

# Ketenintegratie in de (agri)foodsector

## De continuïteit en aansprakelijkheid binnen de voedselketen

Nederland is een wereldspeler op het gebied van (agri)food. Alleen de Nederlandse (agri)foodsector - de primaire productie (landbouw en visserij), de verwerkende en levensmiddelen-industrie, toeleveranciers, retail, distributie en horeca - is al goed voor bijna 10% van ons nationaal inkomen en werkgelegenheid, 25% van de export en ruim 50% van het exportoverschot.

Deze op twee na grootste topsector genereert ruim EUR 80 miljard aan omzet en is (voor een deel dankzij doorvoer) de tweede agrarische exporteur ter wereld, achter de Verenigde Staten. Naast deze substantiële rol van de (agri)foodsector kent Nederland op het gebied van food een aantal vooraanstaande multinationals.

### Incidenten

De afgelopen jaren heeft de (agri)foodsector een groot aantal incidenten gekend. Q-koorts, met salmonella besmette zalm, paardenvlees dat als rundvlees werd verkocht, regulier vlees dat als biologisch vlees werd verkocht, met de EHEC-bacterie besmette taugé in Duitsland, diverse melkpoederschandalen in China en het vogelgriepvirus. Ook hierdoor staat de (agri)foodsector volop in de belangstelling.

### Intensievere samenwerking

De trend naar steeds intensievere samenwerking in de voedselketen is onmiskenbaar. Verlaging van kosten en de zorg voor voedselveiligheid vormen belangrijke drijfveren. De integratie is het gevolg van toegenomen specialisatie en gaat gepaard met onderlinge afhankelijkheid. Bedrijven worden ertoe aangezet door de risico's van reputatieschade, concurrentie, en het vooruitzicht dat meer duurzame productie geboden is vanwege het toegenomen belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de toenemende schaarste aan essentiële grondstoffen.

### Onderlinge afhankelijkheid

De organisatie van de productie in ketens van bedrijven die zich elk in een beperkt aantal taken specialiseren, betekent dat steeds vaker niet individuele bedrijven, maar ketens van bedrijven met elkaar concurreren. Dit maakt bedrijven afhankelijk van het presteren van hun ketenpartners en van het functioneren van de keten als geheel.

Een voedselveiligheidsprobleem in een van de schakels zorgt direct voor problemen in andere delen van de keten. De toevoer van noodzakelijke materialen kan stil komen te liggen, en er kan reputatieschade optreden die tot een sterke daling in verkoop kan leiden. Ook bedrijven die niet direct bij het incident betrokken zijn, kunnen hard worden getroffen.

De onderlinge afhankelijkheden van de verschillende spelers in een keten leiden tot afspraken over productievoorwaarden en productstandaarden, informatievoorziening en de controle daarop, maar ook over risico's en het afdekken ervan.

### Onderstaand een opsomming van een aantal thema's die binnen (agri)foodsector zeer opportuun zijn:

#### Volksgesondheid en voedselveiligheid

Besmetting van voedsel kan overal in de keten plaatsvinden. Niet alleen micro-organismen als salmonella en toxische stoffen (bijvoorbeeld afkomstig van gewasbeschermingsmiddelen), maar ook additieven en conserveringsmiddelen zijn in een aantal gevallen in te grote hoeveelheden schadelijk voor de gezondheid.

#### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ondernemingen realiseren zich in toenemende mate dat ondernemerschap gepaard gaat met maatschappelijke verantwoordelijkheden. Bovendien stellen consumenten, werknemers, aandeelhouder, banken, verzekeraars, niet-gouvernementele organisaties, maar ook partners in de voedselketen eisen aan het handelen van bedrijven. Een bedrijf zal eerder geneigd zijn om maatschappelijke belangen te behartigen als het de druk hiertoe ondervindt van deze spelers. Ook speelt het toenemende belang van reputatie in het maatschappelijk verkeer een rol. Negatieve aandacht in de media vormt al snel een aanzienlijk probleem voor bedrijven en kan zelfs een verder financieel gezond bedrijf in de problemen brengen.

