

**BUREAU BARTELS B.V.**

RESEARCH | CONSULTANCY | MANAGEMENT

Stationsplein 69  
3818 LE Amersfoort  
Postbus 318  
3800 AH Amersfoort  
Telefoon (033) 479 20 20  
Fax (033) 479 20 21  
E-mail [info@brtls.nl](mailto:info@brtls.nl)  
Internet [www.bureaubartels.nl](http://www.bureaubartels.nl)

**EVALUATIE CONVENANT MARKTONTWIKKELING  
VERDUURZAMING DIERLIJKE PRODUCTEN**

**Eindrapport**

**Uitgebracht op verzoek van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie**

**Amersfoort, 25 november 2011**



# INHOUD

1.	INLEIDING	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Doelstelling	2
1.3	Aanpak en respons	3
1.4	Opbouw rapport	5
2.	CONVENANT MVDP	7
2.1	Inleiding	7
2.2	Opzet en doelstellingen van het convenant	7
2.3	Rol en betrokkenheid partijen	10
2.4	Financiële kengetallen	12
3.	INHOUD EN BEREIK CONVENANT	15
3.1	Inleiding	15
3.2	Inhoud convenant vanuit perspectief convenantpartijen	15
3.3	Inhoud convenant vanuit perspectief aanvragers	21
3.4	Bereik	27
4.	ORGANISATIE EN UITVOERING	33
4.1	Inleiding	33
4.2	Samenstelling en betrokkenheid convenantpartners	33
4.3	Functioneren secretariaat	36
4.4	Aanvraag- en beoordelingsprocedure	38
4.5	Ervaringen met afwijzen van aanvragen	44
4.6	Uitvoering projecten	45
5.	EFFECTIVITEIT EN MEERWAARDE CONVENANT	47
5.1	Inleiding	47
5.2	Meerwaarde convenant vanuit perspectief convenantpartners	47
5.3	Belang van ondersteuning convenant voor projectinitiatieven	53
5.4	Resultaten van ondersteunde projecten	57
6.	CONCLUSIES	59
6.1	Inleiding	59
6.2	Conclusies en leerervaringen	59
	BIJLAGE I SLEUTELPERSONEN	69
	BIJLAGE II GERAADPLEEGDE LITERATUUR	71



## **VOORWOORD**

In opdracht van het ministerie van EL&I zijn we in de zomer van 2011 met de evaluatie van het convenant Marktontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten gestart. In dit rapport presenteren we de uitkomsten van deze evaluatie.

Op deze plaats willen we de personen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan de evaluatie. Allereerst gaat onze dank uit naar de leden van de stuurgroep en projectgroep die we op een meer overall niveau hebben geraadpleegd. Dit geldt ook voor de verschillende partijen 'uit het veld' die hun medewerking aan de evaluatie hebben verleend. Verder zijn we dank verschuldigd aan het secretariaat en de secretaris van het convenant, mevrouw mr. C. Prakke-Roosendaal, voor het aanleveren van diverse gegevens. Ten slotte bedanken we mevrouw drs. M.J.R. Dirkson, mevrouw ir. T. Martens en mevrouw mr. F. van Zomeren van het ministerie van EL&I voor de begeleiding van de evaluatie.

We hopen dat dit rapport goed inzicht verschaft in de uitvoering en meerwaarde van het convenant Marktontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten en handvaten biedt voor toekomstig beleid op het gebied van verduurzaming van dierlijke producten.

Bureau Bartels B.V.  
Amersfoort



# 1. INLEIDING

## 1.1 Aanleiding

'Voedselveiligheid' en 'diergezondheid' zijn van oudsher belangrijke speerpunten op het gebied van dierlijke producten. Deze thema's raken immers direct het welzijn en de gezondheid van de mens als eindconsument. In de laatste jaren is hier een derde speerpunt aan toegevoegd. Het thema 'dierenwelzijn' krijgt namelijk in toenemende mate maatschappelijke en beleidsmatige aandacht. Bij dit derde speerpunt gaat het specifiek om het welzijn van de dieren zelf. Deze toenemende aandacht voor dierenwelzijn past goed binnen de trend om tot een duurzamer voedselsysteem te komen. Het verduurzamen van het voedselsysteem heeft overigens niet alleen betrekking op dierenwelzijn, maar ook op andere thema's zoals het verminderen van milieudruk, verantwoord omgaan met fossiele brandstoffen, et cetera.

In de Nota Duurzaam Voedsel uit 2009 heeft het ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie (EL&I) haar beleidsvisie ten aanzien van een duurzaam voedsel systeem uiteengezet. In deze nota wordt de ambitie uitgesproken dat Nederland over 15 jaar tot de mondiale koplopers behoort wat betreft duurzame voedselproductie en -consumptie. De groeiende beleidsmatige aandacht voor dierenwelzijn komt bijvoorbeeld tot uiting in de Nota Dierenwelzijn uit 2007. In deze nota wordt een vijftal lange termijn doelstellingen geformuleerd. Zo moet het perspectief van het dier leidend worden bij de stalinrichting en de bedrijfsvoering. Daarnaast wordt in deze nota het belang onderstreept van een goede informatievoorziening richting de consumenten. Consumenten moeten over voldoende kennis en informatie beschikken om aspecten van dierenwelzijn te betrekken bij hun aankopen van dierlijke producten.

Om de beleidsambities op het gebied van duurzaamheid en dierenwelzijn te ondersteunen zijn er verschillende initiatieven ontplooid. Eén van deze initiatieven is het convenant Marktontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten (MVDP) uit 2009. Dit wordt overigens ook wel kortweg aangeduid als het 'Convenant tussensegment'. Met de term tussensegment wordt bedoeld dat het convenant zich met haar activiteiten begeeft tussen het 'gangbare' en 'biologische' segment. De initiatieven van het convenant MVDP onderscheiden zich van het gangbare segment vanwege de 'plus' op dieren-welzijn. Daarentegen hoeven deze initiatieven niet biologisch van aard te zijn.

Het convenant MVDP is ondertekend door het ministerie van EL&I en een negental partijen die op uiteenlopende wijzen betrokken zijn bij dierenwelzijn. Zo behoren LTO Nederland en de Nederlandse Vereniging tot Bescherming van Dieren – in het navolgende kortweg aan te duiden als 'de Dierenbescherming' – tot de ondertekenaars van het convenant. Het convenant heeft als doelstelling het aanbod van duurzame dierlijke producten met een accent op dierenwelzijn te stimuleren. Als kwantitatieve doelstelling is in het convenant opgenomen om een jaarlijkse omzetgroei van 15% te realiseren van duurzame dierlijke producten.

Het convenant MVDP kent een looptijd van medio 2009 tot eind 2011. Daarbij was voorzien dat er aan het einde van de looptijd van het convenant een evaluatie uitgevoerd zou worden. Aan Bureau Bartels is gevraagd deze evaluatie uit te voeren. In deze rapportage doen we verslag van de bevindingen van deze evaluatie.

## 1.2 Doelstelling

De **doelstelling** die ten grondslag heeft gelegen aan de evaluatie van het convenant MVDP kan als volgt geformuleerd worden:

---

*Hoe kunnen de inhoud en het bereik van het convenant MVDP worden beoordeeld, hoe is de organisatie en uitvoering verlopen, wat is de meerwaarde (effectiviteit) van dit convenant en wat zijn belangrijke conclusies naar de toekomst?*

---

Zoals uit deze doelstelling al min of meer blijkt, hebben we in de evaluatie van het convenant een **viertal thema's** onderscheiden, namelijk:

- i. Inhoud en bereik.
- ii. Organisatie en uitvoering.
- iii. Meerwaarde en effectiviteit.
- iv. Conclusies naar de toekomst.

Bij de uitvoering van de evaluatie hebben we deze thema's nader uitgewerkt via het ontwikkelen van vragenlijsten voor de verschillende doelgroepen (zie paragraaf 1.3) van de evaluatie. In het onderstaande geven we per thema enkele voorbeelden van belangrijke onderwerpen die daarbij aan bod zijn gekomen.

---

### **Inhoud en bereik**

- Voorlichting en communicatie
  - Kenmerken aanvragers
  - Beoordeling inhoud (voorwaarden) van het convenant
  - Kennisbehoeften verduurzaming dierlijke producten
- 

### **Organisatie en uitvoering**

- Beoordeling organisatie en uitvoering convenant
  - Ervaringen met aanvraag- en vaststellingsprocedure subsidie
  - Achtergronden afwijzen subsidieaanvragen
  - Administratieve lasten voor de doelgroepen
  - Kwaliteit dienstverlening secretariaat/ketenmanager
-



---

## Effectiviteit

- Ontwikkeling aantal gehonoreerde aanvragen
  - Redenen voor beroep op convenant
  - Betekenis ondersteuning convenant voor aard en inhoud van projecten
  - Resultaten van ondersteunde projecten
  - Groei omzet verduurzaamde dierlijke producten
- 

## Conclusies

- (Toekomstig) belang en relevantie convenant
  - Conclusies organisatie en uitvoering en eventuele verbeterpunten
  - Conclusies inhoud convenant en eventuele verbeterpunten
- 

In de navolgende hoofdstukken komen de hierboven genoemde thema's successievelijk aan de orde.

### 1.3 Aanpak en respons

Voor de uitvoering van de evaluatie hebben we een aantal onderling samenhangende activiteiten uitgevoerd. Daarbij zijn we gestart met het verrichten van **deskresearch**. Daarbij hebben we verschillende schriftelijke en digitale bronnen geanalyseerd. Voorbeelden daarvan zijn: relevante beleidsnota's (zoals de Nota Dierenwelzijn en de Nota Duurzaam Voedsel), de vergaderverslagen van de stuurgroep en de projectgroep, projectaanvragen en persberichten. In de literatuurlijst hebben we een meer volledig overzicht opgenomen van de door ons geanalyseerde bronnen.

In aanvulling op de deskresearch hebben we gesprekken gevoerd met alle tien partijen die het convenant ondertekend hebben. Daarbij is het zo dat alle partijen die betrokken zijn bij het convenant zowel zitting hebben in de project- als in de stuurgroep. Daarom hebben we bij bijna alle partijen een gecombineerd gesprek gevoerd waaraan zowel de vertegenwoordiger in de projectgroep als de vertegenwoordiger in de stuurgroep deelgenomen heeft. Op deze wijze hebben we dus 19 vertegenwoordigers van de project- en stuurgroep geconsulteerd. In het navolgende duiden we deze personen kortweg aan met de term **sleutelpersonen**. In bijlage 1 hebben we aangegeven welke sleutelpersonen geraadpleegd zijn.

De dagelijkse uitvoering van het convenant ligt in handen van het Secretariaat Convenant Verduurzaming Dierlijke Producten. Het **secretariaat** heeft als belangrijkste taken om geïnteresseerde partijen informatie te verschaffen over de mogelijkheden van het convenant en de eerste intake van aanvragen en projectideeën te verzorgen. De ketenmanager vervult een specifieke rol binnen het secretariaat. Deze persoon heeft als taak om projectinitiatieven 'aan te jagen' en is daarnaast verantwoordelijk voor de begeleiding en monitoring van de ondersteunde projecten. Voor de evaluatie hebben we zowel de ketenmanager als de secretaris van het convenant geraadpleegd.

Verschillende partijen hebben – al dan niet met succes – een poging ondernomen om gebruik te maken van de beschikbare subsidiemiddelen van het convenant. In de evaluatie hebben we dan ook aandacht besteed aan het raadplegen van deze aanvragers. De groep aanvragers is op te splitsen in twee categorieën, namelijk zij die hun aanvraag gehonoreerd hebben gekregen – de **deelnemers** – en zij die hun aanvraag afgewezen zagen: de **afgewezenen**. Voor de evaluatie hebben we zestien deelnemers en vijf afgewezenen geconsulteerd. We merken overigens op dat deze deelnemers betrokken waren bij achttien gehonoreerde projecten. Enkele deelnemers hadden namelijk meer dan één project gehonoreerd gekregen. Bij de selectie van deelnemers hebben we ons geconcentreerd op projecten die ten tijde van de evaluatie al wat langer liepen. Dit omdat verwacht kan worden dat bij dit type projecten zinvol aandacht kan worden besteed aan de voortgang en (tussentijdse) resultaten. Deze projecten (deelnemers) zijn dan ook vrijwel integraal betrokken in de evaluatie. De twaalf gehonoreerde projecten die we buiten beschouwing hebben gelaten waren (dus) veelal vrij recent opgestart. In tabel 3.3 hebben we overigens een overzicht opgenomen van alle gehonoreerde projecten.

Naast deze aanvragers hebben we ook een vijftal zogenoemde **niet-deelnemers** geraadpleegd. Daaronder verstaan we partijen die in principe wel tot de potentiële initiatiefnemers voor projecten van het convenant behoren maar (tot op het moment van de evaluatie) geen aanvraag ingediend hebben. Dit segment is geraadpleegd om zicht te krijgen op eventuele drempels of belemmeringen die spelen bij het indienen van aanvragen voor het convenant.

Tabel 1.1 biedt inzicht in de respons die onder de verschillende segmenten van (potentiële) initiatiefnemers van projecten is gerealiseerd. Daaruit blijkt dat er sprake was van een zeer grote bereidheid om te participeren in de evaluatie.

**Tabel 1.1 Respons naar deelsegmenten**

Aspect	Deelnemers	Afgewezenen	Niet-deelnemers	Totaal
Brutosteekproef	18	5	7	30
- Contactpersoon na herhaalde pogingen niet bereikt	1	0	0	1
- Niet gebeld wegens behalen streefaantal	1	0	0	1
- Gegevens onjuist	0	0	1	1
Nettosteekproef	16	5	6	27
- Non-respons	0	0	1	1
Respons (absoluut)	16	5	5	26
Respons (relatief)	100%	100%	83%	96%

## **1.4 Opbouw rapport**

De opbouw van dit rapport ziet er als volgt uit. In de volgende paragraaf presenteren we eerst enige achtergrondinformatie over het convenant. Deze informatie heeft mede als doel om de resultaten van de evaluatie – die in de daarop volgende hoofdstukken zullen worden gepresenteerd – beter te kunnen interpreteren. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 volgen we in feite de thema's die centraal hebben gestaan in de evaluatie. Dit betekent dat we in hoofdstuk 3 aandacht zullen schenken aan de inhoud en bereik van het convenant. In hoofdstuk 4 staat de organisatie en uitvoering centraal terwijl we in hoofdstuk 5 de aandacht zullen leggen naar de meerwaarde en effectiviteit van het convenant. We sluiten af met hoofdstuk 6 waarin we de belangrijkste conclusies van de evaluatie zullen formuleren en – samenhangend daarmee – een aantal lessen naar de toekomst zullen trekken.



## 2. CONVENANT MVDP

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschouwen we kort en bondig een aantal aspecten van het convenant Markontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten (MVDP). Een belangrijk doel daarvan is om de resultaten van de evaluatie, die in de navolgende hoofdstukken aan bod komen, beter te kunnen positioneren. Daartoe ziet de opbouw van dit hoofdstuk er als volgt uit. In paragraaf 2.2 schetsen we eerst de opzet en doelstelling van het convenant. In paragraaf 2.3 zoomen we in op de partijen die betrokken zijn bij het convenant en de gremia die daarbij te onderscheiden zijn. In paragraaf 2.4 zullen we tot slot een aantal financiële kengetallen presenteren.

### 2.2 Opzet en doelstellingen van het convenant

Het convenant Markontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten is in feite een directe **resultante** van de **Nota Dierenwelzijn**. In deze nota heeft de toenmalige minister van LNV namelijk aangegeven tot een convenant 'tussensegment' te willen komen. Met dit convenant wilde de minister bevorderen dat er 'tussen' gangbaar en biologisch ook producten in de schappen zouden komen die met meer aandacht voor dierenwelzijn geproduceerd waren. Om deze ambitie te realiseren werd het wenselijk geacht om tot een convenant met relevante ketenpartijen te komen. Dit omdat alleen met samenwerking tussen ketenpartijen deze ambitie te realiseren viel.

Het convenant MVDP is in mei 2009 door een negental partijen ondertekend (zie ook paragraaf 2.3) en heeft een looptijd tot eind 2011. Organisatorisch gezien valt dit convenant onder het interdepartementale programma 'Duurzame Voedselsystemen' waarvan het ministerie van EL&I als 'trekker' fungeert. Voor de periode 2009-2011 wordt vanuit dit programma de Beleidsagenda Duurzame Voedselsystemen uitgevoerd. Naast EL&I zijn ook de ministeries van Infrastructuur en Milieu en Buitenlandse Zaken/-OntwikkelingsSamenwerking betrokken bij dit programma. Naast het convenant MVDP zijn ook andere samenwerkingsverbanden dan wel initiatieven op het gebied van duurzaam voedsel geïnitieerd. Enkele belangrijke voorbeelden daarvan zijn het 'Platform Verduurzaming Voedsel' en de 'Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij'. Meer recentelijk is vanuit het ministerie van EL&I dan ook het initiatief genomen om tot een integratie van deze convenanten en initiatieven te komen. Later in deze rapportage zullen we daar nog op terugkomen.

Zoals uit het voorgaande al volgt, heeft het convenant MVDP als ambitie om te bevorderen dat het **aanbod** van – en de **vraag** naar – **producten**, die met **meer aandacht voor dierenwelzijn** geproduceerd zijn, te laten **toenemen**. Met een groter aanbod van producten binnen het tussensegment worden de keuzemogelijkheden voor consumenten vergroot. Consumenten kunnen dan ook een bewuste keuze maken of zij bereid zijn om wat meer te betalen voor diervriendelijke producten. In het convenant is deze ambitie nader geoperationaliseerd. De kwantitatieve doelstelling luidt namelijk om jaarlijks (vanaf 2009) een omzetgroei van 15% van verduurzaamde dierlijke producten (in

supermarkten en bedrijfsrestaurants) te realiseren. Voor de monitoring van deze doelstelling worden periodiek gegevens verzameld. In hoofdstuk 5 komen we daar nader op terug. Daarbij zullen we ook nagaan in hoeverre het convenant MVDP er in de afgelopen jaren in geslaagd is om deze ambitie te realiseren.

In eerste instantie is in het convenant vooral ingezet op de volgende **sectoren**: pluimveevlees, eieren en varkensvlees. Eén van de redenen hiervoor was dat dit grote sectoren (qua omzet) zijn waar dus potentieel ook veel winst te boeken valt waar het gaat om verduurzaamde dierlijke producten. Al snel na de start van het convenant is echter door de convenantpartijen besloten tot een verbreding van sectoren te komen. Dit hield in dat ook de volgende sectoren in aanmerking konden komen voor ondersteuning vanuit het convenant: melkvee, vleesvee, schapen, geiten, eenden, kalkoenen en konijnen.

Een belangrijk kenmerk van het convenant MVDP is dus dat qua duurzaamheid de **focus** op **dierenwelzijn** wordt gelegd. Met het convenant wordt primair gestreefd naar het vergroten van het aanbod en de vraag naar producten met een duidelijk plus op dierenwelzijn ten opzichte van wat gangbaar is en/of vanuit wet- en regelgeving verplicht is. Voor deze focus op dierenwelzijn kunnen verschillende argumenten worden gegeven. In de eerste plaats is het convenant dus, zoals hierboven gebleken is, een directe resultante van de Nota Dierenwelzijn. In de tweede plaats is, hiermee samenhangend, in de afgelopen decennia veel (beleidsmatige) inzet gepleegd op thema's zoals diergezondheid en voedselveiligheid. Aandacht voor dierenwelzijn stond echter tot voor kort nog in de 'kinderschoenen' zodat hier nog een flinke inhaalslag te maken valt. Deze inhaalslag wordt, in de derde plaats, ook steeds belangrijker omdat de politieke en maatschappelijke belangstelling voor dierenwelzijn duidelijk groeiende is.

Voor het convenant is **jaarlijks** – voor de periode 2009-2011 – een budget van **1 miljoen euro** gereserveerd. Daarmee worden in grote lijnen een drietal onderdelen gefinancierd. In de eerste plaats is voor de uitvoering van het convenant een extern **secretariaat** (inclusief ketenmanager) ingesteld. Op de rol en taken daarvan komen we in het onderstaande nog terug.

In de tweede plaats is een deel van het budget gereserveerd voor meer **algemene communicatie** rondom het convenant. Deze middelen waren met name bedoeld om consumenten te informeren over – c.q. bewust te maken van – het bestaan van producten die met meer aandacht voor dierenwelzijn geproduceerd zijn. Dit budget is (deels) ingezet voor de inhuur van externe communicatiedeskundigheid. Dit heeft bijvoorbeeld geresulteerd in zaken zoals persberichten over het convenant.

Een derde onderdeel van het convenant bestond uit het **financieel ondersteunen** van **initiatieven** die aansloten bij de doelstellingen van het convenant. Daarbij werd een onderscheid gemaakt in een tweetal typen initiatieven met verschillende ondersteuningspercentages. Enerzijds zijn haalbaarheidsonderzoeken en marktverkenningen onderscheiden. In het navolgende spreken we wat dit type initiatieven betreft kortweg van haalbaarheidsonderzoeken. Het maximale ondersteuningspercentage hiervoor bedroeg 80%. Anderzijds konden voorlichtingsprojecten – die betrekking hadden op algemene voorlichting over diervriendelijke producten – ondersteund worden. De subsidiabele

kosten hiervan konden voor maximaal een derde deel gefinancierd worden vanuit het convenant. Het onderscheid in ondersteuningspercentages heeft met name te maken met het verschil in onzekerheid tussen beide typen initiatieven. Bij haalbaarheidsonderzoeken bestaat nog veel onzekerheid over de marktperspectieven van een bepaald product. Om potentiële aanvragers dan toch 'over de streep te trekken' om met initiatieven voor het tussensegment aan de slag te gaan werd het wenselijk geacht om in deze fase een relatief hoge ondersteuning te bieden. Bij voorlichtingsprojecten spelen dit soort onzekerheden veel minder waardoor een lager ondersteuningspercentage legitiem werd geacht.

In schema 2.1 hebben we nog enkele andere belangrijke modaliteiten van het subsidie-onderdeel van het convenant MVDP samengevat.

**Schema 2.1 Modaliteiten subsidie-onderdeel MVDP**

Modaliteit	Haalbaarheidsonderzoeken	Voorlichtingsprojecten
Cofinanciering	Minimaal 20% waarvan minimaal 10% 'out of pocket' en maximaal 10% via inbreng eigen arbeidsuren	Minimaal 2/3 deel
Maximale omvang subsidie	Maximum € 200.000,-	Niet specifiek begrensd
Aanvragers	Alleen bedrijven die verduurzaamde producten produceren of vermarkten	Idem
Additionaliteit	Dient te gaan om extra activiteiten van onderneming(en)	Idem
Openbaarheid resultaten	Aanvragers moeten bereid zijn om resultaten van onderzoeken na 3 maanden openbaar te maken	N.v.t.

Uit het bovenstaande schema volgt allereerst dat van aanvragers ook een eigen bijdrage verwacht werd. Bij haalbaarheidsonderzoeken diende dit deels ook om een 'out-of-pocket' bijdrage te gaan. De cofinanciering kon hier (dus) niet uitsluitend bestaan uit de inbreng van eigen arbeidsuren. Verder was met name de absolute omvang van de ondersteuning voor haalbaarheidsonderzoeken begrensd op € 200.000,-. Voor voorlichtingsprojecten was niet een dergelijke maximumgrens van toepassing.

Met het convenant werd vooral ingezet op marktgerichte projectinitiatieven. Om dit te borgen was voorzien dat alleen bedrijven aanvragen konden indienen. Met de op één na laatste modaliteit, die in schema 2.1 opgenomen is, wordt beoogd om 'free riders' uit te sluiten. Initiatiefnemers kunnen namelijk alleen een aanvraag voor financiële ondersteuning voor hun initiatieven indienen voor zover deze een additioneel karakter dragen ten opzichte van hun reguliere activiteiten. Ten slotte geldt voor haalbaarheidsonderzoeken dat aanvragers bereid moeten zijn om de resultaten daarvan openbaar te maken.

De beoordeling van de aanvragen voor financiële ondersteuning vanuit het convenant vond plaats aan de hand van verschillende selectiecriteria. In schema 2.2 vatten we enkele belangrijke **selectiecriteria** samen.

## Schema 2.2 Belangrijke selectiecriteria aanvragen convenant MVDP

criterium
Mate waarin verbeteringen in dierenwelzijn worden gerealiseerd t.o.v. wettelijke eisen/gangbare productie
Mate waarin dierenwelzijnsaspecten herkenbaar worden vermarkt
(Verwachte) impact op omzet
Spreiding over sectoren
Commitment van aanvrager(s) en andere ketenpartners

Eén van de belangrijkste selectiecriteria is dat aanvragen getoetst worden op hun 'plus' op dierenwelzijn. Daarbij dient sprake te zijn van een duidelijke stap voorwaarts ten opzichte van gangbare producten en/of wat wettelijk al verplicht is. In het verlengde hiervan wordt in de beoordeling ook gelet op de vraag in hoeverre bij de (voorzien) vermarkting op een herkenbare wijze dierenwelzijnsaspecten betrokken worden. De achtergrond hiervan is dat het convenant wilde bevorderen dat consumenten bewuste keuzes kunnen maken.

Verder dienen aanvragers ook de omzetspotentie van hun aanvraag aan te geven en dit te onderbouwen. Aanvragen met een hogere omzetspotentie scoren in principe beter maar alleen indien de onderbouwing van de inschatting van deze potentie adequaat en realistisch is. Zoals hiervoor aan bod kwam, zijn verschillende sectoren in het convenant betrokken. Bij de selectie van de projecten is er (dus) wel op gelet dat aanvragen van verschillende sectoren gehonoreerd werden. Hiermee wordt beoogd om in verschillende sectoren prikkels uit te delen en voorbeeldprojecten te initiëren. Ten slotte moest uit de aanvraag duidelijk worden dat niet alleen de aanvrager zich aan het initiatief committeerde maar ook andere schakels in de keten. Dit laatste stoelt op de gedachte dat voor een succesvolle marktintroductie alle schakels van de keten – primaire producenten, ver- en bewerkers en de retail/catering/speciaalzaken – actief betrokken zullen moeten worden.

