



RAPPORT

Transparantie over bijdragen aan een duurzaam voedselsysteem

Verkenning naar de transparantie en
harmonisatie van duurzaamheidsinspanningen
en -indicatoren door supermarkten

Definitief 31 mei 2022

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
HOOFDSTUK 1.	7
Inleiding.....	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Achtergrond	7
1.3 Doelstelling van de verkenning	8
1.4 Werkwijze	8
1.5 Leeswijzer adviesrapport	9
HOOFDSTUK 2.	10
Verkenning huidige situatie.....	10
2.1 Opzet van het hoofdstuk.....	10
2.2 Uitgangspunten	10
2.3 Observaties met betrekking tot de huidige situatie	11
2.4 Observaties met betrekking tot huidige verslaglegging	12
2.5 Observaties met betrekking tot huidige indicatoren	13
2.6 Observaties met betrekking tot de huidige monitors	14
2.7 Conclusies verkenning huidige situatie.....	14
HOOFDSTUK 3.	17
Advies over het verbeterpotentieel	17
3.1 Opzet van het hoofdstuk.....	17
3.2 Uitdagingen in het harmonisatieproces	17
3.3 Gewenste situatie	18
3.4 Advies ten aanzien van het harmonisatieproces	18
3.5 Aandachtspunten met betrekking tot de indicatoren	21

HOOFDSTUK 4.	22
Voorstel concrete inrichting vervolgproces	22
4.1 Opzet van het hoofdstuk	22
4.2 Toelichting: een iteratief ontwikkelproces	22
4.3 Concrete mijlpalen	23
4.4 Projectplanning	24
4.5 Eerste contouren <i>minimal viable set</i>	25
Bijlage I	28
Toelichting op de scrummethodiek	28
Rolverdeling	28
Scrumproces met 4 sprints	30
Projectplanning en invulling van de sprints	30

Managementsamenvatting

Onderzoeksbureau Berenschot voerde in opdracht van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) een verkenning uit naar de duurzaamheidsinspanningen van supermarkten ten behoeve van verduurzaming van het voedselsysteem. Hierbij is ook gekeken naar duurzaamheidsindicatoren die belangrijk zijn om transparantie ten aanzien van de duurzaamheidsinspanningen van supermarkten in relatie tot het voedselsysteem te verbeteren. De aanleiding voor de verkenning was een motie, aangenomen op 12 maart 2020, waarin wordt gevraagd om inzicht in de mate waarin onder andere supermarkten bijdragen aan een duurzaam voedselsysteem. Naast de overheid vinden andere stakeholders (zoals NGO's, financiers en consumenten) het belangrijk om meer inzicht te krijgen in hoe individuele retailers bijdragen aan verduurzaming van het voedselsysteem. Vanuit de gedachte dat de retailsector een belangrijke rol heeft in het veranderen van het consumptiepatroon en invloed heeft op de aard van de voedselproductie, richt deze verkenning zich op supermarkten. Hiermee wordt de verantwoordelijkheid van de andere spelers in de voedselketen niet vergeten; het is een eerste stap om tot een duurzamer voedselsysteem te komen.

Ten behoeve van de verkenning is een documentenstudie uitgevoerd (uit openbare bronnen) en zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van supermarkten, belangen- en expertorganisaties. Tijdens een expertsessie zijn de observaties en conclusies besproken met vertegenwoordigers van expertorganisaties en stakeholders. Een uitgebreide beschrijving van de werkwijze staat vermeld in paragraaf 1.4.

Een verkenning naar de wijze waarop supermarkten bijdragen aan een duurzaam voedselsysteem is complex. Supermarkten betreffen slechts één schakel in de keten, de interpretaties van wat duurzaamheid en een duurzaam voedselsysteem precies inhouden lopen uiteen en elke supermarkt(keten) is weer anders. Het is daarom niet vreemd dat er slechts in beperkte mate sprake is van transparantie en vergelijkbaarheid. Toch zijn er een aantal zaken op te merken als gekeken wordt naar de bestaande rapportages en publicaties, en komen een aantal punten regelmatig terug in interviews met supermarkten en gesprekken met experts.

Huidige situatie

- Transparantie is (deels) aanwezig, maar niet op alle veelvoorkomende duurzaamheidsfacetten en niet op basis van eenduidige terminologie. Ook wordt met name op activiteitsniveau gerapporteerd. Eenduidigheid in wijze van rapportering is vooral te vinden op deelgebieden (zoals verpakkingen en voedselverspilling) en nog niet op het niveau van een duurzaam voedselsysteem.
- De ontwikkelingen in wetgeving en richtlijnen over (verplichte) rapportages op het gebied van duurzaamheid gaan snel. Als we kijken naar de informatieverschaffing en communicatie hebben we gezien dat de informatie die supermarkten in hun (duurzaamheids)jaarverslagen geven uitgebreid is; er gebeurt veel. Er worden veel initiatieven en activiteiten beschreven op diverse thema's en op verschillende niveaus. De hoeveelheid en kwaliteit van de verschillende rapportages zijn vaak toegespitst op een beperkt (duurzaamheids)aspect. De doelgroepen zijn divers: aandeelhouders zijn weer anders dan consumenten. Veel informatie is inzichtelijk gemaakt, maar veel ook nog niet.
- Supermarkten worden uit veel verschillende hoeken benaderd voor informatie. Over de gehele linie gezien, wordt duurzaamheid vooral op het niveau van activiteiten beschreven en in beperktere mate op het niveau van concrete resultaten en impact. Monitoring vindt vooral plaats op het niveau van de gehele sector en nog niet op het niveau van de individuele supermarkt.

- De supermarkt als *middleman* met een maatschappelijke functie door invloed op assortiment én gedrag wordt verschillend beleefd. De opvattingen over de mate van invloed die supermarkten uit kunnen oefenen op de fabrikanten en consumenten verschilt. Ook kan de invloed en verantwoordelijkheid in de keten kan per product anders zijn; supermarkten kunnen niet in elke productcategorieën evenveel invloed uitoefenen. Zo is de invloed op producten uit Nederland groter dan op producten die uit het buitenland worden geïmporteerd. Ook is de situatie complexer als producten ook in het buitenland worden verkocht, omdat producenten niet altijd hun product aanpassen voor een 'klein' land als Nederland en al helemaal niet als dit de kosten laat stijgen zonder meerwaarde in andere landen. Over het algemeen wordt de ontwikkeling van sterk servicegericht ('de klant bepaalt') naar meer sturend (waarin de supermarkt naast de verantwoordelijkheid voor het huismerk ook meer verantwoordelijkheid neemt voor de A-merken die in de schappen liggen) herkend.

Gewenste situatie

- Het uitgangspunt 'gelijke monniken gelijke kappen', waarbij alle supermarkten op eenduidige wijze rapporteren op dezelfde indicatoren (standaardrapportage), wordt vaak aangekaart als voorwaarde om met partijen tot overeenstemming te komen over meer harmonisatie¹ en transparantie. Harmonisatie en transparantie in duurzaamheidsrapportering hoeft daarmee niet haaks te staan op het feit dat sommige supermarkten een sterker eigen geluid willen laten horen dan anderen.
- De opvatting over de rol van de overheid en de rol van het bedrijfsleven met betrekking tot de verduurzaming van het voedselsysteem loopt uiteen en/of is onvoldoende naar elkaar uitgesproken. Door een aantal partijen wordt meer ondersteuning en sturing vanuit de overheid verwacht. Sommige partijen zijn van mening dat de overheid juist niet te veel moet bepalen voor de supermarkten, omdat zij zelf beter zouden weten hoe zij hun supermarktketen kunnen verduurzamen.
- Om te kunnen rapporteren op duurzaamheid, moeten metingen plaatsvinden aan de hand van afgesproken indicatoren en vaste referenties. Om van toegevoegde waarde te zijn moet een nationale set aan indicatoren, duurzaamheidseisen of -doelstellingen ook rekening houden met de internationale setting waarin het bedrijfsleven opereert. Zo komt de Europese Unie met nieuwe rapportagewetgevingen zoals de *Corporate Sustainability Reporting Directive* en wordt er gewerkt aan strategieën zoals de *Farm to Fork*-strategie.

Advies

Deze bevindingen brengen ons tot het volgende advies voor de verbetering van transparantie:

- De vraag naar duidelijkheid en richting en de wens om snelheid aan te brengen in transparantie en harmonisatie betekent voor LNV, als overheidsorgaan, dat zij haar rol² moet bijstellen. Van netwerkend (samenwerken) en responsief (faciliteren) naar een meer presterende (regisseren) en rechtmatige (regulerende) rol. Dit betekent ons inziens niet alleen dat het ministerie een heldere kaderstelling ontwikkelt voor de doelstellingen (het 'wat') maar ook zo concreet mogelijk de beoogde effecten (*outcome*) en/of de resultaten (*output*) met bijbehorende eisen en verwachtingen voor wat betreft de gevraagde duurzaamheidsinspanningen, ook in de tijd, definieert. Het is aan LNV om hier ook rolvast in te zijn, om de kaderstelling met bijbehorende randvoorwaarden uit te spreken en deze toe te lichten. Hoe dit vervolgens te realiseren is aan de individuele supermarkten.
- 'Gelijke monniken, gelijke kappen' begint met de vertaling van de indicatoren in de bestaande sectorrapportages naar de individuele supermarkten.

¹ Harmonisatie betekent in deze context het op elkaar afstemmen van duurzaamheidsrapportering ten behoeve van transparantie en onderlinge vergelijkbaarheid van duurzaamheidsinspanningen.

² Volgens het model van de NSOB (Nederlandse school voor openbaar bestuur).