#### Verspilling

De FAO (wereldvoedselorganisatie) schat dat een derde deel van het voor menselijke consumptie geproduceerde voedsel verloren gaat of wordt verspild. In de armere landen gaat veel voedsel door bederf verloren – bijvoorbeeld doordat het aan infrastructuur en organisatie ontbreekt om het op tijd naar afnemers te voeren. In de rijkere landen wordt voedsel verspild door de productie van overschotten, verliezen tijdens de verwerking, het uit de handel nemen van producten waarvan de

>>

houdbaarheidsdatum is verlopen en verspilling in huishoudens. Waar minder verspild wordt en verloren gaat, hoeft uiteraard ook minder te worden geproduceerd.

### Voedsel fraude

De complexiteit van de voedselketen vergroot niet alleen de problemen waarvoor voedselveiligheidsautoriteiten komen te staan bij het opsporen van onbedoelde contaminaties, ook voedsel fraude komt al jaren voor. Als er wordt gefraudeerd, is onduidelijk welke ingrediënten voedingsmiddelen bevatten. Er kunnen bijvoorbeeld goedkopere hulpstoffen zijn gebruikt in plaats van duurdere en veiligere middelen. Ook kunnen duurdere ingrediënten zijn vermengd met goedkopere, zonder dat afnemers, consumenten of toezichthouders hier iets van merken.

Voedsel fraude brengt risico's voor de volksgezondheid met zich mee. Daarnaast vormt het een bedreiging voor milieu en leefomgeving, de stabiliteit van markten en voor het consumentenvertrouwen in het algemeen.

### Welke maatregelen kunt u treffen

Naast bovenvermelde actuele thema's en ontwikkelingen zal Aon in het vervolg van 2015 en 2016 aandacht schenken aan reputatierisico en zullen mogelijk oplossingen worden belicht op het gebied van contracten, borging van continuïteit en hoe om te gaan met een crisis.

### Contractmanagement

Als gevolg van de integratie in de voedselketen worden klanten en leveranciers steeds afhankelijker van elkaar en beïnvloeden zij elkaars succes. Onderling worden afspraken gemaakt over wederzijdse rechten en plichten. Gezien de mogelijke financiële gevolgen die aangegane verplichtingen kunnen hebben, is het zaak om afspraken contractueel vast te leggen en de naleving ervan gedurende de looptijd te borgen.

Het ontbreken van een adequaat proces hoe met contracten om te gaan, kan leiden tot onvoorziene, onverzekerde en onacceptabele risico's. Contractmanagement zorgt ervoor dat contracten op de juiste manier tot stand komen, worden goedgekeurd en worden ondertekend volgens autorisatieprocedures. En het zorgt ervoor dat ze makkelijk toegankelijk zijn voor relevante medewerkers, effectief kunnen worden gemonitord en kunnen worden gearhiveerd.

#### Contractmanagement biedt:

- verhoging van het risicobewustzijn bij het afsluiten van contracten;
- een commercieel betere onderhandelingspositie;
- beperking van aansprakelijkheidsrisico's;
- afstemming tussen geaccepteerde risico's en aansprakelijkheidsverzekeringen.

### Business Continuity Management

De voedselketen - en daarmee bedrijfsprocessen - wordt internationaler en complexer. Dit maakt het steeds lastiger om risico's die deze processen kunnen verstoren inzichtelijk te maken en te beheersen. Tegelijkertijd stellen klanten steeds hogere eisen aan hun leveranciers en dus ook aan de mate waarin de continuïteit kan worden gewaarborgd.

Business Continuity Management is een bewezen aanpak om kwetsbaarheden in processen te identificeren en te ondervangen en bestaat uit de volgende fasen:

- **Impactanalyse van bedrijfsactiviteiten**
  - analyse van supply chain en identificeren van bedrijfskritische middelen, activiteiten en hun functie-afhankelijkheden;
  - identificering en analyse van continuïteitsrisico's, hun impact en de consequenties;
  - bepalen continuïteitsdoelstellingen.
- **Ontwikkelen van strategieën**
  - analyse en evaluatie van bestaande mitigerende maatregelen;
  - identificeren van kwetsbaarheden, huidige en gewenste herstelcapaciteit;
  - ontwikkelen van oplossingen en uitwijk-/herstelstrategieën.
- **Ontwikkelen van plannen**
  - uitwerken van BCM-beleid en programma;
  - opzet en inrichting van BCM, organisatie;
  - ontwikkelen van bedrijfscontinuïteitsplannen;
  - implementatie van risicomitigerende maatregelen.
- **Testen en trainen van plannen**
  - toets of het plan effectief en efficiënt is;
  - ontwikkelen van de benodigde vaardigheden van teamleden;
  - updaten van plannen, indien gewenst en noodzakelijk.
- **Implementatie van BCM programma**
  - toewijzing 'ownership' en uitwerken programma voor onderhoud, trainen, testen, evaluatie en auditen;
  - meten resultaten door testen;
  - evaluatie van testen en implementatie verbeteringen;
  - auditen van effectiviteit van de geïmplementeerde maatregelen.

### Crisismanagement-adviseur

Het continu veranderende risicolandschap, de toenemende druk van stakeholders, onophoudelijke media-aandacht en een algemene intolerantie voor risico's leiden tot onontkoombare blootstelling van organisaties aan crises. Vaak met een reputatie die op het spel staat.

Crisis hebben een onvermijdelijke destabiliserende werking en worden vaak geassocieerd met het verlies van referentiepunten. De organisatiecultuur en -praktijken worden blootgelegd, in het bijzonder het niveau van voorbereiding, en de veerkracht en flexibiliteit die nodig is om met onverwachte omstandigheden om te gaan.

Crisismanagement draait om het wegnemen van oorzaken en het mitigeren van de gevolgen. Bij de confrontatie met een crisissituatie, moet een organisatie mensen en middelen veiligstellen, de klantentevredenheid zien te behouden, het imago beschermen en financiële en juridische consequenties beperken.

Crises moeten zoveel als mogelijk op decentraal en operationeel niveau worden gemanaged. Een organisatie moet in staat zijn om te begrijpen en duidelijk weer te geven wat zich in het hart van de organisatie afspeelt (operationeel niveau), crisismanagement-handelingen te engageren en te coördineren (tactisch niveau) en geëigende strategische besluiten te nemen (strategisch niveau). Dat zijn de belangrijkste succesfactoren van crisismanagement. Om te voldoen aan deze doelstellingen wordt een toegewijde crisisorganisatie geactiveerd, die past bij de reguliere organisatiestructuur en –activiteiten.

Een dergelijke crisisorganisatie bestaat uit individuen, vaak werkend in multidisciplinaire teams, die onder hoge mate van stress, tijdsdruk en complexiteit belangrijke besluiten en maatregelen nemen. Zij kennen de actuele situatie, hebben zicht op de voortgang van activiteiten en monitoren veranderingen in de beeldvorming.

Als toonaangevend risicomanagement-adviseur en assurantiemakelaar voor de (agri)foodsector stelt Aon in 2015/2016 ketenintegratie en de gevolgen ervan centraal. Middels ronde- tafelbijeenkomsten en whitepapers zal worden ingegaan op thema's & actualiteiten en zullen relevante risico's en oplossingen worden belicht. Het thema 'ketenintegratie in de (agri)foodsector' zal ook onderdeel zijn van de risicomanagement-opleiding "Risicomanagement in de voedingsmiddelenindustrie" welke Aon in de eerste helft van 2016 zal organiseren.

#### Bron

Naar een voedselbeleid , Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid

---

## Meer weten

Frans Stolk  
+31 (0)20 430 5628  
frans.stolk@aon.nl