## 2.3 Rol en betrokkenheid partijen

In deze paragraaf zullen we een drietal onderwerpen de revue laten passeren. Eerst zullen we aangeven welke partijen in het convenant participeren. Dan zullen we de rol en taken van de verschillende gremia, die binnen het convenant te onderscheiden zijn, bespreken. Het laatste onderwerp heeft betrekking op de aanvraagprocedure.

### I. Betrokken convenantpartners

Zoals we in het voorgaande al geconstateerd hebben, is het convenant MVDP in eerste instantie door een negental partijen ondertekend. Al vrij snel na de start is daaraan de Koninklijke Nederlandse Slagersorganisatie (KNS) toegevoegd. Per saldo participeren dus **10 partijen** in het convenant MVDP. In schema 2.3 hebben we deze partijen weergegeven.



### Schema 2.3 Partners van het convenant MVDP

---

#### Partner

---

Ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie (EL&I)  
LTO Nederland  
Nederlandse Organisatie van Pluimveehouders (NOP)  
Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL)  
Vereniging Nederlandse Cateringorganisaties (Veneca)  
Centrale Organisatie voor de Vleessector (COV)  
Vereniging van de Nederlandse Pluimveeverwerkende Industrie (Nepluvi)  
Algemene Nederlandse Vereniging van Eierhandelaren (Anevei)  
Nederlandse Vereniging tot Bescherming van Dieren  
Koninklijke Nederlandse Slagersorganisatie (KNS)

---

## II. Rol en taken gremia

Voor de uitvoering van het convenant zijn verschillende gremia onderscheiden die we nu successievelijk de revue zullen laten passeren. Allereerst is een **stuurgroep** ingesteld waarin alle convenantpartners participeren. De stuurgroep vergadert gemiddeld gezien twee keer per jaar. Een eerste rol van de stuurgroep is om meer strategische/beleidsmatige discussies te voeren over verduurzaming van dierlijke producten en – daarmee samenhangend – de richting en toekomst van het convenant. Daarmee heeft de stuurgroep dus als taak om het convenant op hoofdlijnen aan te sturen. Daartoe behoort bijvoorbeeld ook het monitoren van de voortgang en het (aan de hand daarvan) eventueel bijstellen van de inhoud en/of uitvoering van het convenant. Verder is de stuurgroep ook belast met het accorderen van de adviezen van de projectgroep (zie hierna) ten aanzien van de projectaanvragen of het nemen van een besluit daarover indien de projectgroep daar niet uitkwam. Overigens is de stuurgroep niet steeds bijeengekomen om adviezen van de projectgroep te bespreken. Dit is ook regelmatig schriftelijk/per mail verlopen. Dit vond met name plaats indien er geen projecten voorlagen waarover nog een inhoudelijke discussie door de stuurgroep plaats moest vinden.

Zoals uit het bovenstaande al gebleken is, is er voor de uitvoering van het convenant ook een **projectgroep** actief. De projectgroep komt gemiddeld gezien ongeveer vijf keer per jaar bijeen. In de projectgroep hebben eveneens alle convenantpartijen zitting maar het gaat daarbij wel om andere personen dan in de stuurgroep. De belangrijkste taak van de projectgroep is om aanvragen, die voor ondersteuning vanuit het convenant ingediend zijn, te beoordelen. Aan de hand daarvan worden dan adviezen richting de stuurgroep opgesteld. Indien in de projectgroep niet tot een eenduidig advies kan worden gekomen, wordt aan de stuurgroep gevraagd om de knoop door te hakken. Naast de projectbeoordeling had de projectgroep ook als taak om te adviseren over de aanwending van de middelen voor algemene communicatie (zie hiervoor). Om dit voor te bereiden is vanuit de projectgroep een **werkgroep communicatie** ingesteld. Deze werkgroep wordt ondersteund door een extern communicatiebureau. Een deel van deze middelen wordt (dus) ingezet voor de inhuur van deze deskundigheid.

Verder is er voor gekozen om, zoals hierboven al aan de orde kwam, voor de uitvoering van het convenant een beroep te doen op een **extern secretariaat/secretaris**. Belangrijke taken van het secretariaat/secretaris zijn: het beantwoorden van vragen die over het convenant MVDP worden gesteld, het verzorgen van de in-take van aanvragen, het opstellen van preadviezen voor de projectgroep over de ingediende aanvragen en het voorbereiden en organiseren van vergaderingen van zowel de project- als stuurgroep.

Naast, of in het verlengde van, het secretariaat is een **ketenmanager** ingehuurd. De ketenmanager heeft in de eerste plaats een belangrijke taak bij het mobiliseren van partijen om tot projectinitiatieven te komen. Daartoe legt de ketenmanager contacten met potentiële aanvragers en kan hij ondersteuning bieden bij het uitwerken van aanvragen. Deze ondersteuning houdt dan bijvoorbeeld in het beantwoorden van vragen of het doorverwijzen naar andere partijen die mogelijk relevant kunnen zijn voor een initiatief. Zoals we later nog zullen zien, hebben de convenantpartners bijvoorbeeld geïnteresseerde bedrijven uit hun achterban dikwijls doorverwezen naar de ketenmanager. In de tweede plaats heeft de ketenmanager als taak om projecten die vanuit het convenant gehonoreerd zijn te monitoren en daarover terug te rapporteren naar de project- en stuurgroep.

### **Aanvraag- en beoordelingsprocedure**

Uit bovenstaande beschrijving volgt al min of meer de aanvraag- en beoordelingsprocedure en de stappen die daarin te onderscheiden zijn. We volstaan daarom met een korte samenvatting. De ketenmanager onderhoudt de contacten in het veld en tracht te bevorderen dat passende projectinitiatieven van de grond komen. Zodra dit het geval is dienen initiatiefnemers hun aanvraag in bij het secretariaat. Het secretariaat/de secretaris stelt hierover een preadvies op dat binnen de projectgroep wordt besproken. De projectgroep probeert dan tot een advies richting de stuurgroep te komen die vervolgens een formeel besluit over de aanvraag neemt. In situaties waarin de projectgroep niet tot een eenduidig advies kan komen hakt de stuurgroep de knoop door. Projecten die gehonoreerd worden krijgen vervolgens een committeringsbrief vanuit het ministerie van EL&I.

Belangrijk om op te merken is dat in de praktijk bij de aanvraag- en beoordelingsprocedure veelal een interactieve aanpak is gevolgd. Dit hield in dat richting aanvragen, die in de optiek van de project- of stuurgroep nog niet voldeden of niet geheel duidelijk waren, eerst aanvullende vragen werden gesteld of suggesties voor verbeteringen aangedragen werden. Indien dergelijke vragen adequaat beantwoord werden en/of de verbeter suggesties adequaat opgepakt werden konden in een tweede ronde aanvragen alsnog worden goedgekeurd. Deze interactieve aanpak resulteerde er ook in dat in de praktijk projecten maar in beperkte mate formeel afgewezen werden.

## **2.4 Financiële kengetallen**

Zoals we later in deze rapportage – en dan met name in hoofdstuk 5 – nog zullen zien waren er ten tijde van de evaluatie in totaal 32 aanvragen gehonoreerd vanuit het convenant MVDP. Naast het projectenbudget was een deel van de middelen bestemd

voor het beheer en uitvoering van het convenant en een ander deel voor de algemene communicatie rondom het convenant. In tabel 2.1 vatten we een aantal financiële kengetallen samen die betrekking hebben de onderdelen van het convenant.

**Tabel 2.1 Financiële kengetallen convenant MVDP**

<b>Jaar</b>	<b>Besteed budget projecten</b>	<b>Besteed budget beheer*</b>	<b>Totaal besteed budget</b>	<b>Totaal beschikbaar budget</b>
2009	646.345	60.000	706.345	1.000.000
2010	416.079	211.000	627.079**	1.000.000
2011***	974.805	264.000	1.238.805	1.000.000
<b>Totaal</b>	<b>2.037.229</b>	<b>535.000</b>	<b>2.572.229</b>	<b>3.000.000</b>

\* Met inbegrip van activiteiten op het gebied van communicatie en evaluatie van het convenant.

\*\* Twee projecten uit 2010 rusten op het budget van 2011.

\*\*\* Het jaar 2011 is nog niet afgelopen. Mogelijk worden er nog voorstellen gehonoreerd.

Uit bovenstaande tabel blijkt allereerst dat 17,8% van het totaal beschikbare budget is aangewend voor communicatie en beheer en dat het resterende deel voor de ondersteuning van projectinitiatieven is bedoeld en ook voor een groot deel daadwerkelijk is gebruikt. In 2009 zijn de beheerskosten aanzienlijk lager. Dit heeft te maken met het feit dat het secretariaat en de ketenmanager in het najaar van 2009 gestart zijn met hun werkzaamheden. In 2009 zijn nog geen middelen voor communicatie aangewend. In totaal is voor communicatie ongeveer 60.000 euro uitgegeven.

Wat het projectenbudget betreft zien we dat in 2009 de middelen niet volledig aangewend konden worden. Dit had – zo komt uit de gevoerde gesprekken naar voren – met name te maken met het feit dat het convenant nog opgestart moest worden. Het kost nu eenmaal de nodige doorlooptijd om projecten te ontwikkelen en vervolgens gehonoreerd te krijgen. Het voorgaande wordt overigens ook bevestigd door de resultaten van 2010. Op zich is het budget toen vrijwel aangewend. Uit tabel 2.1 blijkt dit niet direct maar hierbij dient aangetekend te worden dat een tweetal projecten uit 2010 administratief gezien op 2011 ‘drukken’ terwijl zij in feite in 2010 goedgekeurd zijn. Dit heeft te maken met het feit dat het convenant tussentijds intern verhuisd is binnen het ministerie van EL&I van de Directie Agroketens en Visserij naar de Directie Voedsel, Dier en Consument. Ook voor 2011 was het budget voor projecten ten tijde van de evaluatie vrijwel volledig aangewend.

Zoals gezegd, dienden wat de projectinitiatieven betreft, de aanvragers ook zorg te dragen voor cofinanciering. Daarom is het interessant om na te gaan welke cofinanciering met het convenant gegenereerd is. Tabel 2.2 biedt daar inzicht in.

**Tabel 2.2 Kosten en (co)financiering projecten convenant MVDP (stand van zaken 30 september 2011)**

Type project	Subsidie	Eigen investering*
Haalbaarheidsonderzoeken	€ 1.051.226	€ 801.997
Voorlichtingsprojecten	€ 853.587	€ 2.815.805
Haalbaarheidsonderzoek met daarop volgend een voorlichtingsproject	€ 132.416	€ 38.455
<b>Totaal</b>	<b>€ 2.037.229</b>	<b>€ 3.656.257</b>

\* Het gaat hier om een minimale inschatting van de eigen investering van aanvragers. Dit omdat er dikwijls vóór de aanvraag van een project of na afloop van de projectperiode nog aanvullende investeringen zijn gepleegd. Bij een vijftal projecten is de eigen investering niet bekend. Hierdoor ligt de feitelijke omvang van de eigen investeringen wat hoger dan uit tabel 2.2 naar voren komt.

We zien uit tabel 2.2 dat er sprake is van een aanzienlijke 'hefboomwerking' van de subsidie. In totaal (voor de haalbaarheidsonderzoeken en voorlichtingsprojecten gezamenlijk) bedraagt de financiële multiplier van de bijdrage vanuit het convenant namelijk ongeveer 2,8. Twee projecten zijn niet in te delen in de typen haalbaarheid of voorlichting omdat deze beide projecten uit een haalbaarheidsstudie met daaropvolgend een voorlichtingsproject bestaan. Voor de haalbaarheidsonderzoeken en voorlichtingsprojecten afzonderlijk komt deze multiplier uit op 1,8 respectievelijk 4,3. Dat de financiële multiplier bij voorlichtingsprojecten hoger uitkomt dan bij de haalbaarheidsonderzoeken heeft natuurlijk ook alles te maken met de hogere cofinancieringseisen die voor voorlichtingsprojecten gelden.

## 3. INHOUD EN BEREIK CONVENANT

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk schenken we in de eerste plaats aandacht aan de inhoud van het convenant. In paragraaf 3.2 zullen we dat vooral vanuit het perspectief van de convenantpartijen doen. In paragraaf 3.3 verleggen we het perspectief naar (potentiële) aanvragers. Vervolgens zoomen we in paragraaf 3.4 in op het bereik van het convenant. In die paragraaf zullen we namelijk in kaart brengen hoeveel en welke typen projecten vanuit het convenant ondersteund zijn.

### 3.2 Inhoud convenant vanuit perspectief convenantpartijen

In de gesprekken met convenantpartijen hebben we onder andere aandacht geschonken aan de inhoud van het convenant. Daarbij hebben we gedifferentieerd naar een aantal verschillende inhoudelijke aspecten. In het navolgende zullen we deze aspecten successievelijk de revue laten passeren.

#### I. Selectiecriteria projectinitiatieven

Allereerst zijn in de gesprekken met convenantpartijen de **selectiecriteria** voor de beoordeling van projectaanvragen aan bod gekomen. Daaruit is als meer algemene conclusie naar voren gekomen dat deze criteria over het algemeen positief beoordeeld worden. Hoewel de convenantpartijen (naar de toekomst) op onderdelen – zie hierna – wel enkele verbeterpunten signaleren is geen van deze partijen ‘overall’ kritisch op de selectiecriteria. De positieve beoordeling van deze criteria hangt nauw samen met een aantal sterke punten die de convenantpartijen rondom deze criteria naar voren hebben gebracht.

Zo is een aantal malen genoemd dat het een duidelijke meerwaarde heeft gehad dat de selectiecriteria in nauwe samenspraak met de convenantpartijen ontwikkeld zijn. Daarmee konden deze criteria ook op draagvlak vanuit de partners van het convenant rekenen.

Verder hebben verschillende partijen als positief punt genoemd dat de criteria niet te star waren. Projecten konden (daardoor) vooral beoordeeld worden op het feit of ze al dan niet pasten binnen de ambities van het convenant. Het was dus niet zo dat er van te voren een ‘starre’ lijst van selectiecriteria opgesteld was waar aanvragen allemaal precies aan moesten voldoen om voor subsidie in aanmerking te komen. De (niet te starre) criteria lieten bovendien ook ruimte voor de project- en/of stuurgroep om aanvullende vragen of eisen te stellen aan een aanvrager. Bij een regeling die helemaal ‘dichtgespijkerd’ is qua selectiecriteria is dit niet of nauwelijks mogelijk. Een aanvraag kan dan alleen goed- of afgekeurd worden. De convenantpartners hebben de interactie met de aanvragers veelal als een pre ervaren. Deze interactie was enerzijds namelijk gericht op het beter kunnen beoordelen van aanvragen (bijvoorbeeld door aanvragers te vragen om bepaalde toelichtingen te geven). Anderzijds had deze interactie ook tot doel om tot

betere aanvragen – in het licht van de doelstellingen van het convenant – te komen. Dit laatste kon bijvoorbeeld worden gerealiseerd door aanvragers te vragen om bepaalde onderdelen van de aanvraag verder uit te werken en/of door hen op het spoor te zetten om afstemming te realiseren met andere aanpalende initiatieven.

Ten slotte hebben verschillende convenantpartijen hun positieve beoordeling van de selectiecriteria onderbouwd door er op te wijzen dat er ook vanuit de achterban geen negatieve signalen over deze criteria vernomen zijn.

In het licht van het bovenstaande is het niet verwonderlijk dat alle partijen – ook achteraf gezien – (nog steeds) van mening zijn dat de juiste projecten geselecteerd zijn. Hierbij dient wel aangetekend te worden dat enkele convenantpartijen aangegeven hebben dat de voortgang en resultaten van de gehonoreerde projecten voor hen tot voor kort wel wat een ‘black box’ was. Dit omdat er tot voor kort niet echt sprake is geweest van een systematische terugkoppeling van de (voortgang en) resultaten van de ondersteunde projecten. Meer recentelijk is op dit punt wel een stap gezet doordat de project- en stuurgroep – via het secretariaat – een notitie hebben ontvangen over de voortgang en resultaten van de aanvragen die in eerdere instantie gehonoreerd zijn.

Hierboven hebben we al aangegeven dat, hoewel de convenantpartijen over het algemeen positief zijn over de selectiecriteria, er wel een aantal **verbeterpunten** worden aangedragen. We zullen deze punten nu kort bespreken.

In de eerste plaats is door een enkele convenantpartij naar voren gebracht dat het in de praktijk wel eens lastig kan zijn om te bepalen waar precies de grens ligt qua marktontwikkeling. Of, anders geformuleerd, wanneer een projectinitiatief nog te ver van de markt af ligt om van marktontwikkeling te kunnen spreken. In deze zin bestaat er dus behoefte aan nadere definiëring van het begrip marktontwikkeling. Dit zou naar de toekomst dan nader uitgewerkt dienen te worden (de betreffende convenantpartners hebben hier nu geen pasklare oplossing voor).

Ten tweede bestaat er bij enkele convenantpartijen naar de toekomst behoefte aan het (verder) ‘opwaarderen’ van het criterium dat betrekking heeft op de innovativiteit van een aanvraag. Daarmee wordt bedoeld dat er tot nu toe ook op gelet is dat iedereen – alle sectoren – gelijke kansen moesten hebben. Daardoor hoefde een initiatief niet geheel nieuw te zijn. In principe kon een aanvraag binnen een sector dus gehonoreerd worden ook al zaten daar elementen in die min of meer herkenbaar waren vanuit initiatieven in andere sectoren. Over het algemeen hebben de convenantpartijen daar – in de eerste jaren van het convenant – ook geen moeite mee gehad. Immers, de eerste uitdaging in de aanloopfase was om aanbod voor het tussensegment te creëren omdat er anders weinig te kiezen valt voor de consument. Mede gezien het feit dat het tussensegment nu in ontwikkeling is, pleiten enkele convenantpartijen er voor om naar de toekomst de lat qua innovativiteit wat hoger te leggen. Dit zou inhouden dat niet langer projecten gehonoreerd kunnen worden die elders al op min of meer dezelfde wijze toegepast zijn.

Tot slot is een enkele maal genoemd dat het niet altijd duidelijk is welke typen activiteiten wel of niet tot voorlichting behoren. Hierdoor kan het in de praktijk lastig zijn om te

bepalen of een aanvraag – of onderdelen daarvan – wel of niet subsidiabel is (zijn). Ook op dit punt bestaat naar de toekomst dus behoefte aan nadere definiëring (wat onder voorlichting valt).

Andere verbeterpunten in de selectiecriteria hebben met name betrekking op het verbreden van duurzaamheidsaspecten en het vermijden van een al te 'enge' koppeling van dierenwelzijn aan het Beter Leven kenmerk van de Dierenbescherming. Deze verbeterpunten zullen we betrekken bij de bespreking van andere inhoudelijke aspecten die hieronder aan bod komen.

## **II. Modaliteiten**

Over het algemeen zijn de convenantpartijen tevreden over de modaliteiten van (de subsidie van) het convenant. Er zijn dan ook geen verbeterpunten die door een aanzienlijk deel van de partijen naar voren is gebracht. Zo kunnen bijna alle convenantpartijen zich vinden in de maximale hoogte van de subsidiebedragen. In een enkel geval is wel de opmerking geplaatst dat de maximale subsidie voor echt grote spelers wat mager is om zaken in gang te zetten. Ook is een enkele maal genoemd dat de vereiste cofinanciering voor met name kleinere partijen een probleem kan vormen.

Ook het onderscheid in typen projecten – haalbaarheidsonderzoeken enerzijds en voorlichtingsactiviteiten anderzijds – en de ondersteuningspercentages die daarvoor gelden, kan op draagvlak vanuit de achterban rekenen. De convenantpartijen zien dus ook hier veelal geen aanleiding tot veranderingen. Als argumentatie hiervoor wordt er op gewezen dat er bij haalbaarheidsonderzoeken bij de aanvragers nog veel onzekerheid bestaat over de vraag of iets uiteindelijk wel zal lukken ('of er markt voor is'). Een relatief hoge ondersteuning in deze fase is dan ook min of meer logisch. Bij voorlichtingsactiviteiten is veelal sprake van een meer uitgewerkt product of concept waarvoor de onzekerheid navenant lager ligt en dus ook een lager subsidiepercentage legitiem is. Een enkele convenantpartij heeft aangegeven dat, mocht het subsidiebudget (nog) kleiner worden, dan wel gekeken zou kunnen – of moeten – worden naar de ondersteuningspercentages. Verder heeft één convenantpartij aangegeven dat zij er op zich geen moeite mee zou hebben indien het ondersteuningspercentage voor voorlichtings-activiteiten wat teruggedrongen zou worden (bijvoorbeeld naar 20%).

## **III. Duurzaamheidsaspecten**

Alle convenantpartijen vinden het – ook achteraf gezien – een goede keuze dat er in het convenant in eerste instantie ingezet is op één aspect van duurzaamheid en dan specifiek dierenwelzijn. De belangrijkste argumenten die daarvoor naar voren worden gebracht zijn de volgende.

Allereerst is dierenwelzijn een aspect dat – in tegenstelling tot bijvoorbeeld thema's als diergezondheid en voedselveiligheid – in de afgelopen decennia nog betrekkelijk weinig aandacht heeft gekregen. Hier valt dus een duidelijke inhaalslag te maken. Bovendien is de tijd daar ook rijp voor. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de toenemende politieke en maatschappelijke belangstelling voor dierenwelzijn.

Samenhangend met het voorgaande is dierenwelzijn een thema waar markt voor is (komt) waarmee het voor bedrijven dus steeds interessanter wordt om zich met dit thema te profileren. Voor een thema als bijvoorbeeld voedselveiligheid ligt dat veel lastiger. Bij profilering op dit thema wordt al snel de suggestie gewekt dat andere producten niet veilig zijn voor de gezondheid wat tot heftige consumentenreacties kan leiden die de hele keten treffen.

Nog een ander argument dat vanuit de convenantpartijen naar voren is gebracht betreft het beperkte budget dat voor projectinitiatieven beschikbaar was. Om dan toch stappen te kunnen zetten heeft het een meerwaarde indien de middelen ingezet kunnen worden op één duurzaamheidsaspect en niet versnipperd hoeven te worden over meerdere aspecten.

Verder is in de gesprekken met convenantpartijen regelmatig opgemerkt dat andere duurzaamheidsaspecten dan dierenwelzijn al aan bod komen in andere convenanten op het gebied van duurzaamheid. Een voorbeeld daarvan is het Platform Verduurzaming Voedsel. Een laatste argument wat frequent is genoemd, is dat het betrekken van meerdere duurzaamheidsaspecten kan leiden tot een complexe beoordeling van aanvragen. Immers, dan kan het voorkomen dat positieve effecten op het ene duurzaamheidsaspect afgewogen moeten worden tegen negatieve effecten op andere duurzaamheidsaspecten.

Hoewel de convenantpartijen positief terugkijken op de focus op dierenwelzijn is een meerderheid van deze partijen wel van mening dat er naar de **toekomst** een **zekere verbreding** wenselijk dan wel onvermijdelijk is. Deze partijen wijzen er echter wel op dat ook dan dierenwelzijn een prioritair beoordelingscriterium zou moeten blijven. Het thema 'antibioticagebruik' is het meest frequent als aanvullend duurzaamheidsaspect genoemd. De achtergrond daarvan is enerzijds dat dit thema – net als dierenwelzijn – volop in de maatschappelijke en politieke belangstelling staat. Anderzijds heeft dit thema een duidelijke relatie met dierenwelzijn zodat het een meerwaarde heeft om deze thema's integraal te betrekken.

Een aandachtspunt bij het betrekken van meer duurzaamheidsaspecten is (dus) wel dat er een afwegingskader ontworpen zal moeten worden. De betreffende convenantpartijen wijzen er daarbij op dat hiervoor verschillende varianten mogelijk zijn. Zo zou één variant bijvoorbeeld kunnen zijn dat aanvragen nog steeds beoordeeld worden op hun 'plus' voor dierenwelzijn maar dat als aanvullende eis wordt gesteld dat initiatieven niet negatief mogen uitwerken op andere – specifiek benoemde – duurzaamheidsaspecten. Een voorbeeld van een andere variant is dat er naast dierenwelzijn één of enkele andere duurzaamheidsaspecten worden toegevoegd waar projecten ook op kunnen scoren. Bij deze variant zal dan ook tot een onderlinge afweging (gewichtenset) van de betreffende duurzaamheidsaspecten moeten worden gekomen.

Ook in de raadpleging van het veld – aanvragers en niet-deelnemers – hebben we overigens aandacht besteed aan de vraag van verbreding van duurzaamheidsaspecten. In totaal wisten 25 van de 26 respondenten zich hier een mening over te vormen. Vier van hen hebben daarbij aangegeven dat de focus wat hun betreft uitsluitend op



dierenwelzijn gericht zou moeten blijven. De overige 21 respondenten zijn dus wel voorstander van (een zekere mate van) verbreding. Enkele van deze respondenten zijn de mening toegedaan dat duurzaamheid integraal moet worden aangepakt. Verreweg de meeste van deze respondenten pleiten echter voor een beperkte uitbreiding van het aantal duurzaamheidsthema's. We hebben de 21 respondenten, die voorstander van verbreding zijn, gevraagd aan welke andere thema's zij dan specifiek denken. Een deel van deze respondenten heeft daarbij meer dan één thema genoemd. De volgende thema's zijn daarbij naar voren gebracht:

- Antibioticagebruik: 16 keer genoemd.
- Fossiele brandstoffen: 14 keer genoemd.
- CO<sub>2</sub>-uitstoot: 13 keer genoemd.
- Watergebruik: 12 keer genoemd.
- Ammoniakuitstoot: 12 keer genoemd.
- Uitstoot fijnstof: 9 keer genoemd.
- Voedselveiligheid: 2 keer genoemd.
- Duurzame soja: 2 keer genoemd.
- Ander verpakkingsmateriaal: 1 keer genoemd.