- Om te kunnen komen tot duurzaamheidsafspraken is een eerste set aan wetenschappelijk onderbouwde indicatoren, die jaarlijks kunnen worden gemeten, noodzakelijk. De opdracht daarvoor moet snel, als vervolgstap op deze verkenning, door LNV aan een gerenommeerde kennisinstelling worden uitgevraagd. Vanuit onze gesprekken met diverse experts en het documentenonderzoek is gebleken dat de meeste duurzaamheidsimpact te verwachten valt in de keten van de producten, en niet bij de supermarkten zelf. Als we op basis van de verkenning, en het nodige pragmatisme, hiernaar kijken is het advies om te beginnen met het vaststellen van een set aan ecologische indicatoren die aansluiten op de duurzaamheidsdoelen waar supermarkten (in ieder geval) aan bij dienen te dragen, namelijk:
 - de vermindering van de CO₂-equivalent uitstoot (in de gehele keten);
 - het verbeteren van dierenwelzijn;
 - het herstel van biodiversiteit; en
 - efficiënter land- en watergebruik.Veelgenoemde duurzaamheidsonderwerpen zoals eiwittransitie, verpakkingen en voedselverspilling zijn manieren om de genoemde duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken.
- Het verbeteren van de vergelijkbaarheid en transparantie kost tijd. De kaders en indicatoren moeten vastgesteld worden en een jaarlijkse rapportagemethodiek moet ontwikkeld worden. Om dit goed en stapsgewijs te kunnen doen adviseren wij gebruik te maken van een incrementeel en iteratief ontwikkelproces waarbij periodiek de volgende stap op het gebied van harmonisatie van duurzaamheidsinspanningen ontwikkeld kan worden.
- De kwaliteit in proces en resultaten met betrekking tot de duurzaamheidsinspanningen ten behoeve van harmonisatie en transparantie moet worden geborgd door de bruikbaarheid en betrouwbaarheid van indicatoren, een integrale benadering vanuit de overheid en aansluiting op Europese en benchmark
- internationale best practices.
- In de transitie naar een duurzaam voedselsysteem is het voor LNV van belang de opgave voor de gehele keten te bezien (waaronder de producenten). Kijk daarbij niet alleen naar aspecten die je wil stimuleren, maar ook naar aspecten die je wil ontmoedigen. Blijf tijd en energie investeren in de relatie met de sector maar vooral ook in de relatie met de individuele supermarkten. Bouw momentum op om samen te werken aan de duurzaamheidsopgave.

HOOFDSTUK 1.

Inleiding

Dit rapport betreft ons advies ten behoeve van meer harmonisatie en transparantie in duurzaamheidsrapportering door supermarkten. In dit hoofdstuk staat de aanleiding en doelstelling van de verkenning beschreven, evenals de leeswijzer van dit adviesrapport.

1.1 Inleiding

Lekker en gezond eten willen we allemaal, maar ons huidige voedselsysteem is nog weinig duurzaam en veroorzaakt wereldwijd aanzienlijke ecologische, economische, klimatologische en maatschappelijke schade. Met andere woorden, de productie van ons voedsel heeft verborgen (maatschappelijke) kosten die we niet terugzien in de winkelprijs. Supermarkten hebben zowel invloed op het productieproces als op het consumptiepatroon en kunnen in belangrijke mate invloed uitoefenen op verduurzaming van de voedselketen. Zij hebben de krachtige sleutel richting de consument in handen en kunnen het (koop)gedrag van de consument op verschillende manieren beïnvloeden (onder andere door transparantie over producten, prijs en informatie over gewenst gedrag rondom recycling). Daarnaast zijn supermarkten grotendeels *gatekeeper* van wat er in de keten van toelevering gebeurt. De inkooporganisaties kunnen door middel van afnemerscontracten *good practice* bevorderen, alsook door simpelweg het goede voorbeeld te geven en positief gedrag in de keten (waaronder toeleveranciers) te stimuleren.

In de algehele opgave om het voedselsysteem te verduurzamen, kan een stapsgewijze aanpak uitkomst bieden, te beginnen bij het harmoniseren van duurzaamheidsrapportering door de supermarkten.

1.2 Achtergrond

De aanleiding voor de verkenning was een motie, aangenomen op 12 maart 2020. Deze motie “*verzoekt de regering, in overleg met supermarkten en andere ketenpartners te komen tot een standaard voor jaarlijkse rapportage, zodanig dat die rapportage inzicht biedt in de mate waarin supermarkten en verwerkende voedselbedrijven bijdragen aan een duurzaam voedselsysteem, inclusief een eerlijke prijs voor de boeren*”.

Door de minister is in de kamerbrief Consumentenbestedingen aan duurzaam voedsel van september 2021 hierover opgenomen:

Supermarkten zijn een belangrijke schakel tussen voedselproductie, voedselverwerking en de consument. Hierbij informeer ik u dat ik met CBL heb afgesproken om ten behoeve van rapportage op het gebied van duurzaamheid gezamenlijk te bekijken hoe deze vorm kan krijgen (o.a. de precieze definitie van de indicatoren). Op deze wijze geef ik invulling aan de motie van de leden Sneller en De Groot over een standaard voor jaarlijkse rapportage, die inzicht biedt in de mate waarin supermarkten en voedselverwerkende bedrijven bijdragen aan een duurzaam voedselsysteem.

In deze lijn is ook een passage opgenomen in het coalitieakkoord van 15 december 2021: “*van supermarkten verwachten we transparantie over de wijze waarop hun gehele assortiment aantoonbaar duurzaam en diervriendelijk wordt, inclusief duurzaam inkoopgedrag en een eerlijke prijs voor boeren.*”

Naast de overheid vinden andere stakeholders (zoals NGO's, financiers en consumenten) het belangrijk om meer inzicht te krijgen in hoe individuele retailers bijdragen aan verduurzaming van het voedselsysteem.

De retailsector kan een belangrijke rol hebben in het veranderen van het consumptiepatroon en heeft invloed op de aard van de voedselproductie. De retailsector kan de transitie naar duurzamere voedselproductie stimuleren door bijvoorbeeld de producten die daaruit voortkomen prominenter aan te bieden.

Vanuit de gedachte dat de retailsector een belangrijke rol heeft in het veranderen van het consumptiepatroon en invloed heeft op de aard van de voedselproductie, en gezien de focus op supermarkten in de passage van het coalitieakkoord, richt deze verkenning zich op supermarkten. Hiermee wordt de verantwoordelijkheid van de andere spelers in de voedselketen niet vergeten; het is een eerste stap om tot een duurzamer voedselsysteem te komen.

Door supermarkten wordt al op verschillende manieren gecommuniceerd over duurzaamheid. Een overkoepelend beeld van de huidige bijdrage aan de verduurzaming van het voedselsysteem is daardoor lastig te vormen, en vormt daarom uitgangspunt voor deze verkenning. Om te kunnen rapporteren op duurzaamheid, moeten metingen plaatsvinden aan de hand van indicatoren en vaste referenties. Harmonisatie van deze indicatoren draagt vervolgens bij aan de transparantie die de supermarkten bieden en onderlinge vergelijkbaarheid.

1.3 Doelstelling van de verkenning

Het doel van deze verkenning is tweeledig:

- Inzicht krijgen in de huidige indicatoren en methodologieën, de mate van kwantificering en vergelijkbaarheid en transparantie over duurzaamheidsinspanningen;
- Advies ten behoeve van harmonisatie en het verbeterpotentieel van duurzaamheidsrapportering en de ontwikkeling van een set indicatoren.

Dit rapport betreft het advies ten behoeve van harmonisatie van duurzaamheidsrapportering door supermarkten. De verkenning is uitgevoerd door adviseurs van Berenschot in opdracht van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (hierna: LNV).

1.4 Werkwijze

Dit adviesrapport is gebaseerd op een documentenstudie, interviews met relevante experts, supermarkten en stakeholders en een bijeenkomst met experts en stakeholders. Voor vragen over de betrokken organisaties verwijzen wij naar het ministerie van LNV.

Documentenstudie

Ten behoeve van de verkenning van de huidige situatie zijn verschillende documenten bestudeerd. Deze documenten betreffen de jaarverslagen, duurzaamheidsverslagen en websites van supermarkten, online documentatie en rapportages van bestaande monitors, benchmarks en keurmerken. De documentenstudie heeft geleid tot inzicht in de gebruikte duurzaamheidsindicatoren door supermarkten voor het meten van inspanningen, de huidige wijzen van rapporteren, de gebruikte monitors en de daadwerkelijke duurzaamheidsinspanningen van de supermarkten.

Interviews

Middels twaalf semigestructureerde een-op-een gesprekken met supermarkten (vijf), brancheverenigingen (twee), expertorganisaties (twee) en andere stakeholders (drie) zijn de resultaten van de documentenstudie gevalideerd en aangevuld, is inzicht verkregen in het verbeterpotentieel om de mate van transparantie van duurzaamheidsrapportering te verhogen en zijn gedachten opgehaald ten behoeve van een passend vervolgproces en een mogelijke *minimal viable set* aan indicatoren. Twaalf interviews zijn niet representatief voor de hele doelgroep, maar geven wel duiding over de eerder genoemde onderwerpen. De gesprekspartners zijn in overleg met het ministerie van LNV vastgesteld.

Expertsessie

Tijdens een expertsessie zijn de observaties en conclusies van de huidige situatie, het verbeterpotentieel en advies ten behoeve van het vervolgproces en een mogelijke *minimal viable set* aan indicatoren voorgelegd en aangescherpt met vertegenwoordigers van expertorganisaties (3) en stakeholders (6). De groep van experts en stakeholders is samengesteld in afstemming met het ministerie van LNV.

1.5 Leeswijzer adviesrapport

Hoofdstuk 2 presenteert het vertrekpunt van deze verkenning: onze observaties en conclusies over de huidige duurzaamheidsrapportering van supermarkten.

Hoofdstuk 3 betreft ons advies over het potentieel wat betreft de verbetering van transparantie, vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid van duurzaamheidsinspanningen.

In Hoofdstuk 4 schetsen we hoe het vervolgproces er uit concreet uit kan zien, inclusief rolverdeling, mijlpalen en een eerste aanzet voor de invulling van de eerste stap in dit proces.

HOOFDSTUK 2.

Verkenning huidige situatie

In dit hoofdstuk beschrijven we onze observaties met betrekking tot de verkenning van de huidige situatie. Deze verkenning is gericht op inzicht in de transparantie en vergelijkbaarheid van rapportage over duurzaamheidsinspanningen door supermarkten.

2.1 Opzet van het hoofdstuk

Dit hoofdstuk begint met een korte uiteenzetting van de uitgangspunten van de verkenning naar de huidige situatie (paragraaf 2.2), gevolgd door onze observaties met betrekking tot de huidige situatie (paragraaf 2.3 tot en met 2.5) en sluit af met de conclusies (paragraaf 2.6). Het beeld van de huidige situatie vormt het vertrekpunt voor ons advies over het verbeterpotentieel (hoofdstuk 3) en de inrichting van het vervolgproces (hoofdstuk 4).

2.2 Uitgangspunten

Onze observaties ten aanzien van de huidige situatie zijn gebaseerd op jaarverslagen, duurzaamheidsverslagen, informatie van de websites van supermarkten en een aantal gesprekken met vertegenwoordigers van supermarkten. We hebben gekeken naar de mate van en de manier waarop supermarkten rapporteren over duurzaamheid, hoe de inspanningen van supermarkten worden beschreven, op welke (sub)thema's wordt gerapporteerd, welke indicatoren worden gebruikt en welke monitors er zijn. Het betreft een verkenning op hoofdlijnen, geen uitgebreide studie.

