plenair behandeld. Hierbij koppelden wij terug wat partijen hierop vooraf al hadden aangegeven.

In overleg met de begeleidingsgroep is bepaald welke organisaties/personen voor de verbredings sessie uitgenodigd zouden worden. Hiertoe zijn dezelfde stakeholdercategorieën aangehouden als voor de interviewronde. Uiteindelijk hebben 21 van de 44 genodigden deelgenomen aan de online verbredings sessie en nog eens tien personen hebben van tevoren gereageerd in MeetingSphere. Binnen deze groep van 31 personen waren alle beoogde stakeholdercategorieën vertegenwoordigd.

De combinatie tussen de digitale inbreng in MeetingSphere (voor en tijdens de sessie) en actieve deelname aan de discussie maakt dat de verbredings sessie ons representatieve inzichten heeft opgeleverd.

Periode van onderzoek

De dataverzameling, analyse en de rapportage heeft plaatsgevonden in de periode tussen half juli en half oktober 2020.

1.4 Leeswijzer

De rest van dit rapport bestaat uit zes hoofdstukken. In hoofdstuk 2 werken we de beleidstheorie achter Ketenborging.nl uit. In de hoofdstukken 3 tot en met 5 beschrijven we achtereenvolgens de onderzoeksbevindingen betreffende doelen en werking, opzet en organisatie van Ketenborging.nl en de werking in de praktijk van Ketenborging.nl. In het laatste hoofdstuk beantwoorden we de vier onderzoeksvragen van het evaluatieonderzoek.

De hoofdstukken 3 tot en met 5 geven weergegeven dus de bevindingen van het onderzoek. Om tot een transparante en navolgbare analyse te komen, maken wij in deze hoofdstukken bij de beschrijving van de bevindingen zorgvuldig onderscheid tussen feiten, meningen en onze analyse:

- **Feitelijke bevindingen.** Feitelijke informatie is naar voren gekomen uit de documentstudie en interviews. Dit betreft verifieerbare informatie, bijvoorbeeld feitelijke gebeurtenissen of in documenten vastgestelde doelen.
- **Beelden.** Onder beelden verstaan wij de opvattingen/meningen zoals betrokkenen die ons in de interviews en tijdens de verbredings sessie meegedeeld hebben.

- **Conclusies Berenschot.** Berenschot heeft ruime kennis van en ervaring met het uitvoeren van evaluaties van beleid en publiek-private samenwerkingen. Op basis van onze ervaring en expertise op dit gebied zijn wij tot een analyse gekomen van de feitelijke bevindingen en de beelden die partijen ons hebben meegegeven over de opzet en werking van Ketenborging.nl. In elk hoofdstuk is apart opgenomen tot conclusies wij komen op basis van onze analyse van feiten en beelden.

2. Beleidstheorie achter Ketenborging.nl

Op de volgende pagina geven we onze reconstructie van de beleidstheorie achter Ketenborging.nl weer. De beleidstheorie beschrijft hoe de bij oprichting ervan bedacht was welke doelen met Ketenborging.nl bereikt zouden moeten worden en op welke manieren dit doelbereik tot stand zou moeten komen (beoogde werking via mechanismen van effect). De beleidsreconstructie is hoofzakelijk het resultaat van documentstudie, met feitelijke aanscherpingen uit interviews en uit de begeleidingscommissie. De meest centrale documenten hierbij waren:

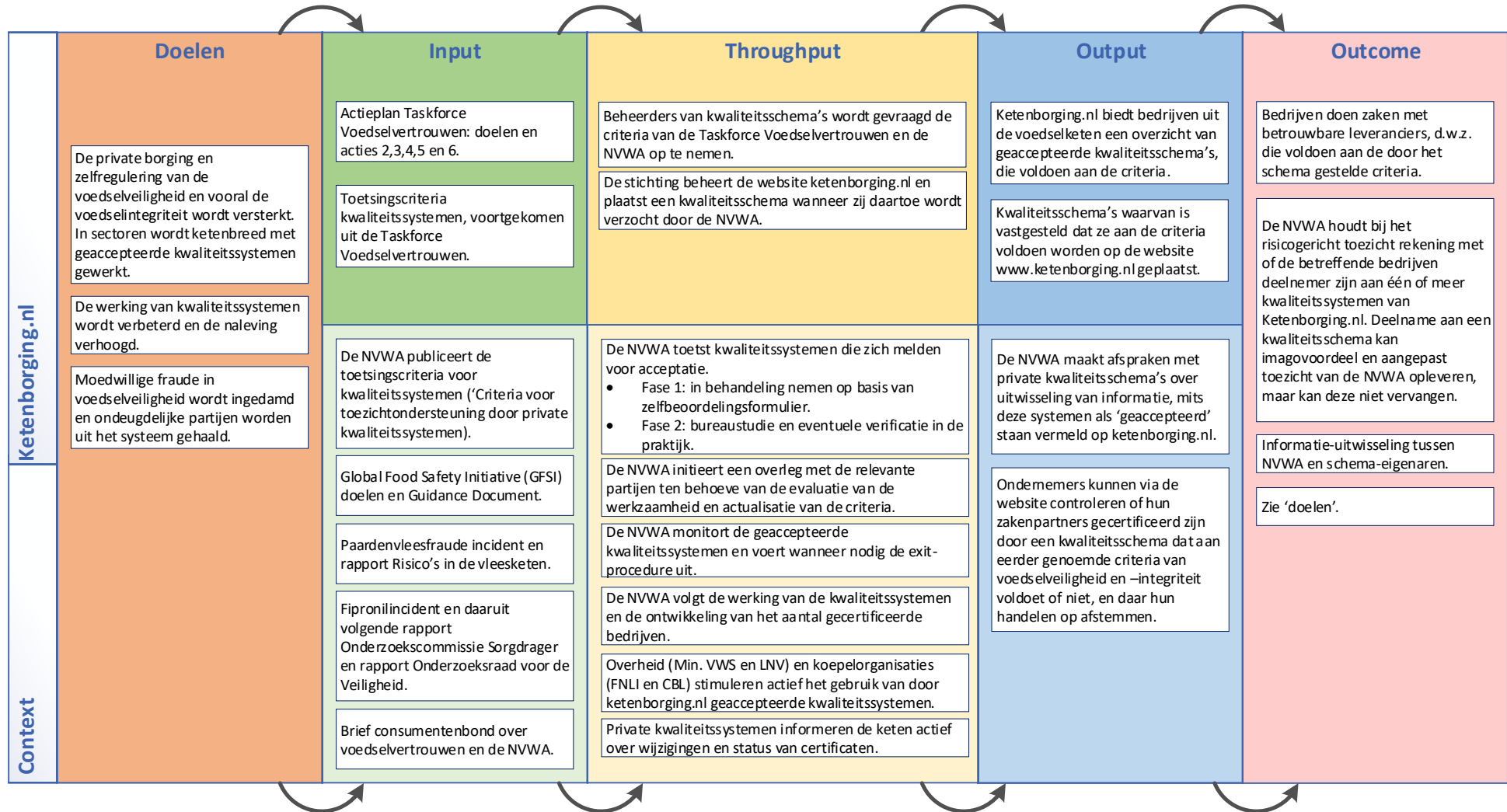
- het actieplan en de eindrapportage van de Taskforce Voedselvertrouwen en bijbehorende kamerbrieven
- de akte van oprichting en de website van Stichting Ketenborging.nl
- het actieplan Voedselveiligheid
- criteria voor toezichtondersteuning en de beschrijving van toetsing van private kwaliteitssystemen van de NVWA

De volledige lijst van gebruikte documenten is weergegeven in bijlage 2. De beleidstheorie gebruiken we verder in dit rapport als analysekader om de werking en effecten van Ketenborging.nl in de praktijk tegen af te zetten. De beleidsreconstructie is feitelijk (ontleend aan documenten) en daarom zijn in dit hoofdstuk geen beelden en percepties uit de interviews en de verbredings sessie opgenomen.