#### IV. Sectoren

Uit de gesprekken met convenantpartijen is naar voren gekomen dat in eerste instantie – in lijn met de initiële afspraken van het convenant – vooral projecten vanuit de pluimvee- en varkenssector ingediend zijn. De eiersector – die ook tot de initiële speerpuntsectoren behoorde – is daarbij wat achter gebleven. Uit de evaluatie blijkt dat dit vooral te verklaren valt uit het feit dat deze sector wat voor de muziek uitliep. Al voor de totstandkoming van het convenant waren voor deze sector resultaten geboekt op het gebied van dierenwelzijn (zoals het uitsluitend verkopen van scharreleieren in supermarkten).

Al vrij snel na de start van het convenant is tot een verbreding van sectoren gekomen. Dit hield in dat ook aanvragen vanuit andere sectoren dan pluimvee-, varkensvlees en eieren ingediend konden worden. De convenantpartijen zijn in grote lijnen van mening dat deze verbreding terecht en succesvol is geweest. Zij onderbouwen dit door er op te wijzen dat er inmiddels vanuit verschillende sectoren aanvragen worden ingediend. Dit vindt ook vanuit kleinere sectoren plaats zoals konijnen, eenden, schapen, kalkoenen en blaarkoppen.

Gelet op het voorgaande zien de convenantpartijen dan ook niet direct aanleiding om tot een verdere verbreding van sectoren te komen. Enerzijds heeft dit dus te maken met het feit dat in de optiek van deze partijen alle (ook kleine) sectoren een beroep op het convenant kunnen doen. Dit is in de praktijk dus ook gebeurd. Samenhangend hiermee is het anderzijds voor convenantpartijen ook lastig om sectoren te identificeren die nu uitgesloten zouden worden van het convenant. Bij dit laatste speelt ook mee dat in het huidige convenant kleine sectoren via brede organisaties als LTO Nederland en de Dierenbescherming ingebracht of bereikt kunnen worden.

## V. Koppeling dierenwelzijn en Beter Leven kenmerk

Zoals we later in deze rapportage nog zullen zien, zien de convenantpartijen de ontwikkeling en 'vlucht' die het Beter Leven kenmerk vervolgens heeft genomen als één van de belangrijkste gezamenlijke successen van het convenant. Wel is uit de gesprekken naar voren gekomen dat een meerderheid van de convenantpartijen er voor wil waken dat dit succes nu niet (negatief) gaat doorslaan. Daarmee wordt bedoeld dat in de optiek van deze partijen dierenwelzijn meer is dan een ster van de dierenbescherming.

Vanuit deze partijen wordt bijvoorbeeld naar voren gebracht dat in het convenant even de situatie dreigde te ontstaan dat het al dan niet verlenen van een ster vanuit het Beter Leven kenmerk een noodzakelijke voorwaarde werd voor het verkrijgen van subsidie. De betreffende partijen hebben daar moeite mee. Dit heeft vooral te maken met het feit dat zij voorbeelden kennen van situaties die gunstig zijn voor dierenwelzijn maar toch niet in aanmerking komen voor een ster vanuit het Beter Leven kenmerk.

De partijen die willen waken voor een al te dominante positionering van het Beter Leven kenmerk bij de beoordeling van de projecten merken overigens op dat het een en ander recentelijk weer beter in balans gebracht is. Toetsing van de 'plus' op dierenwelzijn vindt niet uitsluitend (meer) plaats op basis van de vraag of een initiatief wel of niet een ster vanuit het Beter Leven kenmerk heeft of zal krijgen.

## VI. Kennisagenda

In het convenant was ook de ambitie geformuleerd om te komen tot een kennisagenda. Met deze agenda werd bedoeld het samen met (onder andere) de convenantpartijen opstellen van onderzoeksvragen die betrekking hebben op het (door)ontwikkelen en introduceren van duurzame producten. Uit de gesprekken met de convenantpartijen is naar voren gekomen dat dit niet echt uit de verf gekomen is. Enerzijds is er sowieso niet een dergelijke agenda opgesteld. Anderzijds heeft een meerderheid van de convenantpartijen ook niet ervaren dat er vanuit het convenant structureel en van meet af aan aandacht besteed is aan het (periodiek) inventariseren van de kennisbehoeften van de convenantpartijen rondom deze thematiek.

Hoewel er bij de uitvoering van het convenant dus niet echt invulling is gegeven aan de ambitie van het opstellen van een kennisagenda, zoals hierboven bedoeld, kan tegelijkertijd worden geconcludeerd dat de convenantpartijen dit veelal ook niet als een gemis ervaren hebben. Hiervoor worden met name de volgende argumenten aangedragen.

In de eerste plaats wordt er op gewezen dat het niet echt voor de hand ligt om in het convenant tussensegmenten – dat dicht bij de markt ligt – kennisvragen op een hoger abstractieniveau te inventariseren. Het convenant richt zich immers op marktontwikkeling en kennisvragen die dan spelen en betrekking hebben op de potenties voor marktimplementatie van bepaalde producten. Dergelijke projectgerelateerde kennisvragen worden dan direct in de projecten zelf aangepakt (via het verrichten van markt- en haalbaarheidsonderzoeken). Dit zijn bovendien kennisvragen waarbij de aanvragers niet

staan te trappelen om de resultaten daarvan publiekelijk kenbaar te maken.

In de tweede plaats is door de convenantpartijen regelmatig naar voren gebracht dat er andere kanalen zijn waarmee dergelijke kennisvragen ook al (en beter) geïnventariseerd kunnen worden of zijn. Hierbij wordt bijvoorbeeld verwezen naar de productschappen, de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij en het feit dat er al een nota Dierenwelzijn is.

Ten derde is door enkele convenantpartijen naar voren gebracht dat bij onderzoeken rondom marktontwikkeling een partij als de WUR niet altijd voor de hand ligt.

Ten slotte is ook nog genoemd dat dergelijke kennisvragen vaak sector gebonden zijn en zich dus niet lenen voor bespreking en aanpak vanuit het convenant. Productschappen kunnen hiervoor bijvoorbeeld een beter geschikt kanaal zijn.

### 3.3 Inhoud convenant vanuit perspectief aanvragers

In deze paragraaf bespreken we de inhoud van het convenant vanuit het perspectief van de aanvragers (deelnemers en afgewezenen) en niet-deelnemers. Daarbij gaan we allereerst in op de bekendheid en informatievoorziening van het convenant. Daarna bezien we de criteria waaraan aanvragers moeten voldoen om in aanmerking te komen voor financiële ondersteuning vanuit het convenant.

#### Bekendheid en informatievoorziening

Bij de respondentgroepen zijn we nagegaan of zij bekend zijn met de mogelijkheden die het convenant MVDP biedt voor ondersteuning van projectinitiatieven op het gebied van verduurzaming van dierlijke producten. In totaal waren 25 van de 26 respondenten hier bekend mee. Voor één niet-deelnemer gold dit namelijk niet. Aan deze 25 personen hebben we gevraagd via welke bronnen zij op het spoor van de ondersteuningsmogelijkheden van het convenant zijn gekomen. Enkele respondenten hebben daarbij meerdere bronnen genoemd. Uit de resultaten van tabel 3.1 blijkt dat vooral de convenantpartners en de ketenmanager belangrijke bronnen zijn geweest.

**Tabel 3.1** Informatiebronnen voor mogelijkheden convenant

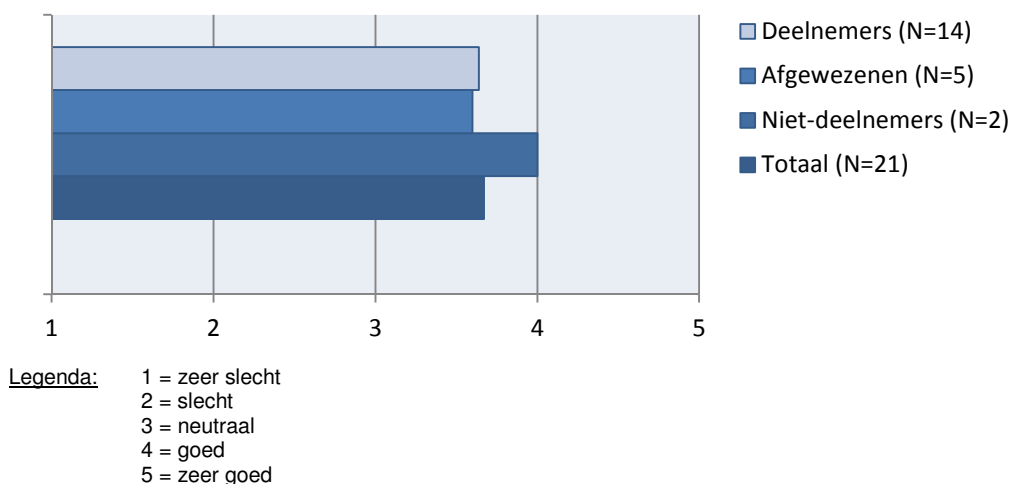
Bron	Deelnemers (N=16)	Afgewezenen (N=5)	Niet-deelnemers (N=4)	Totaal (N=25)
Via een convenant-partner	6 keer	4 keer	1 keer	11 keer
Via de ketenmanager	8 keer		2 keer	10 keer
Via LNV-Loket/ DR/EL&I	3 keer	2 keer		5 keer
Via mijn inhoudelijk adviseur	1 keer			1 keer
Weet niet	1 keer		1 keer	2 keer

Aan de respondenten die een convenantpartner als bron aangedragen hebben, is vervolgens gevraagd om welke partij het specifiek ging. Daarbij bleek sprake te zijn van een aanzienlijke spreiding over partijen wat er op duidt dat het uitdragen van het convenant breed heeft plaatsgevonden vanuit de convenantpartners. De volgende convenantpartijen zijn namelijk genoemd:

- Dierenbescherming (3 keer genoemd).
- COV (2 keer genoemd).
- KNS (2 keer genoemd).
- LTO (2 keer genoemd).
- Anevei (1 keer genoemd).
- Nepluvi (1 keer genoemd).

In figuur 3.1 vatten we samen hoe de verschillende groepen respondenten de voorlichting, die over de mogelijkheid van het convenant gegeven is, beoordelen. Enkele respondenten hebben deze vraag niet kunnen beantwoorden. Dit omdat zij onvoldoende zicht hadden op de wijze waarop de voorlichting was verlopen.

**Figuur 3.1 Beoordeling voorlichting vanuit het convenant**

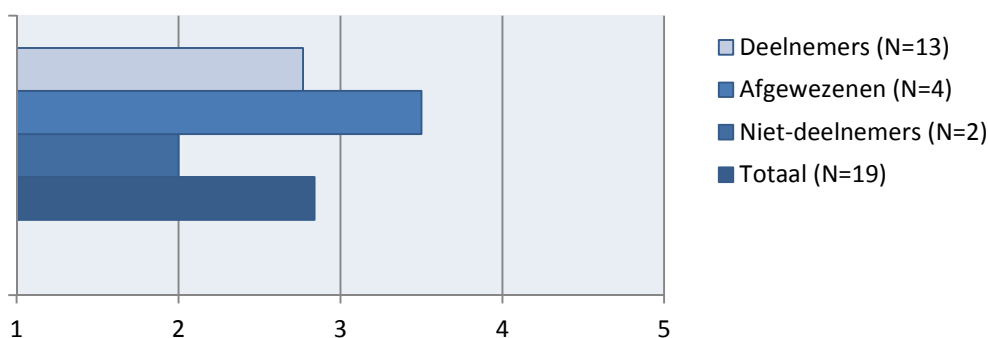


Uit bovenstaande figuur blijkt dat de respondenten gemiddeld gezien de voorlichting als redelijk goed hebben ervaren. Dit wordt verder onderbouwd door het feit dat slechts drie respondenten aangegeven hebben deze voorlichting slecht te vinden. Daarnaast namen twee respondenten een neutrale positie in (de voorlichting was in hun optiek niet goed maar ook niet slecht). We hebben bij deze vijf respondenten doorgevraagd waarom zij niet (geheel) tevreden waren over de voorlichting over de mogelijkheden van het convenant. Daarbij zijn meerdere redenen naar voren gebracht. Zo is drie keer genoemd dat de voorlichting niet eenduidig was. Daarmee bedoelden deze respondenten dat het voor hen onduidelijk bleef welke typen projecten precies subsidiabel zijn. Verder is twee keer aangegeven dat de voorlichting ontoegankelijk c.q. onbegrijpelijk was (te moeilijk taalgebruik). Ook hebben twee respondenten aangegeven dat zij de voorwaarden niet goed terug konden vinden op de website [www.hetInvloket.nl](http://www.hetInvloket.nl). Ten slotte was één van deze respondenten van mening dat de informatie te laat beschikbaar is gekomen.

Om meer zicht te krijgen op de bekendheid van het convenant bij het relevante bedrijfsleven hebben we de respondenten gevraagd hoe zij deze bekendheid inschatten.

In totaal 19 respondenten konden deze vraag beantwoorden. We hebben de uitkomsten daarvan weergegeven in figuur 3.2.

**Figuur 3.2** Inschatting mate van bekendheid van het convenant MVDP bij de doelgroep



**Legenda:**  
 1 = zeer onbekend  
 2 = onbekend  
 3 = niet (heel) bekend, maar ook niet (heel) onbekend  
 4 = bekend  
 5 = zeer bekend

Uit de figuur blijkt dat gemiddeld gezien de bekendheid van het convenant als neutraal ingeschat wordt: niet heel bekend bij de doelgroep maar ook niet (heel) onbekend. Uit de toelichtingen die deze respondenten gegeven hebben, is gebleken dat zij inschatten dat sprake is van een wisselend beeld. Een deel van het bedrijfsleven is wel bekend met het convenant maar een ander deel niet. Een viertal respondenten zoekt de redenen voor onbekendheid van het convenant bij een deel van het relevante bedrijfsleven vooral in het feit dat het convenant niet via gebruikelijke communicatiekanalen zoals het LNV-Loket uitgedragen wordt.

### Beoordeling criteria subsidie

Om voor ondersteuning vanuit het convenant in aanmerking te komen moeten aanvragen aan een aantal voorwaarden of (selectie)criteria voldoen. Deelnemers en afgewezenen hebben daar ervaring mee opgedaan. Daarom hebben we aan deze respondentgroepen de vraag voorgelegd of het hen in de aanvraagprocedure **bekend** was op welke **criteria** hun aanvragen beoordeeld zouden worden. Uit de bevindingen van tabel 3.2 blijkt dat zich hierin bijna geen knelpunten voor hebben gedaan. In bijna alle gevallen was de aanvrager – of de adviseur – daar mee bekend.

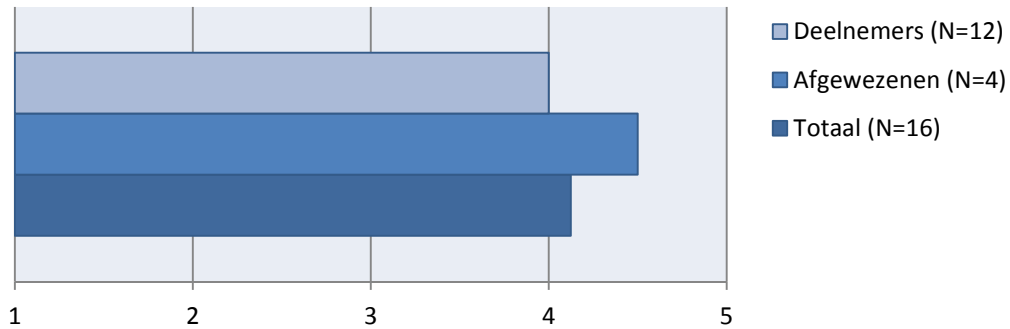
**Tabel 3.2** Bekendheid criteria subsidie van het convenant onder aanvragers

Antwoordcategorie	Deelnemers (N=16)	Afgewezenen (N=5)	Totaal (N=21)
Ja	12 keer	4 keer	16 keer
Nee		1 keer	1 keer
Nee, maar wel bij externe adviseur	3 keer		3 keer
Weet niet	1 keer		1 keer

Bij de respondenten die aangegeven hebben dat zij bekend waren met de criteria voor subsidie hebben we vervolgens getoetst hoe zij de duidelijkheid daarvan beoordelen (zie figuur 3.3). Ook hierbij blijken zich geen knelpunten voor te doen. Dit bevestigt de

bevindingen van de convenantpartners die we eerder in dit hoofdstuk al besproken hebben. Slechts één respondent was niet tevreden over de duidelijkheid van de criteria. Bij deze respondent was het doen van de aanvraag overigens uitbesteed aan een externe partij.

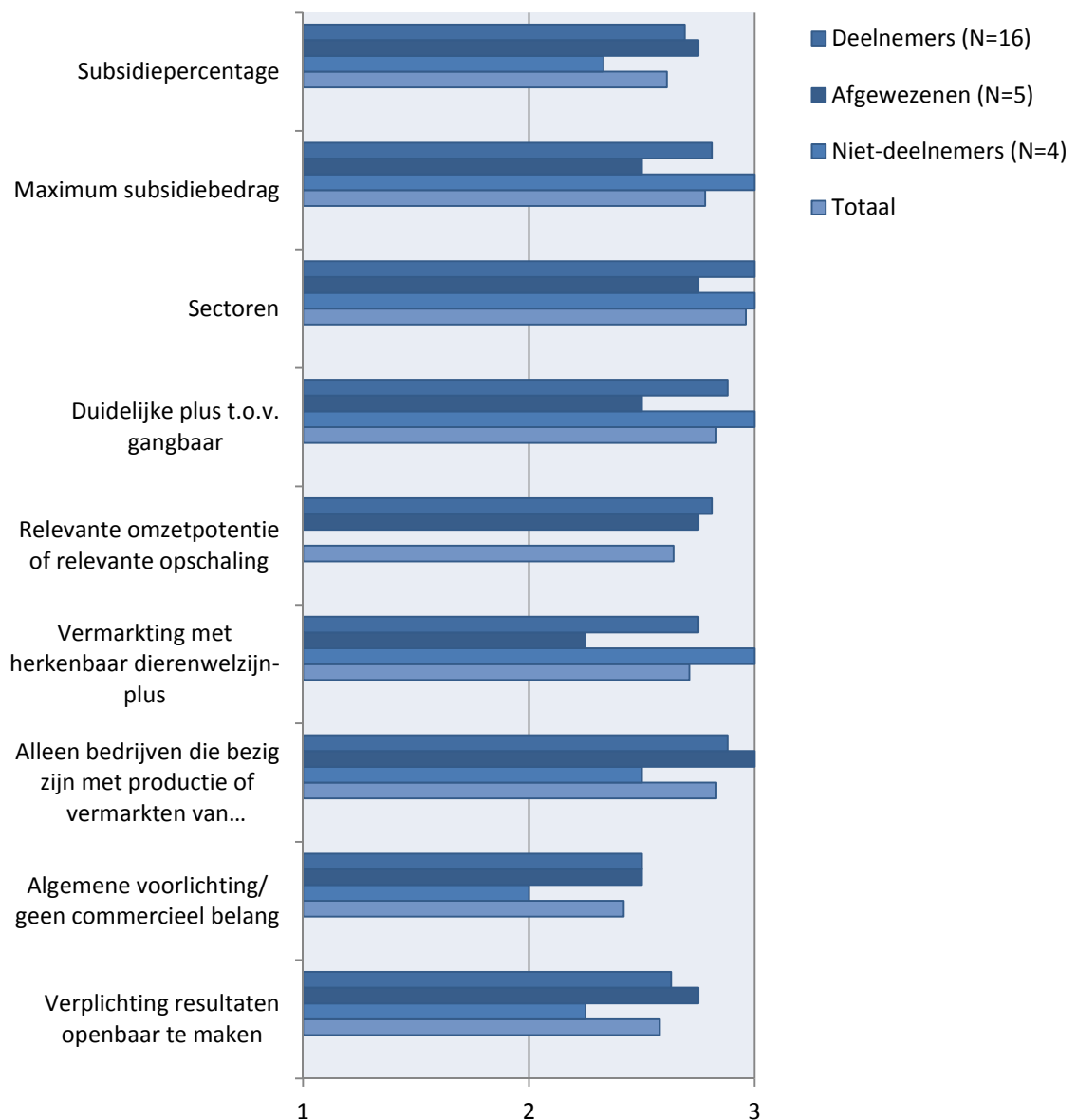
**Figuur 3.3 Duidelijkheid criteria volgens aanvragers**



Legenda:  
1 = zeer slecht  
2 = slecht  
3 = neutraal  
4 = goed  
5 = zeer goed

We hebben de respondenten ook in de gelegenheid gesteld om een aantal belangrijke criteria zelf te beoordelen. In figuur 3.4 hebben we de bevindingen van deze vraagstelling samengevat. Alvorens op de afzonderlijke criteria in te gaan kan meer in het algemeen worden geconcludeerd dat de criteria op draagvlak vanuit de achterban kunnen rekenen. Geen van de criteria scoort gemiddeld gezien immers slecht. Verder blijkt uit figuur 3.4 dat ook de beoordelingen van de afzonderlijke respondentgroepen vrij synchroon verlopen. Dit duidt er op dat de uitkomsten, ondanks het beperkte aantal waarnemingen voor (met name) de niet-deelnemers en de afgewezenen, toch vrij 'robust' zijn.

**Figuur 3.4 Beoordeling criteria subsidie van het convenant MVDP**



Legenda: 1 = (zeer) slecht  
2 = neutraal  
3 = (zeer) goed

We zullen nu de afzonderlijke criteria kort de revue laten passeren. Wat betreft het **subsidiepercentage** is onderscheid gemaakt tussen haalbaarheidsonderzoeken waarvoor 80% subsidie kan worden verkregen en voorlichtingsprojecten met een ondersteuningspercentage van 33%. De respondenten zijn positief over deze percentages. Daarbij is er bovendien veel begrip voor de differentiatie in ondersteuningspercentages. Regelmatig is opgemerkt dat bij haalbaarheidsonderzoeken sprake is van hoge risico's. Door het hoge(re) subsidiepercentage worden ondernemers dan toch gestimuleerd om nieuwe stappen te zetten op het gebied van dierenwelzijn. Als 'spiegelbeeld' hiervan is er ook begrip voor het feit dat voorlichtingsprojecten beduidend minder subsidie krijgen. Bij voorlichtingsprojecten is het afbreukrisico veel kleiner terwijl

in deze fase de meeste projecten ook naar commerciële toepassing gaan waardoor er op korte termijn inkomsten in het vooruitzicht staan.

Het **maximale subsidiebedrag** voor haalbaarheidsonderzoeken is vastgesteld op 200.000 euro. Uit figuur 3.4 blijkt dat deze voorwaarde op grote steun van de respondenten kan rekenen. Tijdens de gesprekken hebben de meeste respondenten aangegeven dat zij (bij lange na) niet in de buurt van dit subsidieplafond zijn gekomen.

Zoals eerder ter sprake kwam, was het convenant in eerste instantie gericht op de **sectoren** varkensvlees, pluimveevlees en eieren. Al vrij snel daarna is daar een aantal sectoren aan toegevoegd (zie hoofdstuk 2). Per saldo zijn de (verschillende typen) respondenten dan ook tevreden over de (typen) sectoren die voor subsidie in aanmerking komen. Zoals we in de volgende paragraaf nog zullen zien, is er bij de gehonoreerde projecten ook daadwerkelijk een spreiding over sectoren gerealiseerd.

Vanuit het convenant wordt van aanvragers geëist dat hun project een duidelijke **'plus'** op **dierenwelzijn** oplevert ten opzichte van wat gangbaar is of in wettelijke eisen is vastgelegd. Ook hier is duidelijk sprake van draagvlak bij de doelgroep. Wel geven enkele respondenten daarbij aan dat dan niet alleen gekeken moet worden naar de vraag of een aanvraag leidt tot een ster van het Beter Leven kenmerk. In de optiek van deze respondenten is dierenwelzijn meer dan een ster van dit kenmerk.

Over de eis dat het om producten moet gaan met een **relevante omzetspotentie** (bij nieuw) of een relevante opschaling (bij bestaand) zijn de respondenten over het algemeen positief. Wel heeft een drietal respondenten kanttekeningen geplaatst bij dit criterium. Dit hield in dat deze respondenten van mening waren dat 'niet alles direct groot kan' vanwege de risico's die daaraan verbonden zijn. Ook noemden zij dat de consument soms eerst moet wennen aan iets nieuws voordat een product breder uitgerold kan worden.

Het convenant staat voor verbetering van verduurzaamde dierlijke producten en verwacht van aanvragers dan ook dat zij hun producten daarom met een **herkenbaar dierenwelzijn-plus vermarkten**. Bijna alle respondenten kunnen zich in deze eis vinden. Wel merkten ook hier weer enkele respondenten op dat dierenwelzijn wat hen betreft breder is dan het Beter Leven kenmerk.

Bij voorlichtingsprojecten die vanuit het convenant ondersteund worden dient het te gaan om **algemene voorlichting** over aandacht voor dierenwelzijn in dierlijke producten. Dit betekent dat de voorlichting niet direct een commercieel belang mag dienen. Hoewel dit criterium wel wat lager scoort dan de voorgaande criteria kunnen aanvragers – deelnemers en afgewezenen – daar gemiddeld gezien toch wel mee uit de voeten. De verklaring die hierbij door diverse respondenten gegeven is, is dat vergroting van het bewustzijn van consumenten door algemene voorlichting vervolgens consumenten ook stimuleert om vlees te kopen dat geproduceerd is met meer aandacht voor dierenwelzijn.

Ten aanzien van **haalbaarheidsonderzoeken** wordt van aanvragers geëist dat zij de **resultaten** daarvan (na 3 maanden) **openbaar** maken. De respondenten – ook diegenen



waarvan een haalbaarheidsonderzoek gesubsidieerd is – blijken over het algemeen weinig problemen met deze voorwaarde te hebben. De belangrijkste verklaring, die hiervoor vanuit de respondenten gegeven is, luidt dat met een dergelijk onderzoek al een voorsprong opgebouwd is ten opzichte van de concurrentie. Daarnaast is als verklaring genoemd dat de resultaten niet actief naar buiten uitgedragen hoeven te worden maar alleen wanneer daar vraag naar is. Met EL&I wordt dan afgestemd hoe en op welke wijze dit plaats zal vinden.