De gehanteerde uitgangspunten en scope van deze verkenning (zoals vastgesteld tijdens de startbijeenkomst van 18 februari 2022 en vastgelegd in de Startmemo van 1 maart dit jaar) zijn:

- Duurzaamheid is een breed begrip en wordt niet door iedereen hetzelfde gedefinieerd. Wij gaan uit van de definitie zoals opgesteld door de Verenigde Naties: *"duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder de behoeften van toekomstige generaties, zowel hier als in andere delen van de wereld, in gevaar te brengen"* (Brundtland-rapport; 1987).
- We hanteren drie duurzaamheidsperspectieven (Ecologie, Economie en Maatschappij), welke vergelijkbaar zijn met de definitie van de Global Reporting Initiative: *"duurzaam ondernemen omvat de relaties tussen de economische, ecologische en sociale behoeften, terwijl de toekomst van het bedrijf wordt veiliggesteld."*
- De focus ligt op indicatoren binnen de invloedssfeer van de supermarkten; we maken daarbij onderscheid tussen indicatoren met betrekking tot de verkoop van 'duurzame' producten (keurmerk) en indicatoren die iets zeggen over de processen (bedrijfsvoering).
- Indicatoren dienen bij te dragen aan het creëren van transparantie en harmonisatie en dienen bruikbaar, betrouwbaar en relatief makkelijk te meten te zijn.

2.3 Observaties met betrekking tot de huidige situatie

Voordat we inzoomen op onze observaties ten aanzien van de huidige duurzaamheidsrapportage door supermarkten, geven wij een holistische beschrijving van het huidige systeem en de rol van de verschillende stakeholders in dit speelveld.

De overheid (in dit geval het ministerie van LNV) vervult in de verduurzaming van dit systeem tot op heden met name een netwerkende en responsieve rol. Het zoeken van samenwerking met andere partijen en het leggen van verbindingen staat hierbij centraal. Doelen worden zo veel mogelijk gezamenlijk bepaald en er wordt geprobeerd om samen met de branchevertegenwoordiging en supermarkten een goede manier te vinden om invulling te geven aan het duurzaamheidsvraagstuk. Harmonie en een goede relatie staan hierbij voorop. Er wordt gestreefd naar het sluiten van compromissen welke worden vastgelegd in convenanten en akkoorden.



Supermarkten zien het belang van duurzaamheid en voeren veelal een actief duurzaamheidsbeleid. Er is veel goodwill en energie voor het onderwerp. Er zijn diverse initiatieven en inspanningen die vaak uitgebreid worden beschreven in (duurzaamheids)jaarverslagen. Ook zien supermarkten dat zij een belangrijke rol kunnen vervullen in de verduurzaming van het voedselsysteem. Ze kunnen zowel invloed uitoefenen op het productieproces als op het consumptiepatroon. Over de precieze invulling en reikwijdte van deze invloed als *middleman* wordt wel wisselend gedacht. Zo geven supermarkten aan relatief weinig invloed te hebben op de A-merken die in hun schappen liggen. Naast de A-merken hebben supermarkten ook veel andere producten in de schappen liggen, waaronder de eigen merken, waar zij meer invloed op hebben en waarin hun rol vaak verder reikt dan die van *middleman*. Dit wordt over het algemeen genomen ook herkend door de supermarkten.

Supermarkten geven aan al veel te doen en veel te moeten rapporteren op het gebied van duurzaamheid (zie ook paragraaf 2.6). Er zijn verschillende organisaties en instanties waar gerapporteerd aan dient te worden, ook vanuit internationale context. Daar komt bij dat duurzaamheid een breed begrip is, belegd bij meerdere ministeries en diverse belangenorganisaties, waardoor supermarkten vanuit vele hoeken (ook niet-overheid zijnde) worden benaderd over dit onderwerp. Er is behoefte aan meer duidelijkheid en heldere verwachtingen over op welke punten en op welke wijze gerapporteerd dient te worden. Als dit niet helder uiteen wordt gezet, blijft onduidelijk voor supermarkten wat hen te doen staat.

Doordat duurzaamheid niet eenvoudig is te definiëren, bestaat er veel discussie over het meten van duurzaamheidsinspanningen: welke indicatoren zijn geschikt, waarmee wordt de meeste duurzaamheidsimpact gemaakt, hoe wordt gemeten en wat is haalbaar? Hierbij kan sprake zijn van negatieve afhankelijkheid en onderlinge tegenstrijdigheid tussen indicatoren. Zowel de import en export van producten, als de hoeveelheid samengestelde producten in supermarkten, maakt het meten van indicatoren (zoals CO₂-equivalentuitstoot of landgebruik) extra complex. Supermarkten geven aan niet overall data over te kunnen verzamelen, veel informatie dient uit de keten te worden gehaald, wat niet altijd eenvoudig is. Het meten van indicatoren brengt administratieve lasten met zich mee.

2.4 Observaties met betrekking tot huidige verslaglegging

We zien dat jaarverslagen en duurzaamheidsverslagen veelal beschrijvend en verhalend van aard zijn, en bovendien vaak activiteiten tonen. Overzichten of tabellen van gebruikte (output)indicatoren zijn meestal niet expliciet opgenomen en niet of slechts indirect aanwezig. Een aantal supermarkten heeft een materialiteitsmatrix³ opgesteld. Het onderscheid tussen eigen merk producten en niet eigen merk producten wordt veelal niet geëxpliciteerd in de verslaglegging.

Communicatie en rapportage vanuit supermarkten richt zich op verschillende stakeholders en heeft verschillende doeleinden. Zo wordt aan de consument een duurzaamheidsindicatie op niveau van individuele producten gegeven (om hen aan te sporen tot aankoop) terwijl richting stakeholders, zoals investeerders, overheidsorganisaties en NGO's, duurzaamheidsrapportage op het niveau van het totale assortiment (gehele portfolio) plaatsvindt.

We zien dat supermarkten veelal aan dezelfde duurzaamheidsthema's werken, met name op het gebied van ecologie. Zo zien we thema's als duurzame producten, verpakkingen en voedselverspilling bij nagenoeg alle supermarkten terug. Toch hanteren niet alle supermarkten dezelfde indeling als het gaat om thema's, subthema's en bijbehorende indicatoren. Zo wordt door een aantal supermarkten dierenwelzijn niet expliciet genoemd, maar wel certificering van producten. Bij een aantal certificeringen wordt rekening gehouden met dierenwelzijn, waardoor dit impliciet dus wel een thema is.

Iets meer differentiatie op thema's tussen supermarkten is te zien op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid en ketenverantwoordelijkheid. Betrokkenheid lijkt belangrijker voor de kleinere supermarktketens, die daar vaak een lokale focus in aanbrengen. Daarnaast rapporteren slechts enkele supermarkten over transparantie in de keten, terwijl een meerderheid van de supermarkten wel inzet op betere ketens (met name door certificering). Gezondheid is bij vrijwel alle supermarkten een aanwezig thema.

Een belangrijke beoordeling over de transparantie van de retailsector is afkomstig uit de Transparantiebenchmark⁴ van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat: supermarkten scoren vrij laag in vergelijking met andere sectoren. Zo staat de retailsector op plaats tien van de zeventien. De eerste supermarkt stond in 2021 op plaats 47, ver achter de grote voedingsmiddelenbedrijven. Ook in vergelijking met een aantal andere Europese landen (met name het Verenigd Koninkrijk en Duitsland) is de Nederlandse retailsector minder ver in de manier waarop wordt gerapporteerd over duurzaamheidsinspanningen.

De duurzaamheidsverslaglegging vanuit de GRI-richtlijnen (Global Reporting Initiative) is gericht op de bedrijfsvoering van de supermarkten en niet zozeer op het assortiment dat supermarkten aanbieden (terwijl in het assortiment de meeste impact kan worden gemaakt).

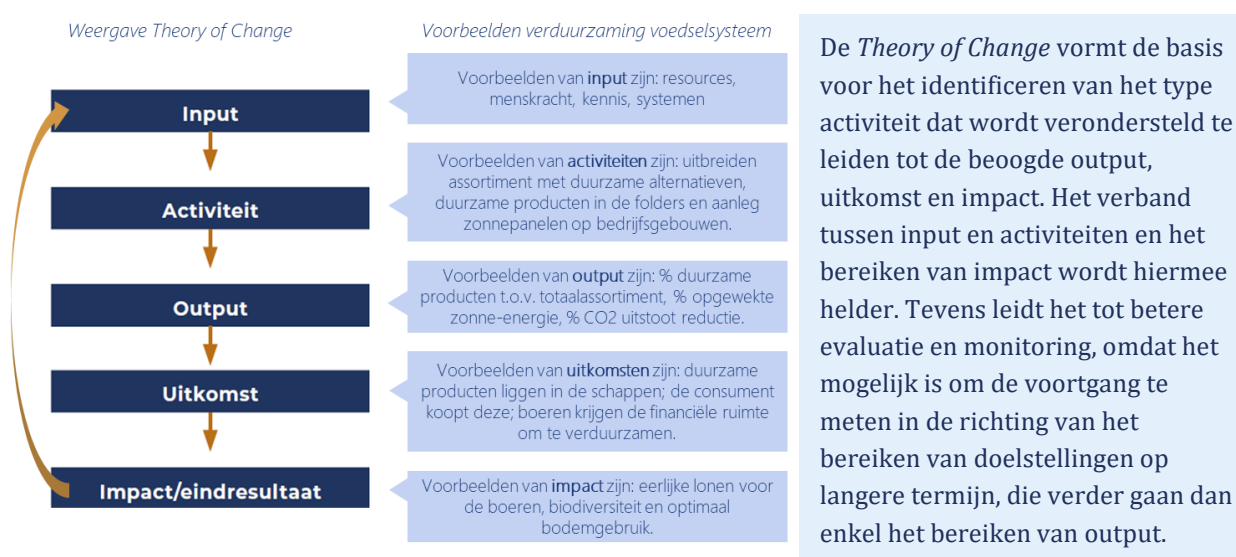
³ Een adequate materialiteitsmatrix communiceert de focus van het duurzaamheidsbeleid van een organisatie. Het biedt een overzicht van de hoog-materiële duurzaamheidsthema's – essentiële thema's die er werkelijk toe doen – waaraan de organisatie in haar handelen prioriteit geeft.

⁴ De Transparantiebenchmark brengt de transparantie in maatschappelijke verslaggeving in beeld. Het is een onderzoek naar de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van maatschappelijke verslaggeving onder de grootste ondernemingen van Nederland.