Beleids­theorie achter Ketenborging.nl

Mechanismen van effect

- Schema-eigenaren zien hun kwaliteitssysteem graag geaccepteerd op ketenborging.nl. Levert hen (betere) samenwerking en informatie-uitwisseling op met NVWA.
- Bedrijven in voedselketen werken graag met door Ketenborging.nl geaccepteerde private kwaliteitssystemen omdat het hen direct voordeel oplevert (gewijzigd toezicht vanuit NVWA en voorkeurspositie bij inkopers).
- Ondernemers in voedselverwerkende industrie en retailsector gebruiken website ketenborging.nl om hun keuze van leveranciers te bepalen. Kiezen alleen voor leverancier op 'witte lijst'.



3. Doelen en beoogde werking

3.1 Feitelijke bevindingen

Doelen

Uit onze documentenstudie blijkt dat de in onze beleidstheorie opgenomen doelen van Ketenborging.nl (zie hoofdstuk 2) niet in de statuten – opgesteld op 5 september 2014 – zijn verankerd en dat deze ook niet in één integraal kerndocument zijn uitgewerkt. In de statuten is namelijk alleen opgenomen dat het doel van Ketenborging.nl is:

- a. 'het beheren, promoten en exploiteren van de website www.ketenborging.nl en
- b. het verrichten van alle verdere handelingen die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.'

Beoogde werking

Ook de beoogde werking van Ketenborging.nl, wat in onze beleidsreconstructie is opgenomen als mechanismen van effect, is nooit in één integraal kerndocument geëxpliciteerd. Wel hebben de toenmalige staatssecretaris van EZ en de minister van VWS op 15 april 2015 aan de Kamer over de beoogde werking van Ketenborging.nl gecommuniceerd¹. Deze communicatie vond plaats in het kader van de 'Eindrapportage Taskforce Voedselvertrouwen'. Hierin staat de beoogde werking van Ketenborging.nl als volgt omschreven:

- De website voor de kwaliteitssystemen die aan deze criteria voldoen, de zogenoemde 'witte lijst', is in de lucht: www.ketenborging.nl. Deze website biedt ondernemers de gelegenheid te controleren of hun zakenrelaties op het voor hen belangrijke bedrijfsproces gecertificeerd zijn door een kwaliteitsschema dat voldoet aan de genoemde criteria, om daar hun handelen met deze zakenrelatie op af te stemmen.
- Gepubliceerde kwaliteitssystemen zijn beoordeeld door de NVWA en voldoen aan de criteria. De NVWA 'accepteert' kwaliteitssystemen die voldoen aan de criteria om er in haar toezicht op bedrijven rekening mee te kunnen houden. Dit kan betekenen dat een bedrijf dat deelneemt aan een dergelijk kwaliteitssysteem een aangepast toezichtregime krijgt.'

3.2 Beelden

Doelen

We constateren op basis van de interviews en de verbredingsessie dat de beelden en verwachtingen over wat er met Ketenborging.nl bereikt zou moeten worden uiteenlopen. Een aantal partijen beperkt zich tot het doel dat benoemd is in de statuten, maar de meeste respondenten geven aan dat de verwachtingen over de doelen van Ketenborging.nl destijds breder waren. Deze partijen noemen een of meer doelen die we in onze beleidsreconstructie hebben opgenomen, maar leggen overigens elk op verschillende doelen de nadruk.

Beoogde werking

We constateren in de interviews en de verbredingsessie ook dat de beelden en verwachtingen over de beoogde werking van Ketenborging.nl, de zogenaamde mechanismen van effect, uiteenlopen. Dat bedrijven in aanmerking zouden komen voor een aangepast toezichtregime van de NVWA als ze een geaccepteerd kwaliteitssysteem gebruiken wordt het breedst herkend als een vooraf beoogd mechanisme van effect van Ketenborging.nl.

¹ Bijlage bij Kamerstuk, 26991, nr. 471. Taskforce Voedselvertrouwen Resultaten actieplan: Voedselvertrouwen is verantwoordelijkheid nemen. Gepubliceerd op: 15 april 2015.

De NVWA heeft aangegeven niet te herkennen dat bedrijven dit direct terug zouden moeten zien in het toezichtregime dat voor hen geldt. Bovendien zien zij aangepast toezicht niet per definitie als minder toezicht, terwijl bedrijven dit wel verwachten. De NVWA benadrukt dat aangepast toezicht volgens hen een afgeleide is en geen doel op zich.

In de interviews en de verbredingssessie bleek eveneens brede herkenning voor het beoogde mechanisme van effect dat schema-eigenaren hun kwaliteitssysteem graag geaccepteerd op Ketenborging.nl zien, omdat het hen erkenning van hun kwaliteitssysteem en een (betere) samenwerking/informatie-uitwisseling met de NVWA oplevert.

Het beïnvloeden van de leverancierskeuze door het genereren van een witte lijst met gecertificeerde bedrijven wordt minder herkend als een vooraf beoogd mechanisme van effect. Vooral de respondenten die in ons onderzoek de retailsector en de voedselverwerkende industrie vertegenwoordigden, herkennen niet dat dit vooraf ooit als mechanisme is benoemd. Dit dus ondanks het feit dat wij dit mechanisme in documentatie over de doelen van Ketenborging.nl en op de website Ketenborging.nl hebben teruggevonden.

Tot slot is door een van onze respondenten aangegeven dat vooraf ook als mechanisme van effect van Ketenborging.nl benoemd is dat het werken met geaccepteerde private-kwaliteitssysteembedrijven een betere beloning zou opleveren. Dit zou deelname aan de geaccepteerde systemen bevorderen. Op basis van onze documentenstudie kunnen we niet vaststellen of vooraf ooit aan dit mechanisme van effect is gedacht, ook respondenten in de andere interviews en de verbredingssessie kunnen zich dit niet herinneren.

3.3 Conclusies Berenschot

Er is tussen betrokken partijen onvoldoende overeenstemming over wat er met Ketenborging.nl bereikt zou moeten worden (doelen) en hoe Ketenborging.nl zou moeten werken (beoogde werking). Dit gebrek aan overeenstemming is terug te leiden tot de start van Ketenborging.nl. Toen zijn de doelen en beoogde werking van Ketenborging.nl nooit geëxpliciteerd in de statuten en/of een andersoortig integraal document. Kortom: het ontbreken van een integraal document waarin de doelen en beoogde werking van Ketenborging.nl staan, of een gedeeld beeld hierover, wreekt zich. Soms wordt er verwezen naar de doelen uit de statuten – wat in feitelijke zin overigens geen doelen maar activiteiten zijn – maar deze doen volgens ons onvoldoende recht aan de verwachtingen die betrokken partijen van Ketenborging.nl hadden. Hierdoor is het volgens ons verklaarbaar dat de discussies over wat er met Ketenborging.nl bereikt zou moeten worden en hoe Ketenborging.nl zou moeten werken nog steeds gevoerd worden, terwijl deze idealiter bij de start al waren beslecht.