In het verlengde van het voorgaande zijn we in de gesprekken met (potentiële) aanvragers nagegaan of zij behoefte hebben aan **inhoudelijke aanpassingen** van het convenant. Vier respondenten (N=26) konden deze vraag niet beantwoorden. Verder hadden negen respondenten geen behoefte aan dergelijke aanpassingen. De overige dertien respondenten hebben dus wel suggesties voor aanpassingen gedaan. Zaken die daarbij meer dan één keer genoemd zijn, zijn:

- Focus op de sterren van Beter Leven loslaten, want dierenwelzijn is breder: 3 keer genoemd.
- Behoeft aan een heldere visie vanuit de overheid op duurzaamheid en dierenwelzijn: 3 keer genoemd.
- Eigen arbeid subsidiabel maken: 2 keer genoemd.
- Bescherming deelnemers tegen openbaarmaking resultaten: 2 keer genoemd.

Ten slotte hebben we de respondenten gevraagd of zij een convenant de meest geschikte methode vinden om het aanbod van duurzame dierlijke producten met een accent op dierenwelzijn te stimuleren. Elf respondenten (N=26) hebben aangegeven dat zij een convenant daarvoor de meest geschikte methode vinden. Drie respondenten zien het convenant niet als de meest geschikte methode maar zien ook geen goede alternatieve methoden. Vijf respondenten wisten zich over deze vraag geen mening te vormen. De overige zeven respondenten zien alternatieve methoden die wat hen betreft meer geschikt zijn. Zij hebben daarbij de volgende methoden genoemd:

- Werk met voorlopende bedrijven in plaats van met brancheorganisaties: 3 keer genoemd.
- Heldere communicatie vanuit de overheid over wat onder duurzaamheid wordt verstaan en waarom het belangrijk is: 2 keer genoemd.
- Een promotiecampagne vanuit de overheid op het gebied van duurzaamheid en dierenwelzijn heeft een groter effect op consumentengedrag: 2 keer genoemd.

### 3.4 Bereik

In de gesprekken met convenantpartijen die economische sectoren vertegenwoordigen<sup>1</sup> hebben we ook ingezoomd op het bereik van het convenant. Deze partijen zijn in grote lijnen tevreden over het bereik van het convenant onder hun eigen achterban. Zij onderbouwen dat door er op te wijzen er vanuit hun achterban ook daadwerkelijk projectinitiatieven ontplooid zijn. Alleen voor de eiersector geldt dat in wat mindere mate maar dat heeft vooral te maken met het aspect van 'voor de muziek uitlopen' wat we hierboven al besproken hebben.

---

<sup>1</sup> Dat zijn dus alle convenantpartijen m.u.v. het ministerie van EL&I en de Dierenbescherming.

Het bereik onder de achterban is ook gestimuleerd doordat alle convenantpartijen (die economische sectoren vertegenwoordigen) de mogelijkheden van het convenant actief uitgedragen hebben naar hun achterban. Daartoe zijn 'instrumenten' ingezet zoals bestuurs- en ledenvergaderingen, nieuwsbrieven en internet. Verder zijn er ook één-op-één contacten geweest met bedrijven. Deze contacten waren deels ook gericht op het bieden van eerstelijns ondersteuning aan bedrijven uit de achterban die potentieel geïnteresseerd waren in de mogelijkheden van het convenant. Bij bedrijven die serieus geïnteresseerd waren hebben de convenantpartijen dan al snel doorverwezen naar de ketenmanager. We merken op dat de resultaten van de voorgaande paragraaf de actieve rol die de convenantpartners (en de ketenmanager) hebben gespeeld bij het uitdragen van het convenant onderbouwen.

Per saldo zijn er in de optiek van alle convenantpartijen dan ook voldoende activiteiten ontplooid om het convenant uit te dragen. In deze zin had de achterban er mee bekend kunnen zijn. Dat neemt niet weg dat met name de convenantpartijen met een grote achterban verwachten dat desondanks een (aanzienlijk) deel van de achterban daar feitelijk niet mee bekend zal zijn (iets wat ook vanuit de aanvragers zelf wordt bevestigd: zie figuur 3.2). Dit kan verschillende oorzaken hebben zoals het niet openstaan voor dergelijke informatie, al voor het convenant initiatieven ontplooid hebben op het gebied van dierenwelzijn (zoals de eiersector) en al in ander verband (bijvoorbeeld binnen de EU) bezig met min of meer vergelijkbare initiatieven.

Verschillende convenantpartijen hebben er wel op gewezen dat bij het uitdragen van het convenant de naamgeving niet erg gelukkig was. Termen als 'tussensegment' en 'verduurzaming dierlijke producten' zijn niet makkelijk te communiceren naar – en onduidelijk voor – de achterban. Bij een eventuele continuering van het convenant pleiten deze partijen er dan ook voor om tot een meer pakkende of wervende titel te komen.

Zoals uit het voorgaande al blijkt, is de omvang van de achterban een relevante factor geweest bij het uitdragen van het convenant. Dit bepaalde namelijk de wijze en intensiteit waarmee het convenant onder de aandacht van de achterban kon worden gebracht. Convenantpartijen met een kleine achterban konden dit op een directe en (dikwijls) persoonlijke wijze doen. Dit terwijl convenantpartijen met een grote achterban zich daarbij moesten bedienen van methoden zoals nieuwsbrieven en internet.

Een ander belangrijke factor voor het bereik van het convenant is dat bij bepaalde convenantpartijen een beperkt aantal grote partijen (zoals VION, AH, Plukon) sterk dominant zijn in die zin dat zij een aanzienlijk marktaandeel hebben. Deze partijen hebben daarmee ook grote invloed op het tempo waarmee in de betreffende sector stappen op het gebied van dierenwelzijn kunnen worden gezet. In deze zin maakt het dus een groot verschil of dergelijke grote spelers wel of niet met het convenant worden bereikt.

Uit de evaluatie blijkt, zie bijvoorbeeld ook tabel 3.3 hieronder, dat het convenant er per saldo in is geslaagd om ook dergelijke spelers te betrekken. Hiermee is ook min of meer geborgd dat nu en in de nabije toekomst aanzienlijke stappen voor het tussensegment gezet kunnen worden. Een goed voorbeeld daarvan is AH die bij varkensvlees de omslag

gaat maken naar vlees met het Beter Leven kenmerk. Een dergelijke stap heeft natuurlijk direct ook grote invloed op de groei van de omzet van verduurzaamde dierlijke producten.

Meer in het algemeen constateren de convenantpartijen een groeiend bewustzijn bij de achterban – mede geïnitieerd door het convenant (zie hoofdstuk 5) – dat profilering op dierenwelzijn wenselijk is en ook marktkansen biedt. Vanuit het convenant konden tegelijkertijd instrumenten aangereikt worden – zoals financiële ondersteuning maar ook (later) het Beter Leven kenmerk – om mee aan de slag te gaan. Samenhangend hiermee is vanuit de convenantpartijen benadrukt dat in de loop der tijd de belangstelling voor de mogelijkheden van het convenant toegenomen zijn. Dit wordt overigens ook bevestigd vanuit de cijfers over het beroep op het convenant (zie bijvoorbeeld tabel 2.1).

Zoals in het voorgaande al aan bod is gekomen, zijn de convenantpartijen de mening toegedaan dat er diverse typen sectoren met het convenant bereikt zijn. De resultaten van tabel 3.3 ondersteunen dit beeld. In deze tabel hebben we namelijk de verschillende projecten opgenomen die financiële ondersteuning vanuit het convenant hebben verkregen. Daarbij hebben we tevens aangegeven op welke sectoren deze projecten primair gericht waren. Daaruit komt inderdaad een gedifferentieerd beeld naar voren.

**Tabel 3.3 Bereik van het convenant**

Naam project	Inhoud/doelstelling	Sector	Type project	Betrokken partijen
Tussensegment Pluimveevlees	Onderzoek haalbaarheid tussensegment	Kip	Haalbaarheid	2 Sisters Storteboom
Scharrelkip AH	Consumentenonderzoek naar meerprijs scharrelkip	Kip	Haalbaarheid	Plukon Poultry
Duurzame Slager	Onderzoek om aanbod tussensegment in slagersbranche te vergroten	Alle	Haalbaarheid	KNS
Doorontwikkeling/onderzoek Beter Leven kenmerk	Het BL kenmerk wordt niet altijd goed begrepen door consumenten. Dit project moet het bewustzijn van consumenten vergroten	Alle	Voorlichting	Dierenbescherming
Introductiecampagne Beter Leven kenmerk	Brede publiekscampagne om BL onder de aandacht te brengen van burgers	Alle	Voorlichting	Dierenbescherming
Kelly Kalkoen	Onderzoek naar verbetering keten kalkoenvlees met meer oog voor welzijn	Kalkoen	Haalbaarheid	Coolen
Promotie Duurzaam Kalfsvlees	Promotie van kalfsvlees met 1 ster van BL	Kalf	Voorlichting	Vereniging van Keurslagers
Scharrelpluimvee	Onderzoek naar haalbaarheid scharrelkip met 2 sterren van BL	Kip	Haalbaarheid	InterChicken
Veluws Gezondheidsei	Ontwikkeling duurzaam geproduceerd streekei	Eieren	Haalbaarheid	Eggnovation Center
Leefoppervlak Vleesvarken	Economische analyse naar vergroting leefoppervlak varkens	Varken	Haalbaarheid	Vion
Blaarkoppen	Haalbaarheidsonderzoek naar de mogelijkheden om te komen tot een duurzame rendabele keten voor vlees voor de foodservice en het slagerskanaal met NL Blaarkopkoeien	Rund (Blaarkoppen)	Haalbaarheid	Kruidenier Groep
Herkenbaar Nederlands premium rundvlees	Project is gericht op het vermarkten van rundvlees met één of meer sterren via het slagerskanaal	Rund	Haalbaarheid	LTO
Duurzame Slager	Voorlichtingsproject over barometer duurzame slager	Alle	Voorlichting	KNS
Good Farming Star	Onderzoek naar haalbaarheid van varkensvlees met 1 ster bij Vion	Varken	Haalbaarheid	Vion
F2F	Onderzoek naar haalbaarheid van varkensvlees met 1 ster bij Van Rooi	Varken	Haalbaarheid	Van Rooi Meat
Het pad naar de consument	Ketensamenwerking van veehouders en slachterijen die produceert volgens Milieukeur en d.m.v. project mogelijkheden rond BL onderzoekt	Varken	Haalbaarheid	De Hoeve
Campagne Beter Leven kenmerk 2010	Mediacampagne om BL kenmerk onder aandacht grote publiek te brengen	Alle	Voorlichting	Dierenbescherming
Diervriendelijke keuze	Voorlichtingscampagne om het diervriendelijke assortiment onder de aandacht van consument en medewerker te brengen	Varken, kalf, kip, vleeswaren	Voorlichting	Jumbo

Diervriendelijker keuze bij vleeswaren	Voorlichtingscampagne op het gebied van vleeswaren in het foodservicekanaal	Vlees-waren	Voorlichting	Huis van Beleg
Verantwoord Varkensvlees	Onderzoek om introductie van varkensvlees met 1 ster te verbreden met andere eisen op met name voer en antibioticagebruik	Varken	Haalbaarheid	Meat Friends
Voorlichting diervriendelijker vlees en Beter Leven kenmerk	Voorlichtingscampagne diervriendelijke producten onder het label Puur & Eerlijk - Scharrelvlees	Varken, kip, rund	Voorlichting	Albert Heijn
Henrike-ei	Onderzoek naar haalbaarheid van nieuwe manier van houden van leghennen met meer oog voor dierenwelzijn om naar andere mogelijkheden te zoeken dierenwelzijn te verkopen	Eieren	Haalbaarheid	V.o.f. Lankerenhof
Invoering Beter Leven kenmerk bij La Place	Communicatie over feit dat La Place inzet op eieren (2 sterren) en varkensvlees (1 ster) met oog op dierenwelzijn	Eieren, varken	Voorlichting	La Place
Verduurzaming dierlijke producten bij Sodexo	Voorlichting over de vervanging van gangbare kroketten en hamburgers voor producten met respectievelijk 3 sterren en 1 ster	Vlees-waren	Voorlichting	Sodexo
Keuze voor diervriendelijk bij Deen	Voorlichting over diervriendelijke keuzes die consumenten bij Deen kunnen maken	Varken en rund	Voorlichting	Deen Supermarkten
Beter Leven met Unox	Voorlichting over de invoering van de BL-sterren in Unox-producten	Varken	Voorlichting	Unilever
Communicatie Beter Leven kenmerk 2011	Verdere bevordering van naamsbekendheid van BL. Steeds meer marktpartijen willen wat met BL, daarom is het van belang dat bekendheid verder wordt uitgebreid	Alle	Voorlichting	Dierenbescherming
C1000 haalbaarheids-onderzoek	Onderzoek naar haalbaarheid van het tussensegment bij C1000	Alle	Haalbaarheid	C1000
Keurklasse borgingsysteem	Ontwikkeling van controle- en borgingsysteem voor Keurklasse. In systeem worden naast dierenwelzijn andere duurzaamheidsthema's meegenomen	Alle	Haalbaarheid	Vereniging van Keurslagers
Vitel-oké kalfsvlees	Voorlichtingscampagne over duurzaam geproduceerd kalfsvlees	Kalf	Haalbaarheid en voorlichting	Vitelco
Nederlands lamsvlees beter vermarkten	Opleveren van een kwaliteitssysteem voor lamsvlees, daarnaast onderzoek naar marktkansen en productontwikkeling en marktintroductie van duurzaam lamsvlees	Schaap	Haalbaarheid en voorlichting	LTO
Verduurzaming Eendensector	Haalbaarheidsstudie naar mogelijkheden om de eendensector te verduurzamen met meer oog voor dierenwelzijn	Eend	Haalbaarheid	Duck-To Farm

Zoals in het voorgaande al ter sprake kwam, richtte het convenant zich sterk op het stimuleren van marktontwikkeling van duurzame dierlijke producten. Daarom zijn we ook bij de deelnemers nagegaan op welke afzetkanalen zij zich met hun projecten richten. Daarbij is allereerst gebleken dat enkele deelnemers op meer dan één afzetkanaal inzetten. In totaal hebben tien van de zestien deelnemers aangegeven dat zij zich (in ieder geval ook) richten op het supermarktkanaal. Daarnaast hebben zes respondenten genoemd dat zij (ook) inzetten op speciaalzaken. Ten slotte meldden vijf deelnemers dat zij (ook) via het cateringkanaal hun producten proberen af te zetten.

Een aandachtspunt – met name naar de toekomst – dat uit de raadpleging van convenantpartijen naar voren is gekomen betreft de vraag hoe om te gaan met grote projecten/spelers versus kleine projecten/spelers. In de afgelopen periode zijn in het convenant beide wegen simultaan bewandeld in die zin dat zowel grote als kleine projecten gehonoreerd zijn. Een voordeel van grote projecten/spelers is dat daarmee direct grote stappen op het gebied van dierenwelzijn gezet kunnen worden (vergelijk de stap van AH met varkensvlees). Nadelen van grote projecten/spelers zijn echter dat zij 'de pot al snel leegtrekken' en dat te verwachten valt dat de meerwaarde van de subsidie beperkter zal zijn dan voor kleinere projecten/spelers. Voordelen van kleine projecten zijn dat er dan veel initiatieven ondersteund kunnen worden, dat hiervan een voorbeeldwerking richting andere (kleine) spelers uit kan gaan en dat te verwachten valt dat de subsidie duidelijk een toegevoegde waarde zal hebben. Een nadeel is daarentegen dat het bereik en (daarmee) de impact van kleine projecten beperkt is. Verschillende convenantpartijen hebben dan ook aangegeven dat het naar de toekomst – indien het convenant op één of andere wijze gecontinueerd wordt – wenselijk is om hier een duidelijke strategie in te bepalen: op welke type projecten wordt ingezet?

## **4. ORGANISATIE EN UITVOERING**

### **4.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk staat de organisatie en uitvoering van het convenant centraal. Net als bij de inhoud van het convenant zullen we ook in dit geval verschillende aspecten van de organisatie en uitvoering de revue laten passeren. Zo zullen we in paragraaf 4.2 ingaan op de samenstelling van de convenantpartners en de rol die zij bij de uitvoering van het convenant hebben gespeeld. In paragraaf 4.3 schenken we aandacht aan het functioneren van het secretariaat van het convenant. Vervolgens zoomen we in paragraaf 4.4 in op de aanvraag- en beoordelingsprocedure zoals die in het convenant is gehanteerd. In paragraaf 4.5 staat het aspect van het afwijzen van aanvragen centraal. We ronden dit hoofdstuk af met paragraaf 4.6 waarin de uitvoering van de gehonoreerde projecten aan bod komt.

### **4.2 Samenstelling en betrokkenheid convenantpartners**

We hebben de convenantpartijen gevraagd hoe zij – achteraf gezien – de samenstelling van de partijen beoordelen die betrokken zijn bij het convenant. We roepen hierbij in herinnering dat het daarbij gaat om een tiental partijen die zowel in de project- als stuurgroep vertegenwoordigd zijn. Per saldo bleken alle convenantpartijen in grote lijnen tevreden te zijn met deze samenstelling. In het verlengde hiervan zijn uit de gesprekken met de convenantpartijen ook geen duidelijke omissies – in de zin van partijen die gemist zijn – naar voren gekomen.

Alleen hebben enkele convenantpartners, meer in constaterende zin, opgemerkt dat de zuivelsector niet geparticipeerd heeft. Deze partijen hebben dat overigens niet echt als een ‘gemis’ ervaren en verwachtten dat deze sector zodanig sterk (kapitaalkrchtig) is dat zij zelf in staat is om initiatieven voor het tussensegment te ontplooiën. Verder is in een enkel geval genoemd dat het wellicht zinvol was geweest om nog wat meer vertegenwoordigers uit de primaire sector te laten participeren. Of dat het misschien zinvol was geweest om enkele kleine sectoren (zoals konijnen, schapen en geiten) te betrekken. Maar de enkele partijen die dit noemden deden dit vooral in speculerende zin (hardop denkend) waarbij zij tegelijkertijd ook weer kanttekeningen plaatsten bij dergelijke aanvullingen.

Als spiegelbeeld van de voorgaande vraag hebben we aan de convenantpartners ook de vraag voorgelegd of bepaalde partijen wellicht ‘overbodig’ zijn gebleken. Dit omdat zij bijvoorbeeld weinig actief deelgenomen hebben aan het convenant. Ook deze vraag is in bijna alle gevallen ontkennend beantwoord. Wel is een enkele maal genoemd dat de ‘kipsector’ relatief sterk vertegenwoordigd was en dat daardoor de balans wat zoek was ten opzichte van andere primaire sectoren maar ook binnen het convenant zelf.

De convenantpartijen hebben ook aangegeven waarom zij over het algemeen tevreden zijn over de samenstelling van de partners die betrokken zijn bij het convenant. Daaruit kunnen de volgende rode draden worden gedestilleerd. Allereerst is regelmatig naar

voren gebracht dat met de convenantpartijen belangrijke (grote) sectoren worden afgedekt. Ook is meerdere malen genoemd dat met de convenantpartijen zowel 'rood' als 'wit' vlees betrokken zijn. Verder is regelmatig opgemerkt dat met de convenantpartijen sprake is van een goede spreiding over verschillende segmenten van de keten. Zo participeren de primaire sector, slachterijen/slaggers en de retail/catering in het convenant.

Naar de toekomst toe achten convenantpartijen het veelal dan ook niet nodig dan wel wenselijk om het aantal convenantpartijen nog verder uit te breiden. Naast bovenstaande argumenten wordt daarbij gewezen op het feit dat de huidige samenstelling goed werkbaar is gebleken en dat verdere uitbreiding ten koste zou kunnen gaan van de slagvaardigheid en actiegerichtheid van het convenant. Met een (aanzienlijke) uitbreiding van het aantal partners zou het 'Poolse landdag syndroom' steeds meer in beeld komen.

Over het betrekken van andere NGO's dan de Dierenbescherming lopen de meningen wat uiteen. Ruim de helft van de convenantpartijen is er geen voorstander van om, indien het huidige convenant op één of andere wijze gecontinueerd wordt, het aantal NGO's uit te breiden. Hiervoor dragen deze partijen verschillende argumenten aan. Allereerst wordt ook hier genoemd dat een dergelijke uitbreiding ten koste kan gaan van de slagvaardigheid van het convenant. Verder wordt de vrees geuit dat dan vooral 'actievoerders' worden binnengehaald waardoor de huidige constructieve samenwerking binnen het convenant in duigen zal vallen. Als laatste argument is regelmatig genoemd dat diverse NGO's niet echt kennis van zaken van dierenwelzijn hebben omdat dit niet hun prioritaire aandachtsgebied is. Het gevaar van het betrekken van dergelijke NGO's is dan dat deze partijen mee gaan praten over onderwerpen waar zij feitelijk geen verstand van hebben. 'Wat moet de Vogelbescherming zeggen over een ster bij konijnenvlees?'

Dit laatste punt is ook een relevant aandachtspunt voor de partijen die wel voorstander zijn van uitbreiding van het aantal NGO's. Zij koppelen deze uitbreiding namelijk aan een verbreding van duurzaamheidsthema's. Indien bijvoorbeeld milieu als thema toegevoegd zou worden dan kan overwogen worden om een partij als Natuur en Milieu te betrekken.

In aanvulling op het bovenstaande dient overigens aangetekend te worden dat alle convenantpartijen (wel) positief zijn over de rol van de Dierenbescherming als NGO binnen het convenant. Dit heeft met name te maken met de constructieve houding die de Dierenbescherming ten toon heeft gespreid. Bovendien is met het Beter Leven kenmerk iets in de markt gezet waarmee de marktsector zich kan profileren. Dit ook omdat de betrokkenheid van de Dierenbescherming vertrouwen uitstraalt naar de consumenten.

Alle convenantpartijen zijn (zeer) tevreden over de participatie en betrokkenheid van hun collega-convenantpartners. Daarmee wordt bedoeld dat alle partners ervaren hebben dat alle betrokken partijen 'er iets van wilden maken'. Alle partijen zijn van mening dat in het convenant positief is samengewerkt en dat – zowel in de stuur- als projectgroep – sprake was van een actieve club. Dit blijkt bijvoorbeeld ook uit de goede opkomst bij vergaderingen.

De belangrijkste kritische kanttekening die rondom de betrokkenheid van partijen bij het convenant geplaatst wordt heeft betrekking op de rol van de stuurgroep. De helft van de



convenantpartijen is van mening dat deze rol toch vooral gericht is geweest op het accorderen van de adviezen van de projectgroep en/of op het doorhakken van knopen over aanvragen waar de projectgroep in eerste instantie niet uitkwam. Deze partijen hadden daarnaast graag meer aandacht gezien voor strategische en beleidsmatige discussies binnen de stuurgroep. Partijen die dergelijke kritische kanttekeningen plaatsen bij het functioneren van de stuurgroep wijzen er op dat in die situaties waarin wel dergelijke discussies werden gevoerd direct de meerwaarde van de stuurgroep bleek. Een voorbeeld daarvan is de discussie over de toekomst van het convenant zoals die binnen de stuurgroep is gevoerd.

Daarnaast is als kritische kanttekening een enkele maal opgemerkt dat het voor koepelorganisaties lastig kan zijn om te grote stappen voorwaarts te maken. Dit omdat koepelorganisaties er voor (moeten) waken dat de stappen die gezet worden er niet toe leiden dat grote delen van de achterban buiten de boot vallen doordat zij het tempo niet bij kunnen houden. Daardoor moeten koepelorganisaties tegelijkertijd het gas en de rem bedienen. Vanuit convenantpartijen die dit punt naar voren hebben gebracht is dan ook de suggestie gedaan dat daarom naar de toekomst wellicht ook individuele bedrijven, die als voorloper kunnen worden beschouwd, betrokken zouden kunnen worden (bijvoorbeeld in de stuurgroep).

Naar de toekomst toe zijn de convenantpartijen nog niet onverdeeld enthousiast over het samenvoegen van convenanten op het gebied van duurzaamheid. Hierbij is wel sprake van een verschil tussen partijen. Zo zien partijen die in meerdere van deze convenanten participeren hier de efficiency-voordelen wel van in terwijl hiervan voor partijen die alleen zitting hebben in het convenant MVDP geen sprake is.

Daarnaast hebben diverse partijen aangegeven dat het voor hen niet goed duidelijk is wat de overeenkomsten en verschillen tussen de convenanten zijn en hoe het plaatje er dan voor de toekomst er uit gaat zien. Hierbij dient gedacht te worden aan zaken zoals de focus op (welke) duurzaamheidsaspecten, de rol van dierenwelzijn hierin, de organisatorische opzet en de financiering. Doordat dit toekomstplaatje ten tijde van de evaluatie nog niet uitgekristalliseerd was, konden partijen zich ook moeilijk een beeld vormen van de meerwaarde van het integreren van duurzaamheidsconvenanten.

Wel maakt de meerderheid van de convenantpartijen zich (enige) zorgen over de omvang van de stuur- en/of projectgroep bij een dergelijk overkoepelend convenant. Deze zorg heeft dan vooral te maken met een beperkte slagvaardigheid waarvan bij een dergelijke brede groep al snel sprake kan zijn. Enkele convenantpartijen hebben ook de vrees uitgesproken dat het zwaluwstaarten van convenanten ten koste zal gaan van de focus op de afzet die in hun optiek zo kenmerkend en onderscheidend is voor het convenant tussensegment. Ten slotte hebben verschillende partijen naar voren gebracht dat zij het van belang achten dat dierenwelzijn ook in een overkoepelend convenant nog steeds een prioritair thema zou moeten blijven. Dit zou dan op één of andere wijze geborgd dienen te worden om (de vrees) te voorkomen dat dierenwelzijn ondergesneeuwd raakt in een overkoepelend convenant.

### 4.3 Functioneren secretariaat

In de evaluatie is ook aandacht besteed aan het functioneren van het secretariaat, inclusief de ketenmanager. In de eerste plaats hebben we dit in de gesprekken met de convenantpartijen aan de orde gesteld. Het beeld dat daaruit naar voren is gekomen is eenduidig. Alle partijen zijn (zeer) tevreden over het functioneren van het secretariaat/secretaris en de ketenmanager.