2.5 Observaties met betrekking tot huidige indicatoren

We hebben gekeken welke indicatoren op dit moment worden gebruikt in duurzaamheidsrapportages. Vaak worden indicatoren niet expliciet als indicator genoemd, maar staan ze in de tekst beschreven. Een enkele supermarkt heeft wel een uitgebreid overzicht aan indicatoren opgenomen.

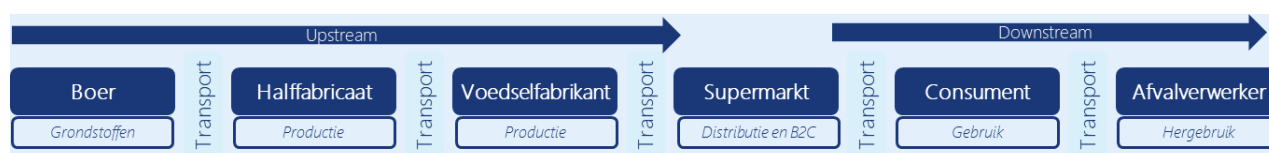
Bij de beoordeling en categorisering van indicatoren die uit de rapportages van de supermarkten zijn gedestilleerd, is het van belang oog te hebben voor het niveau van de *Theory of Change* waarop deze betrekking hebben (zie figuur 1). Wanneer we kijken naar de indicatoren die op dit moment worden gehanteerd in de duurzaamheidsverslaglegging valt op dat veel indicatoren *op activiteitsniveau* zijn beschreven. Er wordt vrij weinig tot niets vermeld over de output en outcome van deze activiteiten. Zo wordt niet duidelijk of de activiteit ook daadwerkelijk de gewenste impact heeft. Ter illustratie, meer aanbod van vleesvervangers/duurzame alternatieven (activiteit) zegt niks over de daadwerkelijk verkoop hiervan (output) of het bespaarde water, de vermeden CO₂-uitstoot of het vermeden dierenleed (outcome). Dit komt de transparantie niet ten goede.



Figuur 1. Theory of Change.

Ook zien we dat bij veel indicatoren een kwantificatie ontbreekt. De mate waarin indicatoren specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn is (zeer) beperkt. Dit doet de onderlinge vergelijkbaarheid sterk afnemen.

Het is niet altijd helder op welke schakel in de keten een indicator van toepassing is (zie figuur 2 voor een versimpelde lineaire weergave van de keten; in werkelijkheid is de keten, en daarmee het voedselsysteem, complex en zijn er veel verschillende individuele productketens). Sommige indicatoren hebben betrekking op één enkele schakel in de keten, andere indicatoren raken aan meerdere schakels. Producten gezonder maken gebeurt bijvoorbeeld bij de schakels boer, halffabricaat en voedselabrikant. Ondanks de veelheid aan thema's en indicatoren, wordt uit de ketenanalyse duidelijk dat over veel stappen in de keten geen transparantie is op gebied van duurzaamheid.



Figuur 2. Versimpelde weergave van de voedselketen.

2.6 Observaties met betrekking tot de huidige monitors

Er bestaan verschillende kwalitatieve en kwantitatieve monitors gericht op duurzaamheid en het voedselsysteem. Het beeld is divers. Sommige monitors zijn eenmalig (bijvoorbeeld de CBL-rapportage Ketensamenwerking), het merendeel wordt jaarlijks uitgevoerd. Sommigen beperken de scope tot supermarkten (bijvoorbeeld de Monitor Keurmerken Retail), anderen hebben betrekking op meerdere branches (bijvoorbeeld de Rapportage IMVO-convenant Voedingsmiddelen), de gehele Nederlandse voedselsector (Monitor Voortgang Verduurzaming voedsel) of worden in Europese context uitgevoerd (European Soy Monitor). De Monitor Voortgang Verduurzaming Voedselketens geeft inzicht in de voortgang van de Nederlandse voedselsector op de belangrijkste duurzaamheidskwesities. De eerste editie (2020) focust op 'dierlijk eiwit en vis'.

De monitors richten zich veelal op één thema binnen het duurzaamheidsdomein. Zie onderstaande tabel waarin een selectie van bestaande monitors is geclusterd naar duurzaamheidsdomein.

Tabel 1. Monitors ingedeeld naar duurzaamheidsdomein.

Duurzaamheidsdomein	Monitor
Voedselverspilling	<ul style="list-style-type: none"> Voedselverspillingsmonitor Supermarkten Monitor Voedselverspilling
Verpakkingen	<ul style="list-style-type: none"> Rapportage Plastic Pact CBL-rapportage Duurzaam verpakken
Keurmerken	<ul style="list-style-type: none"> Monitor Keurmerken Retail Monitor Duurzaam Voedsel
Bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> CBL-monitor Energiebesparing
Gezondheid	<ul style="list-style-type: none"> CBL-rapportage Preventieakkoord
Ketensamenwerking	<ul style="list-style-type: none"> CBL-rapportage Ketensamenwerking Rapportage Duurzame zuivelketen Agro-Nutri Monitor
Grondstoffen	<ul style="list-style-type: none"> Jaarverslag DASPO European Soy Monitor
Due diligence	<ul style="list-style-type: none"> Rapportage IMVO-convenant Voedingsmiddelen

Veel monitors zijn op activiteitsniveau gericht en kwalitatief van aard. Sommigen hanteren (kwantitatieve) indicatoren, zoals omzetaandeel keurmerken binnen productgroepen (uitgedrukt in percentages), de omzet in voedselproducten met onafhankelijk keurmerk (uitgedrukt in euro's) of het aandeel recyclebaar plastic (uitgedrukt in percentages). Individuele kwantitatieve indicatoren op individueel supermarktniveau zijn niet opgenomen.

2.7 Conclusies verkenning huidige situatie

Overall conclusions

Wat betreft de mate van harmonisatie en transparantie in duurzaamheidsrapportering kan op basis van de uitgevoerde verkenning worden geconcludeerd dat transparantie (deels) aanwezig is, maar niet op alle veelvoorkomende duurzaamheidsfacetten en niet op basis van eenduidige terminologie. Ook wordt met name op activiteitsniveau gerapporteerd. Harmonisatie is vooral te vinden op deelgebieden (zoals verpakkingen en voedselverspilling) en niet op het niveau van een duurzaam voedselsysteem.

Informatieverschaffing en communicatie

De informatie die supermarkten in hun (duurzaamheids)jaarverslagen geven is uitgebreid, er gebeurt ook veel. De ontwikkelingen in wetgeving en richtlijnen over (verplichte) rapportages op het gebied van duurzaamheid gaan snel. Er worden door de supermarkten veel initiatieven beschreven op diverse thema's en op verschillende niveaus. De hoeveelheid en kwaliteit van de verschillende rapportages is vaak toegespitst op een beperkt (duurzaamheids)aspect. De doelgroepen die geïnformeerd dienen te worden zijn divers: aandeelhouders zijn anders dan consumenten. Veel informatie is inzichtelijk gemaakt, maar veel ook nog niet.

Monitoring

Supermarkten worden uit veel verschillende hoeken benaderd voor informatie. Over de gehele linie genomen, wordt duurzaamheid vooral op het niveau van activiteiten beschreven en in beperktere mate op het niveau van concrete resultaten en impact. Monitoring vindt plaats op het niveau van de gehele sector, niet op het niveau van de individuele supermarkten.

Rolbeleving

De supermarkt als *middleman* met een maatschappelijke functie door invloed op assortiment én consumentengedrag wordt verschillend beleefd. Er bestaan verschillende opvattingen over de mate van invloed die supermarkten uit kunnen oefenen op de fabrikanten en consumenten.

De invloed van supermarkten op het stimuleren van duurzaam voedsel door de samenstelling van het assortiment en positionering van producten in de schappen is in theorie groot, maar in de praktijk nog weinig zichtbaar.

De invloed en verantwoordelijkheid in de keten verschilt per productcategorie. Zo is de invloed op producten uit Nederland groter dan op producten die uit het buitenland worden geïmporteerd. Ook wordt het complexer als producten ook in het buitenland worden verkocht, omdat producenten niet altijd hun product aanpassen voor een 'klein' land als Nederland en al helemaal niet als dit hogere kosten met zich meebrengt zonder meerwaarde in andere landen. Over het algemeen wordt de ontwikkeling van een sterk servicegerichte houding ('de klant bepaalt') naar een meer sturende houding, waarin de supermarkt naast de verantwoordelijkheid voor het huismerk ook meer verantwoordelijkheid neemt voor de A-merken die in de schappen liggen, herkend.

Over het algemeen genomen lijkt het uitgangspunt 'gelijke monniken gelijke kappen' een voorwaarde om met partijen tot meer harmonisatie en transparantie te komen. Hierbij dient wel in ogenschouw te worden genomen dat sommige supermarkten een sterker eigen geluid willen laten horen dan anderen. Supermarkten hebben allemaal hun eigen profiel en identiteit en willen deze kunnen behouden. Harmonisatie en transparantie hoeven een eigen identiteit niet in de weg te staan.

De opvatting over de rol van de overheid en de rol van het bedrijfsleven met betrekking tot de verduurzaming van het voedselsysteem loopt uiteen en/of is onvoldoende uitgesproken. Door een aantal partijen wordt juist meer ondersteuning en sturing vanuit de overheid verwacht. Zo is bijvoorbeeld meer communicatie en inspraak gewenst ten aanzien van de ontwikkelingen die vanuit Europa in gang zijn gezet. Andere partijen zijn juist van mening dat de overheid niet te veel moet bepalen voor de supermarkten, omdat supermarkten zelf voldoende zicht hebben op hoe zij de supermarktketen kunnen verduurzamen. Uitgangspunt blijft dat verduurzaming het na te streven doel is, met of zonder actieve rol van de overheid.

Ook de verhouding tussen de internationale setting waarin een aantal supermarkten opereren en de nationale duurzaamheidsdoelstellingen van de Nederlandse overheid roept vragen op over de toegevoegde waarde van een speciale set aan indicatoren of duurzaamheidseisen buiten bestaande ramingen om. Zo komt de Europese Unie met nieuwe rapportagewetgevingen zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive, Corporate Sustainability Due Diligence Directive en wordt er gewerkt aan strategieën zoals de *Farm to Fork*-strategie en de uitwerking van het Klimaatakkoord. Het integreren van dergelijke initiatieven levert meer op dan wanneer de verschillende initiatieven los van elkaar worden ingevuld.

HOOFDSTUK 3.

Advies over het verbeterpotentieel

In dit hoofdstuk zetten wij ons advies uiteen over de manier waarop transparantie, vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid van duurzaamheidsinspanningen van supermarkten verbeterd kan worden.