4. Opzet en organisatie van Ketenborging.nl

4.1 Feitelijke bevindingen

Organisatie van Ketenborging.nl

Ketenborging.nl is een initiatief en resultaat van de Taskforce Voedselvertrouwen en formeel opgericht op 5 september 2014. Het is een privaat initiatief en in het bestuur van Ketenborging.nl hebben de volgende partijen zitting:

- Land- en Tuinbouworganisatie Nederland (LTO).
- Nederlandse Vereniging Diervoederindustrie (NEVEDI).
- Nederlandse Zuivelorganisatie (NZO).
- Vereniging van de Nederlandse Pluimveeverwerkende Industrie (Nepluvi).
- Centrale Organisatie voor de Vleessector (COV).
- Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI).
- Centraal Bureau Levensmiddelen (CBL).

Het bestuur is belast met het besturen van de stichting en alles wat daarmee verband houdt of nodig is. Wij hebben geconstateerd dat de rollen en verantwoordelijkheden betreffende Ketenborging.nl verder niet in de statuten en/of onderliggende documentatie zijn geëxpliciteerd, hierdoor is het onduidelijk:

- wat de functie van het bestuur in de praktijk is
- hoe de departementen (VWS en LNV) zich tot Ketenborging.nl verhouden en de afstemming tussen de departementen en het bestuur georganiseerd is
- hoe de structurele afstemming tussen NVWA en het bestuur georganiseerd is
- hoe de structurele afstemming tussen schema-eigenaren en de NVWA georganiseerd is
- hoe de structurele afstemming tussen certificerende instanties en de NVWA georganiseerd is.

Hiermee zeggen we overigens niet dat deze afstemming niet zou plaatsvinden. Bij de oprichting (en gaandeweg het proces) zijn hier alleen geen afspraken over gemaakt.

Daarnaast constateren we dat niet alle relevante sectoren voor voedselveiligheid en -integriteit bij Ketenborging.nl betrokken zijn. De Koninklijke Horeca Nederland (KHN) is bijvoorbeeld op geen enkele manier bij het private initiatief betrokken, terwijl de horeca als 'sluitstuk' van de voedselketen wel een rol heeft in het borgen van de voedselveiligheid en voedselintegriteit.

Opzet van Ketenborging.nl

Ketenborging.nl is in feitelijke zin een website waar een overzicht van de geaccepteerde kwaliteitsschema's te vinden is² en de criteria waaraan de NVWA toetst voor het omgaan met private kwaliteitssystemen, certificatie en accreditatie vermeld staan. Deze criteria zelf zijn opgesteld/een resultaat van de Taskforce Voedselvertrouwen. Kwaliteitsschema's die zich melden voor acceptatie door (en plaatsing op) Ketenborging.nl moeten voldoen aan deze criteria. De criteria zijn via een weblink op Ketenborging.nl³ te raadplegen op de website van de Rijksoverheid⁴.

² <https://ketenborging.nl/kwaliteitsschemas-en-status/>

³ <https://ketenborging.nl/criteria-voor-toetsing-kwaliteitsschemas/>

⁴ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/richtlijnen/2017/09/25/criteria-voor-toezichtondersteuning-door-private-kwaliteitssystemen>

4.2 Beelden

Organisatie van Ketenborging.nl

De meeste betrokken partijen vinden dat regie en eigenaarschap aangaande Ketenborging.nl bij de oprichting onvoldoende belegd zijn. Hieraan verbonden is de gedeelde mening dat de governance van Ketenborging.nl bij de start onvoldoende is uitgewerkt.

Respondenten noemen de volgende oorzaken die hieraan ten grondslag liggen:

- Ketenborging.nl was voornamelijk een politiek uitvloeisel van het paardenvleesschandaal (2012). De politieke aandacht voor Ketenborging.nl was na de officiële oprichting op 5 september 2014 alweer verdwenen.
- De departementen (VWS en LNV) hebben hierdoor in een vroeg stadium de aandacht voor Ketenborging.nl verloren en ook niet actief op de borging van regie en eigenaarschap gestuurd. Voornamelijk de voedselverwerkende industrie ziet dit zo, terwijl respondenten vanuit de overheidspartijen het oneens zijn met deze stelling. Respondenten geven bijvoorbeeld aan dat de departementen nooit inhoudelijk gereageerd hebben op de conceptstatuten van de stichting, terwijl daarin voor Ketenborging.nl maar een eng gedefinieerd doel is opgenomen.
- De Taskforce Voedselvertrouwen is te vroeg, namelijk in februari 2015, opgeheven. Hierdoor zijn rollen en verantwoordelijkheden betreffende Ketenborging.nl na oprichting niet verder uitgewerkt.

Over de afwezigheid van de Koninklijke Horeca Nederland (KHN) lopen de beelden uiteen. Respondenten geven aan dat wel geprobeerd is om aansluiting van KHN bij Ketenborging.nl te bewerkstelligen. Een aantal partijen is van mening dat de afwezigheid van de horeca een gemis is, omdat de keten op deze manier niet aangesloten is op het streven naar de private borging van voedselkwaliteit. Anderen zijn van mening dat de kwaliteitsborging in de horeca een andere systematiek vergt en aansluiting bij Ketenborging.nl daarom niet past.

Opzet van Ketenborging.nl

Over de criteria waaraan de NVWA toetst horen we in de gesprekken weinig discussie. Het is winst volgens velen dat met het bestaan van deze criteria duidelijk is waaraan de publieke toezichthouder toetst om op termijn voor bedrijven die met private kwaliteitssystemen werken te komen tot een aangepast toezichtregime. Wel benadrukken de meeste partijen dat de criteria 'bovenwettelijk' zijn en daardoor niet afdwingbaar. Kortom, zowel het aanmelden van een kwaliteitsschema bij Ketenborging.nl als het gebruik van een geaccepteerd kwaliteitsschema is vrijwillig. In de praktijk vinden (met name grote) schema-eigenaren de internationale GFSI-standaarden⁵ belangrijker dan de criteria waaraan de NVWA toetst. Hierdoor staan niet alle kwaliteitsschema's die bedrijven in de voedselketen hanteren op Ketenborging.nl, maar zijn wel veel kwaliteitsschema's die op Ketenborging.nl staan ook GFSI-erkend. Volgens betrokkenen overlappen de criteria van GFSI en Ketenborging.nl grotendeels, maar niet volledig.

4.3 Conclusies Berenschot

We delen de mening van veel van onze respondenten dat bij oprichting van Ketenborging.nl de rollen en verantwoordelijkheden aangaande Ketenborging.nl onvoldoende zijn belegd. Belangrijke verklaring hiervoor is volgens ons dat geen enkele partij zich vanaf het begin volledig aan Ketenborging.nl gecommitteerd voelt, waardoor niemand (publiek én privaat) actief op een stevige verankering van Ketenborging.nl gestuurd heeft. Het

⁵ GFSI staat voor Global Food Safety Initiative. Het Global Food Safety Initiative (GFSI) is ontstaan vanuit de behoefte van een aantal grote internationale retailers om voedselveiligheid wereldwijd te garanderen. GFSI is inmiddels uitgegroeid tot een wereldwijd erkend initiatief, waarin belangrijke retailers en producenten zijn vertegenwoordigd. Zie verder: <https://www.dnvgl.nl/certificering/voedselveiligheid/kwaliteit-in-de-food.html>

bedrijfsleven, waar de verantwoordelijkheid voor het realiseren van voedselveiligheid en voedselintegriteit feitelijk ligt, had meer eigenaarschap over de verankering Ketenborging.nl moeten tonen gezien de private verantwoordelijkheid voor het instrument.

De departementen (VWS en LNV) hadden daarentegen meer op de verankering en bredere doelen van Ketenborging.nl kunnen (bij)sturen. Dit past namelijk in de rol die beide ministeries als systeemverantwoordelijken voor voedselveiligheid en voedselintegriteit hebben. Of in relatie tot het voorgaande gesteld kan worden dat de Taskforce Voedselvertrouwen te vroeg is opgeheven is geen onderdeel van de scope van ons onderzoek, maar er zijn door respondenten in ons onderzoek hierover wel signalen afgegeven. We denken wel dat het achteraf bezien logisch was geweest dat de deelnemers van deze Taskforce een stuurgroep (of een dergelijk platform) hadden gevormd om de voortgang betreffende Ketenborging.nl periodiek te bespreken.