Als sterk punt van het **secretariaat/secretaris** wordt allereerst genoemd de goede toegankelijkheid. Daarmee wordt bedoeld dat convenantpartijen snel en duidelijk antwoord hebben gekregen op vragen die zij aan de secretaris/het secretariaat hebben gesteld. Verder wordt door vrijwel alle convenantpartijen ook gewezen op de zorgvuldige preadviezen die vanuit de secretaris/het secretariaat richting de projectgroep opgesteld worden. De leden van de projectgroep merken op dat deze adviezen een duidelijke meerwaarde hebben. Enerzijds kunnen leden van de projectgroep de vergaderingen daardoor veel efficiënter voorbereiden. Dit doordat het vaak gaat om omvangrijke documenten en de secretaris/het secretariaat met de preadviezen de essentiële punten daaruit al heeft samengevat. Anderzijds wordt in deze adviezen goed aangegeven op welke punten de discussie binnen de projectgroep zich zou moeten richten. Ook dit bevordert de efficiency van de vergaderingen van de projectgroep.

De enige kritische – en inmiddels ‘verouderde’ – noot die vanuit de convenantpartijen naar voren is gebracht is dat in het verleden de stukken voor de vergaderingen wel eens wat laat kwamen. Dit is destijds besproken en de laatste tijd wordt dit goed opgepakt door het secretariaat.

Ten aanzien van de **ketenmanager** zijn alle partijen het er over eens dat deze als smeerolie heeft gefungeerd binnen het convenant. Zo konden binnen de project- of stuurgroep bijvoorbeeld bepaalde afspraken worden gemaakt over mogelijke initiatieven die dan vervolgens adequaat door de ketenmanager opgepakt werden. In de gesprekken hebben de convenantpartijen verder aangegeven, zie ook hiervoor, dat zij in de afgelopen periode geïnteresseerde partijen (uit hun achterban) regelmatig door hebben verwezen naar de ketenmanager. Ten slotte hebben vrijwel alle convenantpartijen opgemerkt dat een belangrijke meerwaarde van de ketenmanager was dat hij goed bekend was met de netwerken en ketens die relevant zijn voor het tussensegment. Per saldo pleitte één van de convenantpartijen dan ook voor het ‘klonen van de ketenmanager’.

Het functioneren van het secretariaat (inclusief ketenmanager) is ook een aandachtspunt geweest in de gesprekken met de aanvragers. Zo hebben we aan de deelnemers en afgewezenen de vraag voorgelegd in hoeverre zij in de afgelopen periode wel eens contact hebben gehad met het secretariaat van het convenant MVDP. Hiervan bleek voor 23 van de 26 respondenten sprake te zijn. Uit tabel 4.1 blijkt dat al deze respondenten contact hebben gehad met de ketenmanager. Ongeveer 60% van deze respondenten had daarnaast ook nog contact gehad met het algemene secretariaat/secretaris.

**Tabel 4.1 Contacten met secretariaat**

Contact	Deelnemers (N=15)	Afgewezenen (N=4)	Niet-deelnemers (N=4)	Totaal (N=23)
Alleen met algemeen secretariaat/secretaris	0 keer	0 keer	0 keer	0 keer
Alleen met de ketenmanager	3 keer	2 keer	4 keer	9 keer
Met beiden	12 keer	2 keer	0 keer	14 keer

Uit de gesprekken blijkt dat in de meeste gevallen de ketenmanager (het eerste) contact heeft gelegd. In enkele gevallen hebben de respondenten zelf contact gelegd met het algemene secretariaat/secretaris of de ketenmanager.

In de gesprekken met (potentiële) aanvragers zijn we ook nagegaan wat het doel van de contacten was. Uit tabel 4.2 blijkt dat de meeste contacten direct gerelateerd waren aan het (eventueel) aanvragen van subsidie.

**Tabel 4.2 Doel contacten secretariaat**

Doel contact	Deelnemers (N=15)	Afgewezenen (N=4)	Niet-deelnemers (N=4)	Totaal (N=23)
Bieden van ondersteuning aan ons om aanvraag op te stellen	9 keer	1 keer	1 keer	11 keer
Nagaan of ons idee voor ondersteuning in aanmerking kwam	6 keer	2 keer	1 keer	9 keer
Nadere toelichting mogelijkheden convenant	5 keer	0 keer	1 keer	6 keer
Financiële zaken	3 keer	0 keer	0 keer	3 keer
Kennismaking	1 keer	0 keer	1 keer	2 keer

We hebben de respondenten gevraagd hoe zij deze contacten ervaren hebben. Over de contacten met het **algemeen secretariaat/secretaris** zijn alle respondenten positief. Ter onderbouwing van hun standpunt hebben deze respondenten bijvoorbeeld de volgende sterke punten genoemd:

- Professionele dienstverlening: 4 keer genoemd.
- Zijn hulpvaardig: 3 keer genoemd.
- Werken vlot en adequaat: 2 keer genoemd.

Ook ten aanzien van de contacten met de **ketenmanager** zijn bijna alle respondenten positief. Als sterke punten zijn de volgende zaken over het functioneren van de ketenmanager meerdere malen genoemd:

- Beschikt over een groot netwerk dat effectief wordt ingezet: 9 keer genoemd.
- Is deskundig en professioneel: 5 keer genoemd.
- Is een goede voorlichter: 5 keer genoemd.
- Stelt zich hulpvaardig op: 4 keer genoemd.

Ondanks dat verreweg de meeste respondenten positief zijn over de contacten met de ketenmanager heeft een drietal respondenten daar wel enkele kritische kanttekeningen bij geplaatst. Twee van deze respondenten vonden dat de ketenmanager te sterk zijn eigen visie bij hun projecten probeerde door te voeren. Daarnaast heeft één respondent aangegeven dat de sterke positie van de ketenmanager gelijk ook een zwak punt is van het convenant. Het convenant is in de ogen van deze respondent te afhankelijk van de ketenmanager. Dat maakt het convenant kwetsbaar.

Tot slot hebben we de respondenten – voor zover zij contacten hebben gehad met het secretariaat en de ketenmanager – in de gelegenheid gesteld om hun beoordeling te geven van de kwaliteit van deze contacten. Geen van de respondenten heeft daarbij een onvoldoende toegekend. De contacten met het algemene secretariaat/secretaris en de ketenmanager werden respectievelijk met een 7,9 en een 8,0 beoordeeld. Daaruit blijkt dat niet alleen de convenantpartners (zie begin paragraaf 4.3) maar ook het veld zeer tevreden is over het functioneren van het algemene secretariaat/secretaris en de ketenmanager.

#### **4.4 Aanvraag- en beoordelingsprocedure**

Zoals uit het voorgaande al min of meer volgt, zijn de **convenantpartijen** en ‘het veld’ positief over de aanvraag- en beoordelingsprocedure. Zo hebben we in het voorgaande bijvoorbeeld gezien dat de preadviezen vanuit de secretaris/het secretariaat (zeer) positief gewaardeerd worden. Verder is uit het voorgaande hoofdstuk gebleken dat zowel de convenantpartijen als de (potentiële) aanvragers goed uit de voeten konden met de selectiecriteria.

Over het algemeen kunnen ook de verschillende stappen – die in de beoordelingsprocedure te onderscheiden zijn – op draagvlak vanuit de convenantpartijen rekenen. Wel vragen enkele convenantpartners zich af of, bij een eventuele continuering van het convenant, de stuurgroep nog wel op eenzelfde wijze betrokken zou moeten blijven bij de beoordelingsprocedure. Deze partijen pleiten er in feite voor dat de stuurgroep de projectgroep mandateert om besluiten over de aanvragen te nemen en de stuurgroep alleen nog te betrekken in die situaties waarin de projectgroep er niet uitkomt.

Een ander relevant punt, dat eveneens door enkele convenantpartners naar voren is gebracht, is dat er niet altijd goed inzicht bestaat in de potentiële aanvragen die in de beginfase al afvallen. Deze convenantpartijen constateren dat zij dus niet goed weten of de projectaanvragen die hen bereiken nu ‘alles is’ of dat er in het voortraject – in de contacten met het secretariaat (inclusief ketenmanager) – al initiatieven sneuvelen of ontmoedigd worden. Deze convenantpartijen geven aan dat zij hier mondeling – tijdens vergaderingen van de project- en stuurgroep – wel over worden geïnformeerd maar dat meer systematische overzichten daarvan ontbreken. Daarmee wordt dan bedoeld een overzicht van contacten die er met het secretariaat zijn geweest en de resultaten/vervolgafspraken die daaruit voortgevloeid zijn. De achtergrond van deze behoefte bij een deel van de convenantpartijen is dat zij daarmee meer zicht hopen te krijgen op de belangstelling voor het convenant. Nu is bijvoorbeeld het aandeel aanvragen wat

afgewezen wordt in de project- of stuurgroep vrij beperkt maar wellicht komt dit deels ook doordat in het voortraject al potentiële aanvragen uitgefilterd worden.

Het lage afwijzingspercentage wordt, zo blijkt uit de gesprekken met de convenant-partners, verder met name ook veroorzaakt door de interactieve aanpak die bij de beoordelingsprocedure van de project- en stuurgroep wordt gehanteerd. Deze aanpak komt er op neer dat, zoals in het voorgaande al aan de orde is gekomen, aanvragen waar nog twijfels of vragen over bestaan in de project- of stuurgroep teruggediept worden bij de aanvragers. Dit met het verzoek om tot aanvulling en/of verduidelijking te komen. Indien aanvragers dat in de optiek van de project- en stuurgroep goed oppakken dan kunnen de betreffende aanvragen in de 'tweede ronde' alsnog gehonoreerd worden.

Ook in de raadpleging van **aanvragers** – dus de deelnemers en de afgewezenen – is de aanvraag- en beoordelingsprocedure een belangrijk aandachtspunt geweest. Deze segmenten hebben immers ervaring opgedaan met deze procedure. In de gesprekken met deelnemers en afgewezenen hebben we verschillende aspecten van de aanvraag- en beoordelingsprocedure aan de orde gesteld. Allereerst hebben we de aanvragers gevraagd of deze procedure voldoende duidelijk voor hen was. Uit tabel 4.3 blijkt dat hiervan voor een meerderheid van de aanvragers sprake was. Dit geldt ook specifiek voor het segment afgewezenen. Hoewel het aantal waarnemingen binnen dit segment beperkt is, duiden deze resultaten er dus niet op dat onduidelijkheid over deze procedure een verklarende factor vormt voor het feit dat afgewezenen hun aanvraag niet gehonoreerd hebben gekregen. Voor drie aanvragers (deelnemers) gold dat de procedure voor hen niet duidelijk was maar dat dit ook geen probleem was omdat de aanvraag via een adviseur verliep.

**Tabel 4.3 Duidelijkheid van de aanvraag- en beoordelingsprocedure**

Antwoordcategorie	Deelnemers (N=16)	Afgewezenen (N=5)	Totaal (N=21)
Ja	8 keer	4 keer	12 keer
Nee	4 keer	1 keer	5 keer
Nee, was niet nodig, want aanvraag verliep via een adviseur	3 keer		3 keer
Weet niet	1 keer		1 keer

Per saldo heeft dus ongeveer een kwart van de aanvragers – vier deelnemers en één afgewezenen – aangegeven dat zij de aanvraag- en beoordelingsprocedure niet duidelijk vonden terwijl zij er ook daadwerkelijk mee te maken hebben gehad (omdat zij geen externe hulp ingeroepen hebben). Bij deze aanvragers zijn we nagegaan wat in deze procedure dan precies onduidelijk was. Daarbij hebben deze aanvragers de volgende onduidelijkheden naar voren gebracht:

- Welke informatie/gegevens over het project aangereikt moesten worden (4 keer genoemd).
- Hoe lang de besluitvorming zou gaan duren (2 keer genoemd).
- Wie over de aanvraag ging besluiten (2 keer genoemd).

Deze aanvragers hebben gemeld dat zij de nodige inspanningen hebben moeten plegen om bovenstaande typen onduidelijkheden weg te nemen.

Ook hebben we de aanvragers gevraagd of zij zelf het initiatief hebben genomen om een aanvraag in te dienen of dat zij daartoe in eerste instantie door anderen zijn geprikkeld. Bijna alle aanvragers – 20 van de 21 – hebben aangegeven dat zij zelf destijds de initiatiefnemer waren. Eén deelnemer meldde dat het initiatief in eerste instantie vanuit een andere partij, namelijk LTO, kwam.

Uit tabel 4.4 blijkt dat een derde deel van de aanvragers – in totaal zeven respondenten – (deels) een beroep op externen (anders dan de ketenmanager) heeft gedaan om de aanvraag op te stellen. Vier van deze aanvragers – allemaal deelnemers – heeft het doen van de aanvraag volledig uitbesteed.

**Tabel 4.4 Uitbesteding van aanvraag**

Antwoordcategorie	Deelnemers (N=16)	Afgewezen (N=5)	Totaal (N=21)
Wij hebben dat helemaal uitbesteed aan een externe partij	4 keer	0 keer	4 keer
Wij hebben daarvoor deels externe hulp gezocht	2 keer	1 keer	3 keer
(Vrijwel) helemaal zelf gedaan	10 keer	4 keer	14 keer

We hebben de zeven aanvragers die aangaven de aanvraag (deels) te hebben uitbesteed gevraagd naar de achtergronden daarvoor. Zij hebben hier verschillende redenen voor aangedragen, namelijk:

- Vanwege de deskundigheid van de betreffende adviseurs/externe partij: 5 keer genoemd.
- Wij kunnen zoiets niet (te ingewikkeld): 2 keer genoemd.
- Wij verwachten dat onze slaagkans daardoor zou toenemen: 1 keer genoemd.
- Tijdgebrek: 1 keer genoemd.

Uit tabel 4.4 blijkt dat twee derde deel van de aanvragers de aanvraag helemaal zelf heeft gedaan. Als spiegelbeeld van het voorgaande zijn we nagegaan waarom deze aanvragers er voor gekozen hebben om dat zo te doen. De volgende redenen zijn daarbij genoemd:

- Deze aanvraag was goed te doen (niet te ingewikkeld): 10 keer genoemd.
- Aanvragen doen wij meestal/altijd zelf: 5 keer genoemd.
- We kregen goede ondersteuning van de ketenmanager: 3 keer genoemd.
- Inschakelen van een adviseur is te duur: 2 keer genoemd.
- Als je adviseur inschakelt, moet je een deel van het werk toch nog zelf doen: 2 keer genoemd.
- We kennen geen adviseur die deskundig is op dit terrein: 1 keer genoemd.

In het voorgaande hebben we al gezien dat de ketenmanager een belangrijke rol heeft bij het initiëren van initiatieven uit de markt. In dit licht zijn we bij de respondenten dan ook nagegaan in hoeverre de ketenmanager geholpen heeft bij het ontwikkelen of uitwerken van hun projectvoorstel. Hiervan bleek bij een ruime meerderheid – namelijk bij in ieder

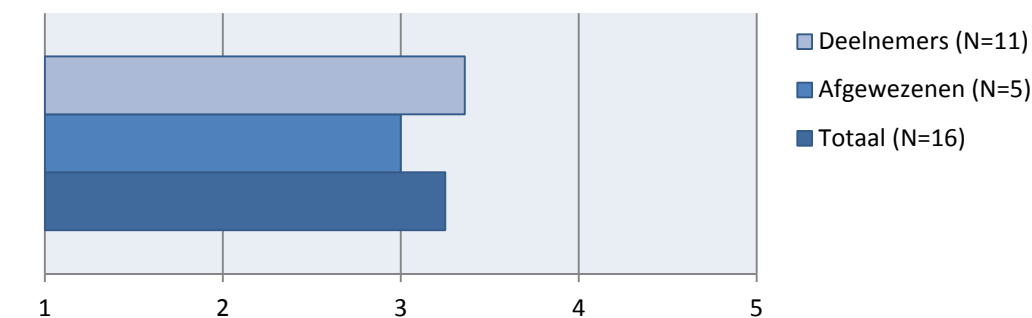
geval 17 van de 21 aanvragers – sprake te zijn geweest. De vier overige aanvragers hebben aangegeven dat de ketenmanager niet of nauwelijks een rol in de aanvraagfase heeft gehad of dat zij niet meer precies wisten wat de rol van de ketenmanager was geweest. De ketenmanager heeft onder andere op de volgende wijzen ondersteuning geboden:

- Met zijn netwerk contacten gelegd met partijen die relevant zijn voor ons project: 5 keer genoemd.
- Meegeschreven met onze aanvraag: 4 keer genoemd.
- Met ons over onze aanvraag gediscussieerd: 3 keer genoemd.
- Commentaar gegeven op onze conceptaanvraag: 2 keer genoemd.

We hebben de aanvragers, waarvoor dit relevant was, gevraagd hoe zij de steun van de ketenmanager bij het doen van de aanvraag waarderen aan de hand van een rapportcijfer. Gemiddeld gaven de aanvragers een 7,9 voor deze ondersteuning. Slechts één aanvrager gaf hiervoor een onvoldoende. Dit had te maken met het gegeven dat deze aanvrager vond dat de ketenmanager voor zijn gevoel teveel aan het stuur zat. Met andere woorden, deze aanvrager voelde zich door de ketenmanager beperkt in de wijze waarop hij zijn aanvraag vorm wilde geven.

Er is de aanvragers ook gevraagd om de moeilijkheidsgraad van het doen van de aanvraag te beoordelen. Daarbij hebben we de vier aanvragers (zie hiervoor) die het doen van de aanvraag helemaal uitbestede hadden buiten beschouwing gelaten. Uit figuur 4.1 blijkt dat de aanvragers het doen van de aanvraag gemiddeld genomen als niet lastig, maar ook als niet eenvoudig bestempelen. Met andere woorden, de aanvragers zijn hier vrij ‘neutraal’ in. Er is daarbij nauwelijks sprake van verschillen tussen de deelnemers en de afgewezenen.

**Figuur 4.1 Beoordeling moeilijkheidsgraad aanvraag**



**Legenda:**  
 1 = zeer lastig  
 2 = lastig  
 3 = niet lastig, maar ook niet eenvoudig  
 4 = eenvoudig  
 5 = zeer eenvoudig

In totaal hebben vijf respondenten aangegeven dat zij het doen van de aanvraag lastig vonden. Drie van hen hadden in het geheel geen ervaring met het doen van subsidieaanvragen en vonden het alleen daarom al lastig (zij konden op geen enkel punt terugrijpen op eerdere ervaringen). Twee respondenten vonden het lastig om de aanvraag rond te krijgen omdat zij moeite hadden ondervonden om de andere schakels in de keten zo ver te krijgen om mee te doen.

We hebben de aanvragers gevraagd om een drietal aspecten van de aanvraagprocedure met een rapportcijfer te beoordelen. Het gaat hierbij achtereenvolgens om de volgende aspecten: de hoeveelheid gegevens (die voor de aanvraag aangeleverd moest worden), de doorlooptijd en de communicatie. Met de doorlooptijd bedoelen we de periode tussen het moment van aanvragen en het verkrijgen van duidelijkheid over toe- of afwijzing van de aanvraag. Bij communicatie gaat het met name om de communicatie vanuit het ministerie, het secretariaat en/of de ketenmanager rondom de aanvraag.

In figuur 4.2 hebben we de resultaten van deze vraagstelling samengevat. Daaruit blijkt dat alle drie aspecten een (ruime) voldoende scoren en dat de cijfers van de deelnemers en de afgewezenen niet ver uiteen lopen.

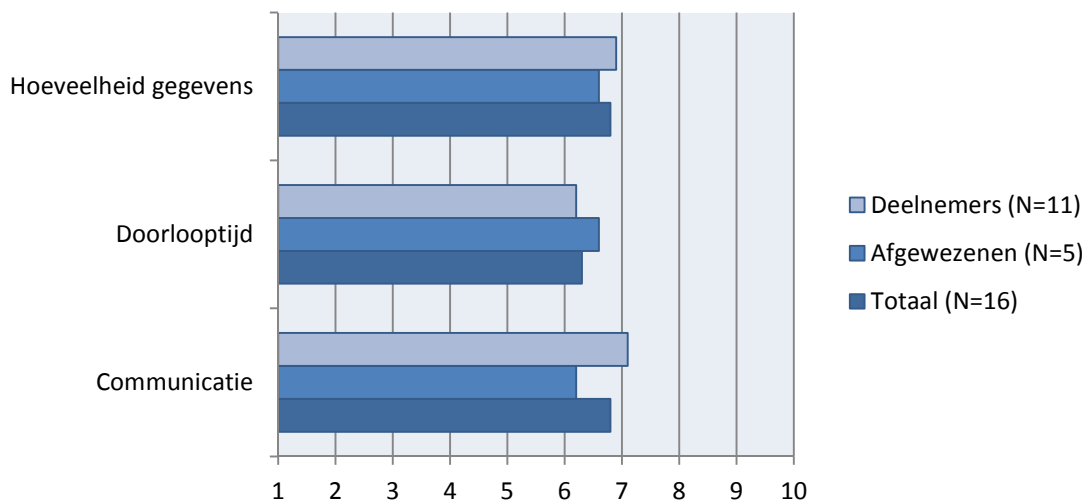
Indien we meer specifiek naar de afzonderlijke aspecten kijken dan kunnen daarbij de volgende kanttekeningen worden geplaatst. Het aspect van de **hoeveelheid gegevens** (voor de aanvraag) wordt gemiddeld met een 6,8 gewaardeerd. Drie respondenten hebben hiervoor een onvoldoende gegeven. Dit omdat zij de hoeveelheid gegevens die aangereikt moesten worden (te) omvangrijk vonden.

De **doorlooptijd** scoort met een 6,3 een half punt lager dan het aspect van de gevraagde hoeveelheid gegevens. In totaal hebben vijf aanvragers hiervoor een onvoldoende gegeven. Deze aanvragers waren van mening dat het te lang geduurd heeft voordat zij duidelijkheid omtrent hun aanvraag kregen. Daarbij is ook naar voren gebracht dat ondernemers snel aan de slag willen met nieuwe ideeën en dat een lange doorlooptijd ten koste kan gaan van de slaagkans van nieuwe initiatieven. Volgens één van deze aanvragers zat er tussen de mondelinge toezegging en de formele schriftelijke bevestiging een periode van vier maanden.

Het aspect van de **communicatie** rondom de aanvraag scoort gemiddeld een 6,8. Bij dit aspect is sprake van verschillen tussen deelnemers en afgewezenen. Dit heeft waarschijnlijk ook te maken met de inhoud van de boodschap (committering versus afwijzing). Deelnemers scoren 7,1 en daarmee bijna één heel punt hoger dan de afgewezenen. De twee onvoldoendes die hier gegeven worden zijn dan ook afkomstig van afgewezenen. Deze respondenten hebben hier ieder een verschillende reden voor gegeven. Eén respondent vond dat de ketenmanager in de communicatie rondom de aanvraag een te dominante rol had gespeeld door te veel te dicteren wat er gedaan moest worden om subsidie te verkrijgen. De andere respondent gaf aan dat het secretariaat in de communicatie steeds weer met nieuwe formulieren kwam die ingevuld moesten worden.



**Figuur 4.2 Beoordeling aspecten rondom aanvraag (rapportcijfer)**



Bij de deelnemers zijn we nagegaan hoe zij de zwaarte van de administratieve lasten beoordelen die samenhangen met de subsidie (dus zowel het aanvragen als het 'verantwoorden' daarvan). Vijftien van de zestien deelnemers hebben deze vraag kunnen beantwoorden. Eén deelnemer gaf aan niet met administratieve lasten te maken te hebben gehad omdat het 'hele papierwerk' rond de subsidie uitbesteed was. Zeven deelnemers meldden dat zij deze lasten niet als zwaar maar ook niet als licht ervaren hadden. Vier respondenten hebben aangegeven de administratieve lasten zwaar te vinden terwijl eveneens vier respondenten deze lasten juist als licht bestempelden. Ten slotte hebben we de deelnemers gevraagd of de administratieve lasten per saldo tegen de subsidie opwegen. Dertien van de zestien deelnemers vonden dat hiervan sprake was. De overige drie deelnemers konden zich geen mening vormen over deze vraag.

We hebben de (potentiële) aanvragers ook gevraagd of zij veranderingen in de voorlichting en communicatie rondom het convenant door zouden willen voeren. Voor acht respondenten (N=26) is dat niet nodig terwijl zes respondenten zich geen mening konden vormen over deze vraag. Onder deze laatste respondenten bevinden zich vier niet-deelnemers die – doordat zij geen aanvraag hebben ingediend – slechts beperkt zicht hebben op de voorlichting en communicatie. Per saldo hebben dus twaalf respondenten wel suggesties voor het doorvoeren van wijzigingen in de voorlichting en communicatie gedaan. De volgende suggesties zijn meer dan één keer naar voren gebracht:

- Zet de voorwaarden van het convenant op LNV-Loket: 4 keer genoemd.
- Betere omschrijving van de doelgroep en doelstellingen: 3 keer genoemd.
- Richt een loket in waar bedrijven met vragen terecht kunnen: 2 keer genoemd.
- Bedrijven aanschrijven over de mogelijkheden van het convenant: 2 keer genoemd.
- Wijzig de naam 'tussensegment', deze is onduidelijk: 2 keer genoemd.

Ten slotte zijn we bij de (potentiële) aanvragers nagegaan of er wat hen betreft wijzigingen in de organisatie en uitvoering van het convenant wenselijk zijn. Voor twaalf respondenten (N=26) hoeft dat niet terwijl zes respondenten deze vraag niet konden beantwoorden. De acht respondenten die wel verbeter suggesties voor de organisatie en

uitvoering hadden noemden de volgende punten. Drie respondenten zouden graag meer hulp en flexibiliteit rond de financiën zien, zoals het ter beschikking stellen van een format om de begroting in te vullen en een betere en tijdige bevoorschotting. Daarnaast hebben drie respondenten gemeld dat zij de verantwoording die rond het project moest worden afgelegd zwaar en belastend vonden. De administratieve lasten zouden wat hen betreft wel wat lichter mogen zijn. Ten slotte hebben twee respondenten aangegeven dat zij de rol van de ketenmanager te dominant vinden. Deze respondenten voelden zich daardoor beperkt in de ruimte die zij hadden om hun voorstel vorm te geven.