3.1 Opzet van het hoofdstuk

In dit hoofdstuk schetsen wij de belangrijkste uitdagingen in het harmonisatieproces (paragraaf 3.2), het gewenste toekomstbeeld (paragraaf 3.3), ons advies ten aanzien van het harmonisatieproces (paragraaf 3.4) en aandachtspunten met betrekking tot de indicatoren (paragraaf 3.5).

3.2 Uitdagingen in het harmonisatieproces

Dat er ruimte is voor meer harmonisatie en transparantie staat vast. Dat er uitdagingen zijn in het proces richting harmonisatie en transparantie staat ook vast. In de ontwikkeling van het harmonisatieproces liggen een aantal bedreigingen en risico's op de loer die de voortgang belemmeren.

Supermarkten geven aan al veel te doen en al veel te moeten rapporteren op het gebied van duurzaamheid. De introductie van een nieuw harmonisatieproces kan leiden tot weerstand ten aanzien van het harmoniseren en transparanter maken van duurzaamheidsrapportages. Tevens kan de sterke supermarktlobby het harmonisatieproces vertragen. Supermarkten zien overigens wel het belang in van duurzaamheid en dat zij daarin een rol hebben.

Duurzaamheidsindicatoren met betrekking tot het voedselsysteem zijn niet altijd eenvoudig te meten. De import en export van producten maakt het meten van een indicatoren (zoals CO₂-equivalentuitstoot of landgebruik) extra complex. Het meten gaat soms gepaard met een grote mate van inspanning en brengt administratieve lasten met zich mee. Supermarkten geven aan niet overal data over te kunnen verzamelen, omdat veel informatie uit de keten dient te worden gehaald. Ook kan er sprake zijn van negatieve afhankelijkheid en onderlinge tegenstrijdigheid tussen indicatoren. Zo nemen sommige vormen van duurzame landbouw meer ruimte in, wat een negatief effect heeft op landgebruik (in vierkante meter), of betekent het langer laten leven van dieren voor de slacht dat zij ook meer voer nodig hebben, wat een negatief effect heeft op indicatoren zoals CO₂-equivalentuitstoot en landgebruik.

Er is op dit moment geen consensus over de manier waarop transparantie zou moeten worden verbeterd en wat de duurzaamheidsindicatoren zouden moeten zijn, noch bij supermarkten, noch bij experts op het gebied van duurzaamheidsrapportage door supermarkten.

Uit interviews met de individuele supermarkten blijkt dat er behoefte is aan een standaard voor duurzaamheidsrapportage om daarmee een gelijk speelveld voor alle supermarkten te creëren. Over de precieze invulling van die standaard lopen de meningen echter uiteen.

De algehele gedachte bij de experts luidt dat transparantie moet toenemen, maar er is ook bij hen geen overeenstemming over het te volgen proces en de rollen van verschillende stakeholders (waaronder NGO's, het ministerie van LNV en de supermarkten) in een dergelijk proces om op korte termijn tot een gewenste set van indicatoren te komen. Ook over de exacte samenstelling van een gewenste set aan indicatoren is geen consensus. Duurzaamheid is een complex thema, met diverse invalshoeken, onderlinge afhankelijkheden en onzekere factoren.

Ondanks uitdagingen met betrekking tot het bereiken van consensus is het noodzaak niet te blijven hangen in discussies. Het duurzaamheidsvraagstuk is te urgent en vraagt om concrete vervolgstappen.

3.3 Gewenste situatie

Wij zien veel energie en welwillendheid op het gebied van duurzaamheid, waaronder de verduurzaming van het voedselsysteem. Het is nu zaak dat de relevante aspecten worden gemeten (met de meeste duurzaamheidsimpact), dat dit op eenzelfde manier gebeurt (harmonisatie) en dat hierover wordt gerapporteerd (transparantie).

In twee stappen naar een volledig duurzaam voedselsysteem: een mooie ambitie?

Om tot een volledig duurzaam voedselsysteem te komen is een dergelijke stip op de horizon uitermate belangrijk, maar moet tegelijkertijd niet zorgen voor aandachtverslapping door de lange tijdshorizon. Transities, zoals ook de circulaire- en energietransitie, kosten vaak 25 tot wel 50 jaar. Om in 2050 een volledig duurzaam systeem te hebben moeten dus nu stappen gezet worden. Dit is dan ook de reden dat onder andere de Green Deal (fit for 55) en het Klimaatakkoord werken met tussentijdse doelen, onder andere in 2030. Deze stip op de horizon komt voor wat betreft termijn overeen met dat van de circulaire economie en de energietransitie. Voorbeelden om hier voldoende actie op te bewerkstelligen, zijn het ontwikkelen van een routekaart met daarin de stappen in de voedselketen die de transitie helpt realiseren. De ontwikkeling van een (verplichte) duurzaamheidsrapportage is daar onderdeel van en ontwikkelt zich in de tijd waarbij de streefwaarden aangepast worden.

3.4 Advies ten aanzien van het harmonisatieproces

Hieronder adviseren wij het ministerie van LNV over de voorwaarden die noodzakelijk zijn en moeten worden geborgd voor het bewerkstelligen van een effectief harmonisatieproces en benutten van het verbeterpotentieel.

Het ministerie van LNV als regisseur

Wij voorzien een belangrijke rol voor het ministerie van LNV in het creëren van snelheid in het harmonisatieproces. Hierbij wordt een beweging ingezet van een meer netwerkende (samenwerkende) en responsieve (faciliterende) rol naar een meer presterende (regisserende) en rechtmatige (regulerende) rol, waarbij het ministerie het initiatief neemt en de voortgang bewaakt. Dit betekent ons inziens dat het ministerie een heldere kaderstelling ontwikkelt voor de doelstellingen (het 'wat', ofwel de outcome en/of output) en de eisen en verwachtingen voor wat betreft de gevraagde transparantie over duurzaamheidsinspanningen. Hoe dit vervolgens te realiseren is, is aan de individuele supermarkten (de manier waarop het 'wat' wordt bereikt is veelal op activiteitsniveau, denk aan het inzetten van marketingacties om de verkoop van duurzame producten te stimuleren).

Er is vanuit de individuele supermarkten behoefte aan minder gepraat (zoals aangegeven tijdens meerdere interviews: “de tijd van praten is voorbij, we moeten aan de slag”) en meer voortgang door het zetten van stappen in de richting van een standaard duurzaamheidsrapportage. Wij adviseren het ministerie om op de korte termijn de regie te pakken op het harmonisatieproces, de regierol invulling te geven en op korte termijn te starten met het organiseren van en het sturen op het vervolg. Harmonisatie in de vorm van de introductie van een standaard (verplichte) duurzaamheidsrapportage door supermarkten leidt tot eenduidigheid en een gelijk speelveld voor alle supermarkten in Nederland. Aan een gelijk speelveld is behoefte vanuit de supermarkten, zo is gebleken uit het overgrote deel van de interviews.

Iteratief ontwikkelproces

Het bepalen van indicatoren aan de hand waarvan supermarkten hun duurzaamheidsinspanningen rapporteren is aan veel discussie onderhevig. Los van het feit dat aanvullend en gedegen onderzoek naar de exacte invulling van de gewenste indicatoren nodig is, zijn de contouren zichtbaar en kan worden gestart met het ‘laaghangend fruit’ (bijvoorbeeld door indicatoren die momenteel al op sectorniveau worden gemeten per supermarkt inzichtelijk te maken).

Wij adviseren een incrementeel en iteratief ontwikkelproces, waarin telkens verbeteringen worden doorgevoerd en aanscherpingen worden gedaan (in ‘releases’ wordt gewerkt aan verbeterde versies van de set). Hanteer hierbij een pragmatische insteek, waarbij wordt aangesloten op de (belangrijkste) indicatoren die momenteel al door supermarkten worden gehanteerd in jaar- en duurzaamheidsverslagen, aangevuld met de meest voorkomende en belangrijke duurzaamheidsindicatoren in monitors, rapportages en benchmarks.

In hoofdstuk 4 concretiseren wij de inrichting van het vervolgproces en schetsen wij de contouren van de *minimal viable set* (ofwel de eerste stap in het iteratieve ontwikkelproces).

Borg bruikbaarheid en betrouwbaarheid

Ten behoeve van effectiviteit en snelle implementatie van een harmonisatieproces is vertrouwen van stakeholders essentieel. Dat vereist een geharmoniseerde aanpak die bruikbaar en betrouwbaar is. Bruikbaar betekent dat het aanleveren van gegevens een beperkte inspanning vergt. Het is hierbij essentieel dat de meetmethodiek van indicatoren aansluiten bij de data die beschikbaar is in bestaande (ERP-)systemen⁵ van de deelnemende partijen. Ten behoeve van betrouwbaarheid moeten heldere afspraken worden gemaakt met elkaar over definities en methodes die de toets der kritiek van alle betrokken partijen kunnen doorstaan.

Omarm (internationale) best practices

Verken de wijze waarop in andere landen (Frankrijk, Verenigd Koninkrijk, Duitsland) invulling wordt gegeven aan verplichtingen op het gebied van duurzaamheidsrapportering, extraheer de best practices en leerpunten. Daarnaast is het zaak om er zover dat relevant wordt geacht bij aan te sluiten, om zo de meetlasten voor internationaal opererende supermarkten te minimaliseren.

Zorg dat maatregelen en afspraken over het bevorderen van transparantie aansluiten op Europese en internationale ontwikkelingen (bijvoorbeeld omtrent de Eco-Score) en de richtlijnen gehanteerd in de transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken (zie paragraaf 2.4).

⁵ Enterprise resource planning (ERP) staat voor een computerprogramma (software) welke wordt gebruikt binnen organisaties ter ondersteuning van de processen binnen het bedrijf.

Kies voor een integrale benadering vanuit de Nederlandse overheid

Duurzaamheid is een breed begrip. Kies vanuit het Nederlandse overheids perspectief voor een integrale benadering van duurzaamheidsrapportage richting de supermarkten. Dit gaat verder dan het ecologische perspectief en dierenwelzijn, en verder dan het handelingsperspectief van LNV. Zo ligt bijvoorbeeld het handelingsperspectief voor duurzaam en ondernemend Nederland bij het ministerie van Economische zaken en de verduurzaming van de voedselproductie bij het ministerie van VWS.

Een integrale benadering betekent het uitbreiden van het harmonisatieproces met thema's en indicatoren die betrekking hebben op maatschappelijke en economische aspecten van duurzaamheid, of daar op aansluiten. Eén integrale benadering vanuit de Nederlandse overheid op het gebied van duurzaamheidsrapportage zal de weerstand vanuit de supermarkten op het harmonisatieproces verminderen. Hierbij dient ook strategisch gekeken worden naar toekomstige Europese richtlijnen.