5. Werking en doelbereik van Ketenborging.nl

5.1 Feitelijke bevindingen

Ketenborging.nl heeft in de praktijk gewerkt als een informatiebron in de vorm van een website waar een overzicht van de geaccepteerde kwaliteitsschema's te vinden is, alsook de criteria waaraan de NVWA toetst voordat schema's voor plaatsing op de website geaccepteerd kunnen worden.

Op Ketenborging.nl is geen witte lijst te vinden met bedrijven in de voedselsector die met de door Ketenborging.nl geaccepteerde private kwaliteitsschema's werken. Dit was wel de bedoeling, zoals ook blijkt uit notulen van de bestuursvergadering in het eerste jaar. Het is wel mogelijk om op de websites van de geaccepteerde kwaliteitsschema's de individuele namen te vinden van bedrijven die ermee werken. Dit vergt enige tijdsbesteding.

In feitelijke zin heeft de stichting de website Ketenborging.nl beheerd en geëxploiteerd. We hebben op basis van de documentatie niet kunnen vaststellen of het bestuur zich heeft ingezet voor het promoten van de website. Hiermee heeft de stichting deel a van het in de statuten omschreven doel deels proberen na te streven, maar alleen dus het daarin benoemde beheren en exploiteren. We hebben verder geen bewijs gevonden dat er ingezet is op deel b van het in de statuten omschreven doel, namelijk het verrichten van alle verdere handelingen die met het beheren, promoten en exploiteren in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

LTO Nederland heeft ons aangetoond dat zij als betrokken brancheorganisatie enkele malen Ketenborging.nl actief onder de aandacht heeft gebracht van haar leden. Van andere brancheorganisaties die zitting hebben in het bestuur van Ketenborging.nl hebben we dit niet kunnen vaststellen.

Daarnaast is statutair afgesproken dat het bestuur minimaal jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar een vergadering houdt. We hebben geconstateerd dat er sinds de bestuursvergadering van maart 2017 geen formele en gedocumenteerde bestuursvergaderingen meer hebben plaatsgevonden.

Tot slot is de website van Ketenborging.nl buiten een overzicht van de kwaliteitsschema's verouderd en niet actueel. Sommige links werken niet en de website is slechts zeer beperkt in het Engels beschikbaar.

5.2 Beelden

Algemeen

Het dominante beeld dat uit de gesprekken naar voren komt is dat er buiten politiek momentum of crisis om, weinig inzet en aandacht is geweest voor Ketenborging.nl. De aandacht voor Ketenborging.nl heeft volgens sommige respondenten na de fipronilcrisis (2017) een kleine opleving gehad, maar functioneert in de praktijk verder voornamelijk als een administratief instrument.

Een van de feitelijke doelen van de stichting was het promoten van Ketenborging.nl. Het gebruik van geaccepteerde kwaliteitsschema's die op Ketenborging.nl staan is volgens de meeste respondenten alleen nooit actief gestimuleerd. Twee redenen komen dominant uit de gesprekken naar voren:

- Departementen stimuleren het gebruik van geaccepteerde kwaliteitsschema's niet, omdat Ketenborging.nl een privaat initiatief is en de verantwoordelijkheid daardoor bij het bedrijfsleven ligt.
- De private partijen uit het bestuur van Ketenborging.nl hebben nooit structureel ingezet op promotie van Ketenborging.nl onder hun achterbannen, incidenteel is dat in ieder geval wel enkele keren gedaan door LTO Nederland. De reden om het gebruik van geaccepteerde kwaliteitsschema's niet actief en structureel te stimuleren ligt in het feit dat deze partijen zichzelf niet in de positie achten dit van hun achterban te eisen en omdat een groot deel van de achterban de toegevoegde waarde er niet van inziet of er geen belang bij heeft.

Voortbordurend op het laatste punt speelt Ketenborging.nl voor bedrijven in de voedselketen geen of slechts een zeer beperkte rol, aldus het merendeel van de respondenten. In de praktijk zijn de meeste bedrijven overigens wel aangesloten bij kwaliteitsschema's. Of dit kwaliteitsschema wel of niet op Ketenborging.nl staat speelt voor veel bedrijven alleen geen rol.

Vier redenen komen hiervoor dominant uit de gesprekken naar voren:

- Voor producenten 'loont' het te weinig, omdat afnemers (bijvoorbeeld supermarkten of de voedselverwerkers) hun leveranciers niet selecteren op basis van wel of niet werken met een door Ketenborging.nl geaccepteerd kwaliteitsschema. Deze beperkte prikkel geldt zeker voor producenten die voor een groot deel produceren voor de buitenlandse export. Daarnaast willen afnemers van hun producten zich niet beperken tot bedrijven op een witte lijst.
- Afnemers van voedselproducenten willen zich niet alleen binden aan leveranciers die werken met kwaliteitsschema's die door Ketenborging.nl zijn geaccepteerd. Dat geldt zeker voor de retailsector, omdat supermarkten bijvoorbeeld ook van buitenlandse leveranciers die andere kwaliteitsschema's hanteren willen afnemen. Ook de voedselverwerkende industrie en de horecasector wil zich niet beperken.
- De criteria die de NVWA hanteert om de kwaliteitsschema's aan te toetsen zijn bovenwettelijk en sluiten volgens sommige respondenten onvoldoende aan op internationale standaarden die veel bedrijven hanteren. De GFSI-erkende standaarden bijvoorbeeld worden in gesprekken veel genoemd. Een aantal andere respondenten geeft juist aan dat de overlap tussen beide sets van criteria juist groot is en er verder onderling contact is over het in lijn brengen van de criteria. Een aantal van deze GFSI-erkende kwaliteitsschema's staat op Ketenborging.nl, maar een groot aantal ook niet. Er is aangegeven dat hier wel actief aan gewerkt wordt.
- Een grote motivatie voor schema-eigenaren en sectoren om kwaliteitsschema's aan te melden bij Ketenborging.nl lijkt te zijn geweest dat er hiermee (het signaal wordt afgegeven dat er) sectorbreed gewerkt wordt aan het verhogen van voedselveiligheid. Echter wordt door geïnterviewde eigenaren van kwaliteitsschema's geaccepteerd door Ketenborging.nl aangegeven dat veel voedselleveranciers in de betrokken sectoren Ketenborging.nl niet kennen of hier niet naar handelen.

Overigens, een aantal respondenten geeft ter nuancering op het laatste punt aan dat GFSI binnen de primaire sector geen grote rol speelt en dat GFSI-erkenning voor veel kleinere Nederlandse (of Belgische) schema's niet haalbaar is en ook niet wenselijk is.

Doelbereik van Ketenborging.nl

Op basis van documenten, de interviews en de verbredingsessie ontstaat het beeld dat Ketenborging.nl in een beperkt doelbereik heeft geresulteerd. Het verkregen beeld is als volgt:

- Ketenborging.nl heeft er niet direct toe geleid dat de private borging van de voedselveiligheid en voedselintegriteit door het instrument zelf is versterkt. Sommige partijen benadrukken wel dat Ketenborging.nl op zich misschien niet dit gewenste effect heeft gehad, maar dat er de laatste jaren in de voedselsector wel degelijk stappen zijn gezet om de private borging van voedselveiligheid en voedselintegriteit te versterken.
- Het acceptatieproces voor Ketenborging.nl met toetsing door de NVWA aan publiek bekend gemaakte criteria heeft sommige schema-eigenaren geholpen om hun kwaliteitssysteem te verbeteren. Dit is alleen genoemd door binnenlandse schema-eigenaren, en door geen van de aan het onderzoek deelnemende internationale kwaliteitsschema's. Verbeteringen die binnenlandse schema's hebben doorgevoerd zitten onder andere in het toevoegen van onaangekondigde bedrijfsbezoeken. Inmiddels is dit ook een criterium geworden voor de GFSI-erkenning.

- Niet alle geaccepteerde kwaliteitsschema's op Ketenborging.nl dekken de hele voedselketen, dus van begin tot eind van de keten. Voor de kwaliteitsschema's die we onderzocht hebben geldt het volgende:
 - De kwaliteitsschema's van FSSC2200 dekken de hele voedselketen ('Farm to Fork'), maar voor Ketenborging.nl is de acceptatie beperkt tot de voedingsmiddelenindustrie.
 - Het kwaliteitssysteem IKB Nederland Varkens dekt niet de hele voedselketen, het proces na de vleesverwerking valt er buiten (zoals de retail- en horecasector).
 - Het kwaliteitssysteem IKB Ei dekt een groot deel van de eierketen, van kuikenbroederijen tot pakstations, maar op dit moment is alleen de schakel legeindbedrijven geaccepteerd op Ketenborging.nl. Andere schakels zijn in behandeling voor acceptatie.
- Of ondeugdelijke bedrijven door voor Ketenborging.nl geaccepteerde schema-eigenaren uit het systeem gehaald zijn is niet onderzocht. Op Ketenborging.nl is deze informatie ook niet te herleiden. Een witte lijst had hierin inzicht kunnen geven, maar deze is zoals hiervoor al vermeld nooit opgesteld en op de website geplaatst.

Uitgelicht: de rol van de NVWA

Tijdens de gesprekken en de verbredingssessie is het naast Ketenborging.nl ook veel gegaan over de rol van de NVWA. Vier thema's zijn daarbij dominant naar voren gekomen, namelijk:

1. informatie-uitwisseling tussen NVWA en schema-eigenaren
2. vertrouwen tussen NVWA en schema-eigenaren
3. betekenis van acceptatie van kwaliteitsschema's voor het vormgeven van NVWA-toezicht
4. snelheid van het proces van acceptatie van kwaliteitsschema's.

Informatie-uitwisseling

Over hoe de informatie-uitwisseling tussen de NVWA en schema-eigenaren verloopt, zijn in ons onderzoek verschillende opvattingen gedeeld. Aan de ene kant horen wij het geluid dat de informatie-uitwisseling niet optimaal is. Zo klinkt er vanuit schema-eigenaren de kritiek dat de NVWA terughoudend is met het delen van informatie, terwijl de NVWA wel van de schema-eigenaren verwacht dat ze zoveel mogelijk informatie delen met de toezichthouder. Tegelijkertijd horen wij ook dat de NVWA terughoudend is met het delen van informatie, wat veroorzaakt wordt door juridische belemmeringen. Aan de andere kant klinkt het geluid dat de informatie-uitwisseling vaak ook goed (of steeds beter) verloopt: afspraken over informatie-uitwisseling worden gemaakt en ook conform afspraak uitgevoerd.

Vertrouwen

Dominant beeld is dat de samenwerking tussen de NVWA en schema-eigenaren de laatste jaren is verbeterd en het onderlinge vertrouwen daardoor ook is toegenomen. Het gaat hierbij om samenwerkingen die vaak zijn ontstaan of geïntensiveerd omdat schema-eigenaren zich initieel voor acceptatie op Ketenborging.nl hebben gemeld. Voor de verbetering van de samenwerking en het vertrouwen is het volgens respondenten belangrijk dat de criteria waaraan de NVWA de schema's toetst, duidelijkheid aan schema-eigenaren geven over hoe de NVWA naar private kwaliteitsschema's kijkt. Tegelijkertijd geeft een aantal respondenten aan dat er op het vertrouwensvlak misschien wel verbeteringen zijn, maar dat hier ook nog steeds een wereld te winnen is.

NVWA-toezicht

Er is verschil van mening tussen de NVWA en andere partijen over wat de acceptatie van kwaliteitsschema's had moeten betekenen voor het vormgeven van overheids-toezicht. Sommige bedrijven zijn teleurgesteld dat ze (nog) geen aangepast toezicht hebben ervaren, omdat ze dachten dat dit direct zou gebeuren als ze een geaccepteerd kwaliteitsschema zouden gebruiken. De NVWA is daarentegen van mening dat dit nooit de belofte is geweest. Het

toetsingsproces voor acceptatie op Ketenborging.nl ziet NVWA slechts als eerste stap in samenwerking met een private schema-eigenaar; effect op het toezichtregime van NVWA op bedrijven die met goedgekeurde schema's werken is alleen op langere termijn een mogelijkheid. Dit heeft volgens de NVWA onder andere te maken met een verschil in scope tussen privaat toezicht en overheidstoezicht.

Snelheid proces van acceptatie van kwaliteitsschema's

Sommige partijen vinden dat het proces van acceptatie niet voor alle kwaliteitsschema's snel genoeg verloopt. De NVWA hanteert de doelstelling dat het gehele proces van aanmelding binnen zes maanden kan worden doorlopen. De werkelijkheid is alleen weerbarstiger.

Op basis van de informatie die we hebben gekregen constateren wij dat geen enkel kwaliteitsschema het gehele proces binnen zes maanden doorlopen heeft. Door wiens toedoen het proces van acceptatie niet altijd snel genoeg verloopt verschillen de meningen. Sommige partijen wijzen de NVWA aan als verantwoordelijke voor de snelheid van het proces, terwijl de NVWA juist aangeeft dat de primaire oorzaak van de lange doorlooptijden niet (meer) bij de NVWA ligt en dat schema-eigenaren veel tijd nodig hebben om wijzigingen door te voeren. De NVWA herkent wel het beeld van een lange doorlooptijd in de beginfase van Ketenborging.nl. Enkele partijen wijzen overigens ook op uitzonderingen waar het proces van acceptatie wel snel verlopen is of waar het acceptatieproces inmiddels verbeterd is. Reden die bijvoorbeeld wordt genoemd is dat sinds 2016 het proces van aanmelding structureler is ingericht bij de NVWA.

5.3 Conclusies Berenschot

Ketenborging.nl lijkt geen toegevoegde waarde te hebben op uiteindelijke beoogde uitkomsten of effecten op de manier zoals het nu en in de afgelopen jaren heeft gefunctioneerd. Dit betekent overigens niet dat er in brede zin geen stappen zijn gezet om de voedselveiligheid en voedselintegriteit beter te borgen. Wij constateren de volgende opbrengsten:

- De criteria (opgesteld door de Taskforce Voedselvertrouwen en dus geen direct resultaat Ketenborging.nl) waaraan de NVWA de kwaliteitssystemen toetst, hebben duidelijkheid gegeven aan private schema-eigenaren over hoe de NVWA naar private kwaliteitsschema's kijkt. Daarnaast is er meer onderlinge communicatie geweest tussen de NVWA en schema-eigenaren. Door deze twee factoren is het vertrouwen tussen de NVWA en schema-eigenaren toegenomen.
- Winst is ook dat een aantal eigenaren van binnenlandse schema's (voornamelijk in de primaire sector) in ons onderzoek hebben aangegeven dat het publiek beschikbaar zijn van de criteria en het toetsen eraan door de NVWA in het kader van Ketenborging.nl, hen ertoe heeft aangezet het eigen kwaliteitsschema te verbeteren.

Het beperkte doelbereik van Ketenborging.nl vinden we te verklaren, omdat de doelen en beoogde werking van Ketenborging.nl nooit geëxpliciteerd zijn in de statuten en/of onderliggende documentatie. Hierdoor is nooit echt duidelijk geweest waaraan Ketenborging.nl een expliciete bijdrage had moeten leveren. Met dit als uitgangspunt waren er natuurlijk wel bepaalde verwachtingen over hoe Ketenborging.nl had moeten werken, maar deze zogeheten mechanismen van effect hebben zich alleen niet of slechts beperkt voorgedaan omdat:

- het bedrijven in de voedselketen geen direct voordeel oplevert om met op Ketenborging.nl geaccepteerde private kwaliteitssystemen te werken; de praktijk van Ketenborging.nl heeft bedrijven daarmee niet de geoogde stimulans opgeleverd om met een door Ketenborging.nl geaccepteerde private kwaliteitssystemen te werken,
- het in de praktijk niet zo lijkt te zijn dat alle schema-eigenaren hun kwaliteitssysteem graag geaccepteerd zien op Ketenborging.nl, omdat dit schema-eigenaren erkenning van hun kwaliteitssysteem en een (betere) samenwerking/informatie-uitwisseling met de NVWA zou opleveren,

- ondernemers in de voedselverwerkende industrie en retailsector de website Ketenborging.nl niet gebruiken om hun leverancierskeuze te bepalen; deze ondernemers willen zich in de praktijk namelijk niet aan een lokaal Nederlands initiatief binden in hun leverancierskeuze of hun handelen hier in grote mate op afstemmen.

Tot slot heeft in ieder geval één brancheorganisatie uit het bestuur van Ketenborging.nl (LTO Nederland) enkele keren het initiatief actief onder de aandacht gebracht van haar leden, maar van structurele promotie door de betrokken brancheorganisaties is volgens ons nooit sprake geweest. Brancheorganisaties vinden vooral dat zij beperkte invloed hebben op het gedrag van de aangesloten bedrijven.

6. Beantwoording onderzoeksvragen

Hierna beantwoorden we de vier onderzoeksvragen die centraal stonden in dit evaluatieonderzoek.

1. Wat zijn de (positieve en negatieve) ervaringen van de diverse betrokkenen met vijf jaar Ketenborging.nl?

Samengevat zijn de ervaringen van betrokkenen met vijf jaar Ketenborging.nl niet positief te noemen. De houding van de betrokkenen betreffende Ketenborging.nl is eerder neutraal, dan positief of negatief. Hiermee bedoelen wij dat partijen in de praktijk weinig meerwaarde van Ketenborging.nl hebben ervaren, maar partijen ook niet het idee hebben dat het hen hindert (of gehinderd heeft) in het behalen van voor de sector belangrijke resultaten. Brancheorganisaties die zich geïnteresseerd hebben aan Ketenborging.nl geven vooral aan beperkte invloed te hebben op hun achterban om een succes te maken van het initiatief. Daar waar deze brancheorganisaties Ketenborging.nl wel actief onder de aandacht hebben gebracht bij leden heeft dit tot dusver niet het gewenste effect opgeleverd.

Waaraan Ketenborging.nl een bijdrage had moeten leveren en hoe het had moeten werken is vanaf het begin af aan en nu nog steeds onderwerp van discussie. Al wordt deze discussie niet op het scherpst van de snede gevoerd, dit omdat Ketenborging.nl voor diverse betrokkenen onvoldoende van belang is (geweest). We concluderen dat hierdoor geen enkele partij zich afgelopen vijf jaar daadwerkelijk geïnteresseerd heeft gevoeld aan het realiseren van de beoogde werking van Ketenborging.nl. Mede hierdoor heeft Ketenborging.nl nooit gewerkt zoals het had moeten werken.

Het dominante overall beeld is dat Ketenborging.nl geen toegevoegde waarde heeft op de manier zoals het nu en in de afgelopen jaren heeft gefunctioneerd. Dit betekent overigens niet dat er in brede zin geen stappen zijn gezet om de voedselveiligheid en voedselintegriteit beter te borgen. We zien dat de criteria waaraan de NVWA de kwaliteitssystemen toetst, duidelijkheid hebben gegeven aan private schema-eigenaren over hoe de NVWA naar private kwaliteitsschema's kijkt en dat het vertrouwen tussen de NVWA en schema-eigenaren hierdoor ook toegenomen is. Deze criteria zijn opgesteld door de Taskforce Voedselvertrouwen en dus geen direct resultaat Ketenborging.nl, maar het toetsingsproces is wel onderdeel van Ketenborging.nl. Winst is ook dat een aantal eigenaren van binnenlandse schema's in ons onderzoek heeft aangegeven dat het publiek beschikbaar zijn van de criteria en het toetsen eraan door NVWA in het kader van Ketenborging.nl, hen ertoe heeft aangezet het eigen kwaliteitsschema te verbeteren. Dit effect is niet genoemd door de aan het onderzoek deelnemende internationale kwaliteitsschema's.

2. Hoe verhoudt het concept Ketenborging.nl zich tot overheidswetgeving, internationale systemen en standaarden voor kwaliteitssystemen, beleid en toezicht enerzijds en private certificeringsprogramma's en audits anderzijds?

De Taskforce Voedselvertrouwen heeft, in samenspraak met de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), criteria voor private kwaliteitsschema's opgesteld die de private borging van de voedselveiligheid en voedselintegriteit moeten versterken. Ketenborging.nl biedt bedrijven uit de voedselketen een overzicht van geaccepteerde kwaliteitsschema's, die voldoen aan deze criteria. Deze criteria zijn echter bovenwettelijk en daarom niet afdwingbaar. In de praktijk vinden (met name grote) schema-eigenaren de internationale GFSI-standaarden belangrijker dan de criteria waaraan de NVWA toetst. Hierdoor staan niet alle kwaliteitsschema's die bedrijven in de voedselketen hanteren op Ketenborging.nl, maar zijn sommige kwaliteitsschema's die op Ketenborging.nl staan wel ook GFSI-erkend.

Daarnaast moet Ketenborging.nl in een internationale context gezien worden. Het beïnvloeden van de leverancierskeuze, een van de beoogde mechanismen van effect, is hierdoor moeilijk te realiseren. Zo worden

producenten door buitenlandse afnemers niet gevraagd of ze een kwaliteitsschema gebruiken dat op Ketenborging.nl staat en willen afnemers van voedselproducenten zich niet alleen binden aan leveranciers die werken met kwaliteitsschema's die door Ketenborging.nl zijn geaccepteerd. Dat geldt zeker voor de retailsector, omdat supermarkten bijvoorbeeld ook van buitenlandse leveranciers die andere kwaliteitsschema's (zonder Ketenborging.nl stempel) hanteren, willen afnemen.

3. Zijn de governance en organisatie van Ketenborging.nl adequaat ingericht?

De governance en organisatie van Ketenborging.nl zijn niet adequaat ingericht. Het bestuur is belast met het besturen van de stichting en alles wat daarmee verband houdt of nodig is. Wij hebben geconstateerd dat de rollen en verantwoordelijkheden betreffende Ketenborging.nl verder niet in de statuten en/of onderliggende documentatie zijn geëxpliciteerd. Hierdoor is het onder andere onduidelijk wat de functie van het bestuur in de praktijk is en hoe de departementen VWS en LNV zich tot Ketenborging.nl verhouden, en hoe de afstemming tussen de departementen en het bestuur georganiseerd is.

Daarnaast is benoemd dat aansluitend bij de ambitie van ketenbrede kwaliteitsschema's het onlogisch lijkt dat niet alle schakels van de voedselketen betrokken zijn bij Ketenborging.nl. In het onderzoek is met name de horeca als voorbeeld hiervan genoemd.

4. Wat is het effect van het concept van Ketenborging.nl op de invulling van zelfreguleringsystemen, op de invulling van het publieke toezicht en op de keuzes van afnemers?

Het effect van Ketenborging.nl op de invulling van zelfreguleringsystemen, op de invulling van het publieke toezicht en op de keuzes van afnemers is de afgelopen vijf jaar zeer beperkt geweest. Dit verduidelijken we hierna.

Effect Ketenborging.nl op de invulling van zelfreguleringsystemen

Ketenborging.nl heeft er niet direct toe geleid dat de private borging van de voedselveiligheid en voedselintegriteit in de zelfreguleringsystemen is versterkt. Sommige partijen benadrukken wel dat Ketenborging.nl op zich misschien niet dit gewenste effect heeft gehad, maar dat er de laatste jaren in de voedselsector wel degelijk stappen zijn gezet om de private borging van voedselveiligheid en voedselintegriteit te versterken. De invulling van zelfregulering lijkt echter eerder beïnvloed te worden door bijvoorbeeld internationale standaarden zoals GFSI, of marktwerking. De duidelijkheid over welke toetsingscriteria gehanteerd worden door de NVWA is meerdere malen als meerwaarde genoemd. Een aantal eigenaren van binnenlandse schema's in ons onderzoek heeft aangegeven dat het publiek beschikbaar zijn van de criteria en het toetsen eraan door NVWA in het kader van Ketenborging.nl, hen ertoe heeft aangezet het eigen kwaliteitsschema te verbeteren. Indirect draagt dit bij aan een versterking van de voedselveiligheid en voedselintegriteit. Belangrijk is echter om hier te benadrukken dat de criteria waaraan de NVWA toetst, zijn opgesteld door de Taskforce Voedselvertrouwen en dus geen direct resultaat Ketenborging.nl zijn. Het toetsingsproces aan de hand van deze criteria vindt natuurlijk wel plaats in het kader van Ketenborging.nl.

Een grote motivatie voor schema-eigenaren en sectoren om kwaliteitsschema's aan te melden bij Ketenborging.nl lijkt te zijn geweest dat er hiermee (het signaal wordt afgegeven dat er) sectorbreed gewerkt wordt aan het verhogen van voedselveiligheid. Echter, kwaliteitsschema-eigenaren die geaccepteerd zijn door Ketenborging.nl geven aan dat veel voedselleveranciers Ketenborging.nl niet kennen of kiezen hier niet naar te handelen.

Effect Ketenborging.nl op de invulling van publiek toezicht

Er is verschil van mening tussen de NVWA en andere partijen over wat de acceptatie van kwaliteitsschema's op Ketenborging.nl had moeten betekenen voor het vormgeven van overheidstoezicht op de voedselsector. Sommige bedrijven zijn teleurgesteld dat ze geen aangepast toezicht terugzien in de praktijk, omdat ze dachten dat dit direct zou gebeuren als ze een geaccepteerd kwaliteitsschema zouden gebruiken. De NVWA is

daarentegen van mening dat dit nooit de belofte is geweest. Het toetsingsproces voor acceptatie op Ketenborging.nl ziet de NVWA slechts als eerste stap in samenwerking met een private schema-eigenaar; effect op het toezichtregime van de NVWA op bedrijven die met goedgekeurde schema's werken is alleen op langere termijn een mogelijkheid. Het effect van Ketenborging.nl op de invulling van publiek toezicht wordt nu vooral ervaren door iets versterkte communicatie en informatie-uitwisseling tussen de NVWA en schema-eigenaren.

Effect Ketenborging.nl op de keuzes van afnemers

Afnemers gebruiken Ketenborging.nl niet om hun leverancierskeuze te bepalen. Dit is ook niet gefaciliteerd, omdat op Ketenborging.nl geen witte lijst te vinden is met bedrijven in de voedselsector die met de door Ketenborging.nl geaccepteerde private kwaliteitsschema's werken. Op dit moment is deze informatie alleen via de schema-eigenaren te achterhalen en biedt Ketenborging.nl hier niet het oorspronkelijk bedachte platform voor.

Een meer overstijgende vraag is of er ooit draagvlak gaat ontstaan voor een instrument als Ketenborging.nl om de leverancierskeuze van ondernemers te beïnvloeden. Dit had als doel om zogenaamde 'rotte appels', producenten die het niet zo nauw nemen met voedselveiligheid en -integriteit, uit te sluiten in ons voedselsysteem. Ons onderzoek levert op dat betrokken stakeholders op dit punt sterk verdeeld zijn. Tegenstanders lijken fundamenteel tegen welk instrument dan ook om leverancierskeuze te beïnvloeden, met name wanneer dit bindend/dwingend zou moeten worden ingezet. Dit omdat het de vrije marktkeuze beïnvloedt. Het is tegen deze achtergrond, dat we in het tweede deel van onze opdracht onder andere zullen stilstaan bij de vraag of er alternatieven zijn voor het werken met een witte lijst om 'rotte appels' uit te sluiten van onze voedselproductie en daarmee het risico op voedselincidenten te verkleinen.

Bijlage 1. Samenstelling begeleidingsgroep

De volgende leden maakten deel uit van de begeleidingsgroep bij het evaluatieonderzoek:

- Peter Munters, VWS, MT lid directie Voeding, Gezondheidsbescherming en Preventie (voorzitter begeleidingsgroep)
- Annemieke Hoogeveen, beleidsmedewerker voedselveiligheid, Ministerie VWS (eerste aanspreekpunt opdrachtgeverschap)
- Thijs Cuijpers, directeur Beleid, LTO
- Bart Jan Krouwel, onafhankelijk voorzitter project Private borging voedselketens (oud-voorzitter Kerngroep Taskforce Voedselvertrouwen)
- Tetty Havinga, Fellow vaksectie Rechtssociologie en Migratierecht, Universiteit Nijmegen
- Geert de Rooij, adviseur voedselveiligheid FNLI
- Marc Jansen, directeur CBL
- Erik van Dinter, MT lid divisie Regie & expertise, afdeling Regie, NVWA
- Pascalle de Ruyter, beleidsmedewerker Voedselveiligheid Ministerie LNV

Mevrouw Havinga is als onafhankelijke partij toegevoegd aan de begeleidingsgroep. Zij had vooral als rol om vanuit methodologisch perspectief mee te kijken hoe wij ons evaluatieonderzoek uitvoerden.

Gedurende de het evaluatieonderzoek hebben we als onderzoekers driemaal overleg gehad met de begeleidingsgroep: een startoverleg, een bespreking van tussentijdse bevindingen en een bespreking van het concepteindrapport. Niet alle leden van de begeleidingsgroep hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Bijlage 2. Overzicht bestudeerde documenten

Onderstaande documenten zijn bestudeerd ter voorbereiding op de evaluatie en voor het opstellen van een beleidstheorie van Ketenborging.nl. De documenten die de meeste informatie bevatten voor het opstellen van de beleidsreconstructie zijn dikgedrukt gemarkeerd.

Naam	Datum
GFSI White paper Enhancing Food Safety Through Third Party Certification	mrt-11
Agenda Taskforce Voedselvertrouwen bespreking minister	mei-13
Nota ter voorbereiding op TF VV overleg	mei-13
Actieplan Taskforce Voedselvertrouwen (juni 2013)	jun-13
Aanbiedingsbrief actieplan Taskforce Voedselvertrouwen	jun-13
Q&A ter voorbereiding op persbijeenkomst	jun-13
Reactie Stas na aanbieding actieplan TF VV	jun-13
Spreekpunten minister aanbieding actieplan TF VV	jun-13
Plan van aanpak actieplan Taskforce Voedselvertrouwen	jul-13
Verslag SO risicobeoordeling paardenvlees	sep-13
Presentatie Taskforce Voedselvertrouwen - Coördinatie risico- en crisismanagement	okt-13
Verslag overleg taskforce Voedselvertrouwen	nov-13
Brief voortgang Taskforce Voedselvertrouwen	dec-13
Verslag overleg Taskforce Voedselvertrouwen	dec-13
Nota ter voorbereiding op TF VV overleg	dec-13
Brief Consumentenbond over voedselvertrouwen en NVWA	feb-14
Rapport Risico's in de vleesketen	mrt-14
Verslag overleg Taskforce Voedselvertrouwen	apr-14
Notitie eisen aan kwaliteitssystemen	apr-14
Brief COV over aanpak vertrouwen in vleessector	apr-14
Nota ter voorbereiding op TF VV overleg	apr-14
Nota ter voorbereiding op TF VV overleg	apr-14
Geannoteerde agenda TF VV	mei-14
Kamerbrief voortgang actieplan Taskforce Voedselvertrouwen	jul-14
Notitie mededingingstoets uitwerking acties Taskforce Voedselvertrouwen	jul-14
Uittreksel KVK	aug-14
Akte van oprichting Stichting Ketenborging.nl	sep-14
Verslag overleg Taskforce Voedselvertrouwen	nov-14

Factsheet Taskforce Voedselvertrouwen	dec-14
Conceptverslag eerste bestuursvergadering	dec-14
Toezichtkader NWWA	2015
Verslag tweede bestuursvergadering	jan-15
Persbericht eerste kwaliteitssystemen op Ketenborging.nl	feb-15
Eindrapportage Taskforce Voedselvertrouwen	mrt-15
Kamerbrief over eindrapportage TF VV	apr-15
Verslag derde bestuursvergadering	apr-15
Verslag vierde bestuursvergadering	nov-15
Exitprocedure private kwaliteitssystemen	apr-16
Verslag vijfde bestuursvergadering	jun-16
Vragen en antwoorden toezichtondersteunende private kwaliteitssystemen	sep-16
Guidance document private assurance schemes working group	jan-17
Verslag zesde bestuursvergadering	mrt-17
Criteria voor toezichtondersteuning	sep-17
Factfindingrapport Europese Commissie	nov-17
NWWA-basisinformatiebladen Staat van Voedselveiligheid	dec-17
Procesbeschrijving monitoren en evalueren private kwaliteitssystemen	mrt-18
Brief versterking private zelfregulering in vleessector	okt-18
Actieplan Voedselveiligheid (naar aanleiding van fipronil in eieren)	nov-18
Kamerbrief reactie onderzoek fipronil in eieren, actieplan Voedselveiligheid	dec-18
Informatie over project Private borging voedselketens op website LTO	2019
Samen in de keten - verantwoordelijkheidsverdeling tussen LNV en VWS op voedselveiligheid	feb-19
Eerste voortgangsrapportage actieplan Voedselveiligheid	mrt-19
Motie actief stimuleren van private kwaliteitssystemen	mrt-19
Motie Bromet ketenborging.nl - niet aangenomen	mrt-19
Kamerbrief eerste voortgangsrapportage actieplan Voedselveiligheid	apr-19
Brief over versterking private zelfregulering per sector	jun-19
Subsidie-aanvraag projectvoorstel private borging voedselketens	jul-19
Tweede voortgangsrapportage actieplan Voedselveiligheid	okt-19
Kamerbrief tweede voortgangsrapportage actieplan Voedselveiligheid	nov-19
NWWA-jaarplan 2020	dec-19
Notitie van het project Private borging voedselketens over Ketenborging.nl	jan-20
Nieuwsbericht IKB Ei geaccepteerd voor ketenborging.nl	mrt-20

Beschrijving toetsing private kwaliteitssystemen	jul-20
Website Ketenborging.nl - Home, procedure en FAQ's	Onbekend
Website GFSI (internationale standaard kwaliteitsschema's)	Onbekend

Bijlage 3. Geïnterviewde partijen en personen

Met de volgende tien partijen/personen heeft er voor de evaluatie een semigestructureerde interview plaatsgevonden:

1. Thijs Cuijpers – Land- en Tuinbouworganisatie Nederland
2. Jos Goebbels – Centrale organisatie voor de Vleessector
3. Geert de Rooij – Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie
4. Marc Jansen – Centraal Bureau Levensmiddelenhandel
5. Inge Stoelhorst, Annemieke Hoogeveen, Pascale de Ruyter – Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
6. Hans van der A, Martien van Helvoort, Anne de Graaf – Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
7. Janet Corsius en Adam Sneep – IKB Ei (Avined)
8. Freddy van der Sar – IKB Varken Nederland
9. Cornelia Glerum – FSSC 22000
10. Bart Jan Krouwel – Voormalig voorzitter kerngroep Taskforce Voedselvertrouwen, onafhankelijk voorzitter Werkgroep Versterking Zelfregulering Eierketen en onafhankelijk voorzitter project Private borging voedselketen

Bijlage 4. Deelnemers online verbredingsessie

Deelnemers aan de verbredingsessie konden voorafgaand aan de sessie reageren op voorgelegde bevindingen en stellingen in het programma MeetingSphere. Deze resultaten werden tijdens de verbredingsessie besproken. Een aantal personen dat verhinderd was voor de verbredingsessie, heeft op deze manier alsnog kunnen reageren in MeetingSphere. Volgende overzicht toont de deelname aan beide onderdelen.

Naam	Organisatie	Reactie MeetingSphere	Deelname verbredingsessie
Anne de Graaf	NVWA	X	X
Annemiek Schop	Albert Heijn	X	X
Annemieke Hoogeveen	Ministerie van VWS	X	X
Bart Jan Krouwel	Onafhankelijk		X
Bart Verhulst	Feed Chain Alliance (GMP Dierenvoeders)	X	X
Bert Urlings	Vion Retail Nederland	X	X
Cornelie Glerum	FSSC 22000	X	X
Daan van Empel	GroentenFruit Huis	X	X
Evelyne Kroese	Raad voor Accreditatie	X	X
Frans Claassen	MVO – ketenorganisatie oliën en vetten	X	X
Freddy van der Sar	Stichting Kwaliteitsgarantie Vleeskalversector (SKV)/IKB varken	X	
Gerard van der Ven	Global G.A.P.		X
Hans van der A	NVWA	X	
Hugo Bens	Bens BoerderEi	X	X
Ilse Roosenbrand	CBL	X	X
Inge Soelhorst	Ministerie van VWS	X	X
Jacob Schilstra	Riskplaza	X	X
Janet Corsius	IKB Ei	X	
Joachim Schulz	IFS Certification	X	
Jos Goebbels	COV	X	X
Leo Verheijen	IKB Nederland	X	
Martien van Helvoort	NVWA	X	
Mona van Spijk	NZO	X	X
Nicolette Quaedvlieg	GroentenFruit Huis	X	
Pascal de Ruyter	Ministerie van LNV	X	
Paul van Hooren	SuperUnie	X	
Rik te Loo	IKB Kip	X	X

Roland van der Post	GMP+ Feed Certification scheme	X	X
Ron van Noord	MVO – ketenorganisatie oliën en vetten	X	
Tetty Havinga	Radboud Universiteit		X
Wouter Oude Voshaar	Producenten Organisatie Varkenshouderij	X	X



Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkkterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl

[in/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)