#### **4.5 Ervaringen met afwijzen van aanvragen**

In de evaluatie hebben we ook enkele aanvragers geraadpleegd waarvan de aanvraag voor ondersteuning vanuit het convenant afgewezen is. Gezien het feit dat het aantal aanvragers, waarvan de aanvraag in (min of meer) formele zin afgewezen is, vrij beperkt was hebben we binnen dit segment een beperkt aantal personen kunnen raadplegen. In totaal ging het daarbij om vijf personen. In deze paragraaf zullen we kort en bondig de resultaten presenteren van enkele specifieke vragen die alleen aan deze doelgroep gesteld zijn.

Allereerst zijn we bij deze vijf afgewezen respondenten nagegaan of de redenen om hun aanvraag af te wijzen kenbaar zijn gemaakt. Dit bleek bij alle vijf afgewezenen het geval te zijn. Vervolgens hebben we gevraagd of het de afgewezenen nog bekend was wat de reden(en) voor afwijzing was of waren. Eén van de afgewezenen kon zich dit niet meer herinneren. De overige vier afgewezenen wisten wel redenen te benoemen. Twee van hen gaven aan dat met name het ontbreken van een marktpartij een belangrijke reden voor de afwijzing is geweest. Daardoor bestond er bij de project-/stuurgroep te veel onzekerheid over de afzetmogelijkheden van het project. De twee andere afgewezen aanvragen droegen volgens de project-/stuurgroep onvoldoende bij aan dierenwelzijn.

Twee van de vijf afgewezen aanvragers hadden wel begrip voor de afwijzing. Voor de overige drie afgewezenen gold dit niet. Zij hebben hier elk een verschillende reden voor genoemd. Zo vond één afgewezenen dat het ook mogelijk moest zijn om een project uit te voeren dat nog niet direct bijdraagt aan afzet, maar dat als een tussenstap naar afzet moet worden gezien. Een tweede afgewezenen vond dat in een aanvraag voor ondersteuning van een haalbaarheidsonderzoek nog geen concrete uitspraken over afzet kunnen worden gedaan en dat een dergelijk onderzoek er juist voor bedoeld is om hier meer zicht op te krijgen. Ten slotte gaf de derde afgewezenen aan dat hij de argumentatie voor de afwijzing onvoldoende helder vond.

De geraadpleegde afgewezenen hebben geen bezwaar gemaakt tegen de afwijzing. Enerzijds zagen zij daar weinig heil in omdat dit naar hun inschatting niet tot een andere uitkomst zou leiden. Anderzijds is naar voren gebracht dat er feitelijk ook niet sprake was van een keiharde afwijzing. Dit omdat in de afwijzing ook aangegeven werd wat voor verbetering vatbaar was.

Alle afgewezen aanvragers zijn van mening dat – ook achteraf gezien – (de kwaliteit van hun) aanvraag in hun optiek voldoende was. Slechts één afgewezen signaleert achteraf gezien verbeterpunten. Deze persoon was door de argumentatie van de afwijzing tot het inzicht gekomen op welke punten de aanvraag beter had gekund.

## 4.6 Uitvoering projecten

In deze paragraaf bespreken we de uitvoering van de projecten van de zestien geraadpleegde deelnemers. Daarbij bespreken we de status van de projecten en in hoeverre de respondenten verwachten het project inhoudelijk volgens plan en volgens tijdplanning te halen. We merken op dat we in het volgende hoofdstuk stil zullen staan bij de effecten van de projecten van de deelnemers.

We hebben de 16 geraadpleegde deelnemers gevraagd wat – op het moment van de evaluatie – de status van hun projecten was. Uit tabel 4.5 blijkt dat de meeste projecten op dat moment nog in uitvoering waren.

**Tabel 4.5 Status projecten**

Status	Deelnemers (N=16)
Het project bevindt zich in opstartfase	1 keer
Het project is in uitvoering	9 keer
Het project is afgerond	6 keer

Verder hebben we de deelnemers gevraagd of hun project *inhoudelijk volgens plan* is gerealiseerd of dat (nog steeds) verwacht wordt dat dit het geval zal zijn. De zes deelnemers waarvan het project afgerond was hebben deze vraag in bevestigende zin beantwoord. Wat de nog lopende projecten betreft, verwachten acht deelnemers het project inhoudelijk volgens plan te realiseren. Dit impliceert dat twee respondenten hebben aangegeven dat zij verwachten dat zij hun project inhoudelijk niet volgens plan zullen kunnen realiseren. Bij één van deze deelnemers heeft één van de ketenpartners zich teruggetrokken uit het project waardoor dit onderdeel anders ingevuld moet worden. Bij de andere deelnemer is het project voorlopig ‘in de ijskast gezet’ omdat zich vooralsnog geen deelnemers voor het product van het project melden.

Naast inhoudelijke wijzigingen kan er ook sprake zijn van wijzigingen in de *tijdsplanning* van de projecten. In totaal hebben dertien van de zestien deelnemers aangegeven dat hun project volgens tijdsplanning verlopen is of nog steeds volgens tijdsplanning wordt uitgevoerd. Drie respondenten hebben aangegeven dat zij meer tijd nodig hadden of hebben dan zij van tevoren hadden ingeschat. Deze respondenten hebben ook duidelijk gemaakt waarom hun project niet volgens tijdsplanning verloopt of verlopen is. Bij één deelnemer kostte het verzamelen van de benodigde data meer tijd dan van tevoren was ingeschat. Bij een andere deelnemer duurde het lang voordat de schriftelijke beschikking binnen was. Daardoor kon dit project niet op tijd van start gaan. Ten slotte slaagt één deelnemer er vooralsnog niet in om deelnemers te werven voor het product dat via het project ontwikkeld is waardoor de uitvoering van het project vertraagd wordt.



## **5. EFFECTIVITEIT EN MEERWAARDE CONVENANT**

### **5.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk beschouwen we de meerwaarde en resultaten van het convenant MVDP. We zullen dit zowel vanuit een macro- als microperspectief benaderen. In paragraaf 5.2 zullen we namelijk aandacht schenken aan de vraag hoe de convenantpartners de meerwaarde en resultaten van het convenant beoordelen. In de daarop volgende paragrafen verleggen we de aandacht naar de projecten die vanuit het convenant ondersteund zijn. In paragraaf 5.3 zullen we inzoomen op het belang van de projecten – en de financiële ondersteuning daarvan – voor de aanvragers. Paragraaf 5.4 staat in het teken van de resultaten die deze aanvragers – ten tijde van de evaluatie – inmiddels al hadden weten te boeken met hun projecten.

### **5.2 Meerwaarde convenant vanuit perspectief convenantpartners**

Zoals gezegd, hebben we in de gesprekken met convenantpartners ook expliciet aandacht geschonken aan de betekenis en resultaten van het convenant. Eén van de aspecten die daarbij aan bod is gekomen heeft betrekking op de groei van de omzet van verduurzaamde dierlijke producten. In het convenant is immers als ambitie opgenomen om jaarlijks 15% groei van de omzet van verduurzaamde dierlijke producten te realiseren.

Het LEI verzamelt cijfers over bestedingen aan voedsel. In de publicatie Monitor Duurzaam Voedsel zijn voor het eerst specifieke cijfers over het tussensegment gepubliceerd. Het betreft hier jaarcijfers over 2009 en 2010. De Monitor Duurzaam Voedsel is op zich breder dan verduurzaamde dierlijke producten maar dit segment vormt daar wel een integraal onderdeel van. In de monitor worden producten met de keur- en kenmerken Beter Leven, Label Rouge, scharrelkip, vrije uitloop en Milieukeur tot diervriendelijke producten gerekend.

Bij de uitvoering van deze monitor worden onder andere kassagegevens van belangrijke retailers geanalyseerd. De meeste grote retailers – met uitzondering van de Aldi, Lidl en Detailresult (Dirk, Bas, Deka en Digros) – stellen hiervoor hun gegevens beschikbaar. Daarnaast worden ook gegevens betrokken van speciaalzaken en de (contract)catering. Slagers worden hierin dus niet betrokken maar het is wel zo dat in Nederland verreweg het meeste vlees via de retail verkocht wordt. In deze zin wordt met de Monitor Duurzaam Voedsel dus wel een belangrijk deel van de Nederlandse vleesconsumptie afgedekt. In tabel 5.1 hebben we daarom een aantal belangrijke cijfers uit deze monitor samengevat.

**Tabel 5.1 Groei omzet (in miljoenen euro's) verduurzaamde dierlijke producten (in belangrijk deel van afzetkanalen)**

Jaar	Omzet verduurzaamde dierlijke producten	Totale vleesconsumptie	Procentueel aandeel in totale omzet dierlijke producten
2009	42,3	5.017,1	0,84%
2010	83,3	5.025,2	1,66%
Groei omzet 2009-2010	96,9%	0,2%	

Bron: *Monitor Duurzame Dierlijke Producten 2009 (2010) en Monitor Duurzaam Voedsel 2010 (2011)*

De belangrijkste conclusie die aan de hand van de resultaten van tabel 5.1 kan worden getrokken is dat de ambitie van het convenant ruimschoots gerealiseerd is. In de periode 2009 – 2010 zijn de groeicijfers bijna verdubbeld. Daarbij dient wel – zoals overigens ook door alle convenantpartijen aangegeven is – opgemerkt te worden dat de startpositie van de omzet van verduurzaamde dierlijke producten op een (zeer) laag niveau lag. Dan leidt groei van de omzet in dit segment dus ook al snel tot hoge groeicijfers.

In de optiek van alle convenantpartijen valt de groei van de omzet van verduurzaamde dierlijke producten niet één-op-één te relateren aan het convenant maar heeft het convenant daar wel in positieve zin aan bijgedragen. De convenantpartners onderbouwen dit door te wijzen op verschillende (andere) effecten die hieronder nog aan bod zullen komen. Overigens zal uit paragraaf 5.4 blijken dat ook de uitkomsten van de evaluatie op microniveau (de projecten) onderschrijven dat het convenant een bijdrage heeft geleverd aan deze omzetgroei.

In het verlengde van het bovenstaande hebben we de convenantpartijen gevraagd in hoeverre, bij een eventuele continuering van het convenant (tot bijvoorbeeld 2016), herijking wenselijk is van de doelstelling omtrent de omzetgroei van verduurzaamde dierlijke producten. Een drietal convenantpartners kon of wilde hier geen concrete doelstellingen voor formuleren. Zij onderbouwden dit bijvoorbeeld door er op te wijzen dat dergelijke groeicijfers door diverse (onzekere) factoren beïnvloed worden. Ook is vanuit deze convenantpartijen naar voren gebracht dat groei van de omzet van verduurzaamde dierlijke producten vooral bepaald wordt door stappen die grote partijen (zoals AH, VION, Plukon en Interchicken) al dan niet zullen zetten. Daarbij is opgemerkt dat ook deze grote partijen zelf nu nog niet precies weten wat deze stappen in de komende jaren zullen zijn. Ten slotte is vanuit deze partijen genoemd dat het lastig is om de doelrealisatie van een dergelijke kwantitatieve doelstelling zorgvuldig te monitoren. Zo wordt bij de huidige methode bijvoorbeeld het afzetkanaal van de slaggers gemist.

De convenantpartijen die de betreffende vraag over herijking van de kwantitatieve doelstelling voor de omzetgroei van verduurzaamde dierlijke producten wel konden of wilden beantwoorden noemden tamelijk uiteenlopende groeipercentages. Deze percentages varieerden namelijk van 10% tot 50%. Vijf van deze zeven convenantpartijen schatten in dat het mogelijk moet zijn om de lat hoger te leggen dan de 15% die voor de lopende convenantperiode is gehanteerd. Deze convenantpartijen onderbouwden hun optimisme over deze groeicijfers door er op te wijzen dat zij zowel bij

consumenten als bij bedrijven een omslag signaleren op het gebied van dierenwelzijn. Dit moet er in hun optiek onherroepelijk toe leiden dat in de komende jaren een aanzienlijke groei van de omzet van verduurzaamde dierlijke producten gerealiseerd moet kunnen worden.

Overigens kwam gedurende de uitvoering van de evaluatie (begin september) het rapport van de zogenoemde commissie Van Doorn beschikbaar. In enkele gesprekken met convenantpartners is dit rapport dus ter sprake gebracht. Dit rapport bevat in feite ook een richtsnoer voor de jaarlijkse groeicijfers van de omzet van verduurzaamde dierlijke producten. In dit rapport is namelijk als ambitie opgenomen dat in 2020 al het vlees duurzaam dient te zijn. Daarbij wordt echter niet geconcretiseerd wat dan precies onder 'duurzaam' verstaan dient te worden. Indien daarbij aansluiting gezocht wordt bij het convenant – in die zin dat daarmee bedoeld wordt dat een duidelijke 'plus' op dierenwelzijn wordt gerealiseerd – dan impliceert dit dat in de periode tot 2020 jaarlijks ongeveer 50% omzetgroei van verduurzaamde dierlijke producten gerealiseerd zal moeten worden<sup>2</sup>.

We hebben ook de aanvragers en niet-deelnemers van het convenant gevraagd wat hun verwachtingen voor de komende jaren zijn wat betreft de omzetgroei van verduurzaamde dierlijke producten in Nederland. Per saldo verwachten al deze respondenten een omzetgroei. Het bleek lastig voor deze respondenten om deze groei in een concreet percentage uit te drukken. Dit omdat zij veelal alleen zicht hebben op hun eigen specifieke segment van verduurzaamde dierlijke producten. De meeste respondenten hebben wel aangegeven dat zij een sterke groei voorzien. Dit omdat zij constateren dat dierenwelzijn maatschappelijk steeds relevanter wordt waardoor zij verwachten dat de vraag naar duurzame dierlijke producten significant zal toenemen. Ook de bredere uitrol van het Beter Leven kenmerk zal in de optiek van een deel van de deelnemers bijdragen aan de omzetgroei in dit segment van dierlijke producten.

Dan gaan we nu over tot de bespreking van de (andere) typen effecten van het convenant zoals die door de convenantpartijen naar voren zijn gebracht. Allereerst hebben vrijwel alle convenantpartijen gewezen op het feit dat het convenant bijgedragen heeft aan een verdere **vergroting** van het **bewustzijn**, van het **belang** van **dierenwelzijn**, bij het **bedrijfsleven**. Convenantpartijen illustreren dit door voorbeelden te noemen, ook van grote spelers uit hun achterban, die in de afgelopen periode concrete stappen zijn gaan zetten en daarvoor (deels) ook een beroep op het convenant hebben gedaan (zoals AH, Jumbo, VION, Interchicken, Van Drie en Vereniging van Keurslagers).

Verder wordt door alle partijen als een zeer belangrijk resultaat van het convenant gezien dat het **Beter Leven kenmerk** van de Dierenbescherming verder ontwikkeld, uitgedragen en toegepast kon worden. Partijen zijn het er over eens dat het convenant daaraan een belangrijke bijdrage heeft geleverd. Verder worden er vanuit de convenantpartners verschillende redenen naar voren gebracht voor het belang van het Beter Leven kenmerk. In de eerste plaats wordt hiermee de herkenbaarheid van de producten van het

---

<sup>2</sup> We zijn er hierbij vanuit gegaan dat de groeivoet in de periode 2010 - 2020 gelijk is aan de groeivoet van 2009 op 2010, namelijk 0,2% groei van bestedingen aan eieren en vlees per jaar.

tussensegment voor de consument sterk vergroot. Hoewel niet alle convenantpartijen dit kenmerk als het enige en ‘zaligmakende’ kenmerk op het gebied van dierenwelzijn (willen) zien, zijn alle partijen het er wel over eens dat het om een belangrijk kenmerk gaat. In de tweede plaats straalt betrokkenheid van de Dierenbescherming ‘vertrouwen’ uit richting de consument. Samenhangend hiermee vormt, in de derde plaats, het Beter Leven kenmerk een aantrekkelijk instrument voor profilering door het bedrijfsleven. Met andere woorden, het Beter Leven kenmerk vormt een vehikel waarmee de markt aandacht voor dierenwelzijn ook kan commercialiseren. In het verlengde van de voorgaande punten is, in de vierde plaats, recentelijk dan ook sprake van een sterk toenemende belangstelling van het bedrijfsleven om te gaan werken met ‘sterrenvlees’. Een goed voorbeeld daarvan is het al eerder gememoreerde besluit van AH om wat varkensvlees betreft volledig over te schakelen op sterrenvlees. Dit duidt er op dat met het Beter Leven kenmerk inmiddels een vliegwieleffect in gang is gezet.

Door een meerderheid van de convenantpartners is er verder op gewezen dat, mede als gevolg van de voorgaande typen effecten, het **aanbod** van producten in het **tussensegment sterk toegenomen** is voor de consument. Daardoor kon de omzet ook navenant stijgen (zie hiervoor). In dit verband hebben enkele convenantpartijen naar voren gebracht dat de ontwikkelingen wat dit aangaat veel sneller zijn gegaan dan met het biologische segment. Eén van de belangrijkste verklaringen die hiervoor door deze partijen gegeven wordt is dat het tussensegment ook qua prijsstelling als een intermediair segment beschouwd kan worden. Daarmee wordt bedoeld dat de prijsverschillen tussen gangbaar en het tussensegment duidelijk minder groot zijn dan tussen gangbaar en biologisch. In die zin is het tussensegment voor de consumenten dan ook toegankelijker dan het biologische segment.

Nog een ander resultaat van het convenant is (geweest) dat de gremia van het convenant – de project- en stuurgroep – als **stimulerende platforms** hebben gefungeerd voor de betrokken partijen om met initiatieven op het gebied van dierenwelzijn aan de slag te gaan en dit ook uit te dragen naar de achterban. Zo heeft het voor convenantpartijen een meerwaarde gehad om kennis te nemen van vraagstukken en initiatieven die in andere ketens speelden. Met het convenant konden dus kennis en ervaringen, die opgedaan werden met initiatieven voor het tussensegment, gedeeld worden waarmee afzonderlijke partijen hun voordeel konden doen. In dit verband brachten enkele convenantpartijen dan ook naar voren dat het convenant met haar platformfunctie **bijgedragen** heeft aan het **ketenbesef** bij de convenantpartijen. Daarmee wordt bedoeld dat betrokken partijen nu nog beter inzien dat zij gezamenlijk zullen moeten opereren op het gebied van dierenwelzijn en dat het ook maatschappelijk gezien van groot belang is om daarmee aan de slag te gaan.

Ten slotte hebben enkele convenantpartners nog genoemd dat er van het convenant ook een **voorbeeldwerking** uitgegaan is. Daarmee wordt bedoeld dat, via ondersteuning van projecten, aan andere partijen geïllustreerd is hoe tot concrete initiatieven op het gebied van dierenwelzijn gekomen kan worden. Deze convenantpartijen hopen en verwachten dus dat hiervan naar de toekomst een spin-off richting andere partijen uit zal gaan. Of, anders geformuleerd, dat ook andere partijen hierdoor geprikkeld zullen worden om met min of meer vergelijkbare initiatieven aan de slag te gaan.



Samenhangend met het thema 'effectiviteit' hebben we de convenantpartijen – buiten het ministerie van EL&I – ook de vraag voorgelegd wat in hun optiek de **consequenties** zouden zijn indien de **overheid** zich zowel inhoudelijk als financieel **terug zou trekken** uit het convenant. Daarbij hebben we nog gedifferentieerd naar de consequenties voor het convenant en die voor (het tempo van de ontwikkeling van) het tussensegment. Alvorens daar op in te gaan kan meer in het algemeen worden geconstateerd dat er bij de convenantpartijen veelal weinig begrip of draagvlak bestaat voor een eventueel scenario van een terugtrekkende overheid. De rode draden uit de argumenten die de convenantpartners daarbij naar voren hebben gebracht luiden als volgt. In de eerste plaats wordt er op gewezen dat het in de optiek van deze convenantpartners veel te vroeg is voor een terugtrekkende overheid. Het convenant is ruim twee jaar geleden van start gegaan en zo snel is de klus nog niet geklaard. Dit ook gelet op het beperkte aandeel in de omzet die verduurzaamde dierlijke producten innemen (zie ook tabel 5.1). In de tweede plaats is genoemd dat dit zou leiden tot kapitaalvernietiging. Er zijn nu net de nodige inspanningen gepleegd en middelen ingezet om zaken in beweging te zetten. Met een terugtrekkende overheid zouden verschillende initiatieven in de kiem worden gesmoord. In de derde plaats is genoemd dat bij een onderwerp als dierenwelzijn – waar nog een hele wereld te winnen valt – op zijn minst (ook) van de overheid een duurzame betrokkenheid verwacht mag worden.

Wat de **consequenties** van een terugtrekkende overheid voor het **convenant** betreft, zijn de convenantpartijen eenduidig. Indien de overheid haar handen aftrekt van het convenant dan zal dit niet in de huidige vorm gecontinueerd worden, iets wat de convenantpartijen zouden betreuren (zie ook de argumenten hierboven). De overheid fungeert inhoudelijk als een bindmiddel tussen de convenantpartijen en met de financiële ondersteuning kunnen concrete projecten geïnitieerd worden waarmee ook handen en voeten aan het convenant gegeven kunnen worden. De convenantpartners achten over het algemeen de kans ook klein dat de financiering van de overhead – secretariaat (inclusief ketenmanager) – geheel door andere partijen dan de overheid overgenomen kan worden. De (achterbannen van de) convenantpartners zijn op zich bereid om mee te financieren in concrete projecten maar het (volledig) overnemen van de financiering van de overhead ligt lastig(er). Dit heeft een aantal oorzaken. In de eerste plaats valt bij dit laatste type kosten de koppeling met het sectoraal belang veel lastiger te maken. Ten tweede zullen de convenantpartijen dit dan allemaal ook afzonderlijk met hun bestuur moeten gaan regelen. Ten derde speelt, hiermee samenhangend, dat een deel van de convenantpartners klein en/of weinig kapitaalkrchtig is.

Een terugtrekkende overheid zal in de optiek van de convenantpartners overigens niet als consequentie hebben dat er helemaal niets meer gebeurt tussen convenantpartijen. Echter, dit zal naar verwachting veel meer bilateraal plaatsvinden en vooral tussen partijen die elkaar voorheen ook al kenden. Met andere woorden, initiatieven zullen minder integraal opgepakt gaan worden.

De convenantpartijen zijn het er verder over eens dat een terugtrekkende overheid **negatief** zal **uitwerken** op het **tempo** van de **ontwikkeling** van het **tussensegment**. Hiervoor worden verschillende argumenten gegeven. De belangrijkste rode draden daaruit zijn de volgende.

In de eerste plaats is frequent genoemd dat het convenant zelf positief bijgedragen heeft aan de ontwikkeling van het tussensegment (zie hiervoor). Een terugtrekkende overheid zal leiden tot het beëindigen van het convenant en vanuit deze optiek dus ook negatieve gevolgen hebben voor het tempo van de ontwikkeling van het tussensegment.

In de tweede plaats wijzen convenantpartijen er op dat zonder betrokkenheid van de overheid marktpartijen met name die zaken op het gebied van dierenwelzijn zullen gaan oppakken waar markt voor is. Dat zal qua typen initiatieven minder zijn dan nu in het convenant gebeurde omdat met financiële ondersteuning ook zaken opgepakt konden worden die riskant en/of nog niet marktrijp waren. Een goed voorbeeld daarvan is het Beter Leven kenmerk dat door de convenantpartijen als één van de belangrijkste parels van het convenant wordt gezien. Zonder ondersteuning van het convenant zou de Dierenbescherming niet – of in veel mindere mate – in staat zijn geweest om dit kenmerk te ontwikkelen en uit te dragen. Met andere woorden, juist voor echt vernieuwende zaken met een (potentieel) grote spin-off, heeft een convenant met een actieve betrokkenheid van de overheid een duidelijke meerwaarde. De afgelopen periode heeft hiervoor – in de zin van het Beter Leven kenmerk – een duidelijk bewijs geleverd.

In de derde plaats is een aantal malen genoemd dat de overheid in feite gezien kan worden als vertegenwoordiger van de maatschappij. Via de overheid kunnen dus de maatschappelijke wensen en behoeften ingebracht worden daar waar het gaat om dierenwelzijn. Het heeft een meerwaarde – ook voor de voortgang van het tussensegment – indien bedrijven aangesproken worden op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Of, anders geformuleerd, voor de voortgang van het tussensegment heeft het een meerwaarde indien marktpartijen niet alleen 'geprikkeld' worden vanuit marktperspectieven maar ook vanuit hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid. Met het wegvallen van de overheid zullen deze laatste prikkels minder nadrukkelijk voor het voetlicht gebracht (kunnen) worden met navenante consequenties voor de (aard van de) initiatieven die voor het tussensegment ontplooid zullen worden.

We hebben ook de (potentiële) aanvragers enkele vragen over de rol van de overheid gesteld. Allereerst zijn we nagegaan hoe deze respondenten (N=26) aankijken tegen de toekomstige betrokkenheid van de overheid. Deze respondenten hebben unaniem aangegeven dat zij vinden dat de overheid hierin een actieve rol moet bekleden. In het verlengde hiervan hebben we de respondenten gevraagd waarom zij deze mening toegedaan zijn. In tabel 5.2 hebben we de uitkomsten hiervan weergegeven.