Investeer in de relatie met de supermarkten

Stakeholders moeten vanaf de start aan boord zijn om ervoor te zorgen dat de standaard duurzaamheidsrapportage aansluit bij de wensen van gebruikers, het ministerie en de supermarkten. Wij zien dit tegelijkertijd ook als de grootste uitdaging voor het succes van het harmonisatieproces. Alleen als de supermarkten daadwerkelijk hun data aanleveren en als de kwaliteit hiervan voldoende is, levert de rapportage zijn vruchten af.

Alles wat aandacht krijgt groeit. Investeer tijd en energie in de relatie met de individuele supermarkten en bouw momentum op om samen te bouwen aan de duurzaamheidsopgave. Er ligt een gezamenlijke opgave die alle Nederlandse supermarkten aangaat. De huidige verkenning is een goed beginpunt voor het opbouwen van die relatie en het creëren van momentum.

Verduurzaming van het voedselsysteem is een opgave voor de gehele keten

Voor het vergroten van het effect van duurzaamheidsrapportage is het van belang deze niet alleen te richten op de supermarkten, maar op de gehele keten (waaronder de producenten). Kijk daarbij niet alleen naar aspecten die je wil stimuleren, maar ook naar aspecten die je wil ontmoedigen. In transities moeten meerdere partijen in de keten samen tot een nieuw systeem komen, waarbij niet alleen gewerkt wordt aan het opbouwen van nieuwe zaken (voorbeeld: vleesvervangers), maar ook aan het afbouwen van het bestaande (veel vlees verkopen).

Bij de ontwikkeling van indicatoren is het van belang dat de methodiek ook door andere partijen in het voedselsysteem gebruikt kan worden, zoals groothandels en horeca.

Aandacht voor de internationale context

Supermarkten opereren in een internationale context. Europese richtlijnen zijn in ontwikkeling, reeds aangenomen of in proces van aanneming. Zodra richtlijnen zijn aangenomen, dient de vertaling te worden gemaakt naar Nederlandse wet- en regelgeving.

Het harmonisatieproces is een continu (internationaal) ontwikkelproces. Aansluiting en monitoring van ontwikkelingen in internationale rapportagestandaarden en -richtlijnen is van belang. Beleid op transparantie van duurzaamheidsrapportage dient aan te sluiten bij bestaande en toekomstige (Europese) standaarden, zoals de CSRD, de EU Code of Conduct on Responsible Food Business and Marketing Practices en CDDD. Vanaf 2023 verplicht de CSRD de bedrijven om veel strenger te rapporteren over duurzaamheidsdoelstellingen. Onderstaande figuur geeft een routekaart op hoofdlijnen van de (internationale) rapportageverplichtingen.



Figuur 3. Enkele aankomende (internationale) rapportageverplichtingen.

3.5 Aandachtspunten met betrekking tot de indicatoren

Hieronder geven wij een aantal belangrijke aandachtspunten mee over de op te stellen indicatoren.

- Less is more. Kies voor een beperkte set aan indicatoren (ook ten behoeve van de acceptatie) die hoog scoren op impact en bij voorkeur relatief eenvoudig te meten zijn. Indicatoren dienen volledig SMART geformuleerd te zijn. Dit betekent ook dat rapportageverplichtingen die niet relevant (meer) zijn worden afgebouwd.
- Indicatoren dienen duurzaamheidsinspanningen van supermarkten zo veel mogelijk op impact- en outputniveau inzichtelijk te maken (niet op activiteitsniveau). Hierbij kunnen verschillende activiteiten leiden tot dezelfde output, uitkomst en impact, maar bestaat er wel vergelijkbaarheid in de uiteindelijke duurzaamheidsinspanning.
- Indicatoren dienen op het juiste detailniveau te worden ingestoken: balans tussen enerzijds maximale bijdrage aan transparantie en anderzijds voldoende vrijheid voor ondernemerschap bij de supermarkten (hoe de streefwaarden worden bereikt is aan de supermarkten).
- Voor elke indicator dienen streefwaarden gedefinieerd te worden (al dan niet samen met de sector); idealiter wordt een nulmeting uitgevoerd, gevolgd door periodieke metingen om verbeteringen inzichtelijk te maken.
- De set aan indicatoren moeten bruikbaar (minimale meetlast, presentatie van resultaten toegankelijk en leesbaar) en betrouwbaar (heldere definities en methodes, aansluiten op bestaande en toekomstige standaarden en monitors) zijn en moeten de toets der kritiek van alle betrokken partijen kunnen doorstaan.
- Gelet op de diversiteit van de supermarkten in termen van de formules, dient er voldoende ruimte te zijn voor toelichting en nuances bij de resultaten.
- Duurzaamheidsindicatoren zijn niet altijd eenvoudig te meten door import en export van producten en veel informatie dient uit de keten te worden gehaald. Zolang geen data kan worden opgehaald van ketenpartners kan worden gerekend met standaardgemiddelden. Op de langere termijn kan worden gemeten.

HOOFDSTUK 4.

Voorstel concrete inrichting vervolgproces

Dit hoofdstuk biedt inzicht in de concrete inrichting van het harmonisatieproces, de rol van het ministerie van LNV en de te volgen stappen om te komen tot een mogelijke *minimal viable set* van duurzaamheidsindicatoren.

4.1 Opzet van het hoofdstuk

In de volgende paragrafen wordt eerst de basis van een iteratief ontwikkelproces uitgelegd en een mogelijke rolverdeling (paragraaf 4.2) gevolgd door de voorziene mijlpalen (paragraaf 4.3). Vervolgens wordt een voorstel gedaan voor de contouren van een eerste *minimal viable set* aan duurzaamheidsindicatoren, te meten in het eerste jaar (paragraaf 4.4).

4.2 Toelichting: een iteratief ontwikkelproces

Om succesvolle harmonisatie en transparantie te bereiken biedt een iteratief ontwikkelproces uitkomst. Een dergelijk proces kenmerkt zich door het maken van kleine stappen die constant worden afgestemd met de opdrachtgever en stakeholders en teruggekoppelde ervaringen in de praktijk.

Voor het vervolg gaan wij uit van twee fundamenten:

- Het ministerie start het harmonisatieproces met een eerste standaardrapportage aan de hand van een *minimal viable set* van indicatoren.
- Het ministerie verbetert en bouwt de standaardrapportage periodiek (jaarlijks) stapsgewijs uit door er meer functies en indicatoren aan toe te voegen of functies te verbeteren.

Ten behoeve van het verbeteren van transparantie op de korte termijn is het nodig om te beginnen met het vaststellen en meten van een minimale gewenste set aan indicatoren (een zogeheten *minimal viable set*) en een start te maken met de ontwikkeling van een standaard voor een jaarlijkse rapportage die, in lijn met de aangenomen motie, inzicht biedt in de mate waarin supermarkten bijdragen aan een duurzaam voedselsysteem.

Bij iteratief ontwikkelen is er van tevoren een globaal idee van het uiteindelijke resultaat, maar er is nog geen kennis van hoe dit resultaat moet worden behaald. Tevens is er ontwikkelruimte in het proces. Belangrijk is dat het niet nodig is om het product bij elke iteratie tot in de perfectie af te hebben. De verwachting is namelijk dat het product bij elke iteratie verbeterd wordt. Het is belangrijk voor het behouden van momentum en de continuïteit dat er een voorspelbaar ritme is om iteratie in te bedden. De inhoud van elke iteratie en afstemming verschilt elke keer.

Essentieel is het afstemmen van ontwikkeling op het Nederlandse en Europese beleidsproces. Deze beleidssamenhang is zeer belangrijk voor een efficiënt en effectief proces.

Een iteratief ontwikkelproces wordt vaak methodisch ingestoken. Een mogelijkheid is om het proces vorm te geven aan de hand van een scrummethode. Scrum is geschikt voor complexe projecten waarvoor op voorhand geen detailplanning kan worden gemaakt en daarom geschikt voor de ontwikkeling van het harmonisatieproces. In bijlage I is de scrummethode voor het harmonisatieproces uitgewerkt.

Ten aanzien van de invulling van de rollen adviseren wij het volgende:

- De overheid stelt in de ontwikkeling van het harmonisatieproces de kaders, is sturend en heeft de regie. Zij stuurt op de te prioriteren taken en geeft inhoudelijke sturing op de ontwikkeling van indicatoren.
- De werkgroep bestaat uit een groep multidisciplinair samengestelde professionals uit expertorganisaties en beleidsmedewerkers.
- Er komt een klankbordgroep waarin de verschillende kennisinstellingen, het ministerie, en stakeholders uit de voedselketen kunnen adviseren.
- De termijnen van de iteraties kunnen gemeenschappelijk worden bepaald door het ministerie, de deelnemende experts en de supermarkten. Identificeer daarbij synergiën met ontwikkeling van wet- en regelgeving waarop inhoudelijk kan worden afgestemd om die termijnen te bereiken. Als regisseur van het vervolg is het aan het ministerie van LNV om te sturen op een eerste meting op de korte termijn. Deze zou al over 2022 kunnen plaatsvinden, zie ook de voorgestelde planning.

Op korte termijn worden eerste voorlopige versies van de vragenlijst, een dummy rapportage en indicatoren opgeleverd. Op deze versies kunnen belangrijke stakeholders en gebruikers (de klankbordgroep) feedback geven, waardoor een werkgroep snel weet of zij op de juiste weg zit. Daarnaast hebben opdrachtgevers een duidelijk beeld van hoe het project ervoor staat en welke richting het krijgt. Aan de hand van de gegeven feedback wordt het project constant aangepast.

4.3 Concrete mijlpalen

Om te komen tot een eerste standaardrapportage, zijn als eerste twee zaken nodig:

- a. Het ministerie van LNV geeft een gerenommeerde kennisinstelling de opdracht om een set aan indicatoren vast te stellen in de periode juni-augustus 2022 die moet worden gebruikt in een eerste meting. Het gaat om het vaststellen van de eerste *minimal viable set*.
- b. Wanneer de set van indicatoren is vastgesteld geeft het ministerie opdracht voor het vervolg aan een selectie van expertorganisaties voor het uitwerken en realiseren van de indicatoren als onderdeel van het harmonisatieproces.