**Tabel 5.2 Redenen voor wenselijke actieve betrokkenheid overheid**

Reden	Deelnemers (N=26)
Door subsidies durven bedrijven voor (risicovolle) vernieuwing te gaan	10 keer
Overheid is onafhankelijk en heeft een samenbindende en bemiddelende rol tussen bedrijfsleven en NGO's	5 keer
Vanwege de maatschappelijke relevantie	4 keer
Het is nog te kleinschalig om op eigen benen te staan	4 keer
Het geeft een stimulans richting consumenten en de markt wanneer de overheid participeert	3 keer

Vervolgens zijn we bij de respondenten nagegaan **welke rol** de overheid in hun optiek naar de toekomst op het gebied van verduurzaming van dierlijke producten zou moeten spelen. Allereerst hebben elf respondenten aangegeven dat zij het belangrijk vinden dat de overheid vernieuwende initiatieven financieel blijft ondersteunen. Daarnaast hebben zeven respondenten genoemd dat de overheid een belangrijke rol heeft om helder beleid en doelstellingen te formuleren op het gebied van duurzaamheid en dierenwelzijn. Ook hebben vier respondenten aangegeven dat zij voor de overheid een taak weggelegd zien om partijen met elkaar in contact te brengen. Daarnaast hebben drie respondenten aangegeven dat de overheid via wet- en regelgeving invloed uit kan oefenen op de ontwikkeling van het tussensegment, bijvoorbeeld door aanpassing van belemmerende wet- en regelgeving. Drie respondenten noemden dat de overheid een voorbeeldfunctie kan vervullen, bijvoorbeeld door zelf de eigen catering te verduurzamen en/of door (daarbij) als 'launching customer' te fungeren. Ten slotte hebben twee respondenten aangegeven dat de overheid ook op fiscaal gebied iets zou kunnen betekenen voor het verduurzamen van dierlijke producten. Dit door bijvoorbeeld een BTW-korting op deze producten in te voeren.

### 5.3 Belang van ondersteuning convenant voor projectinitiatieven

In totaal waren er ten tijde van de evaluatie 32 projecten gehonoreerd vanuit het convenant. Deze projecten zijn in te delen in twee typen: haalbaarheidsonderzoeken, voorlichtingsprojecten en combinaties van deze beiden. Er zijn 17 haalbaarheidsonderzoeken, 13 voorlichtingsprojecten en 2 gecombineerde projecten gehonoreerd. We hebben een aanzienlijk deel van de vertegenwoordigers (projectleiders) van deze projecten geraadpleegd. In totaal hebben we namelijk 16 deelnemers geraadpleegd. Bij de selectie van deze deelnemers hebben we ons met name gebaseerd op projecten die al wat langer liepen. Dit omdat bij dit type projecten – in tegenstelling tot projecten die nog maar net van start zijn gegaan – zinvol(ler) aandacht kan worden besteed aan de voortgang en (tussentijdse) resultaten. Aan de hand van de gesprekken met deze deelnemers en een vijftal afgewezenen zullen we in het navolgende ingaan op de meerwaarde die de ondersteuning vanuit het convenant voor de projectinitiatieven heeft (gehad).

In de eerste plaats zijn we bij zowel de deelnemers als de afgewezenen nagegaan wat het belang van het project voor de eigen organisatie is. Deze vraag is relevant voor de

beoordeling van de effectiviteit omdat het natuurlijk uitmaakt of met de subsidie belangrijke dan wel onbelangrijke initiatieven – vanuit het perspectief van de aanvragers – ondersteund worden. Bijna alle respondenten (20 van de 21) hebben aangegeven dat het betreffende project (zeer) belangrijk is (was) voor hun eigen organisatie. Slechts voor één deelnemer gold dat niet. Dit had te maken met het feit het hier om een brancheorganisatie ging die het project voor de leden opgezet had.

We hebben deze twintig respondenten gevraagd waarom het project belangrijk was voor hun eigen organisatie. Zij hebben hiervoor verschillende redenen genoemd waarbij enkele respondenten meer dan één reden naar voren hebben gebracht. De volgende redenen zijn genoemd:

- Duurzaamheid in het algemeen en dierenwelzijn in het bijzonder worden steeds belangrijker. Met het project konden ook wij daarop inspringen: 8 keer genoemd.
- Met het project konden we met onze producten aanhaken bij het Beter Leven kenmerk van de Dierenbescherming: 5 keer genoemd.
- Via het project konden we ons in de markt onderscheiden van de concurrentie: 4 keer genoemd.
- Met het project konden we werken aan verduurzaming van de keten: 3 keer genoemd.

Aan de respondenten waarvan de aanvraag gehonoreerd is, hebben we gevraagd wat voor hen belangrijke redenen zijn geweest om een beroep op financiële ondersteuning vanuit het convenant te doen. Tabel 5.3 bevat de uitkomsten op deze vraagstelling. Uit de tabel blijkt dat een ruime meerderheid van de deelnemers subsidie heeft aangevraagd om (meer) te kunnen investeren – zie ook tabel 5.3 hieronder – in haalbaarheids- onderzoeken dan wel voorlichtingsprojecten.

**Tabel 5.3 Redenen om gebruik te maken van de subsidie van het convenant**

Reden	Deelnemers (N=16)
Subsidie geeft steun in de rug om te investeren/maakt investeringen mogelijk die we anders niet hadden kunnen doen	14 keer
We werden sterk geholpen door een derde	4 keer
Het was een financiële meevaller	3 keer
Het was een goed toegankelijke/eenvoudige regeling	1 keer

Als spiegelbeeld zijn we bij de vijf **niet-deelnemers** nagegaan waarom zij geen aanvraag voor het convenant hebben ingediend. Twee niet-deelnemers gaven aan dat het type projecten van het convenant niet binnen de strategie en activiteiten van het eigen bedrijf passen. Verder is nog een aantal redenen één keer genoemd. Het gaat daarbij om redenen zoals: we zijn gewoon niet in staat om zelf zo'n aanvraag op te stellen, we snappen niet goed wanneer een project subsidiabel is, de aanvraag is tijdrovend en onze afnemers willen niet meedoen. Ten slotte heeft één niet-deelnemer gemeld niet te weten waarom (nog) geen aanvraag gedaan was.

Om nader zicht te krijgen op de betekenis van de subsidie voor de projectinitiatieven van de deelnemers hebben we aan de deelnemers een aantal stellingen voorgelegd. Aan de afgewezenen hebben we deze stellingen als het ware 'in spiegelbeeld' gesteld. We

komen daar later in deze paragraaf nog op terug. Eerst bespreken we echter de resultaten voor de deelnemers. Tabel 5.4 bevat enerzijds de stellingen die aan de deelnemers zijn voorgelegd en anderzijds de uitkomsten daarvan.

De belangrijkste conclusie die uit tabel 5.4 getrokken kan worden is dat nagenoeg alle deelnemers één of meerdere effecten van de subsidie ondervonden heeft. Voor slechts één deelnemer heeft de subsidie geen meerwaarde gehad voor het projectinitiatief. Zonder de subsidie zou deze deelnemer het projectinitiatief namelijk op dezelfde wijze uitgevoerd hebben. Van de 15 deelnemers voor wie de subsidie wel betekenis heeft gehad geldt dat voor een derde deel de subsidie van doorslaggevend belang is geweest in die zin dat zij hun project zonder subsidie sowieso niet uitgevoerd zouden hebben. De overige 10 deelnemers zouden hun project dan wel op één of andere wijze doorgevoerd hebben maar dan bijvoorbeeld kleinschaliger, langzamer en/of kwalitatief laagwaardiger.

**Tabel 5.4 Betekenis subsidie voor projecten deelnemers**

Stelling	Deelnemers (N=16)
Zonder subsidie zouden we het project niet uitgevoerd hebben	5 keer
Zonder subsidie zouden we het project wat meer over de tijd uitgesmeerd hebben om zo de kosten wat meer te spreiden over de tijd	4 keer
Zonder subsidie zouden we later gestart zijn omdat we dan meer tijd nodig hadden gehad om zelf voor de financiering zorg te dragen	3 keer
Zonder subsidie zouden we het project niet met dezelfde kwaliteit kunnen uitvoeren als we nu gedaan hebben	7 keer
Zonder subsidie zouden we het project kleinschaliger/minder ambitieus hebben aangepakt om zo kosten te besparen	9 keer
Zonder subsidie zouden we minder een beroep op externen hebben gedaan om zo kosten te besparen	5 keer
Voor ons project heeft de subsidie geen meerwaarde gehad. Zonder subsidie zouden we namelijk alles precies hetzelfde hebben gedaan bij dit project	1 keer

Als een soort controle op de uitkomsten van de deelnemers hebben we het spiegelbeeld van de stellingen ook aan de afgewezenen voorgelegd (zie tabel 5.5). Hoewel het hier natuurlijk om een klein aantal waarnemingen gaat, zien we wel dat de resultaten van tabel 5.5 bovenstaande bevindingen voor de deelnemers onderschrijven. Alle vijf afgewezenen hebben namelijk aangegeven dat – indien zij wel subsidie hadden gekregen – dit een positieve impact op hun projecten zou hebben gehad. Zo zien we bijvoorbeeld dat twee van de afgewezenen hun project dan wel doorgezet zouden hebben (wat nu dus niet is gebeurd). De overige drie afgewezenen hebben door het ontberen van de subsidie (spiegelbeeld)concessies moeten doen die hierboven bij de deelnemers al aan bod zijn gekomen. Met subsidie hadden zij hun projecten bijvoorbeeld kwalitatief hoogwaardiger en/of sneller kunnen uitvoeren dan nu het geval is.

**Tabel 5.5    Gevolgen missen subsidie voor projecten afgewezenen**

<b>Stelling</b>	<b>Afgewezenen (N=5)</b>
Met subsidie zouden we het project wel uitgevoerd hebben	2 keer
Met subsidie zouden we eerder kunnen starten met het project (door het missen van de subsidie hebben we meer tijd nodig gehad om zelf voor de financiering zorg te dragen/ het geld bij elkaar te krijgen)	1 keer
Met subsidie zouden we het project grootschaliger hebben kunnen aanpakken	2 keer
Met subsidie zouden we het project sneller in de tijd hebben kunnen uitvoeren (nu moeten we het project trager uitvoeren om de kosten te spreiden over de tijd)	1 keer
Met subsidie hadden we het project kwalitatief hoogwaardiger kunnen uitvoeren	2 keer
Met subsidie hadden we meer dan nu een beroep op externen kunnen doen	2 keer
Voor ons project zou de subsidie geen meerwaarde hebben gehad. Met subsidie zouden we namelijk niets extra's of anders hebben gedaan dan we nu gedaan hebben	0 keer

We hebben de deelnemers en afgewezenen gevraagd of zij hun project ook **elders** (bij andere regelingen) hebben **ingediend** of dit **overwogen** hebben. De gedachte achter deze vraag is om zicht te krijgen op het additionele karakter van de subsidie ten opzichte van alternatieve instrumenten en regelingen. Met de beantwoording van deze vraag wordt het additionele karakter van de subsidie onderschreven. In totaal hebben namelijk maar twee respondenten gekeken naar alternatieve instrumenten of dat overwogen. Voor één van deze respondenten gold dat hij via het secretariaat van het convenant MVDP doorverwezen werd naar het Platform Verduurzaming Voedsel (maar daar de aanvraag niet gehonoreerd kreeg). De andere respondent had dit zelf overwogen maar dit niet doorgezet. Uiteindelijk hebben beide aanvragers financiële ondersteuning vanuit het convenant MVDP verkregen.

De respondenten is ook gevraagd hoe belangrijk zij het vinden dat naar de toekomst de mogelijkheden die het convenant biedt, om initiatieven op het gebied van verduurzaming van dierlijke producten te ondersteunen, gecontinueerd wordt. Bijna alle respondenten (23 van de 26) hebben aangegeven dit (zeer) belangrijk te vinden. Twee respondenten hebben een neutrale positie ingenomen terwijl één respondent zich over deze vraag geen mening kon vormen.

Tot slot zijn we bij de (potentiële) aanvragers nagegaan wat zij als consequenties verwachten indien de overheid zich terugtrekt. Een ruime meerderheid van de respondenten (22 van de 26) is ervan overtuigd dat dit dan ook tegelijkertijd het einde van het convenant zal inluiden. De overige vier respondenten konden deze vraag niet beantwoorden. Een ruime meerderheid van deze respondenten verwacht ook (namelijk zestien personen) dat een terugtrekkende overheid de snelheid uit de verduurzaming van dierlijke producten zal halen. Deze respondenten beargumenteren dat door er op te wijzen dat de overheid in de afgelopen periode met haar middelen (risicovolle) projecten van de grond getrokken heeft waarmee verduurzamingsprocessen versneld zijn. Daarnaast noemen diverse respondenten dat hiervan een heel verkeerd signaal richting

veehouders, (vlees)industrie, afzet en consumenten uit zou gaan. Dit omdat de overheid daarmee het signaal af zou geven dat zij het onderwerp niet belangrijk (genoeg) vindt.

## 5.4 Resultaten van ondersteunde projecten

In deze paragraaf gaan we in op de resultaten die de projecten van de deelnemers tot dusver hebben opgeleverd. We roepen daarbij nogmaals in herinnering dat het hier gaat om een momentopname. Eerder in deze rapportage, zie bijvoorbeeld hoofdstuk 4, hebben we namelijk al gezien dat een ruime meerderheid van de projecten nog in uitvoering was waardoor de effecten dus nog niet volledig uitgekristalliseerd waren.

Allereerst hebben we de deelnemers gevraagd op welke duurzaamheidsaspecten hun projecten betrekking hebben. Vervolgens hebben we gevraagd of zij ten tijde van de evaluatie op deze aspecten al resultaten hadden geboekt en wat hun verwachtingen voor de komende periode zijn. Uit tabel 5.6 blijkt allereerst dat alle projecten uiteraard betrekking hadden op dierenwelzijn. Negen van de zestien deelnemers hebben aangegeven dat hun project daarnaast ook op andere duurzaamheidsaspecten gericht was.

**Tabel 5.6 Duurzaamheidsaspecten waarop projecten gericht zijn**

Doelstellingen	Deelnemers (N=16)	Al gerealiseerd	Nog verwacht
Dierenwelzijn	16 keer	13 keer	11 keer
Duurzame veevoergrondstoffen	4 keer	4 keer	0 keer
Milieu	6 keer	3 keer	4 keer
Diergezondheid	5 keer	3 keer	5 keer

Verder zien we uit tabel 5.6 dat een ruime meerderheid van de deelnemers al (tussentijdse) resultaten had geboekt op duurzaamheid(saspecten). Een ruime meerderheid verwacht echter ook dat deze resultaten nog niet volledig uitgekristalliseerd zijn en (dus) in de komende periode nog manifest zullen worden.

Zoals te verwachten viel, noemen deelnemers met name gerealiseerde en nog te verwachten resultaten op het gebied van **dierenwelzijn**. We hebben de deelnemers gevraagd of zij dit nader kunnen specificeren. De betreffende respondenten hebben gemeld dat zij de volgende zaken hebben gerealiseerd of nog verwachten te realiseren:

- Meer ruimte/vrije uitloop: 11 keer genoemd.
- Afleidingsmateriaal: 7 keer genoemd.
- Verminderen ingrepen (zoals castratie en staarten/snnavels knippen): 5 keer genoemd.
- Minder transport: 4 keer genoemd.
- Aanpassing stallen: 2 keer genoemd.
- Meer licht: 2 keer genoemd.
- Betere temperatuur: 1 keer genoemd.
- Meer voer: 1 keer genoemd.

Wat betreft verduurzaming van **veevoergrondstoffen** gaat het vooral om het gebruik van duurzame – ‘groene’ – soja. Ten aanzien van **milieuaspecten** noemen respondenten energiereductie (4 keer genoemd), minder watergebruik (3 keer genoemd), beperken uitstoot schadelijke stoffen (2 keer genoemd) en gebruik van milieuvriendelijk verpakkingsmateriaal (1 keer genoemd).

In totaal hebben 11 van de 16 deelnemers aangegeven dat hun project als (direct) doel had om tot een omzetting van verduurzaamde dierlijke producten te komen. We zijn bij deze respondenten nagegaan in hoeverre er ten tijde van de evaluatie al tussentijdse omzettingen gerealiseerd waren en wat de verwachtingen voor de toekomst waren. In tabel 5.7 vatten we de resultaten van deze vraagstelling samen. We hebben daarbij ook een onderscheid gemaakt naar diersoorten.

**Tabel 5.7 Omzetteffecten duurzame dierlijke producten**

Product	Deelnemers (N=11)	Al gerealiseerd	Nog verwacht
<b>Totaal</b>	<b>11 keer</b>	<b>9 keer</b>	<b>11 keer</b>
Varkensvlees	6 keer	5 keer	6 keer
Pluimveevlees	4 keer	4 keer	4 keer
Eieren	2 keer	1 keer	1 keer
Kalkoen	1 keer		1 keer
Kalfsvlees	1 keer	1 keer	1 keer

We zien uit tabel 5.7 dat 9 van de 11 deelnemers op het moment van de evaluatie al omzetteffecten gerealiseerd hadden terwijl voor alle deelnemers geldt dat zij naar de toekomst nog (verdere) omzetteffecten verwachten. Deze omzetteffecten blijken vooral betrekking te hebben op varkens- en pluimveevlees. We zijn vervolgens nagegaan of de betreffende deelnemers deze omzetteffecten ook konden kwantificeren. De meeste van deze respondenten konden deze vraag niet beantwoorden. Enkele respondenten wisten de omzetting echter wel te kwantificeren. Zo gaf één deelnemer aan dat de omzet van verduurzaamd varkensvlees mede als gevolg van het project verdubbeld was. Verder noemde één deelnemer dat de verkoop van verduurzaamd pluimveevlees in korte tijd met 30% gegroeid was. Ten slotte meldde één deelnemer dat de verkoop van duurzaam geproduceerd kalfsvlees inmiddels met enkele procenten toegenomen was.

Tot slot hebben we de respondenten gevraagd in hoeverre hun project als voorbeeld – good practice – zou kunnen fungeren voor andere partijen. Vier deelnemers hebben deze vraag in bevestigende zin beantwoord. Zo hebben twee deelnemers uit de retail aangegeven dat het invoeren van het Beter Leven kenmerk binnen het eigen bedrijf andere retailers ook stimuleert (of kan stimuleren) om met min of meer vergelijkbare initiatieven aan de slag te gaan. Eén van deze retailers heeft daarbij ook het personeel voorlichting gegeven over het Beter Leven kenmerk waardoor de klanten (nog) beter geïnformeerd kunnen worden over dit kenmerk. Twee andere deelnemers zien hun project als een mogelijke good practice omdat zij er binnen hun keten in geslaagd zijn om van een productiegerichte (aanbod gestuurde) aanpak om te schakelen naar een consumentgerichte (vraag gestuurde) aanpak.



## 6. CONCLUSIES

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen we de belangrijkste conclusies presenteren die uit de evaluatie te destilleren zijn. Daarbij zullen we differentiëren naar de drie thema's die in deze evaluatie centraal hebben gestaan. In het verlengde van deze conclusies zullen we ook leerervaringen naar de toekomst presenteren. Daarbij dient bedacht te worden dat ten tijde van de evaluatie een proces gaande was dat er op gericht was om tot een integratie van een aantal convenanten op het gebied van duurzaamheid te komen. Daartoe behoorde ook het convenant Marktontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten. De uitkomsten van dit proces waren op het moment van de evaluatie nog niet bekend. Daarom dienen de leerervaringen zodanig geïnterpreteerd te worden dat zij 'geadresseerd' zijn aan de (eventuele) tweede fase van het convenant MVDP dan wel aan het (mogelijke) overkoepelende convenant waarin zij geïntegreerd zal worden. Bij het presenteren van de leerervaringen zijn we er dus vooralsnog vanuit gegaan dat er op één of andere wijze continuïteit aan het convenant MVDP gegeven zal worden.

### 6.2 Conclusies en leerervaringen

Zoals gezegd, wordt de kapstok van deze paragraaf gevormd door de thema's die in de voorgaande hoofdstukken aan bod zijn gekomen, namelijk:

- I. Inhoud en bereik.
- II. Organisatie en uitvoering.
- III. Effectiviteit.

De leerervaringen voor deze thema's zullen we steeds in een kader presenteren.

#### I. Inhoud en bereik

Uit de evaluatie kan worden geconcludeerd dat de **inhoud** en **voorwaarden** van het convenant over het algemeen adequaat zijn geweest. Dit beeld wordt niet alleen vanuit de convenantpartners maar ook vanuit de consultatie van de marktsector bevestigd. Zo is gebleken dat de convenantpartijen over het algemeen tevreden zijn over de criteria die voor de projectselectie zijn gehanteerd. Enerzijds boden deze criteria voldoende houvast om projecten te selecteren die pasten 'bij de geest van het convenant'. Anderzijds waren deze criteria niet te star en voldoende flexibel om uiteenlopende typen initiatieven vanuit de markt te ondersteunen die bij konden dragen aan de doelrealisatie van het convenant.

Wel bestaat er naar de toekomst bij een deel van de convenantpartners de behoefte om bij de projectselectie (nog) meer gewicht toe te kennen aan het vernieuwende karakter van een initiatief. In de afgelopen periode is vooral ingezet op het creëren van aanbod binnen het tussensegment zodat er voor de consument ook daadwerkelijk wat te kiezen valt. Daarom konden eventueel ook aanvragen ondersteund worden die op onderdelen 'gelijkenis' vertoonden met initiatieven die al in andere sectoren ontplooid waren. Nu – mede dankzij het convenant – inmiddels vanuit verschillende sectoren initiatieven van de

grond zijn gekomen, achten deze convenantpartners de tijd rijp om de eisen ten aanzien van de vernieuwingsgraad van aanvragen aan te scherpen. Zoals we hieronder (bij organisatie en uitvoering) nog zullen zien, kan dit bovendien een belangrijke basis vormen voor blijvende (financiële) betrokkenheid van de overheid.

Verder heeft een deel van de convenantpartners het als vrij lastig ervaren om grote projecten af te wegen tegen kleine projecten. Een voordeel van grote projecten is dat daarmee direct ook aanzienlijke resultaten voor het tussensegment geboekt kunnen worden. Een nadeel van dit type projecten is echter dat de meerwaarde van de subsidie beperkt(er) kan zijn – vanwege de betrokkenheid van grotere spelers – en dat dan maar een beperkt aantal projecten ondersteund kan worden. De voor- en nadelen van kleine projecten vormen hier ongeveer het spiegelbeeld van. Voordelen van kleinere projecten zijn namelijk dat deze een veel minder groot beslag op de middelen leggen en dat de voorbeeldwerking hiervan – richting andere (kleine) spelers – groot kan zijn (grote projecten kunnen door minder partijen nagevolgd worden). Een nadeel van dit type projecten is echter dat de directe impact op (de omzet van) het tussensegment beperkt is. Bij de betreffende convenantpartners bestaat naar de toekomst dus behoefte aan een duidelijker handvat ten aanzien van de typen projecten waarop het convenant zich zou moeten richten.

Zoals gezegd, blijkt er ook vanuit het bedrijfsleven – (potentiële) aanvragers – sprake te zijn van draagvlak voor de selectiecriteria en (andere) modaliteiten zoals die in de afgelopen periode van toepassing zijn geweest voor het convenant MVDP. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat alle criteria of voorwaarden, die aan vertegenwoordigers van de marktsector voorgelegd zijn, gemiddeld gezien kunnen rekenen op een positieve beoordeling. Bovendien is deze bevinding niet alleen gekoppeld aan aanvragers waarvan het initiatief ondersteund is. Ook afgewezen en niet-deelnemende bedrijven blijken daar door de bank genomen positief over te zijn.

Op grond van het bovenstaande kunnen naar de toekomst de volgende leerervaringen worden geformuleerd:

- 
- *Handhaaf in grote lijnen de huidige selectiecriteria en voorwaarden voor financiële ondersteuning.*
  - *Overweeg om de 'lat' wat hoger te leggen qua eisen aan de vernieuwingsgraad van projectinitiatieven.*
  - *Formuleer een duidelijke(r) strategie ten aanzien van de vraag of het convenant zich op grote(re) dan wel kleine(re) projecten zou moeten richten dan wel in welke verhouding dit (ongeveer) plaats zou moeten vinden.*
- 

De **verbreding** van **sectoren** – die al vrij snel na de start van het convenant doorgevoerd is – heeft ook resultaat gehad in die zin dat diverse sectoren bereikt zijn met het convenant. Naast grote sectoren zoals varkens en pluimveevlees gaat het daarbij dus ook om andere (kleinere) sectoren die later toegevoegd zijn zoals kalkoenen, runderen/blaarkoppen, eenden, schapen en kalveren. Dit duidt er op dat, zoals ook door de convenantpartners zelf wordt ervaren, het convenant voldoende waarborgen bood om

in de breedte sectoren te betrekken. Dit wordt ook bevorderd doordat in het convenant 'brede' partijen zoals het ministerie van EL&I, de Dierenbescherming en LTO Nederland participeren en ook een ketenmanager ingezet wordt. Via deze kanalen is het convenant breder uitgedragen waardoor diverse sectoren bereikt konden worden. Per saldo zijn de convenantpartijen dan ook veelal tevreden over het bereik dat het convenant, zowel onder hun eigen achterban als daarbuiten, heeft gehad.