Om te komen tot een eerste standaardrapportage, is eenmalig organisatorisch voorwerk nodig (fase 0, bestaande uit stap één tot en met drie) waarna het ontwikkelen van een eerste rapportage kan plaatsvinden. De volgorde van stappen hieronder zijn in ieder geval als eerste nodig na opdrachtgeving van het ministerie (zoals vermeld onder punt b hierboven):

1. **Het instellen van een werkgroep en stuurgroep** (augustus-september 2022): wij adviseren om een werkgroep samen te stellen met leden vanuit expertorganisaties. De experts (moeten) weten wat er wordt gerapporteerd door de supermarkten in binnen- en buitenland en wat er in Europa aan ontwikkelingen gaat plaatsvinden. Experts die goed bekend zijn met de branche kunnen de toets van de haalbaarheid uitvoeren. Binnen de werkgroep moet een projectmanager worden aangesteld die de regie heeft over proces en inhoud. Met de toevoeging van relevante MT-leden van het ministerie, data-analisten en leden van het team Duurzaam voedsel vormt de werkgroep tevens de stuurgroep.
2. **Het opzetten van een klankbordgroep** (september 2022) van enkele experts en stakeholders die gedurende het ontwikkelproces betrokken en geraadpleegd worden over de ontwikkeling van de rapportage. De klankbordgroep kan worden geconsulteerd op specifieke momenten over met name de vragenlijst en de gewenste inzichten, en de haalbaarheid van meetmethodieken.

3. **Het opzetten van een communicatiestructuur** (september 2022) om draagvlak te creëren onder de supermarkten en stakeholders.

Na de organisatie van het voorwerk (fase 0) volgen jaarlijks terugkerende fases in het datacollectie- en rapportageproces. De onderstaande activiteiten (figuur 4) herhalen zich dus elk jaar. Het overzicht geeft een globaal beeld van de activiteiten per fase.



Figuur 4. Terugkerende fases in datacollectie- en rapportageproces.

4.4 Projectplanning

Voor het opzetten en uitvoeren van een eerste meetronde in jaar 1, adviseren wij de volgende scope van werkzaamheden. Deze werkzaamheden zijn nodig om een eerste goede meting te kunnen doen. De werkzaamheden worden uitgevoerd door de werkgroep. Ze vinden plaats in fase 2 van bovenstaand proces.

- Specificeren *minimal viable set* aan indicatoren, uitwerken en uitschrijven;
- Opstellen SMART-definities van indicatoren;
- Specificeren meetmethodiek, te meten waarden, definitie productcategorieën, et cetera;
- Uitwerking en beschrijving van indicatoren en meetmethodieken;
- Ontwikkeling van vragenlijst;
- Ontwikkeling FAQ en toelichting;
- Opstellen rapportagestructuur;
- Opnemen van vragenlijst in online survey tool (bijvoorbeeld Qualtrics);
- Testen van de vragenlijst;
- Inregelen accountmanagement – communicatieplan richting supermarkten;
- Ontwikkeling planning en taakverdeling voor de uitrol van de eerste standaardrapportage.

In de eerste meetronde moet een detailplanning worden gemaakt voor de uitrol van het datacollectieproces en het rapportageproces. We geven hieronder een voorbeeld van hoe in grote lijnen een mogelijke planning eruit kan zien. Het is een indicatie van de doorlooptijd. Onderstaande planning is gebaseerd op een eerste meting in januari 2023. In volgende jaren kan het proces eerder worden begonnen, bijvoorbeeld direct na het zomerreces.

De te doorlopen fases en planning kan jaarlijks opnieuw worden gevolgd.

	2022					2023				
	Augustus	September	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei
Voorbereiding: scope bepalen	■	■	■	■	■					
Fase 1: Kick-off			■							
Fase 2: Iteratief proces: verbetering en uitbreiding			■	■	■	■	■	■	■	■
Fase 3: Data collectie						■	■	■		
Fase 4: Data verwerking							■	■	■	■
Fase 5: Rapportage									■	■

4.5 Eerste contouren *minimal viable set*

Duurzaamheidsinspanningen van supermarkten dienen gericht te zijn op het bereiken van langetermijnduurzaamheidsdoelstellingen. Deze doelstellingen reiken verder dan het niveau van output (zoals de verkoop van duurzame producten) en richten zich op het maken van daadwerkelijke positieve duurzaamheidsimpact. Vanuit onze gesprekken met diverse experts en het documentenonderzoek is gebleken dat de meeste impact te halen valt in de keten van de producten, en niet bij de supermarkten zelf. Uit de gesprekken en documentatie destilleren wij vervolgens een aantal duurzaamheidsdoelen waar supermarkten (in ieder geval) aan bij dienen te dragen op gebied van ecologie, namelijk:

- Vermindering CO₂-equivalentuitstoot;
- Verbeteren van dierenwelzijn;
- Biodiversiteitsherstel;
- Efficiënter land- en watergebruik.

Veelgenoemde duurzaamheidsonderwerpen zoals eiwittransitie, verpakkingen en voedselverspilling zijn manieren om genoemde duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken. Het is zinvol om ook indicatoren op deze onderwerpen te formuleren.

Onderstaande tabel geeft de contouren weer van een eerste set aan indicatoren (*minimal viable set*), waarbij:

- het indicatoren betreft die op de korte termijn gemeten kunnen worden ('laaghangend fruit'), bijvoorbeeld omdat:
 - het meten nu al door de supermarkten wordt gedaan ten behoeve van huidige rapportageverplichtingen, jaarverslagen, monitors, benchmarks, et cetera;
 - de data al voorhanden is (bijvoorbeeld omdat het sectorbreed wordt aangeleverd) of relatief eenvoudig kan worden verzameld.
- de indicatoren zo veel mogelijk op outputniveau zijn gedefinieerd;
- per indicator is aangegeven aan welke doelstellingen deze bijdraagt;
- de focus ligt op het ecologisch perspectief en dierenwelzijn (hier ligt het handelingsperspectief van het ministerie van LNV);
- het nadrukkelijk een eerste aanzet voor een set aan indicatoren betreft (gebaseerd op de gemeenschappelijke deler vanuit gesprekken en verkennend onderzoek) welke verder uitgewerkt, gespecificeerd en getoetst dient te worden door bijvoorbeeld het PBL;
- geredeneerd is vanuit wat relatief eenvoudig voorhanden is om op korte termijn te starten en waarbij verdere aanvulling met indicatoren die bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen noodzakelijk is.

Tabel 2. Eerste aanzet voor mogelijke *minimal viable set*.

Indicatoren	Vermindering CO ₂ -equivalent-uitstoot	Dierenwelzijn	Biodiversiteitsherstel	Efficiënter land- en watergebruik ⁶
Indicator 1. Tonnen CO ₂ -equivalentuitstoot in de keten (scope 3)					
Indicator 2. Verhouding tussen aantal verkochte producten met dierlijke eiwitten en aantal verkochte producten met plantaardige eiwitten					
Indicator 3. Aantal kilogram verspild voedsel in de supermarkt/totaal aantal verkochte kilogram producten (uitgesplitst naar productcategorie)					
Indicator 4. Producten met 1, 2, 3 Beter Leven keurmerk als percentage van de omzet van dierlijke producten uit Nederland					
Indicator 5. Aandeel van producten afkomstig van natuurinclusieve landbouw ten opzichte van totaal verkochte landbouwproducten					
Indicator 6. Producten met topkeurmerken als percentage van de omzet (per productcategorie)					
Indicator 7. Gedefinieerde indicatoren vanuit het Plastic Pact (bijvoorbeeld het percentage minder gebruik van plastic voor eenmalige producten en verpakkingen)					

⁶ Op land- en watergebruik zijn (nog) geen indicatoren gevonden die gebruikt kunnen worden.

Aandachtspunten

- In het Nederlandse Klimaatakkoord is aangegeven dat voor 2025 van alle producten de klimaatimpact in kaart gebracht moet zijn aan de hand van zestien verschillende impactindicatoren. Dit biedt belangrijke input voor het verder uitbouwen van bovengenoemde set.
- Ten aanzien van vermindering van de CO₂-equivalentuitstoot: sluit aan bij afspraken uit het Klimaatakkoord voor rapportage en transparantie CO₂ in 2025 (volgens de Europese PEF-methodiek).
- Ten aanzien van biodiversiteitsherstel: borduur voort op biodiversiteitsimpact als indicator.
- Indicator 2: het gaat hier om de verschuiving van dierlijke naar plantaardige producten met een vergelijkbare voedingswaarde en gebruik.
- Indicator 3: op langere termijn kan het aantal kilogram verspild voedsel in de keten ten opzichte van het totaal aantal verkochte kilogram producten in kaart worden gebracht (uitgesplitst naar productcategorie).
- Indicator 6: verdere aanscherping van deze indicator (huismerk/brand, enkelvoudige producten/samengestelde producten, uitsplitsing naar productcategorieën) is van belang ten behoeve van het creëren van meer eenduidigheid.
- Indicator 7: in het Plastic Pact zijn indicatoren vastgesteld waar sectorbreed op wordt gerapporteerd, deze indicatoren kunnen relatief eenvoudig per supermarkt inzichtelijk worden gemaakt.

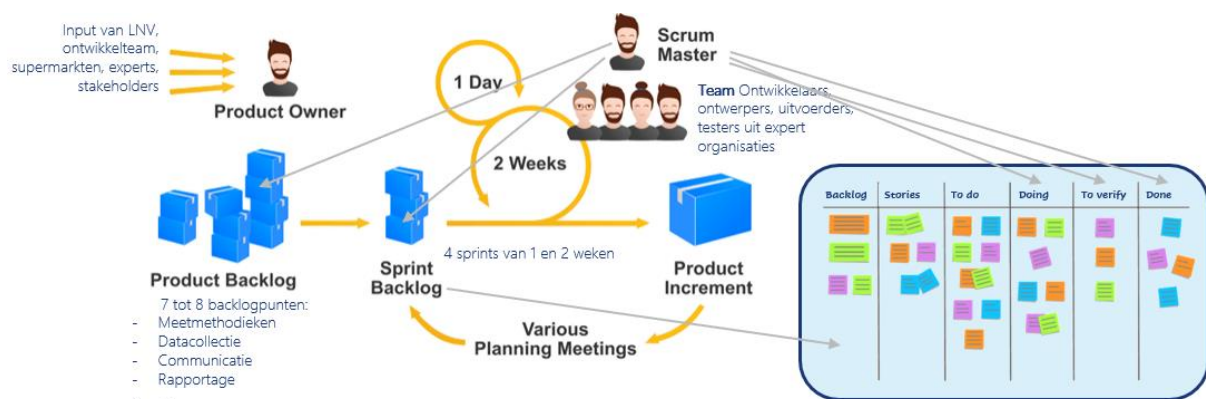
Bijlage I

Scrum is bij uitstek geschikt voor complexe projecten waarvoor op voorhand geen detailplanning kan worden gemaakt en daarom geschikt voor de ontwikkeling van het harmonisatieproces.