In het licht van het voorgaande is het niet verwonderlijk dat er uit de evaluatie maar in beperkte mate '**witte vlekken**' naar voren komen ten aanzien van **sectoren** die nu niet met het convenant bediend kunnen worden. Uitzonderingen hierop vormen de zuivel- en viskweeksector zoals ook door enkele convenantpartijen naar voren is gebracht. Dit leidt tot de volgende leerervaring:

- 
- *Het is niet nodig om tot een aanzienlijke verdere verbreding van sectoren te komen. Alleen voor de zuivel- en viskweeksector zou nagegaan kunnen worden of er belangstelling bestaat om te participeren en welke meerwaarde dit dan voor deze sectoren en het convenant heeft.*
- 

In het licht van het bereik van het convenant bestaat bij enkele convenantpartijen behoefte aan meer gestructureerd inzicht in initiatieven die in het voortraject mogelijk al afvallen en de redenen daarvoor. Daarmee kan dan een meer integraal inzicht worden verkregen van de belangstelling voor het convenant en de achtergronden voor het uiteindelijk niet bereiken van bepaalde partijen. Een mogelijke les voor de toekomst is dan ook:

- 
- *Verschaft meer gestructureerd inzicht in de (initiële) contacten van de ketenmanager/ het secretariaat met potentiële initiatiefnemers en de resultaten daarvan.*
- 

De convenantpartners en de ketenmanager hebben een belangrijke rol gespeeld bij het **uitdragen** van het **convenant** richting (potentiële) aanvragers. Enkele aanvragers hebben het daarbij wel gemist dat informatie over het convenant niet beschikbaar was bij de 'reguliere' informatiebron waar aanvragers normaliter zoeken naar ondersteuningsmogelijkheden voor hun initiatieven. Een les naar de toekomst luidt dan ook:

- 
- *Benut ook de website [www.hetInvloket.nl](http://www.hetInvloket.nl) om het convenant onder de aandacht van de doelgroepen te brengen.*
- 

De evaluatie levert het beeld op dat de keuze om in eerste instantie, qua **duurzaamheidsaspecten**, de focus op dierenwelzijn te leggen een juiste is geweest. Ook onder de convenantpartners bestaat (nog steeds) breed draagvlak voor deze keuze. Uit de evaluatie blijkt dat hiervoor verschillende argumenten gegeven kunnen worden. Allereerst kan worden geconstateerd dat er in politieke en maatschappelijke zin in toenemende mate belang wordt gehecht aan dierenwelzijn. Dit terwijl de (beleids)inzet op dit thema, in vergelijking met bijvoorbeeld thema's als voedselveiligheid en diergezondheid, tot voor kort vrij beperkt is gebleven. Hiermee samenhangend biedt het thema dierenwelzijn ook goede kansen en mogelijkheden voor profilering door het

bedrijfsleven. Uit de evaluatie is dan ook gebleken dat (voorlopende) bedrijven daar inderdaad mee aan de slag gaan. Verder was sprake van een vrij beperkt budget. Ook daardoor heeft het een meerwaarde om op één belangrijk thema in te zetten zodat daarop (toch) voortgang geboekt kan worden. Ten slotte kan het betrekken van meerdere duurzaamheidsthema's tot een complexe besluitvorming over de aanvragen leiden. Dit omdat verschillende typen duurzaamheidseffecten tegen elkaar afgewogen moeten worden.

Naar de toekomst toe ligt het in de optiek van een meerderheid van de convenantpartners en het veld – (potentiële) aanvragers – wel voor de hand om tot een zekere **verbreding** van **duurzaamheidsaspecten** te komen. Zo achten diverse convenantpartners het bijvoorbeeld van belang om met het convenant tot uitdrukking te brengen dat duurzaamheid meer is dan dierenwelzijn. Tegelijkertijd komt uit de evaluatie naar voren dat het bij deze verbreding enerzijds belangrijk is om de weg der geleidelijkheid te bewandelen. Of, anders geformuleerd, dat het te prefereren valt om in eerste instantie een beperkt aantal duurzaamheidsthema's toe te voegen die ook passen bij het thema dierenwelzijn. Een goed voorbeeld daarvan is antibioticagebruik. Een te sterke verbreding zal te veel negatieve gevolgen hebben ten opzichte van de voordelen die verbonden zijn aan focus op dierenwelzijn (zie hierboven). Anderzijds wordt het, bij verbreding naar andere duurzaamheidsaspecten, vanuit de convenantpartners van groot belang geacht dat ook dan dierenwelzijn een speerpuntthema blijft. Uit het voorgaande zijn de volgende leerervaringen te destilleren:

- 
- *Naar de toekomst valt een selectieve verbreding van duurzaamheidsaspecten te overwegen. Antibioticagebruik is daarvan een goed voorbeeld.*
  - *Het is (daarom) belangrijk om een methodiek te ontwikkelen voor de onderlinge 'afweging' van de geselecteerde duurzaamheidsthema's waarmee tevens recht wordt gedaan aan het prioritaire karakter van dierenwelzijn.*
- 

## II. Organisatie en uitvoering

Uit de resultaten van de evaluatie blijkt dat de **organisatie en uitvoering** van het convenant in grote lijnen voorspoedig verlopen is. Ook hier zien we weer dat sprake is van een 'robuuste' conclusie die zowel door de convenantpartners als door het veld – het bedrijfsleven – gedragen wordt. Dit wordt nog verder onderbouwd door het feit dat wat het bedrijfsleven betreft gebleken is dat zowel deelnemers als afgewezenen over het algemeen positief zijn over de verschillende aspecten van de organisatie en uitvoering (zie ook hieronder) die aan hen voorgelegd zijn.

Zo is uit de evaluatie naar voren gekomen dat niet alleen de convenantpartners maar ook de vertegenwoordigers van het bedrijfsleven (zeer) tevreden zijn over het functioneren van het **secretariaat/secretaris** en de **ketenmanager**. Gesignaleerde sterke punten van het secretariaat/de secretaris zijn bijvoorbeeld de correcte en snelle beantwoording van vragen en de adequate voorbereiding van beoordeling van aanvragen (via het vervaardigen van preadviezen). Sterke punten van de ketenmanager hebben met name betrekking op de kennis en netwerken van deze manager en het feit dat hij (daardoor) in staat is gebleken om goede initiatieven van de grond te trekken.

De evaluatie levert het beeld op dat ook de **project- en stuurgroep** over het algemeen adequaat gefunctioneerd hebben. Er zijn wat dit aangaat geen belangrijke knelpunten naar voren gekomen. De projectgroep heeft haar belangrijkste taak, het beoordelen van projectaanvragen, zorgvuldig opgepakt. Zo zijn er diverse bijeenkomsten van de projectgroep geweest – met een goede opkomst – waarin de aanvragen besproken zijn. Ook de stuurgroep heeft zich beziggehouden met het beoordelen van aanvragen. Deels heeft dit plaatsgevonden aan de hand van het accorderen van de adviezen vanuit de projectgroep. Deels heeft de stuurgroep zelf ‘knopen doorgesneden’ in situaties waarbij de projectgroep niet tot een eenduidig advies kon komen. Daarnaast zijn in de stuurgroep ook meer strategische discussies gevoerd, bijvoorbeeld over de toekomst van het convenant.

Voor een deel van de convenantpartners geldt dat de rol van de stuurgroep niet volledig uit de verf is gekomen. In de optiek van deze convenantpartners heeft het accent in de stuurgroep te veel op projectbeoordeling gelegen in verhouding tot het voeren van meer strategische en beleidsmatige discussies rondom verduurzaming van dierlijke producten. In dit licht is ook genoemd dat de projectbeoordeling deels ‘een herhaling van zetten’ is geweest. Dit speelde met name voor die aanvragen waarbij de projectgroep – waarin dezelfde partijen zitting hebben als de stuurgroep – tot een duidelijke advisering kon komen. In deze situaties is overigens wel regelmatig gebruik gemaakt van een schriftelijke of email ronde onder de stuurgroep. Leerervaringen naar de toekomst zijn dan:

- 
- *Leg in de stuurgroep meer het accent op strategische en beleidsmatige aspecten rondom duurzame (dierlijke) producten (en minder op projectbeoordeling).*
  - *Mandateer de projectgroep (vanuit de stuurgroep) om besluiten te nemen over aanvragen waarover consensus bestaat binnen de projectgroep en betrek de stuurgroep alleen indien daarvan geen sprake is.*
- 

Over de **aanvraag- en beoordelingsprocedure** zijn zowel de convenantpartijen – op enkele verbeterpunten na (zie hieronder) – als de aanvragers (bedrijfsleven) in grote lijnen positief. De convenantpartners beschouwen met name de volgende zaken als sterke punten van deze procedure:

- de zorgvuldige voorbereiding vanuit het secretariaat/secretaris;
- de interactieve aanpak die richting aanvragers gevolgd is. Dit hield in dat de beoordeling meer was dan alleen maar het goed- of afkeuren van voorstellen. Zo konden verbeter suggesties aangedragen worden richting aanvragers;
- de getrapte aanpak die gevolgd is (initieëren door ketenmanager, voorbereiden secretariaat/secretaris, bespreking projectgroep, stuurgroep voor fiatteren/knopen doorhakken).

Naast de convenantpartners kan de aanvraag- en beoordelingsprocedure dus ook op draagvlak vanuit het veld rekenen. Zowel deelnemers als afgewezenen geven bijvoorbeeld (ruime) voldoende voor aspecten van deze procedure zoals: de hoeveelheid gegevens die voor de aanvraag aangeleverd dient te worden, de doorlooptijd van de besluitvorming en de communicatie rondom de aanvraag. Op grond van het bovenstaande kunnen de volgende leerervaringen worden geformuleerd:

- 
- *Handhaaf in grote lijnen de (stappen in de) aanvraag- en beoordelingsprocedure.*
  - *Handhaaf de organisatorische opzet van het convenant met haar verschillende gremia (secretariaat/secretaris, ketenmanager, project- en stuurgroep).*
- 

Een andere belangrijke bevinding van de evaluatie is dat de **samenstelling** van de **convenantpartners** adequaat is geweest. Zo zijn bij de uitvoering van het convenant geen partijen 'gemist' door de convenantpartners. Verder overheerst bij de convenantpartijen de overtuiging dat alle betrokken partners iets van het convenant wilden maken en dat er per saldo sprake is (geweest) van een actieve club. Als (enige) NGO heeft de Dierenbescherming in de optiek van de andere convenantpartners duidelijk zowel een functionele als toegevoegde waarde gehad. Dit had te maken met zaken als de constructieve houding van de Dierenbescherming, het Beter Leven kenmerk van de Dierenbescherming en het feit dat het centrale thema van het convenant – dierenwelzijn – naadloos aansluit bij de missie van de Dierenbescherming.

Naar de toekomst toe zien de convenantpartners niet echt noodzaak en aanleiding – ook gezien het bereik onder uiteenlopende sectoren (zie hiervoor) – om tot een **uitbreiding** van het aantal **convenantpartijen** te komen die economische sectoren vertegenwoordigen. Ten aanzien van de wenselijkheid om het convenant eventueel uit te breiden met een aantal **NGO's** – die actief zijn op het gebied van duurzaamheid – kan het volgende worden geconcludeerd uit de evaluatie. Convenantpartijen zien betrokkenheid van NGO's veelal als een resultante van het thema (of de thema's) die centraal staan in het convenant. In de afgelopen periode was er sprake van één centraal thema – dierenwelzijn – en dat werd prima 'afgedekt' door de Dierenbescherming. De vraag of naar de toekomst uitbreiding van NGO's wenselijk is hangt in de optiek van de meeste convenantpartners direct samen met de duurzaamheidsthema's waarop het convenant zich in de toekomst zou moeten richten. Convenantpartners die vooralsnog reserves hebben bij verbreding van de duurzaamheidsthema's zien dus ook geen directe noodzaak tot uitbreiding van het aantal NGO's. Convenantpartners die wel voorstander zijn van een dergelijke verbreding staan daar meer voor open maar pleiten dan wel voor een directe koppeling met de thema's die in een (nieuw) convenant centraal zullen staan. Een belangrijke les uit de evaluatie is dan ook:

- 
- *Neem als gezamenlijke convenantpartners eerst een besluit over de vraag in welke mate verbreding van duurzaamheidsthema's wenselijk is en voer dan pas de discussie over eventuele uitbreiding van NGO's voor zover die direct gerelateerd zijn aan de geselecteerde duurzaamheidsthema's.*
- 

De convenantpartners zijn nog niet onverdeeld – en op alle punten – enthousiast over het **integreren** van verschillende **convenanten** op het gebied van **duurzaamheid**. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te geven. Allereerst is het zo dat het positieve aspect van de te behalen efficiencywinst in feite niet geldt voor partijen die alleen zitting hebben in het convenant MVDP. Verder is het convenantpartijen niet altijd duidelijk wat de overeenkomsten en verschillen tussen de convenanten zijn en op welke punten zij elkaar overlappen dan wel aanvullen. Dit geldt met name ook richting de toekomst: op welke duurzaamheidsaspecten wordt in het overkoepelende convenant ingezet, wat is het

belang van dierenwelzijn daar in, hoe ziet de organisatorische en financiële opzet er dan uit, enzovoort. Doordat deze punten ten tijde van de evaluatie nog niet uitgekristalliseerd waren, was het voor convenantpartijen lastig om te beoordelen wat precies de meerwaarde van het zwaluwstaarten van convenanten is. Ten slotte hebben diverse partijen de vrees uitgesproken dat een overkoepelend convenant al snel kan verworden tot een 'Poolse landdag' of een 'praatclub' waardoor er weinig concrete en marktgerichte acties meer ondernomen zullen worden. Dit leidt tot de volgende leerervaring voor het bundelen van de betreffende convenanten:

- 
- *Belangrijke randvoorwaarden voor het succesvol zwaluwstaarten van convenanten zijn: het op korte termijn ontwikkelen van een 'businessplan' (blauwdruk) voor het overkoepelende convenant dat zich kenmerkt door (behoud van) slagvaardigheid en marktgerichtheid, borging van aandacht voor dierenwelzijn en een verbreding die – qua sectoren, partijen en duurzaamheidsaspecten – hanteerbaar blijven.*
- 

### III. Effectiviteit

Uit de uitkomsten van de evaluatie blijkt dat het convenant **effectief** is geweest. Dit kan langs verschillende sporen worden onderbouwd. Allereerst is gebleken dat de kwantitatieve doelstelling van het convenant om minimaal **15% omzetgroei** van verduurzaamde dierlijke producten te realiseren ruimschoots is gehaald. Hoewel deze omzetgroei natuurlijk niet één-op-één toe te rekenen valt aan het convenant, iets wat ook door de convenantpartners onderkend wordt, zijn de partners er wel van overtuigd dat het convenant daar in positieve zin aan bijgedragen heeft. Zij onderbouwen dat door te wijzen op de verschillende typen effecten die het convenant heeft gehad (zie hierna). Overigens wordt dit ook onderbouwd vanuit een analyse van de resultaten van de projecten die vanuit het convenant gehonoreerd zijn. Bij een deel van deze projecten zijn (inderdaad) omzeteffecten gerealiseerd.

Naar de **toekomst** toe bestaat er bij de convenantpartners een diffuus beeld over de vraag of er wederom een dergelijke **kwantitatieve doelstelling** geformuleerd zou moeten worden en, zo ja, wat hiervoor dan een passend ambitieniveau zou zijn. Een deel van de convenantpartners vindt dit sowieso niet zinvol. Bijvoorbeeld vanwege het feit dat dergelijke groeipercentages sterk beïnvloed worden door de stappen die grote spelers in de komende jaren wel of niet zullen gaan zetten. Daarover bestaat – dikwijls ook bij deze grote spelers zelf – onduidelijkheid. Een ander deel van de convenantpartners kan zich wel voorstellen dat er wederom met een dergelijke kwantitatieve doelstelling wordt gewerkt, bijvoorbeeld als middel om het tussensegment breder uit te dragen (periodieke aandacht voor groeicijfers). Echter, de inschattingen van wat hierbij enerzijds ambitieus genoeg en anderzijds haalbaar is lopen tamelijk ver uiteen. Een relevant gegeven is hierbij wel dat ten tijde van de evaluatie het rapport van de commissie van Doorn beschikbaar is gekomen. Daarin worden met name ook ambities voor duurzaam vlees geformuleerd. Immers, de ambitie van deze commissie is dat in 2020 al het vlees duurzaam dient te zijn. Het convenant zou hier bij aan kunnen sluiten. De leerervaring naar de toekomst luidt als volgt:



- 
- *Maak een kritische afweging of het wederom wenselijk is om kwantitatieve doelstellingen voor omzetgroei van verduurzaamde dierlijke producten te formuleren. Indien daar voor gekozen wordt, overweeg dan om aan te haken bij de (uitwerking van de) ambities zoals die door de commissie van Doorn geformuleerd zijn.*
- 

Zoals gezegd, levert de evaluatie verschillende typen **bouwstenen** op voor de onderbouwing van de **effectiviteit** van het convenant. In de eerste plaats volgen deze bouwstenen vanuit de raadpleging van de **convenantpartijen**. Zo is gebleken dat alle convenantpartijen – die economische sectoren vertegenwoordigen – een groeiend **bewustzijn** bij hun **achterban** constateren daar waar het gaat om het belang van dierenwelzijn. Het convenant heeft daar in hun optiek een positieve bijdrage aan geleverd. Zij onderbouwen dit door er enerzijds op te wijzen dat zij het convenant en haar gedachtegoed regelmatig onder de aandacht van de achterban hebben gebracht (iets wat overigens ook bevestigd wordt door diezelfde achterban). Anderzijds door er op te wijzen dat de achterban – waaronder zich grote en belangrijke spelers bevinden – ook daadwerkelijk concrete stappen is gaan zetten (producten aanbieden) waarvoor deels een beroep op het convenant is gedaan.

Verder wordt door alle convenantpartijen het **Beter Leven kenmerk** van de Dierenbescherming als een zeer belangrijk resultaat van het convenant gezien. Dankzij het convenant kon dit kenmerk verder ontwikkeld, uitgedragen en toegepast worden. Met dit kenmerk is inmiddels een **vliegwieleffect** bereikt wat blijkt uit het feit dat marktpartijen in toenemende mate willen gaan werken met ‘sterrenvlees’. Voor de consument straalt betrokkenheid van de Dierenbescherming namelijk vertrouwen uit en met het Beter Leven kenmerk wordt bereikt dat het tussensegment beter zichtbaar wordt voor de consument. Daarmee vormt het Beter Leven kenmerk voor marktpartijen een vehikel om aandacht voor dierenwelzijn te commercialiseren. Samenhangend hiermee constateren de convenantpartijen dat het aanbod van producten voor het tussensegment in enkele jaren tijd sterk toegenomen is waardoor de omzet ook kon stijgen.

Ten slotte heeft het convenant met haar platformfunctie (project- en stuurgroep) bijgedragen aan het **ketenbesef** bij convenantpartijen. Door de samenwerking binnen het convenant is nu nog duidelijker geworden dat gezamenlijk opereren op het gebied van dierenwelzijn wenselijk en noodzakelijk is.

In de tweede plaats is ook vanuit de consultatie van **het veld** – deelnemers en afgewezenen – input aangedragen voor de onderbouwing van de effectiviteit van het convenant. Zo is gebleken dat, met uitzondering van de aanlooperperiode, de **beschikbare middelen** (vrijwel) volledig **ingezet** konden worden voor **initiatieven** op het gebied van verduurzaming van dierlijke producten. Het gaat hierbij bovendien om initiatieven die veelal van **groot belang** zijn voor de **aanvragers**. De resultaten van de evaluatie duiden er verder op dat de **financiële ondersteuning** vanuit het convenant voor vrijwel alle projectinitiatieven **van belang** is geweest. Daarbij dient allereerst gedacht te worden aan het feit dat de subsidie diverse projecten ‘over de streep heeft getrokken’. In aanvulling daarop heeft de subsidie bij een aanzienlijk deel van de projecten als effect gehad dat initiatieven eerder opgepakt en/of sneller uitgevoerd konden worden en/of dat met de



subsidie tot een grootschaliger dan wel kwalitatief hoogwaardiger uitvoering kon worden gekomen. Hoewel de ondersteunde projectinitiatieven ten tijde van de evaluatie nog volop in uitvoering waren – en de resultaten daarvan dus nog (lang) niet uitgekristalliseerd waren – hadden verschillende projecten al wel (voorlopige) resultaten weten te boeken. Enerzijds gaat het daarbij om **duurzaamheidseffecten**. Anderzijds zijn bij een deel van de deelnemers al (tussentijdse) **omzeteffecten** gerealiseerd.

Projecten, die inmiddels qua uitvoering zo ver zijn dat er al sprake is van concrete resultaten, zouden overigens ook als **good practice** kunnen fungeren. Door het breder uitdragen daarvan kunnen andere partijen gestimuleerd worden om met min of meer vergelijkbare initiatieven aan de slag te gaan. Dit zou ten goede komen aan de overall (lange termijn) effectiviteit van het convenant. De leerervaring die hier uit voortkomt is:

- 
- *Schenk in de voorlichting en communicatie aandacht aan het uitdragen van good practices om aldus de spin-off van het convenant te versterken.*
- 

De convenantpartners zijn, ook achteraf gezien, in grote lijnen tevreden over de **typen projecten** die ondersteund zijn. Een leerervaring voor enkele partners is wel dat zij er naar de toekomst toe (nog) meer op willen letten dat projecten voldoende marktgericht zijn. Deze partijen benadrukken dat juist het marktgerichte karakter van het convenant een belangrijke meerwaarde vormt voor het van de grond krijgen van het tussensegment. Deze partijen komen tot deze leerervaring omdat zij voorzien dat een deel van de ondersteunde projecten vooralsnog niet zal leiden tot producten in het schap, bijvoorbeeld omdat daarvoor nog vervolgstappen wenselijk zijn. Dit levert ook een les op voor de projecten die al wel vanuit het convenant ondersteund zijn, namelijk:

- 
- *Volg projecten ook na hun afronding en probeer, indien relevant, te bevorderen dat vervolgstappen worden gezet die daadwerkelijk resultaat opleveren voor het tussensegment.*
- 

Convenantpartijen (buiten de overheid) zijn er van overtuigd dat **betrokkenheid** van de **overheid** van groot belang is (geweest) voor het convenant en de ontwikkeling van het tussensegment. Belangrijke rode draden in de argumentatie die hiervoor aangedragen zijn luiden als volgt. Allereerst zijn deze convenantpartijen van mening dat de overheid als belangrijk bindmiddel voor het convenant heeft gefungeerd. Convenantpartijen verwachten dan ook dat het convenant niet gecontinueerd zal worden indien de overheid zich terug zou trekken. Doordat het convenant in positieve zin bijdraagt aan de ontwikkeling van het tussensegment (zie hierna) zal dit dus ook direct repercussies hebben voor het tempo waarmee het tussensegment zich zal kunnen ontwikkelen. Ook is het zo dat, hoewel de eerste stappen voor de ontwikkeling van het tussensegment inmiddels gezet zijn, het in absolute en relatieve zin nog maar om zeer beperkte (omzet)bedragen gaat ten opzichte van het gangbare segment. Voor de ontwikkeling van een volwaardig tussensegment zal (dus) nog veel werk verzet moeten worden en het is niet realistisch om te veronderstellen dat dit nu vanzelf wel door de markt geregeld zal worden. Het is in de optiek van deze convenantpartners dan ook veel te vroeg voor de overheid om nu eventueel al uit te stappen.

Verder heeft de overheid een belangrijke stimulerende rol om (meer radicale) vernieuwingen op het gebied van verduurzaming van dierlijke producten te realiseren. Zo konden met financiële ondersteuning vanuit het convenant initiatieven worden doorgezet die anders, vanwege de grote onzekerheid en marktrisico's, niet door de marktsector opgepakt zouden worden. Het beste bewijs heeft het convenant daarvoor zelf in de afgelopen periode geleverd. Met ondersteuning vanuit het convenant is het mogelijk gemaakt om het Beter Leven kenmerk van de Dierenbescherming verder te ontwikkelen en uit te dragen. Marktpartijen zouden dit niet voor hun rekening hebben genomen en de Dierenbescherming zou niet in staat zijn geweest om dit zelfstandig op een zelfde wijze aan te pakken. Zoals we hebben kunnen lezen bij het thema 'effectiviteit', gaat nu juist dit kenmerk steeds meer fungeren als een belangrijk vehikel voor profilering van marktpartijen en (daarmee) verdere ontwikkeling van het tussensegment. Een belangrijke les uit de evaluatie is dan ook:

- 
- *Blijvende (inhoudelijke en financiële) betrokkenheid van de overheid is van groot – zo niet doorslaggevend – belang voor de continuïteit van het convenant MVDP en (daarmee) voor de ontwikkeling van het tussensegment.*
- 

Naast het stroomlijnen van convenanten op het gebied van duurzaamheid vormt ook het **topsectorenbeleid** van het huidige kabinet een andere belangrijke ontwikkeling in de externe omgeving van het convenant. Met name de topsector Agro-Food is daarbij relevant voor het tussensegment. Voor het convenant is het dus van belang om goed zicht te houden op de plannen – en uitvoering daarvan – zoals die vanuit deze topsector plaatsvindt. Dit omdat het convenant op onderdelen daarvan wellicht 'mee kan liften' dan wel een eigen inbreng kan leveren. Een aandachtspunt voor de toekomst is:

- 
- *Probeer in de komende periode waar mogelijk aansluiting te realiseren bij de ontwikkeling en uitvoering van plannen zoals die vanuit de topsector Agro-Food plaats zal gaan vinden.*
-

## BIJLAGE I SLEUTELPERSONEN

Naam	Organisatie
Dhr. B. van den Berg	Dierenbescherming
Mw. mr. L. Dirven	Veneca
Drs. J.H.G. Goebbels	Centrale Organisatie voor de Vleessector (COV)
Mw. ir. C. Hagen	Anevei
Mw. A.L. ten Have-Mellema	LTO Noord
Ing. W.H.G. Hermans	LLTB
W.P. Hoogenboom	Koninklijke Nederlandse Slagersorganisatie (KNS)
J.F.P.M. Hulshof	Koninklijke Nederlandse Slagersorganisatie (KNS)
Ir. M.J.B. Jansen	Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL)
Ir. W.J.M. Klessens	Centrale Organisatie voor de Vleessector (COV)
Mw. drs. A.S. Michel	Ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie
Ir. A. Mijs	Anevei
Mw. J. Mulders MSc.	Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL)
Ir. B.J. Odink	Nepluvi
Mw. mr. A. Oppers	Ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie
Mw. Mr. C. Prakke-Roosendaal	PRS Interim (secretariaat)
Ing. A.E. Spieker	Nederlandse Organisatie van Pluimveehouders (NOP)
Ir. M.H.A. Steverink MFM	True Food Projects (ketenmanager)
Mw. drs. J. van Straten	Veneca
Dr. P.C. Vesseur	Nepluvi
Ing. J.T. Wolleswinkel	Nederlandse Organisatie van Pluimveehouders (NOP)



## BIJLAGE II GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Ministerie van EL&I, 2007

*Nota Dierenwelzijn*

Ministerie van EL&I, 2009

*Convenant Marktontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten*

Ministerie van EL&I, 2009

*Nota Duurzaam Voedsel, Naar een duurzame consumptie en productie van ons voedsel*

Ministerie van EL&I, 2009

*Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij*

Ministerie van EL&I, 2009

*Diervriendelijke keuzes door consumenten*

Ministerie van EL&I, 2010

*Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij, Voortgangsrapportage Samenwerkingsverband*

Ministerie van EL&I, 2011

*Monitor Duurzaam Voedsel 2010*

Platform Verduurzaming Voedsel, 2010

*Verslag 2010*