Toelichting op de scrummethodiek

Scrum is een procesframework voor het ontwikkelen, leveren en onderhouden van complexe projecten en *deliverables*. De essentie van de scrummethode is een effectieve en flexibele manier van werken – die het voor een team mogelijk maakt complexe en adaptieve projecten op een productieve en creatieve wijze op te leveren en van de hoogst mogelijke waarde. Eventuele problemen kunnen snel worden getackeld. Scrum is bij uitstek geschikt voor complexe projecten waarvoor op voorhand geen detailplanning kan worden gemaakt en daarom geschikt voor de ontwikkeling van het harmonisatieproces. Bovendien is de methodiek gebaseerd op drie pijlers: transparantie, inspectie en aanpassing, die alle drie bijdragen aan vertrouwen. Tot slot is er binnen scrum maximale ruimte voor iteratie, door gebruikerservaring wordt het eindresultaat snel beter.

In de scrummethodiek bestaan specifieke rollen, een activiteitenregime en specifieke regels. Het kenmerkt zich door een lichte structuur, eenvoudige werkwijze en kleine teams. Voor het beheersen van de verschillende rollen is specifieke training nodig.



Rolverdeling

Binnen scrum wordt er gewerkt in zelforganiserende teams bestaande uit verschillende specialisten en scrumrollen, waarbij specifieke verantwoordelijkheden horen. Het scrum ontwikkelteam bestaat uit:

1. Een Product Owner
2. Ontwikkelaars
3. Een Scrum Master

De Scrum Master begeleidt het Scrumproces. Deze persoon zorgt ervoor dat het team optimaal kan presteren. Scrumteams zijn autonoom, cross-functioneel en werken samen op interactieve wijze. Een team bestaat uit minimaal drie en maximaal acht personen.

De ontwikkelaars en de Scrum Master werken samen met Product Owner, die als intermediair fungeert tussen de klant, voor wie het product gemaakt wordt, en het ontwikkelteam, die het product daadwerkelijk maken.

De taak van de Product Owner is het zichtbaar en transparant maken van de eisen en wensen van de klant aan het team. De wensen worden in de vorm van user stories opgesteld. Een user story beschrijft wat een eindgebruiker wil of nodig heeft en waarom dat nodig is.

Een voorbeeld user story is: *Als ministerie van LNV, wil ik inzicht in de duurzaamheidsinspanningen op gebied van ecologie en dierenwelzijn van individuele supermarkten, zodat ik de inspanningen van supermarkten kan vergelijken.*

De user stories worden verzameld op een lijst, de product backlog. De backlog is als het ware de werkvoorraad. Hiervan worden de user stories met de hoogste prioriteit opgenomen in de sprint backlog, die verwijst naar de taken waaraan gewerkt moet worden tijdens een bepaalde sprint. Een sprint is een korte, tijdgebonden periode waarin een scrumteam werkt om een bepaalde hoeveelheid werk te voltooien. Sprints zijn de kern van de Scrummethodiek.

Ten aanzien van de inrichting van de rollen adviseren wij het volgende:

- Start het harmonisatieproces met een eerste standaardrapportage aan de hand van een *minimal viable set* van indicatoren.
- Verbeter en bouw de standaardrapportage periodiek (jaarlijks) stapsgewijs uit door er steeds meer functies en indicatoren in stoppen en functies te verbeteren aan de hand van de scrummethodiek (zie ook planning en mogelijke invulling van de jaarsprints).

Ten aanzien van de invulling van de rollen adviseren wij het volgende:

- De overheid stelt in de ontwikkeling van het harmonisatieproces de kaders, is sturend en heeft de regie. De Product Owner-rol wordt daarom ingevuld door het ministerie (of beter gezegd, de ministeries).
- De Product Owner inventariseert de eisen en wensen van uit overheid en mogelijkheden vanuit experts en supermarkten ten behoeve van het harmonisatieproces, stelt de product backlog op en stuurt op de prioritering van de uit te voeren taken tijdens sprints.
- Het ontwikkelteam bestaat uit een groep multidisciplinair samengestelde professionals die de taken op de backlog kunnen uitvoeren en testen. Wij adviseren een team op te stellen dat bestaat uit mensen van expert organisaties en ontwikkelaars voor onder andere de ontwikkeling van een (online) rapportage.
- De rol van Scrum Master, de procesbegeleider en -coördinator, kan goed worden ingevuld door een onafhankelijke partij, zoals een expert op gebied van duurzaamheidsrapportage.
- De termijnen van sprints kunnen gemeenschappelijk worden bepaald door het ministerie, de deelnemende experts en de supermarkten. Identificeer daarbij synergiën met ontwikkeling van wet- en regelgeving waarop inhoudelijk kan worden afgestemd om die termijnen te bereiken. Als regisseur van het vervolg is het aan het ministerie om te sturen op een eerste meting op de korte termijn. Deze zou al over 2022 kunnen plaatsvinden, zie planning.
- Inzake de profielen binnen het ontwikkelteam, valt te denken aan: duurzaamheidsprofessionals die de internationale context kennen die uit de wetenschap of branche komen, data-analisten, meetkundigen, een communicatiespecialist.
- De projectmanager van het harmonisatieproces kan tevens de Product Owner zijn, maar dat is niet noodzakelijk. Met de toevoeging van relevante MT-leden vormt de werkgroep tevens de stuurgroep.

- De klankbordgroep kan tijdens sprints worden geconsulteerd op specifieke momenten over met name de vragenlijst en de gewenste inzichten, de haalbaarheid van meetmethodieken. Logischerwijs bestaat de klankbordgroep uit de WUR, RIVM en PBL.

Scrumproces met 4 sprints

Zoals in hoofdstuk 4 beschreven is om te komen tot een eerste standaardrapportage, eerst organisatorisch voorwerk nodig waarna het ontwikkelen van een eerste rapportage kan plaatsvinden. Dit voorwerk is voor de organisatie van het scrumproces ook nodig. Tevens ziet het algehele planning er vergelijkbaar uit als bij een andersoortig iteratief proces. Het grootste verschil is dat er in sprints wordt gewerkt, nadat de scope is vastgesteld door de Product Owner.

Scrumproces met vier sprints in oktober-november 2022. Wij stellen voor om voor de harmonisatie, de ontwikkeling van de eerste standaardrapportage gebruik te maken van een scrumproces met sprints (2 keer twee weken en 2 keer één week) om tot een eerste eindproduct te komen. Het idee is dat na elke sprint een voorlopig eindproduct wordt opgeleverd dat gaandeweg steeds beter wordt gemaakt. De werkgroep neemt het initiatief om de sprints te organiseren en te financieren. De klankbordgroep en de stuurgroep zullen bij elke sprint betrokken worden om de punten waaraan gewerkt moet worden samen vast te stellen en de reeds opgeleverde items te testen.

Projectplanning en invulling van de sprints

Na een formele kick-off door de stuurgroep in de eerste week van oktober 2022, adviseren wij de volgende indeling van de sprints die plaatsvinden in oktober-november 2022:

Sprint 1 (doorlooptijd: 2 weken): specificatie *minimal viable set*

1. Specificeren *minimal viable set* aan indicatoren, uitwerken, uitschrijven
2. Opstellen SMART definities van indicatoren
3. Specificeren meetmethodiek, te meten waarden, definitie productcategorieën, et cetera
4. Uitwerking en beschrijving van indicatoren en meetmethodieken

Sprint 2 (doorlooptijd: 2 weken): vragenlijst voor dataverzameling en rapportage

1. Ontwikkeling van vragenlijst
2. Ontwikkeling FAQ en toelichting
3. Opstellen contouren/inhoudsopgave rapportage

Sprint 3 (doorlooptijd: 1 week): afronden vragenlijst voor dataverzameling en rapportage

4. Doorontwikkeling van vragenlijst
5. Doorontwikkeling van structuur van rapportage

Sprint 4 (doorlooptijd: 1 week): voorbereiding datacollectie en planning voor de datacollectie

1. Opnemen van vragenlijst in online survey tool (bijvoorbeeld Qualtrics)
2. Testen vragenlijst
3. Inregelen accountmanager – communicatieplan richting supermarkten
4. Ontwikkeling planning en taakverdeling voor de uitrol van de eerste standaardrapportage

Na de sprints volgt het datacollectieproces, de dataverwerking en de rapportagefase. Wij adviseren om deze planning jaarlijks te herhalen.

Tijdens sprint 4 wordt een detailplanning gemaakt voor de uitrol van het datacollectie- en rapportageproces. In grote lijnen kan een mogelijke planning, die is gebaseerd op een eerste meting in januari 2023, er als volgt uitzien. De fases en de planning kunnen jaarlijks opnieuw worden gevolgd.

	2022						2023								
	Augustus	September	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei					
Voorbereiding: scope bepalen	■	■	■	■	■	■									
Fase 1: Kick-off				■											
Fase 2: Verbetering en uitbreiding: sprints			■	■	■	■	■	■	■	■					
Fase 3: Data collectie							■	■	■	■	■				
Fase 4: Data verwerking								■	■	■	■	■	■	■	
Fase 5: Rapportage													■	■	■

De invulling van de eerste sprints zijn anders dan de sprints die volgen in de komende jaren. Bij de sprints in volgende jaren wordt gewerkt aan verbeteringen, waaronder het toevoegen van nieuwe individuele indicatoren. Sommige verbeteringen zijn snel te realiseren, anderen duren langer. De sprints kunnen worden gezien als het implementeren van een softwarerelease of -update. Elke softwarerelease of -update maakt de software beter, sommige updates zijn groot en andere klein.

In de sprints wordt gewerkt met de backlog; als het ware een stapel individuele indicatoren en 'updates' op basis van de dan geldende prioritering. De klant, het ministerie, bepaalt de prioritering. In het kader van uitbreiding en verbetering van de standaardrapportage gedurende volgende jaren kan voor de invulling van volgende sprints concreet worden gedacht aan:

- Uitbreiding van de set van outputindicatoren;
- Meer wetenschappelijk inzicht in impactbewijsvoering;
- Verkrijgen van meer/betere (keten)data;
- Conformiteit met Europese regelgeving;
- Uitbreiding van de rapportage met indicatoren en thema's die vallen binnen de perspectieven Economie en Maatschappij, in afstemming en samenwerking met andere ministeries;
- Aanscherpen van meetmethodieken op basis van ambitieniveau (van **berekenen** naar **meten**) en ervaren uitdagingen in de eerste standaardrapportage;
- Verbetering van de wijze van rapporteren (bijvoorbeeld doorontwikkeling naar online dataplatform);
- Ontwikkeling van streefwaarden en normen, al dan niet in samenwerking met de sector;
- Geschikt maken van de rapportage voor gebruik op desktops, laptops en tablets;
- Uitbreiding van het proces door betrekken andere ketenpartners, waaronder voedselverwerkers.



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl