



**Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences

Monitor 2019

De Regionale Voedselketen

**Voedsel van de regio voor de regio –
coöperatief en innovatief**

**Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen
i.s.m. Gebiedscoöperatie Westerkwartier**

**share your talent.
move the world.**



**GEBIEDSCOÖPERATIE
WESTERKWARTIER**

Colofon

Auteurs

Willem Foorthuis, lector Duurzaam Coöperatief Ondernemen, Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap, Hanzehogeschool Groningen
Sabine Lutz en Maarten Groeneveld, onderzoeksgroep lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen, Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap, Hanzehogeschool Groningen

Tekstredactie

Inge Fakkert, Stephanie van der Hoeven, Gebiedscoöperatie Westerkwartier

Met dank aan

Dr. Anu Manickam, dr. Austin D'Souza, Nidale Etber en Frans Hoetink, onderzoeksgroep lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen, Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap, Hanzehogeschool Groningen

Vormgeving

Canon Nederland



Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door het Europese INTERREG North Sea Region Programma en maakt deel uit van het project REFRAME (northsearegion.eu/reframe/).

Deze publicatie is het derde deel uit de onderzoeksserie Monitor. Deze publicatiereeks belicht uiteenlopende aspecten uit het praktijkonderzoek van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen (Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap, Hanzehogeschool Groningen).

Met toegepast onderzoek dragen lector W. Foorthuis en zijn onderzoeksgroep bij aan voortschrijdend inzicht in de samenwerking binnen de regionale triple helix. Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen onderzoekt nieuwe vormen van regionale samenwerking tussen ondernemers, kennisinstellingen, overheden en organisaties in het maatschappelijk middenveld.

Hoe zien zij hun nieuwe samenwerking? Welke taken en verantwoordelijkheden hebben zij daarin? Welke oplossingen vinden zij voor de maatschappelijke opgaven op gebied van klimaat, energie, voedsel en burgerschap? En hoe draagt dit uiteindelijk bij aan de sociale en economische veerkracht van de regio en haar inwoners?

Het lectoraat beantwoordt deze vragen niet van buitenaf maar als deelnemer aan regionale transitieprocessen. Onze onderzoeksgroep kijkt daarbij naar nieuwe organisatiemodellen zoals de gebiedscoöperaties, waarvan de eerste ondernemingen in Noord-Nederland werden (en nog worden) opgericht.

Het lectoraat begeleidt de regionale partners in de drie belangrijke transities naar next business, next governance en next education: nieuwe duurzame en maatschappelijk verantwoorde verdienmodellen, nieuwe democratische regionale vormen van bestuur en de wijze waarop wij als kennisinstelling moeten innoveren om betekenisvol aan de transities kunnen participeren.

De twee voorafgaande delen zijn:

- Monitor 2016: *Gebiedscoöperatie Westerkwartier*. Foorthuis, W. & Lutz, S., Dec 2016
- Monitor 2016/2017: *Buurtsamenwerking Helpman/de Wijert*. Foorthuis, W. & Muller-ter Veen, A., Jul 2017



Beide delen kunt u downloaden via de publicatieknop op de site van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen. Scan hiervoor de QR-code.



Monitor 2019

De Regionale Voedselketen

Voedsel van de regio voor de regio – coöperatief en innovatief

share your talent.
move the world.



Voorwoord

Voor u ligt de derde uitgave van de Monitor, een serie publicaties waarmee regelmatig de resultaten van het praktijkonderzoek binnen het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen (DCO) en zijn kenniskring gepresenteerd worden. De eerste twee uitgaven stonden in het teken van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier en haar Innovatiewerkplaatsen. Deze editie zoomt in op de aanpak en uitwerking van de Gebiedscoöperatie in de ontwikkeling van een regionale voedselketen.

Waar agri & food altijd een sector van belang is geweest in onze regio, zie je dat de sector het nu door verschillende oorzaken lastig heeft. We zijn enorm goed in het produceren van bulk, maar de verwaarding van deze ruwe producten vindt veelal buiten de regio plaats. Wij zien een grootschalige regionale voedselketen met productie, verwerking én afzet in de regio, als alternatief voor het huidige model. Natuurlijk op een duurzame wijze, met circulaire processen, minder milieu-impact en sociaal inclusief. Het is een integrale ketenaanpak op regionale schaal.

Samen met ketenschakels uit allerlei productgroepen, werken we aan nieuwe verdienmodellen. Bijvoorbeeld nieuwe coöperatieve samenwerkingen, een ander teeltplan, productinnovatie en het bouwen van nieuwe verwerkingsindustrieën. Daarbij verbinden we het onderwijs aan de praktijk, waardoor dit beter op elkaar aansluit. En proberen met behulp van het onderwijs de

praktijkdoelen in de regio te behalen. Het is een win-win situatie.

We zien dat deze vraagstukken ook op Europese schaal spelen. Drie jaar geleden hebben we met REFRAME, waarbij de Gemeente Groningen penvoerder is, een Europees partnerschap gevormd en zijn we door Brussel uitgenodigd om samen innovatieve antwoorden op onze gemeenschappelijke vragen te vinden. Onze oplossingen worden inmiddels breed gedeeld.

In deze Monitor leest u een reflectie vanuit het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen op wat wij de afgelopen jaren hebben ontwikkeld, wat wij hebben geleerd en welke volgende stappen we zetten. Het is ons een genoegen om deze uitgave aan te bieden aan onze regionale en Europese partners. Een regionale en integrale voedselketen is geen doel op zich, maar meer een middel om onze prachtige regio leefbaar te houden en duurzaam te ontwikkelen. Dit doen wij niet alleen, maar met vele partners in de regio. Ik ben trots op dit resultaat.



Hans Bergsma
Directeur
Gebiedscoöperatie Westerkwartier

Inhoud

Intro: Anders omgaan met ons eten – maar hoe? 9

- Meer aandacht voor kwaliteit 9
- De nieuwe keten: REFRAME in vijf Noordzeeregio's 11
- Drie hypothesen en een road map 11
- Leeswijzer 13

Deel 1: De uitgangspunten 16

- Regionale schaal 17
- Business-to-business relatie 18
- Coöperatieve aanpak 19
- Het 5-stappenplan voor de uitvoering 20
- Regionale voedselketen – de eerste definitie 21

Deel 2: De eerste stappen en conclusies 22

- Mapping 23
- Facts & Figures 23
- Deelonderzoeken 32
- Learning Lab 34
- Productgroepcoöperaties 37
- Nieuwe opleiding: Food, Life & Innovation 40
- Een kwantitatieve terugblik op de afgelopen jaren 40
- Toelichtingen 41
- Korte ketens in Nederland 43
- Inzichten voor bouw en functioneren van een regionale keten 46
- Herziening van de definitie 47

Deel 3: Hoe verder? 48

- De businessmodellen 49
 - Duurzame businessmodellen 49
 - Ontwikkeling in vijf stappen 50
- De governance 53
 - Kader voor de ontwikkeling van een regionale voedselketen 53
 - Kaders voor de ontwikkeling van clusters 55
 - Zicht op chain governance 56
- Learning community 62
 - Wat is een COIL 62
 - Een model voor community learning 63
- Sneak preview: de Food Factory 68
 - Een overkoepelend regionaal businessmodel 68
 - Passie voor voeding, duurzaamheid en welzijn in de regio 68

Intro: Anders omgaan met ons eten – maar hoe?

Meer aandacht voor kwaliteit

Er is een kentering gaande in onze visie op voedsel. Voedselschandalen, dierenmishandeling, dreigende obesitasepidemie, het streven naar minder CO2-en verspilling, voedselveiligheid, voedselzekerheid en een duurzame insteek met circulaire processen meer duurzaamheid en circulaire economie – dit alles leidt ertoe dat we steeds bewuster over eten gaan nadenken. 55 procent van de Nederlanders geeft aan minder ongezonde producten te eten dan in voorgaande jaren¹. Gezonde producten zetten Nederlanders op de eerste plaats, gevolgd door prijs, smaak, veiligheid en duurzame productie²³.

Ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft zich over het voedselvraagstuk gebogen. Al in 2014 verscheen het rapport ‘Naar een voedselbeleid’, waarin de auteurs pleiten voor de overgang van landbouwbeleid naar

voedselbeleid. Urgente kwesties rond ecologie, volksgezondheid en klimaatveranderingen maken het volgens de WRR nodig om veel meer aandacht te besteden aan veerkrachtige voedselnetten, die beter dan de huidige structuren kunnen meeveren met verschillende veranderingen. Variëteit van gewassen, spelers en producten, een goed beheer van natuurlijke hulpbronnen en het ontwikkelen van leer- en aanpassingsvermogen bij alle betrokken spellers zijn volgens de raad dringende opgaven⁴. Een jaar later, in 2015, onderstreepte het ministerie van EZ dat ons voedsel positieve effecten op onze gezondheid, de kosten van de gezondheidszorg, ecologie en klimaat heeft⁵. Meer recent zien we in het beleid van het ministerie van LNV de nadruk op een transitie in de manier waarop we voedsel produceren, verwerken en bewerken, distribueren en consumeren. De minister bepleit een kringlooplandbouw en nodigt stakeholders uit de triple helix duurzame ketens te ontwikkelen⁶.

1 <https://www.rabobank.com/nl/press/search/2016/20161013-gezond-eten.html>

2 <http://www.groenkennisnet.nl/nl/groenkennisnet/dossier/dossier-consumententrends.htm>

3 We moeten hierbij wel bedenken dat de antwoorden in dit soort enquêtes vaak niet helemaal betrouwbaar zijn. Er is sprake van de zogeheten social desirability bias, een vertekening vanwege sociale correctheid. Zelfs wanneer we alleen achter het beeldscherm zitten geven we antwoorden zoals we denken die te moeten geven, indien er iemand met ons mee zou kijken.

4 <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2014/10/02/naar-een-voedselbeleid>

5 Ministerie EZ, Directoraat-generaal Agro en Natuur, Voedselagenda voor veilig, gezond en duurzaam voedsel, oktober 2015

6 Visie Landbouw, Natuur en Voedsel: Waardevol en Verbonden, september 2018

Paradox

Er is wel iets raars aan de hand. Want hoewel de vraag naar voedsel uit de regio toeneemt, richt de Nederlandse landbouwsector zich nog steeds voor een groot deel op de buitenlandse export, zowel in de primaire productie als in de verwerkende industrie. Na de VS staat Nederland met 90,3 miljard euro op de tweede plaats van landbouwexporteurs⁷, al is de groei in 2018 lager dan in de twee voorgaande jaren. Maar de inkomens uit de landbouw nemen af en worden sinds 1995 door steeds minder boeren verdiend⁸. Naast de landbouwproductie is er in Nederland ook nog steeds veel verwerkings- en levensmiddelenindustrie. Vleesverwerking, zuivel, oliën en vetten, suiker, cacao en chocolade, brood en banket, groente- en fruitverwerking en dranken – in al deze sectoren werken enkele grote multinationals⁹, die 51% van de omzet generen. De rest komt uit het mkb.

Meer dan 50% van de werkgelegenheid verdwijnt

In de agrifood-sector heerst een grote concurrentiestrijd en naar alle waarschijnlijkheid wordt deze concurrentie alleen maar heviger, in alle schakels van de keten, zowel internationaal als nationaal. Dit heeft er onder andere toe geleid dat in de afgelopen 30 tot 50 jaar veel regionale verwerkingsbedrijven in Noord-Nederland zijn verdwenen. We zien nog wel veel bulkproductie van

enkele grote spelers, maar veel kleinere ondernemingen redden het niet en moeten hun bedrijf sluiten. Volgens een scenariostudie van het Centraal Planbureau zal de werkgelegenheid in de landbouw in de periode tot 2040 tussen de 50 en 65% afnemen. Dit ligt vooral aan de mondiale concurrentie. Door schaalvergroting, kostprijsverlagingen, vergaande efficiency en rationalisering overleven alleen de grootste ondernemers. Ze produceren veel en goed, vooral bulk voor de export.

Nieuwe kansen voor de regio

Als je dit allemaal weet – is het dan zo’n gek idee om de voedselketen weer terug te halen naar de regio? In plaats van dure levensmiddelen te importeren kunnen we immers ook de regionale productie en verwerking opnieuw stimuleren. Waarom niet gaan produceren voor de eigen regio, met stakeholders in de eigen regio? Samen een alternatief ontwikkelen voor het huidige model.

Juist hier liggen kansen voor nieuwe regionale mkb-bedrijvigheid. In het vakmanschap dat we al kennen, maar ook in de innovatieve verwerking die we nog niet kennen maar wel nodig hebben. Gezonde en lekkere vleesvervangers, bijvoorbeeld uit peulvruchten. Eiwitrijke producten ter ondersteuning van spiertraining voor ouderen, zodat zij langer gezond en zelfstandig kunnen

blijven wonen. Of maaltijden met producten die mensen voor en na operaties helpen aansterken¹⁰.

Wat is daarvoor nodig? Duurzame landbouw, een voedselsysteem dat zuinig en efficiënt omgaat met grondstoffen, energie, water en mineralen en een circulaire voedselketen met toegevoegde waarde voor de regio, producent en consument, veel nieuwe kennis, nieuwe opleidingen, nieuwe bedrijven en nieuwe investeringen in verwerkingsfabrieken en -machines. Dit alles kunnen we opnieuw gaan bouwen in de regio.

De nieuwe keten: REFRAME in vijf Noordzeeregio’s

Dit waren de uitgangspunten van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen (Hanzehogeschool Groningen) en de Gebiedscoöperatie Westerkwartier toen zij in 2015 begonnen met de ontwikkeling van een nieuw concept voor herstel en vernieuwing van de regionale voedselketen. Samen met de regionale stakeholders ontwikkelden zij een overkoepelend programma met de titel F4: Field, Factory, Fork, Field. Het staat voor een circulaire voedselketen met verwerking en verwaarding in de regio, een regionale keten met ondernemers uit de regio voor afnemers in de

regio. Een deel van dit programma wordt onder de naam REFRAME in een partnerschap van 14 partners uit 8 regio’s uitgevoerd¹¹.

Drie hypothesen en een road map

Nu we bijna alle kennis en capaciteiten voor de regionale voedselproductie zijn kwijtgeraakt is de regionale keten niet zomaar in een handomdraai terug. Krijgen we dit überhaupt wel voor elkaar? Wat moet daarvoor gebeuren en hoe pakken we dit aan? Deze vragen stelde de Gebiedscoöperatie Westerkwartier zich toen ze met de voorbereiding van REFRAME begon.

Er zijn in de afgelopen decennia in de regio al veel kleinschalige pogingen ondernomen om lokaal voedselverkoop te organiseren. Denk aan verkoop van producten in boerderijwinkels, op streekmarkten of via online platforms. Maar wat zie je? De meeste van deze initiatieven kunnen op den duur niet overleven. Ze zijn te klein voor een solide bedrijfsvoering en te afhankelijk van de inzet van vrijwilligers. In sommige gevallen lukt het net om het hoofd boven water te houden, maar je moet veel financiële middelen achter de hand hebben om de schommelingen in de afzet op te kunnen vangen. Meestal halen initiatiefnemers hooguit een bijverdienste uit hun

7

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/03/landbouwexport-ruim-90-miljard-euro-in-2018>

8

Compendium voor de Leefomgeving, <https://www.clo.nl/indicatoren/nl2122-bedrijfsgrootte-en-economische-omvang-landbouwbedrijven?ond=20911>, <https://www.clo.nl/indicatoren/nl2125-productiewaarde-landbouw?ond=20911>

9

8 van de 25 grootste bedrijven in Nederland zijn levensmiddelenbedrijven; <http://eduweb.eeni.tbm.tudelft.nl/TB141E/imgs/ELI-agrofood-selectie.pdf>

10

Specifiek deze gezondheidsgerelateerde aspecten van regionale producten wil de Gebiedscoöperatie Westerkwartier aan de orde stellen in haar voorstel voor de voortzetting van het EU-partnerschap REFRAME, het EU-samenwerkingsproject dat in deze publicatie wordt beschreven.

11

Naast de Gebiedscoöperatie Westerkwartier nemen als partners deel: Gemeente Groningen (lead partner), Economische Raad van de Provincie Oost-Vlaanderen, Hogeschool Vives, Provinciaal Proefcentrum voor de Groenteteelt Oost-Vlaanderen, INAGRO, Landkreis Wesermarsch, Grünlandzentrum Niedersachsen | Bremen, Diakonisches Werk Oldenburg, Taste of Denmark, VIFU Kenniscentrum voor Voedselinnovatie, Agrowest Food, Västragötaland Regionen en Locally Produced in West



De regionale keten met de Food Factory als centrale en verbindende schakel

activiteiten en bereiken zij niet het stadium van een volwassen verdienmodel.

Maar hoe zou het dan wel kunnen?

In Noord-Nederland hadden we bij de start van het programma drie hypothesen opgesteld, die een regionale keten wél mogelijk zouden kunnen maken:

1. organiseer de keten op regionale schaal,
2. ontwikkel een coöperatieve aanpak met een hoofdrol voor de kleine mkb'ers in de regio
3. breng aanbieders en afnemers in een business-to-business relatie bij elkaar.

Als leidraad diende daarbij de visie dat de kleine mkb'ers in de regio alleen dan kunnen innoveren en floreren, als zij hun sterke punten weten te integreren. Ieder voor zich is te klein om een aantrekkelijke propositie te doen. Maar samen zijn zij daar wel toe in staat. Het motto was dus 'coöpereren in plaats van concurreren'.

Voor de pilot van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier waren dit de hypothesen bij de start van het programma. Daarnaast hadden de ontwikkelaars een werkdefinitie voor de regionale keten opgesteld en een road map bedacht hoe zij in vijf stappen wilden toewerken naar de realisatie van een regionale keten. Het REFRAME-project zit op dit moment op $\frac{3}{4}$ van de totale projectduur. We hebben dit als aanleiding genomen om het verloop en de resultaten tegen het licht te houden. Kloppen de hypothesen, blijkt de definitie juist en is het plan van aanpak bruikbaar voor het opzetten van een moderne regionale voedselketen?

Leeswijzer

In deze monitor stellen we in drie delen de REFRAME-pilot van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier aan u voor.

- In deel 1 vertellen we over de hypothesen waarmee het project is gestart: een regionale, coöperatieve en b2b opzet. Daarnaast schetsen we het 5-stappenplan voor de uitvoering en de eerste werkdefinitie van het begrip regionale voedselketen.
- In deel 2 gaan we in op de stappen die genomen zijn en de resultaten die hiermee bereikt zijn. Welke van de hypothesen lijken bevestigd te worden, welke blijken niet te kloppen en waarom niet? Wat ging anders dan gepland of verwacht? We gaan tevens in op enkele studentonderzoeken en de verrassende ontwikkeling van de Food Factory. Daarnaast geven we een kort overzicht van wat er in de rest van Nederland gebeurt met betrekking tot de korte voedselketen.
- In deel 3 geven we een doorkijk naar de volgende fase. Hier komen drie onderdelen aan de orde. Ten eerste: welke businessmodellen kennen we en welke daarvan past bij zo'n nieuwe regionale onderneming? Vervolgens: hoe ga je zo'n regionale keten besturen? Welke governance modellen zijn geschikt voor het bestuur van een multistakeholder-alliantie en hoe zorg je voor een coöperatieve en democratische opzet? En ten slotte: hoe zorg je voor kenniscreatie, kennisdeling en kennisstroom van en tussen alle stakeholders?

De **Gebiedscoöperatie Westerkwartier** is een mkb-bedrijf in de traditie van de coöperatieve onderneming. Maar ze is meer dan een bedrijf. Ze fungeert ook als motor voor regionale ontwikkeling. Samen met ondernemers, studenten en onderzoekers uit onderwijsinstellingen, inwoners en overheid in de regio wordt een stapsgewijs proces doorlopen. Zij benoemen de thema's die in de regio spelen en stellen samen een agenda op. Deze levert het kader voor innovatievragen van ondernemers. Voor de beantwoording van de vragen spelen studenten en onderzoekers een beslissende rol, want samen met hen ontwikkelen de regionale stakeholders nieuwe kennis en inzichten, die zij daarna in de praktijk toepassen, testen en verbeteren.

Door de structurele koppeling van ondernemers en kennisinstellingen kunnen zij onderling de nieuwste informatie en kennis uitwisselen. Dit gebeurt in lerende communities, waar je bij elkaar komt om concrete vragen te beantwoorden, maar vooral ook om van hieruit nieuwe businessplannen en -modellen te ontwikkelen.

De Gebiedscoöperatie onderscheidt zich daarmee op een aantal punten van de traditionele coöperaties: ze is sectoroverschrijdend, werkt op regionale schaal en kent een grote verscheidenheid aan stakeholders. Juist de diversiteit binnen het samenwerkingsverband is de belangrijkste voorwaarde om de kans op innovaties te vergroten.

Tegelijkertijd vraagt de diversiteit ook om andere werkprocessen en innovaties in de 'lijnorganisaties' die de Gebiedscoöperatie vormen. Denken vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid, gedeelde taken en ook gedeelde financiering zijn hiervan voorbeelden.

Voor de samenwerking met haar regionale partners hebben de Gebiedscoöperatie en Hanzehogeschool de methode van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB ontwikkeld.

In de **Innovatiewerkplaats Krachtig MKB** worden de activiteiten van de Gebiedscoöperatie uitgevoerd. Innovatie in het mkb wordt samengebracht met de creatie van rijke leeromgevingen voor studenten en professionals. De Innovatiewerkplaats staat voor een methodische aanpak die zorgt voor een stabiele werkwijze binnen de triple helix samenwerking.

In zijn ideale vorm is het een praktijkgericht sociaal innovatie- en leersysteem waarin partners van kennisinstellingen en beroepspraktijk samenwerken aan complexe en actuele vraagstukken. Het antwoord op deze vragen vind je in een iteratief proces van kennis-co-creatie, praktische toepassing, evaluatie en nieuwe co-creatie. De Gebiedscoöperatie werkt hierbij als vehikel om regionale agenda's, vraagstukken, innovatie, samenwerking en kennisdeling aan te jagen. Uiteindelijk moet dit zijn neerslag vinden in valoriseerbare effecten van nieuwe producten, diensten en bedrijfsprocessen.

EURADA AWARD

Deze nieuwe vorm van innovatieve privaat-publieke samenwerking is eind 2018 door de Europese Associatie van regionale ontwikkelingsmaatschappijen EURADA onderzocht en bekroond. Uit alle EU-projecten waaraan zij als partner deelnemen hebben zij innovatieve organisatievormen voor regionale ontwikkeling gedefinieerd. Dit leidde tot ca. 50 van zulke organisaties, waarvan de Gebiedscoöperatie Westerkwartier als meest innovatieve uit de bus is gekomen.



Voor de 'best practice transfer' hebben de EURADA-onderzoekers de resultaten vertaald in een 'canvas' in aanleuning aan het businessmodel canvas van Alexander Osterwalder met de bouwstenen om de organisatie in kaart te brengen. Meer informatie hierover vindt u bij EURADA. Scan daarvoor de QR-code.



LANGMANPRIJS

Ook regionaal viel deze aanpak in de prijzen. Tijdens de nieuwjaarsreceptie Noord-Nederland werd de Gebiedscoöperatie bekroond met de Langmanprijs. De Gebiedscoöperatie ontving deze prijs omdat ze zich volgens de jury heeft bewezen als concept voor regionale ontwikkeling. Het is geen prijs voor bestuurders en pluche-zitters, maar voor mensen die hun handen uit de mouwen steken om het Noorden op de kaart te zetten. Met de Gebiedscoöperatie is er ook dit jaar een onderneming in de schijnwerpers gezet die partners in de regio zeker zal inspireren.



Hans Bergsma neemt de Langmanprijs in ontvangst tijdens Nieuwjaarsreceptie Noord-Nederland



Deel 1: De uitgangspunten

In dit deel stellen we de hypothesen aan u voor waarmee het project is gestart: een regionale, coöperatieve en b2b opzet. Daarnaast schetsen we het 5-stappenplan voor de uitvoering en de eerste werkdefinitie van het begrip regionale voedselketen. We sluiten af met een overzicht van de zeven punten die aan het begin van het project voor het functioneren van een regionale voedselketen noodzakelijk leken.

Regionale schaal

Het is eerder al aan de orde gesteld: voor het bereiken van een stabiele en concurrerende marktpositie heb je een minimale omzet nodig. Deze haal je niet in een te kleine en fluctuerende markt. Ook vanuit de afnemers gedacht heb je een bepaald gebied nodig waarin geproduceerd kan worden. Niet elk gebied is voor de productie van elk onderdeel in de keten geschikt. De bodems verschillen en zijn daarmee beter geschikt voor veeteelt, tuin- of akkerbouw. Ook heb je geografisch culturele verschillen met tradities die door de eeuwen heen zijn gegroeid. Voor een slimme specialisatie in de keten wil je hiervan zo goed mogelijk gebruik maken. Voor de benodigde volumes in productie en afzet moet je gaan denken en werken op regionale schaal.

Maar wat verstaan we onder een regio?

Dit verschilt al naar gelang de geografische en demografische omstandigheden. Hoe dunner bevolkt een gebied des te ruimer een regio. In ons concrete geval hebben we te maken met een relatief dichtbevolkt gebied en definiëren we de regio derhalve als het stedelijk veld Groningen – Assen. Dit is de forensische zone waarin de meeste mensen georiënteerd zijn op studie of werk in of in relatie tot de stad Groningen. Het is tevens het gebied waarin de focus voor economische ontwikkeling vooral ligt op de stad Groningen. Deze regio heeft een radius van ongeveer 40 kilometer vanuit de stad Groningen¹² en telt bijna één miljoen inwoners.

¹² Het stedelijk veld Groningen is geen exacte cirkel, maar eerder een ovaal. De begrenzing is de Waddenkust in het Noorden, de Duitse grens in het Oosten, Assen in het Zuiden en Drachten in het Westen.

Business-to-business relatie

Naast de schaa sprong van lokaal naar regionaal heb je ook een schaa sprong nodig in de organisatie van vraag en aanbod. Een van de redenen dat veel lokale, maar ook online initiatieven ten onder gaan is dat ze niet voldoende bedrijfszekerheid hebben wanneer ze zich richten op de

consumentenmarkt. De particuliere consumenten zijn wispelturig in hun gewoonten, voorkeuren en het testen van iets nieuws. Best mogelijk dat ze een tijdje gaan inkopen op een streekmarkt, maar met regen, kou of bij gebrek aan tijd gaan ze, de trouwe klanten daargelaten, toch liever weer naar de supermarkt.



Regionale bijeenkomst bij Fruitteeltbedrijf Oudebosch.

B2B	Als bedrijf zakendoen met andere zakelijke partijen die waarde toevoegen aan producten of diensten; bijvoorbeeld verkoop van goederen en diensten aan professionele inkopers.
B2C	Als bedrijf zakendoen met partijen die een eindproduct consumeren; bijvoorbeeld detailhandel, restaurants, etcetera.
C2C	Als particulier zakendoen met andere particulieren, geen zakelijke markt; bijvoorbeeld: iemand met kippen in de tuin verkoopt eieren langs de straat aan bure n en kennissen.
C2B	Als particulier iets verkopen aan de zakelijke markt, bijvoorbeeld bloggers of reviewers die links aanbieden naar een bepaalde producent of een zakelijk verkoopadres.

Je moet dus een betrouwbare markt voor levering en afzet organiseren. Aanbieders krijgen op die manier de zekerheid dat ze hun producten kunnen verkopen en inkopers weten dat ze hun levering ontvangen. De voor een effectief verdienmodel vereiste volumes bereik je alleen via een business-to-business relatie. Voor de wederopbouw en vernieuwing van de regionale keten is dit het enige niveau waarmee je meters kunt maken. Op termijn kun je ook aanhaken met initiatieven op niveau van b2c, c2c en misschien zelfs ook c2b (zie de begrippen in de afbeelding). Maar alleen als je al een stevig fundament hebt gebouwd en aanbieders op kleinere schaal kunt integreren in een bestaande structuur.

13 Karner, S. (ed.) (2010). Local Food Systems in Europe: Case studies from five countries and what they imply for policy and practice. FAAN report. Graz: IFZ.

14 Als je alleen naar de primaire productie kijkt is het voor een enkele boer wel mogelijk om de gevraagde volumes te leveren. Het UMCG bijvoorbeeld koopt p.j. 65.000 kilo aardappels in. Daarvoor heb je ongeveer 1 hectare nodig. Dat kan zelfs een kleine boer nog leveren. Als je dit extrapoleert naar de 12 noordelijke ziekenhuizen en dan kom je op 160.000 kilo. Ok dit kan nog door een boer geleverd worden. Dit geldt waarschijnlijk voor meer gewassen. Maar je hebt meer doelgroepen dan grootkeukens en je wilt meer variatie is je aanbod. Dus ook in de primaire productie is er meer diversiteit en dus coöperatie gevraagd.

Coöperatieve aanpak

Het derde aspect hangt nauw samen met de twee voorgaande. Als kleinere mkb'er lukt het je niet om in je eentje de volumes te leveren die een grote inkoper nodig heeft. Althans, als je de levensmiddelen wilt afleveren zoals grote inkopers ze nodig hebben. Alleen al de zorginstellingen in de regio hebben producten nodig voor zo'n 3.000 tot 3.500 warme maaltijden per dag. We spreken dan niet alleen over teelt en oogst, maar ook over het schillen, snijden, blancheren, slachten, fileren, bakken, braden, koken, inmaken, drogen, kruiden, invriezen, verpakken, transporteren etcetera. Er zijn coöperatieve netwerken nodig die de schakels in de ketens op een regionale schaal met elkaar verbinden. Dit stelt ook Karner¹³ in haar vergelijkende studie naar lokale en regionale voedselsystemen. Regionale aanbieders kunnen alleen overleven als zij zich op regionale schaal organiseren in coöperatieve netwerken¹⁴.

Bovendien ga je als mkb'er of als financier alleen investeren in innovatieve technologieën, apparatuur of een nieuwe slachterij, wanneer je van tevoren zicht hebt op een solide businessmodel met voldoende volumes, zowel aan de vraagkant als aan de aanbodkant.

Aanbieders in de keten moeten dus coöperatief in een netwerkverband samenwerken – zowel met hun collega-aanbieders als met de grote consumenten, zoals ziekenhuizen, universiteiten, zorginstellingen etcetera. Je moet een structurele samenwerking organiseren in de regio. Dat wil zeggen: een netwerk van agro- en foodondernemers uit verschillende beroepen en specialisaties in productie, bewerking, logistiek en afname. En daarnaast een coöperatieve samenwerking met de inkopers, zodat je van beide kanten kunt vertrouwen op afzet en levering.

Blijven leren en innoveren

Tenslotte nog een aspect dat niet onderbelicht mag blijven. Je hebt kennis en expertise nodig en een betrouwbare partner voor onderwijs, cursussen en scholing in de praktijk. We citeren hier nogmaals Karner, die aangeeft dat nieuwe ketens alleen kunnen blijven bestaan en uitbreiden als de betrokkenen kunnen professionaliseren en nieuwe kennis en vaardigheden kunnen verwerven. Sterker nog: “They must constantly learn, in order to keep up with changing circumstances and to remain competitive in the market.”

Het 5-stappenplan voor de uitvoering

Voor de uitvoering zagen we een stapsgewijze aanpak voor ons

1. Mapping: regionale data boven water halen:

- Welke voedselaanbieders zijn er en welke producten worden gevraagd (het laatste in samenwerking met de regionale grote consumenten). We voeren hiervoor desktop research uit en houden interviews. In het kader van de pilot zouden we ons beperken tot één, later nog te bepalen productgroep.
- We ontwikkelen een database om de resultaten uit de verkenning te kunnen bewaren en te analyseren. We noemen dit de regionale food map.
- De food map levert tevens inzichten over de mogelijke matches en mismatches. Waar zijn vraag en aanbod dekkend en waar zien we gaten?

2. Slimme specialisatiestrategieën: nieuwe businesskansen uitwerken:

- Met de food map uit de vorige fase krijgen de regionale ondernemers zicht op hun kansen voor nieuwe businesscases: waar zitten niches voor mij en hoe kan ik samen met collega's in de regio tot een coöperatieve keten aan de aanbodkant bouwen?
- Voor degenen die belangstelling hebben organiseren we een serie workshops om hun slimme specialisaties te vinden en businesscases te ontwikkelen.
- De ondernemers in de regionale voedselketen bereiden samen een regionale propositie voor met een attractief aanbod van zowel primaire als bewerkte producten voor de consument.

3. Bouwen van coöperatiestructuur

- De stappen hiervoor hebben alleen zin als er een expliciete intentie tot samenwerking wordt uitgesproken. De producenten hebben hun propositie voorbereid. Het is nu aan de inkopers om dit aanbod te accepteren.
- Beide partijen sluiten een overeenkomst om een testloop uit te voeren. We noemen dit het regionale coöperatie-arrangement.
- Maar zo'n arrangement loopt niet vanzelf. Er moet iemand of een team van mensen zijn die een soepel verloop waarborgen. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat er alternatieve producten kunnen worden geleverd als er binnen de regio iets misgaat. De inkopers moeten er zeker van zijn dat zij hun bestelling elke dag ontvangen. Zo'n spin in het web noemen we de regionale food agent.

4. Testloop en afspraken voor continuering

- De testloop voor het regionale arrangement kan van start gaan, voor de duur van de overeengekomen periode.
- Het experiment wordt geobserveerd, gedocumenteerd en geëvalueerd: wat werkt en wat niet, waar zijn reparaties nodig.
- Na afloop vindt een eindevaluatie plaats. Dit dient als basis voor kennisborging en –overdracht en als fundament voor opschaling en verbreding naar andere producten.

5. Voortzetting

- Het samenwerkingsnetwerk wordt uitgebreid.
- Partijen sluiten een overeenkomsten tot voortzetting en uitbreiding naar andere producten. Het arrangement kan groeien naar een betrouwbaar regionaal food contract.

Regionale voedselketen – de eerste definitie

Bij de start van het programma kwamen we erachter dat er nog geen definitie bestond voor de regionale voedselketen zoals wij die voor ons zagen. We hebben daarom zelf een definitie opgesteld:

Werkdefinitie regionale voedselketen, september 2015:
Een regionale voedselketen is een keten waarin een bepaald product of een productgroep in de regio wordt geproduceerd, verwerkt, verhandeld en gedistribueerd, op een circulaire manier, dus inclusief de verwerking van de reststromen.

We waren ons ervan bewust dat dit alleen een voorlopige definitie was die tijdens de uitvoering tegen het licht zou worden gehouden en in lijn met het leerproces zou worden verbeterd. In deel 2 kunt u lezen welke acties er zijn ondernomen, welke inzichten dit heeft opgeleverd en hoe de definitie op basis daarvan is doorontwikkeld.



Deel 2: De eerste stappen en conclusies

In dit deel beschrijven we welke acties er zijn ondernomen en wat dit heeft opgeleverd. We gaan ook de hypothesen en de eerste definitie checken. Welke hypothesen kunnen we bevestigen en waardoor? Welke hypothesen blijken niet juist en waarom niet? Wat ging anders dan gepland of verwacht? Daarnaast lichten we enkele onderzoeken toe die nieuwe inzichten hebben opgeleverd. Vervolgens gaan we in op de verrassende ontwikkeling van de Food Factory en vatten we kort samen wat er in de rest van het land gebeurt op het gebied van de korte ketens. Ten slotte resumeren we welke voorlopige voorwaarden we na de eerste tussenevaluatie kunnen opstellen voor het functioneren van een regionale voedselketen en tot welke nieuwe definitie dit heeft geleid.

Mapping

Met mapping wordt bedoeld het in kaart brengen van de regionale voedselleveranciers en -afnemers. Door dit in een nulmeting te onderzoeken, weten we wat er is en wat er nog ontbreekt. De Gebiedscoöperatie is op zoek gegaan naar het aantal melkveehouders, geteelde producten, hoeveelheden, samenwerkingen, toekomstvisies, consumptiecijfers, etcetera. Allemaal zaken die het beeld van de regio verhelderen, weergeven wat er al is en waar kansen liggen.

Ontwikkeling en gebruik van een app

Om er daadwerkelijk achter te komen wat voedselgerelateerde ondernemers produceren en of zij samenwerkingsmogelijkheden zien, is er een interview-app ontwikkeld. Daarnaast is een overzicht samengesteld

van regionale voedselproducenten en –verwerkers. Dit leverde een lijst op van ruim 3400 bedrijven. Leerlingen en studenten van verschillende scholen (Terra MBO en VMBO en de Hanzehogeschool Groningen) zijn op pad gegaan om interviews af te nemen. Op basis van de vergaarde gegevens uit interviews, deskresearch en informatie uit regionale werkgroepen is er een goed beeld ontstaan van de regio. De facts en figures in de paragraaf hieronder zijn voor een groot deel afkomstig uit de mapping.

Facts & Figures

Vanuit de mapping zijn gegevens verzameld en is er een beter beeld verkregen van de regionale voedselketen. Onderstaand een aantal voorbeelden van Facts & Figures die er zijn gevonden.



Ja (59%)
Nee (16%)
Geen idee (25%)

Figuur a: Wil je van andere ondernemers leren (N=60).



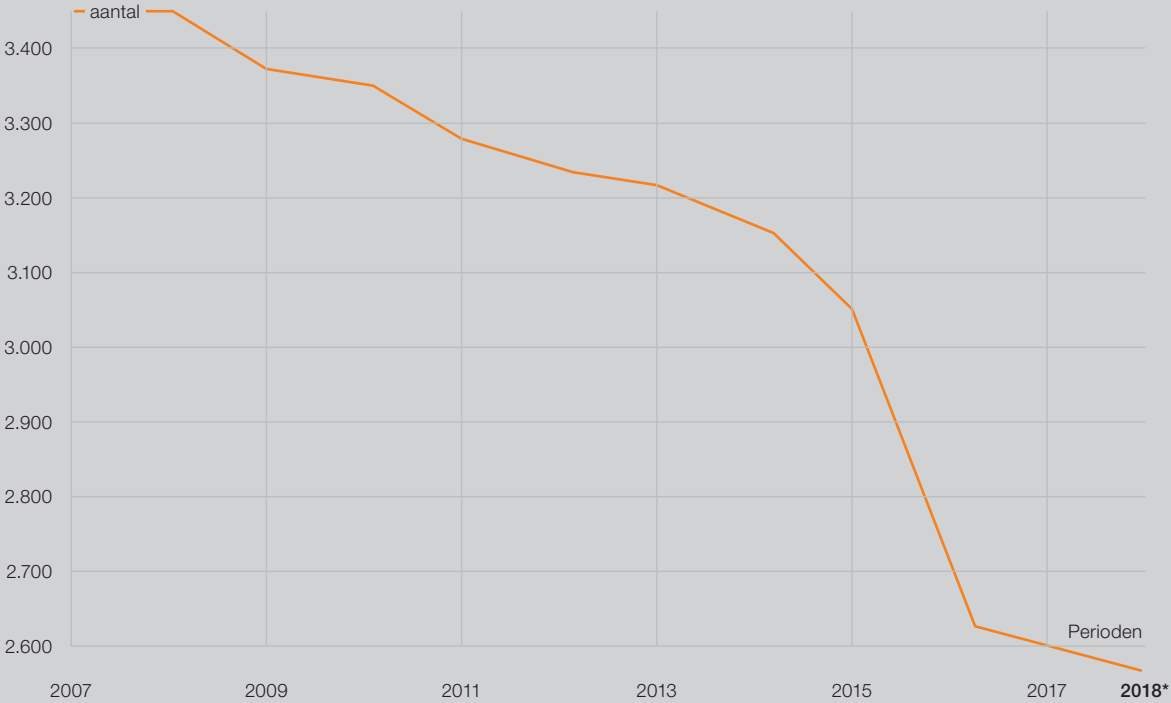
Figuur b: Woordwolk: Wat wil je leren? Hoe groter het woord, des te vaker dat antwoord is gegeven.

Periode	2000			2017		
Onderwerp	Geoogste oppervlakte	Bruto opbrengst per ha	Totale bruto opbrengst	Geoogste oppervlakte	Bruto opbrengst per ha	Totale bruto opbrengst
Gewassen	ha	1 000 kg	1 000 kg	ha	1 000 kg	1 000 kg
Totaal tarwe	31674	8,1	257282	28220	9	254749
Wintertarwe	28971	8,2	238857	26768	9,1	244104
Zomertarwe	2703	6,8	18425	1452	7,3	10645
Wintergerst	829	6,1	5040	2131	8,8	18777
Zomergerst	8054	6,3	51001	4733	6,6	31198
Rogge	828	5,4	4498	99	2,7	261
Haver	692	5,8	4005	382	6,6	2524
Triticale	178	6	1065	100	4	398
Korrelmais	.	.	.	115	11,5	1329
Snijmais	.	.	.	7364	48,8	359631
Corn Cob Mix	.	.	.	108	13,2	1421
Bruine bonen	7	2,8	20	6	3,5	21
Koolzaad	747	3,4	2551	1076	4,1	4442
Vezelvlas	74	6,1	451			
Lijnzaad	73	1	72			
Cichorei	25	43,5	1097	184	46	8469
Hennep	472	5,9	2774	935	7,5	7010
Aardappelen, totaal	26404	41,6	1098754	26384	41,5	1095009
Consumptieaardappelen, totaal	2209	52,2	115227	1847	47,4	87483
Consumptieaardappelen klei	1847	52,7	97275			
Consumptieaardappelen zand/veen	362	49,6	17952			
Pootaardappelen, totaal	8448	34,3	289951	8888	37,7	334617
Pootaardappelen klei	7574	34,3	259897			
Pootaardappelen zand/veen	874	34,4	30054			
Zetmeelaardappelen	15747	44	693576	15649	43	672910
Suikerbieten	14282	59,1	843756	13786	87,7	1208837
Zaai-uien	234	60	14120	1814	70,1	127229
Zaai-uien na uitval	234	58	13529	1814	64,6	117297

Bron: CBS

Figuur c: Akkerbouwgewassen, productie provincie Groningen 2000 - 2017.

In de provincie Groningen worden op grote schaal aardappelen, suikerbieten en tarwe geteeld. Daarnaast zien we een sterke groei in uien, cichorei en hennep; tegelijkertijd een afname in rogge en haver.



Figuur d: Aantal landbouwbedrijven provincie Groningen
Bron: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=80780ned&D1=23-63,65-86&D2=1,5&D3=I&HDR=G1,G2&STB=T&VW=T>

Onderwerp /		2000	2005	2010	2017	2018*
Aantal landbouwbedrijven, totaal	bedrijven	4193	3634	3355	2601	2566
Cultuurgrond, totaal	are	16610128	16549387	16180926	15897300	15792545
Akkerbouw	are	9416481	9074397	8522886	8400966	8507806
Tuinbouw open grond	are	109613	85989	84847	114451	113572
Tuinbouw onder glas	are	7419	6804	6122	5499	5337
Grasland en groenvoedergewassen	are	7076615	7382197	7567071	7376384	7165830
Niet-cultuurgrond, totaal	are	930619	846248	845382	.	.
Cultuurgrond, totaal	bedrijven	4156	3593	3309	2564	2525
Akkerbouw	bedrijven	2107	1799	1551	1347	1367
Tuinbouw open grond	bedrijven	262	196	162	170	176
Tuinbouw onder glas	bedrijven	95	80	55	30	24
Grasland en groenvoedergewassen	bedrijven	3146	2745	2704	2149	2121
Niet-cultuurgrond, totaal	bedrijven	3096	2778	3015	.	.
Aardappelen, totaal	are	2720072	2632370	2552460	2660581	2755773
Granen, totaal	are	4254730	4181910	4343167	3620251	3627589
Aardappelen, totaal	bedrijven	1292	997	827	800	790
Granen, totaal	bedrijven	1786	1544	1380	1160	1185
Bloembollen en -knollen, totaal	are	15703	19057	16472	32335	35056
Melk- en kalfkoeien (>= 2 jaar)	bedrijven	79786	85245	89814	107910	105958
Geiten, totaal	bedrijven	4446	6015	9662	8797	9775
Graasdieren, totaal	bedrijven	2695	2329	2178	1528	1507
Schapen, totaal	bedrijven	1139	913	851	490	488

*) voor 2008 nog geen volledige data beschikbaar

Figuur e: Landbouwbedrijven, -gewassen, -dieren en -grondgebruik in de provincie Groningen (Bron: CBS, 2019)

Je ziet dat het aantal landbouwbedrijven sterk is afgenomen in de provincie Groningen: van 4193 in 2000 naar 2566 in 2018. De bedrijven die overblijven zijn gemiddeld steeds groter. Het totale oppervlakte cultuurgrond neemt af. Het aantal melk- en kalfkoeien nam jaren toe, maar daalt nu weer. De hoeveelheid

aardappels dat geteeld wordt neemt ieder jaar iets af. Over de hele linie is er dus in de provincie Groningen een gestage afname in landbouwproductie en een dreigende verschraling van de productiediversiteit. Dit loopt in pas met de werkgelegenheid in de sector, zoals blijkt uit de volgende tabel.

Onderwerp		2000	2005	2010	2014	2016	2017	2018*
		Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
Arbeidskrachten	Aantal	10 302	8 932	8 727	8 216	7 394	7 491	7 603
Regelmatig werkzaam								
Regelmatig werkzaam, totaal								
Gezinsarbeidskrachten	Aantal	8 510	7 626	7 323	6 784	6 009	6 037	6 137
Gezinsarbeidskrachten, totaal								
Bedrijfshoofden	Aantal	4 119	3 559	3 272	3 038	2 539	2 515	2 473
Echtgenoten	Aantal	1 806	1 844	2 028
Meewerkende familie	Aantal	2 585	2 223	2 023
Niet-gezinsarbeidskrachten	Aantal	1 792	1 306	1 404	1 432	1 385	1 454	1 466
Niet-gezinsarbeidskrachten, totaal								
Bedrijfsleiders	Aantal	74	75	83	105	91	86	93
Overige regelmatig werkzame personen	Aantal	1 718	1 231	1 321	1 327	1 294	1 368	1 373
Niet-regelmatig werkzaam	Aantal
Arbeidsjaareenheden	Aantal	7 176	5 960	5 536	5 349	5 130	5 072	5 070
Regelmatig werkzaam								
Regelmatig werkzaam, totaal								
Gezinsarbeidskrachten	Aantal	6 015	5 126	4 638	4 440	4 235	4 186	4 221
Gezinsarbeidskrachten, totaal								
Bedrijfshoofden	Aantal	3 424	2 837	2 619	2 454	2 265	2 239	2 199
Echtgenoten	Aantal	1 088	951	929
Meewerkende familie	Aantal	1 503	1 338	1 091
Niet-gezinsarbeidskrachten	Aantal	1 161	834	899	909	894	885	849
Niet-gezinsarbeidskrachten, totaal								
Bedrijfsleiders	Aantal	60	51	58	74	70	66	71
Overige regelmatig werkzame personen	Aantal	1 101	784	841	835	824	819	778
Niet-regelmatig werkzaam	Aantal	360	258	379	319	314	351	317
Bedrijven met arbeidskrachten	Aantal	4 193	3 634	3 355	3 143	2 630	2 601	2 566
Regelmatig werkzaam								
Regelmatig werkzaam, totaal								
Gezinsarbeidskrachten	Aantal	4 119	3 559	3 272	3 038	2 539	2 515	2 473
Gezinsarbeidskrachten, totaal								
Bedrijfshoofden	Aantal	4 119	3 559	3 272	3 038	2 539	2 515	2 473
Echtgenoten	Aantal	1 806	1 844	2 028
Meewerkende familie	Aantal	1 547	1 267	1 309
Niet-gezinsarbeidskrachten	Aantal	629	528	560	594	535	591	704
Niet-gezinsarbeidskrachten, totaal								
Bedrijfsleiders	Aantal	74	75	83	105	91	86	93
Overige regelmatig werkzame personen	Aantal	610	528	537	569	518	574	682
Niet-regelmatig werkzaam	Aantal	603	897	1 797	1 901	1 899	1 920	1 893

Figuur f: Landbouw; arbeidskrachten naar regio, Provincie Groningen, Bron CBS

Je ziet tussen 2000 en 2016 een daling van het aantal arbeidskrachten dat in de landbouw regelmatig werkzaam was, maar de jaren daarna nam het geleidelijk weer toe. Overigens nam het aantal arbeidskrachten in nagenoeg elke andere sector ook af en dit geldt ook voor het totaalaantal arbeidskrachten in de provincie Groningen¹⁵.

	Gemiddelde consumptie in kilo's p.p. 2015 (WUR, 2016)	Inw. stedelijk veld Groningen	Kilo vlees per jaar	Gemiddeld slachtgewicht per dier	Aantal dieren slachten per jaar
Varkensvlees	36,6	953151	34885326,6	56 ¹⁶	622953
Pluimveevlees ¹⁷	22,3	953151	21255267,3	1,56 ¹⁸¹⁹	13625172
Rundvlees ²⁰	13,9	953151	13248798,9	330 ²¹	40148
Kalfsvlees	1,3	953151	1239096,3	169 ²²	7332
Schapen- en geitenvlees ²³	1,2	953151	1143781,2	17,5 ²⁴	65359
Totaal²⁵	75,4	953151	71867585,4		14360963

Figuur g: Vleesconsumptie stedelijk veld Groningen + benodigd aantal dieren

15 <https://www.provinciegroningen.nl/over-groningen/kerngegevens/werkgelegenheid/>

16 <https://www.vlees.nl/faq/hoeveel-kilo-vlees-komt-er-varken/>

17 Er is gekozen voor het gewicht van een vleeskuiken. Dit is het meest gegeten vlees binnen pluimveevlees.

18 <https://www.wakkerdier.nl/vee-industrie/vleeskuikens>

19 <http://www.boerderij.nl/Pluimveehouderij/Nieuws/2015/6/Slachtgewicht-vleeskuikens-stijgt-verder-1773429W/>

20 Er is gekozen voor het slachtgewicht van een Groninger blaarkop. Dit is een dubbeldoel ras en geeft denk ik een goede indicatie van de hoeveelheid vlees die gekruide melkkoeien kunnen hebben.

21 <http://zeldzamerassen.nl/blaarkopnet/wp-content/uploads/sites/11/2014/08/VeeteeltBlaarkopUniqueSP2010.pdf>

22 http://www.forfarmers.nl/bestanden/ForFarmers_NL/PDF-documenten-NL/PDF-Rundvee-en-Vleesvee/12953-1/ForFarmers_Hendrix_Vleesveeinfo_Nr1_2015.pdf

23 Er is gekozen voor het slachtgewicht van een gemiddeld lam. Er wordt meer lam dan geit/bok gegeten.

24 <https://www.vlees.nl/faq/weegt-lam-als-geslacht-wordt-en-hoeveel-vlees-levert-op>

25 Paardenvlees is buiten beschouwing gelaten. De gemiddelde Nederlander eet slecht 0,1 kg paardenvlees per jaar.

		Aantal bedden	Medewerkers
Universitair Medisch Centrum Groningen	Groningen	1339	12735
Martini Ziekenhuis Groningen	Groningen	578	3100
Ommelander Ziekenhuis Scheemda	Scheemda	320	1200
Refaja Ziekenhuis (Treant zorggroep)	Stadskanaal	200	
Scheper Ziekenhuis (Treant zorggroep)	Emmen	381	1500
Bethesda Ziekenhuis (Treant zorggroep)	Hoogeveen	120	
Wilhelmina Ziekenhuis Assen	Assen	251	1360
MCL Leeuwarden	Leeuwarden	647	
Ziekenhuis Nij Smellinghe	Drachten	277	1525
Ziekenhuis Tjongerschans	Heerenveen	238	1320
Antonius Ziekenhuis Sneek	Sneek	265	
Isala Ziekenhuis	Zwolle	1100	6250
Totaal		5716	28990

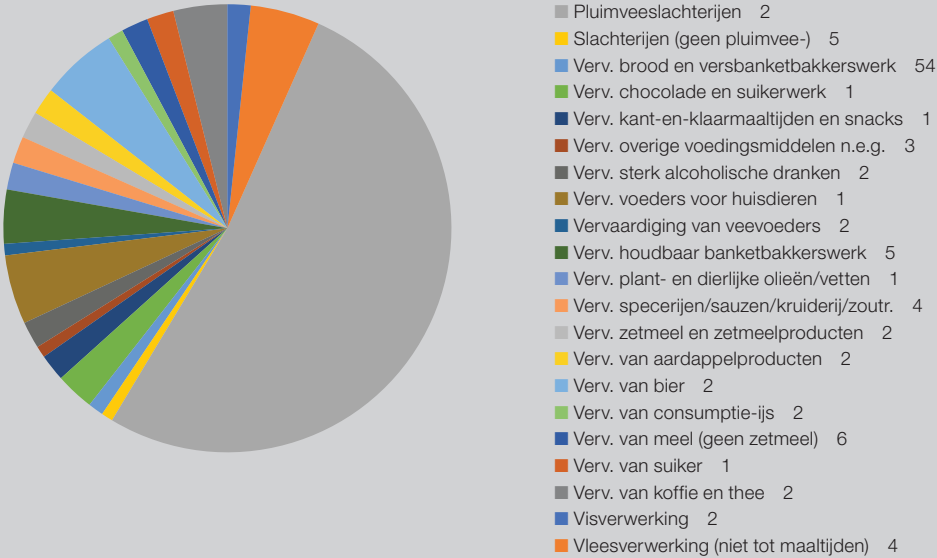
Figuur h: Aantal bedden/medewerkers ziekenhuizen

De 12 noordelijke ziekenhuizen hebben bij elkaar opgeteld 5716 bedden. Het aantal maaltijden komt dan uit op een drievoud hiervan = 17.148 potentiële maaltijden per dag. Hierbij kun je nog het aantal maaltijden voor het ziekenhuispersoneel bij optellen. Bij dit aantal kun je ook nog eventuele snacks meerekenen dat volgens laatste inzichten voor een verdeling van het eten over de dag heen aanbevolen wordt (bron: NRC, Onderzoek ziekenhuismaaltijden, <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/02/11/ziekenhuiseten-was-bord-met-sloot-saus-a3653598>).

Nummer	Product	Volume (KG)
1	Aardappels	1100
2	Rund	615
3	Varken	508
4	Melk	474
5	Kaas	280
6	Kip	270
7	Appels	250
8	Tomaten	178
9	Yoghurt	174
10	Uien	170

Figuur i: Potentiële wekelijkse afzet / 10 meest ingekochte producten door respondenten grote horeca. (Bakker, 2017)

Alle gevraagde producten uit de top 10 lijst hierboven worden in principe, zoals blijkt uit figuur i in Noord-Nederland geproduceerd. Maar de productie wordt vaak niet afgestemd op de regionale vraag. Doe je dit wel, dan liggen er duidelijke kansen voor regionale aanbieders. Voor een deel ontbreekt in het huidige aanbod echter de mogelijkheid tot verwerking. Ook dit levert weer nieuwe kansen voor werkgelegenheid.



Figuur j: Aantal bedrijven in de vervaardiging en verwerking van voedsel in de provincie Groningen en de Drentse gemeenten Noordenveld en Tynaarlo. Bron: kamer van koophandel (2017)

Deelonderzoeken

Inkooponderzoek

In samenwerking met het lectoraat Inkoopmanagement van de Hanzehogeschool zijn grote inkooppartijen en hun bereidheid tot regionaal inkopen in kaart gebracht. Grote inkooppartijen in de zorg, horeca, catering en kantoorinstellingen zijn geïnterviewd. Veelal geven deze partijen aan bereid te zijn regionaal in te kopen, maar wel op enkele voorwaarden:

- Ze moeten de benodigde hoeveelheden altijd kunnen krijgen
- De producten moeten van goede kwaliteit zijn
- De producten moeten voorbereid zijn (gewassen, geschild, gesneden, etcetera)
- De hele bestelling voor één dag moet in één keer bezorgd worden

Samenvattend overzicht van de belangrijkste overige deelonderzoeken (uitgevoerd i.s.m. Hanzehogeschool en Hogeschool Van Hall Larenstein)

Jaar	Onderwerp	Belangrijkste conclusies
2015	Het opstarten van een regionale vleeskudde met melkveehouders.	Een regionale vleeskudde is mogelijk en draagt bij aan meervoudige waardecreatie.
2015	Mogelijkheden tot een regionale coöperatieve slachterij.	Er ontbreekt een slachterij op het goede schaalniveau.
2016	Mogelijkheden tot samenwerking in de vleesketen.	Ketenschakels zijn bereid samen te werken in coöperatief verband en geven aan dat duurzaamheidsaspecten steeds belangrijker zijn.
2016	Financiële consequenties van het opstarten van een vleescoöperatie.	Door coöperatieve wijze van organisatie kunnen de kosten per schakel naar beneden gebracht worden en zijn er mogelijk hogere opbrengsten mogelijk. Dit vraagt wel om transparantie en goede samenwerking.
2016	Marketingonderzoek 'natuurvlees'.	Natuurvlees uit het Westerkwartier, daar is markt voor. De markt voor doelbewuste consumenten is er. Aanvullende kansen liggen in de bewustwording van de 'gewone' consument. Dit kan door middel van het vertellen van het verhaal achter het product.
2016	Onderzoek naar het opzetten van korte ketens (Regionale Voedselmakelaar).	Uit dit onderzoek is gebleken dat er vanuit regionale kleinere afnemers vooral vraag is naar fruit zoals appels en peren, groenten zoals kolen, wortelen, prei en aardappelen. Deze producten moeten van goede kwaliteit, betaalbaar en duurzaam geproduceerd zijn.
2017	Onderzoek naar de haalbaarheid van het coöperatief produceren van hop.	Hopproductie in de penitentiaire inrichting (PI) Veenhuizen is daadwerkelijk mogelijk. PI Veenhuizen en brouwerij Maallust zijn inmiddels een proef gestart met het produceren van hop.
2017	Onderzoek naar nieuwe manieren om bermgras (normaal afval) te verwaarden als nieuw verdienmodel.	Er zijn regionale partijen geïnteresseerd in een coöperatief verdienmodel. Daarnaast is er voldoende bermgras aanwezig.
2017	Onderzoek naar het nieuwe voedselinitiatief 're-connect cooking', waarbij de sociale agenda aan regionaal voedsel wordt gekoppeld.	Voedsel heeft een verbindende rol en is een middel op de sociale agenda te ondersteunen.
2017	Promotiefilm REFRAME.	Link: https://www.youtube.com/watch?v=a-pDoCUIp3M

Jaar	Onderwerp	Belangrijkste conclusies
2017	Onderzoek naar het internaliseren van externaliteiten in de voedselketen.	Externaliteiten (extern effect of externe kosten) zijn niet gecompenseerde, door derden gemaakte kosten of geleden schade als gevolg van een economische activiteit. Om deze te berekenen bleek nog geen eenduidige en complete methode voorhanden te zijn. D.m.v. dit onderzoek is er een duidelijk, transparant en praktisch eenvoudig hanteerbaar model opgesteld waarmee alternatieve prijzen voor producten bepaald kon worden voor de periode 2015-2017.
2017	Onderzoek naar regionaal verdienmodel peulvruchten.	Door meer in te zetten op het telen van peulvruchten kunnen op economisch, ecologisch en sociaalmaatschappelijk gebied stappen worden gezet. Qua voedingswaarden zijn peulvruchten een goed alternatief voor rundvlees.
2017	Onderzoek inkoopbehoeften grote kantoorinstellingen en catering.	Bij het hbo en wo zijn de kosten minder belangrijk dan bij het middelbaar beroepsonderwijs. Bij deze organisaties staat kwaliteit en duurzaamheid voorop. Grote kantoororganisaties zijn hierin verdeeld. Scholen en grote kantoororganisaties stellen de meeste eisen aan kwaliteit, prijs en logistiek van de voedselproducten. Inkopers van deze organisaties willen gemak en maatwerk.
2017	Onderzoek naar inkoopbehoeften grote horeca.	In gewicht zijn aardappels het product dat het meeste wordt ingekocht in de horeca. Horeca is op zoek naar regionale producten met een verhaal.
2017	Onderzoek naar inkoopbehoeften zorginstellingen.	Zorginstellingen zijn op zoek naar vernieuwende voedselconcepten. Hygiëne en leveringszekerheid zijn erg belangrijk. Academische ziekenhuizen moeten aanbesteden, maar regionale pilots zijn mogelijk.
2018	Onderzoek naar businessmodel voor een kaascoöperatie.	Er is goede kans op meervoudige waardecreatie al zijn door concurrentiedruk en wet -en regelgeving nog onzekerheden. Deze coöperatie is alleen met grote afzetpartijen levensvatbaar.
2018	Onderzoek naar regionale businessmodellen met open data.	De markt voor open data is groeiende en heeft potentie voor de regionale keten. Een concreet businessmodel is er echter nog niet.
2018	Onderzoek naar marketing en communicatie DrentsGoed.	Door meer in te spelen op e-commerce kan DrentsGoed haar doelgroep beter bereiken en nog meer afzetten.
2018	Onderzoek naar businessmodel verticale landbouw.	Voor twee van de drie onderzochte grootkeukengroepen is verticale landbouw mogelijk als productiemethode. Scholen- en kantoororganisatie hebben relatief gezien de laagste eisen waardoor alle bedrijfsprofielen van een verticale boerderij in aanmerking komen om in de inkoopbehoeften te voorzien. De volgende stap moet zijn om te onderzoeken of die profielen in het stedelijk veld Groningen geïmplementeerd kunnen worden.
2018	Onderzoek naar investeringsbegroting verticale landbouw.	Er zijn verschillende (type) organisaties geïnteresseerd in het investeren in verticale landbouw. Materiaal en energie zijn grote kostenposten.
2018	Onderzoek naar block chain in de voedselketen.	Block chain is een geschikte methode om toe te passen in de voedselketen. Hiermee kan transparantie worden gerealiseerd.
2018	Onderzoek naar duurzamer verwaarden meststoffen.	Technisch is het mogelijk om meststoffen te verwaarden alleen wet- en regelgeving zijn een belemmerende factor.

Jaar	Onderwerp	Belangrijkste conclusies
2018	Onderzoek naar businessmodel coöperatieve supermarkt.	Alle onderzoeken op dit moment in uitvoering.
2019	Onderzoek naar de fiscale uitdagingen en mogelijkheden binnen de Natuurvleescoöperatie Westerkwartier.	
2019	Onderzoek naar de toegevoegde waarde per schakel in de vleesketen.	
2019	Onderzoek naar de verhoudingen tussen en het type bedrijfstvormen binnen de regionale voedselketen.	
2019	Onderzoek naar marketingconcepten voor de Natuurvleescoöperatie Westerkwartier.	
2019	Vergelijkend Internationaal onderzoek naar transport en logistiek in een regionale voedselketen.	
2019	Onderzoek naar marketingconcepten voor de Food Factory.	

“De wekelijkse bijeenkomsten in de Innovatiewerkplaats zijn voor mij inspirerende bijeenkomsten geweest. Door te horen tegen welke problemen andere afstudeerders aanlopen en ook hoe ze dit vervolgens oplossen, krijg ik zelf weer nieuwe inspiratie om mijn eigen scriptie-problemen te tackelen. Daarnaast worden er leuke bijeenkomsten gehouden die erg nuttig zijn geweest voor mijn persoonlijke ontwikkeling. Hierbij denk ik aan de bijeenkomsten bij de gemeente Zuidhorn en het pionierscafé van de Rabobank. De begeleiding in de IWP heb ik als prettig ervaren. Op momenten dat ik hulp nodig had heb ik er om kunnen vragen. De verbinding met het werkveld is ook goed gelegd. Een van de grootste voordelen van de Gebiedscoöperatie is dat ze een gigantisch netwerk hebben en hun studenten hier ook gebruik van laten maken. Hierdoor heb ik zelf ook erg waardevolle connecties opgedaan die mij ongetwijfeld gaan helpen na het afstuderen”

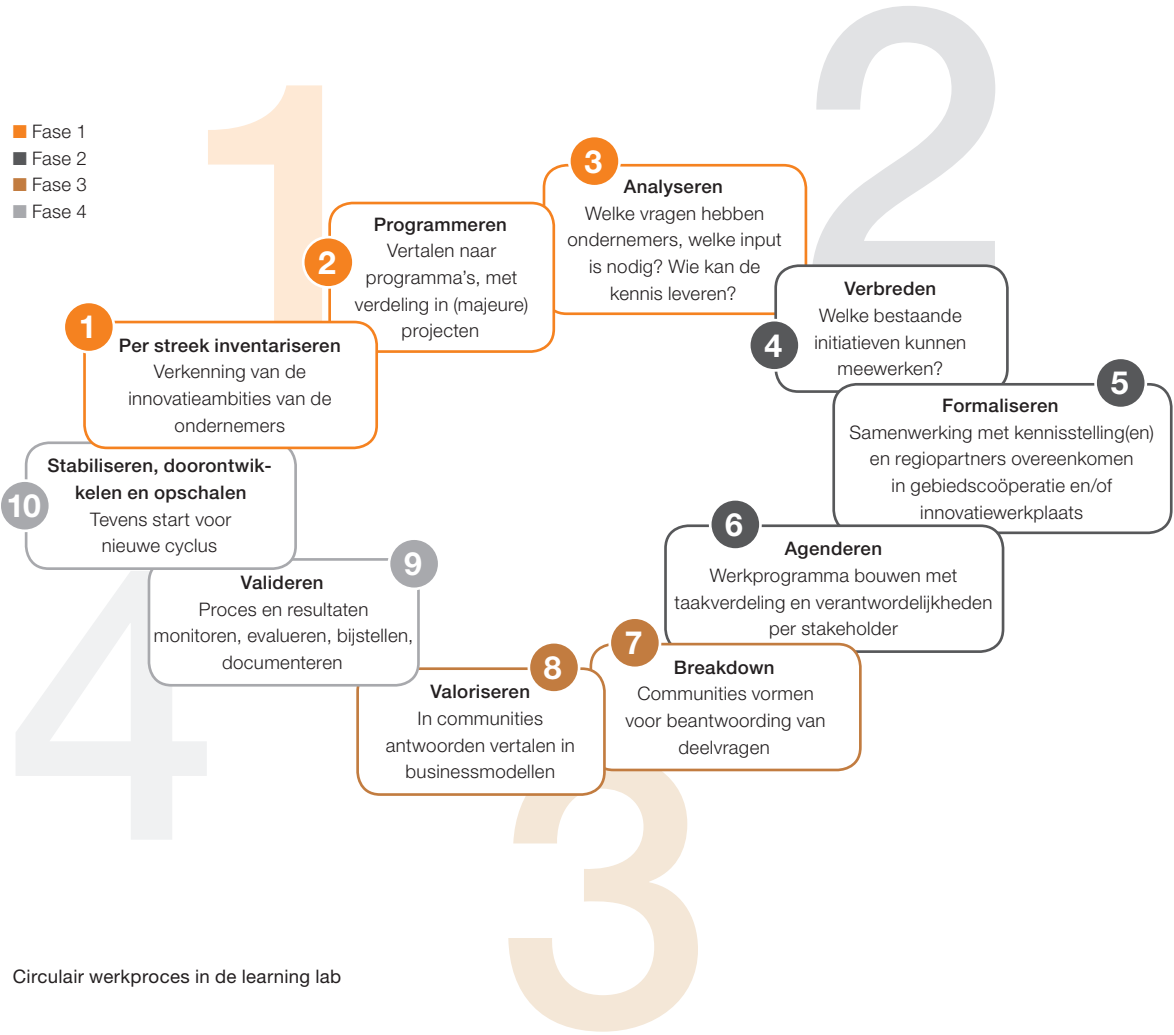
Lonneke Hoekstra, afstudeerder MER, Hanzehogeschool

Learning Lab

De Gebiedscoöperatie werkt volgens de methode van de Innovatiewerkplaats. De Innovatiewerkplaats functioneert als een learning lab. Hier wordt gewerkt met lerende communities bestaande uit onder andere studenten, docenten, lectoren, ondernemers en andere stakeholders in het gebied. In de communities wordt aan uiteenlopende vraagstukken gewerkt. Onder een community verstaan wij een groep mensen rondom één thema, die geregeld bijeenkomt, afspraken maakt, verantwoordelijkheidsgevoel naar elkaar heeft en samen aan projecten werkt. Vanuit een community werken we aan nieuwe businessmodellen. (Zie paragraaf Learning community in deel 2 voor meer details over de opzet en werking van een learning community.)

In de afbeelding hieronder is het circulaire werkproces in de learning lab weergegeven. Bij iedere fase horen weer andere taken en processtappen, die allemaal gerelateerd zijn aan de triple helix. Elke deelnemende partner brengt de eigen identiteit en expertise in ten behoeve van het

integrale leer- en ontwikkelingsproces. Belangrijk is de triple helix samenwerking. Zowel in de gedeelde agenda als in elke fase van het werkproces is de ‘gouden driehoek’ vertegenwoordigd.



Circulair werkproces in de learning lab



Stakeholders uit de triple helix met elkaar in gesprek

Doordat op een regelmatige basis wordt samengewerkt met de ondernemers in de regio, zijn de actuele vraagstukken en uitdagingen bekend. Als er een uitdaging ligt die gebieds- of organisatie-overstijgend is dan wordt onderzocht of hiervoor een nieuwe community gestart kan worden. Dit begint met het organiseren van een bijeenkomst waar alle relevante stakeholders voor worden uitgenodigd. Omdat de ketenaanpak een van de uitgangspunten is, zijn – als dit mogelijk is – de verschillende schakels uit de keten aanwezig, bijvoorbeeld een boer, transporteur, slachterij, slager en afnemer. Gezamenlijk wordt het probleem geanalyseerd en wordt toegewerkt naar een integrale en interdisciplinaire werkgroep, eventueel onderverdeeld in kleinere themagroepen die gekoppeld worden aan onderwijs en onderzoek binnen de kennisinstellingen. De kennisinstellingen draaien mee in de praktijk en leveren een meerwaarde voor de regio.

De werkgroepen werken productgericht aan een businessmodel. Een productgroep heeft betrekking op een hanteerbaar, herkenbaar en samenhangend assortiment van producten. De precieze uitwerking kan per productgroep verschillen, afhankelijk van onder andere de bedrijfsstructuur in de betreffende sector, het type en de grootte van de bedrijven.

De lerende communities zijn een vorm van 'Next education'. Vakmanschap en nieuwe competenties ontwikkelen zich mee met de vraag uit de arbeidsmarkt en maatschappij. Dit geldt tevens voor de kenniscreatie en er is een constant proces gaande van professionalisering.

“Het mooie aan werken met IWP's is dat de studenten direct in aanraking komen met bedrijven en overheden (maatschappij). Men kan geleerde theorie direct in de praktijk toepassen wat een grote verrijking is in het leerproces.”

*Marcel van der Werf, Docent/Onderzoeker,
Hanzehogeschool*

Productgroepcoöperaties

Vanuit de lerende communities ontstond de coöperatieve gedachte om in verschillende productgroepen productgroepcoöperaties op te richten, bijvoorbeeld de Natuurvleescoöperatie Westerkwartier. Hierin is een nieuwe coöperatieve businesscase ontwikkeld in een combinatie van natuurvleesproductie en natuurbeheer, met melkveehouders, veehouders, Staatsbosbeheer, een slachterij en een zorgorganisatie. Maar niet in alle productgroepen zijn vele ondernemers betrokken, soms zelfs slechts enkele. In deze gevallen zal er geen speciale coöperatie worden opgericht, maar een afnameverbinding worden aangegaan.

De afgelopen drie jaar is er gewerkt aan communities binnen de productgroepen groente, granen, rund, varken, kip, vis, aardappel en zuivel. In 2019 worden vanuit enkele van deze communities coöperaties opgezet en afspraken gemaakt met de Food Factory voor het aanleveren van de producten. Uitgangspunt is dat de regionale voedselketen zodanig opgezet wordt dat redelijkerwijs voorzien kan worden in de voedselbehoefte van de regio, zowel qua assortiment als hoeveelheid. Producten die niet op duurzame wijze in de regio geproduceerd kunnen



De spelers in de natuurvleescoöperatie: Staatsbosbeheer voor de weidegrond in het natuurgebeid, en de koeien voor het gezonde vlees.
Foto: Miran Abraham

worden, zoals zuidvruchten, maken geen deel uit van het primaire productassortiment.

De geografische afbakening van de regio kan per productgroep verschillen. Voor productgroepen die niet of nauwelijks in de regio vertegenwoordigd zijn, kan gekozen worden voor herintroductie in de regio. Naar verwachting zullen in de regio op termijn veranderingen optreden. Sommige productgroepen komen erbij, andere vallen misschien af. Ook in dit opzicht zal de regionale voedselketen en de organisatie ervan geen statisch beeld vormen, maar enige dynamiek vertonen.

De productgroepcoöperaties zijn nieuwe en collectieve businessmodellen waarmee stakeholders in de voedselketen een hoger en een voorspelbaar inkomen willen genereren. Dit komt ten goede aan de kleinere mkb'ers in de regio, die door hun lidmaatschap tevens verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de koers en het beleid. Tegelijkertijd wordt er in deze nieuwe vormen gewerkt aan het verminderen van de milieu-impact en draagt het bij aan de sociale inclusie. De Gebiedscoöperatie heeft een adviserende en coördinerende rol in het opzetten, faciliteren en begeleiden van de coöperaties.



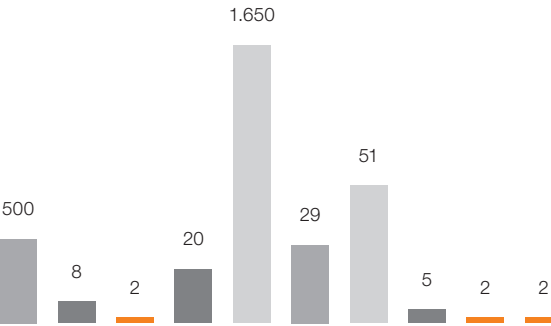
De Gebiedscoöperatie sluit een intentieverklaring met Mts. Rozema-Kranenburg/Komrij om samen een regionale keten te ontwikkelen voor aardappelen en uien

Nieuwe opleiding: Food, Life & Innovation

Met de ontwikkeling van een regionale voedselketen ontstaan er nieuwe werkzaamheden en banen. Hiervoor zijn nieuwe vaardigheden en kennis nodig. Terra startte, in samenwerking met het Nordwin College, mede aan de hand van de bevindingen uit het REFRAME-project met een nieuwe opleiding: Food, Life & Innovation. Er wordt gewerkt met casussen uit de markt. Deze dienen als leidraad voor de uitwerking van de lesinhouden.

De opleiding heeft een Sector Advies Raad (SAR) opgericht waarin een aantal bedrijven als key-speler de opleiding meedragen, uitdragen en zich verantwoordelijk voelen voor de uitvoering. Zij leveren onder andere casussen aan. Daarnaast zorgen zij ervoor dat meerdere bedrijven interesse hebben en van daaruit casussen aanleveren.

Een kwantitatieve terugblik op de afgelopen jaren



De opleiding voldoet aan de eisen van het kwalificatiedossier. Er wordt gewerkt met formats om bij te kunnen houden dat aan alle facetten wordt voldaan. Als er zaken ontbreken dan wordt daar middels een casus aandacht aan besteed. Daarnaast wordt de voortgang gereflecteerd. Dit wordt besproken met de docent/coach en een desbetreffend bedrijf. Alle voortgang wordt vastgelegd, zoals dat ook bij andere opleidingen gaat.

Voor het schooljaar 2018/2019 waren er niet genoeg aanmeldingen om de opleiding daadwerkelijk te starten. Studenten kregen geen helder beeld waar de opleiding over zou gaan. De verschillende facetten en de rijkdom van de opleiding moeten dus beter worden uitgewerkt en studenten moeten beter kunnen zien wat ze eraan hebben.

Actief betrokken ondernemers en overige stakeholders	500
Ontwikkelde Businessmodellen	8
Operationele businesscases	2
Congressen en symposia	20
Betrokken leerlingen en studenten	1.650
Afstudeeropdrachten	29
Betrokken docenten	51
Betrokken lectoren	5
Toekenning van prijzen	2
PhD's	2

Toelichtingen
Actief betrokken ondernemers en andere stakeholders

Ondernemers en overige regionale stakeholders zijn de sleutelspelers in dit proces. Het programma is door hen en met hen opgezet, voor nieuwe marktkansen in productie, verwerking en afzet van voedsel in de regio. De herintroductie en innovatie van de regionale keten kan alleen slagen als de regionale mkb'ers eigenaars van de keten worden. Zij zijn op veel verschillende manieren en in verschillende fases betrokken, en vooral als actieve leden van communities binnen productgroepen.

- Ontwikkelde businessmodellen
- In nauwe triple helix samenwerking hebben ondernemers en kennisinstellingen de volgende businessmodellen uitgewerkt, die nu operationeel worden gemaakt voor implementatie:
- Businessmodel coöperatieve slachterij
 - Businessmodel natuurvleescoöperatie
 - Businessmodel coöperatieve supermarkt
 - Businessmodel kaascoöperatie
 - Businessmodel coöperatieve en sociaal maatschappelijke supermarkt (Fruitcafé)
 - Aanpassing businessmodel DrentsGoed
 - Businessmodel Verticale boerderij
 - Businessmodel Food Factory



Studenten in de hoofdrol bij Symposium Gebiedscoöperatie

Congressen en symposia

Regionale symposia zijn het middel om alle betrokkenen rond een bepaald onderwerp bij elkaar te brengen.

Door middel van presentaties en workshops kunnen betrokkenen hun verhaal vertellen en kennis doorgeven.

Dit gebeurde onder andere tijdens:

- Presentaties op internationale REFRAME bijeenkomsten
- Pionierscafé Rabobank
- Ondernemersbijeenkomst Foodweek
- Gebiedscoöperatie Symposium Energy Barn
- Inkoop Seminar Groningen
- Presentaties tijdens interne conferentie Marian van Os Centrum, Hanzehogeschool
- Jaarcongres van de European Association for International Education EAIE 2017

Betrokken leerlingen en studenten

In het realiseren van een regionale voedselketen zijn onderwijsinstellingen actief betrokken. Het werkt drie kanten op:

- Met het project is het onderwijs partner in de voedselketen
- Onderwijsinstellingen worden verbonden aan het werkveld en de regio, waardoor onderwijs beter, flexibeler en sneller aansluit bij de ontwikkelingen van de arbeidsmarkt
- Praktijkdoelen worden behaald met behulp van het onderwijs



Start van de Foodweek bij Terra Groningen

Zo helpt het onderwijs mee aan het vernieuwen en verduurzamen van de keten en draagt daarmee bij aan de leefbaarheid van hun eigen regio.

Deze betrokkenheid kwam onder andere tot uitdrukking tijdens de foodweek

Zowel het VO, MBO als het HBO hebben een bijdrage geleverd of zijn nog steeds betrokken. In de herfst van 2016 startte de mapping-fase met de Foodweek. Een manifestatie week met tal van activiteiten, met name gericht op het in kaart brengen van de regio op het gebied van voedsel, uitgevoerd door vele scholen en wel 1150 leerlingen / studenten. Deze mapping-fase loopt de gehele looptijd van het project door en is een dynamisch proces. De Foodweek is van groot belang geweest voor de resultaten en de verbinding met de onderwijsinstellingen.

Ongeveer 500 leerlingen en studenten zijn vervolgens de regio ingetrokken voor het afnemen van interviews. De docenten hebben een pakket toegestuurd gekregen met onder andere een instructie voor de interview-app en een les over het afnemen van interviews. Zo konden alle leerlingen en studenten goed voorbereid op pad.

Betrokken docenten

Met de IWP's en onze projecten proberen we het onderwijs, en zo ook de docenten, meer in verbinding te brengen met de praktijk. We werken samen met tientallen docenten van onder andere Hanzehogeschool, Terra en Van Hall Larenstein.

Betrokken lectoren

Binnen het programma regionale voedselketens wordt er samengewerkt door verschillende lectoren. Trekker hiervan is het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen, Hanzehogeschool, met lector Willem Foorthuis als stuwende kracht. Lector Foorthuis coördineert de onderzoeken en werkt nauw samen met de Gebiedscoöperatie. Binnen de Hanzehogeschool wordt er samengewerkt met 16 lectoraten binnen het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap. Buiten de Hanzehogeschool vindt er samenwerking plaats met lector Esther Nederhof, lectoraat Gezonde en Duurzame voeding en Welvaartsziekten, Van Hall Larenstein.

Korte ketens in Nederland

In de wetenschappelijke literatuur en ook in het alledaagse taalgebruik wordt een korte keten beschreven aan de hand van een twee kenmerken, namelijk (1) de producent is identificeerbaar en traceerbaar en (2) er zijn weinig – liefst geen – tussenschakels op de weg van boer naar consument. Dit is niet de definitie die we voor REFRAME hebben ontwikkeld. REFRAME gaat over een strategische regionale en coöperatieve aanpak die betrekking heeft op alle schakels in de voedselketen.

Deze insteek verschilt fundamenteel van de verkoop van boerenproducten aan consumenten. Toch vallen bijna alle initiatieven die op dit moment lopen onder de noemer 'korte keten' in de laatstgenoemde categorie, met uitzondering van de drie food clusters in Nederland.

We hebben een korte review uitgevoerd naar korte ketens die je op dit moment in Nederland kunt vinden. Het zijn er enorm veel. Te veel om op te noemen. Je kunt wel een zekere systematiek ontdekken in de wijze waarop de ketens gevormd zijn. We willen deze in de onderstaande paragraaf kort toelichten.

Clusters

In Nederland bestaan drie food cluster. Dit zijn in willekeurige volgorde: Food Valley in Ede, een triple helix samenwerking rondom de WUR, Agri & Food Innovatie in Zwolle waar een innovatieteam ondernemerschap en innovatie in de agrifood sector stimuleert en als derde Rotterdam Food Cluster waar in drie programma's verschillende projecten worden uitgevoerd.

Ze maken strikt genomen geen deel uit van initiatieven rond korte of regionale ketens. Elk van deze drie brengt een groot aantal projecten bij elkaar onder één koepel. Dit betekent echter niet dat er ook een samenhangende regionale voedselstrategie aan ten grondslag ligt. De insteek is in elke cluster vooral gericht op behoud en ontwikkeling van de vooraanstaande positie in de regionale, nationale en internationale foodsector. Kennisinstellingen en bedrijven worden medegefinancierd door overheden om nieuwe verdienmodellen en afzetmarkten te creëren, veelal op wereldschaal. Er wordt gewerkt aan oplossingen voor internationale voedselvraagstukken, met onderzoek naar onder andere plantinhoudstoffen, gepersonaliseerd voedsel en urban farming.

Samenwerkende boeren

Het gaat hier om producenten die zich organiseren om via streekmarkten, winkels of online samen hun producten te verkopen. Binnen deze groep zijn twee subgroepen te onderscheiden:

1. Samenwerking tussen een beperkt aantal individuele ondernemers in de regio. Deze is meestal gekoppeld aan een specifieke sector. Voordeel van deze opzet is dat je in een kleine groep werkt met dezelfde visie en gemakkelijke besluitvorming. Een voorbeeld is Hoeksche Hoeve BV, een onderneming van drie aardappeltelers in de Hoeksche Waard die eerst de overstap maakten van individuele aardappelteelt naar gemeenschappelijke productie en afzet. Vervolgens specialiseerden zij zich in de productie van ambachtelijke aardappelchips die nu in delicatessenwinkels in heel Nederland te koop zijn. In hun geval lijkt het goed te hebben uitgepakt. De bv bestaat nu al meer dan 15 jaar. Maar je bent ook kwetsbaar als de afzet minder is. Dit was bijvoorbeeld het geval bij Hollands Weidevlees, een coöperatie die afgemolken koeien kocht bij twee aangesloten boeren. Het vlees werd in pakketten online aangeboden. Na twee jaar moest de coöperatie de deuren sluiten. Onlangs is de Groninger Natuurvleescoöperatie opgericht. Ook deze coöperatie bestaat uit rundvleestelers. Maar anders dan Hollands Weidevlees werkt deze coöperatie als bedrijf binnen het grotere kader van de regionale voedselstrategie van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Zij levert niet aan de fluctuerende consumentenmarkten, maar sluit in plaats daarvan overeenkomsten met grote regionale inkopers.

2. Samenwerking tussen een relatief grote groep diverse ondernemers, soms ook met niet-agrarische ondernemers en verwerkers, vaak met een keurmerk of een regionaal label. In vrijwel elke provincie of streek bestaan op dit moment zulke coöperaties, meestal met een gekoppelde verkoop aan speciaalzaken, groothandel, retail en via online-platforms aan consumenten, bijvoorbeeld Drents Goed, Waddengoud, Groene Hart Streekproducten, Oregionaal. Het aantal initiatieven is bijna eindeloos. Sommige van deze organisaties zijn coöperatief georganiseerd, waardoor alle aangesloten leden meebeslissen. Andere werken als platform waar je als aanbieder een van velen bent. De producenten worden lid van een of meerdere platforms en dragen van elk verkocht product een deel af aan de exploitant. Het voordeel van dit soort samenwerking is dat je met een grote groep een groot volume kunt realiseren. Met een breed palet aan producten bereik je relatief veel klanten. Aan de andere kant heb je juist door deze diversiteit ook te maken met soms uiteenlopende bedrijfsvisies en is het vaak lastig om tot een gezamenlijke en slagvaardige aanpak te komen.

Samenwerking tussen producenten en consumenten

Dit zijn initiatieven die tot stand komen doordat er van twee kanten aan wordt gewerkt. Een voorbeeld hiervan zijn de zogeheten buurderijen, waar klanten en producenten samen optrekken. Buurtbewoners kiezen per week een pakket uit de aangeboden producten en plaatsen hun bestelling. Een keer per week vindt een markt plaats voor transactie van de producten.

Een ander concept zijn de zogeheten 'Deelgenoten-tuinen', ook wel bekend als CSA (Community Supported Agriculture). Dit model is gebaseerd op de afspraken die een boer met zijn consumenten maakt, die daarna geen consumenten meer zijn maar 'deelgenoten'. De deelgenoot geeft de boer per jaar een vergoeding voor de gemaakte kosten en mag in ruil daarvoor zelf de gewassen oogsten. Op deze manier worden de opbrengsten en ook de risico's gedeeld.

Een andere insteek zijn platforms waar je niet alleen als aanbieder maar ook als gebruiker lid van kunt worden. De Streekboer in de provincies Groningen en Friesland is hiervan een voorbeeld. Je bestelt je producten online en kiest een ophaalpunt waar de bestelling een keer per week wordt bezorgd. Als lid krijg je reductie op de prijs.

Samenwerkende consumenten

Een voorbeeld hiervan zijn de 'Herenboeren'. Een professionele boer produceert voedsel exclusief voor een groep consumenten op een kleinschalig coöperatief gemengd boerenbedrijf. Het gaat gemiddeld om 200 huishoudens, die verenigd zijn in een coöperatie en samen eigenaar zijn van een boerderij. Samen hebben zij ook een boer in dienst. Het netwerk van Herenboeren wordt begeleid door een groep professionals die lokale initiatieven ondersteunen en het netwerk uitbreiden.

Initiatieven van een vrijblijvender en meer sociaal karakter zijn wijktuinen en gemeenschappelijke pluktuinen. Hier nemen bewoners een stuk, vaak publieke grond bij hun huizen in zelfbeheer om een pluktuin voor de wijk aan

te leggen en te onderhouden. Wijkbewoners kunnen op vrijwillige basis meewerken. Voedselbossen zijn hier een variant op met een specifieke onderliggende visie op teeltwijzen en beplanting.

Stadslandbouw

En aparte categorie is de stadslandbouw. Het gaat Hierbij kan het gaan om professionele commerciële voedselproductie dicht bij de stad en/of om voedselproductie door vrijwilligers die zelf hun voedsel willen verbouwen. Het kan gaan om moestuinen die worden onderhouden door bewoners, (zorg)boerderijen aan de stadsranden, leegstaande kantoorgebouwen die (tijdelijk) als kas dienstdoen of geschikt worden gemaakt voor verticale landbouw. Gemeenschappelijke deler is het streven naar verduurzaming, met duurzame productiemethoden en de teelt van seizoensgebonden producten. Daarnaast kenmerkt stadslandbouw zich door de korte afstand tussen producent en consument.

Conclusie

Met uitzondering van de drie food clusters bestaan er van de hierboven beschreven initiatieven talloze door Nederland. Voor alle hier genoemde vormen van voedselproductie geldt dat het gaat om lokale initiatieven. Ze zijn kleinschalig, zowel in omvang als productie. Het gaat vrijwel uitsluitend om primaire producten. Elk initiatief staat op zich, ook als het gaat om een platform voor een gezamenlijk aanbod. Er ligt geen regionale strategie onder. De toegevoegde waarde blijft daardoor beperkt. Lang niet allemaal kunnen gedurende langere tijd blijven bestaan. Dit komt met name doordat ze te klein

zijn om producten te leveren van consistente kwaliteit en kwantiteit, waardoor zij geen betrouwbare leverancier zijn voor grotere en ook institutionele afnemers.

Ze dragen in veel gevallen bij aan sociale cohesie en participatie. Maar een merkbare verbetering van volksgezondheid en milieu realiseren ze niet. Ook de economische impact en de transitie naar duurzamere samenleving via bewustwording bij ketenpartners, burgers en overheden blijven relatief beperkt.

Inzichten voor bouw en functioneren van een regionale keten

Uit het voorgaande kunnen we voorlopig concluderen dat een regionale voedselketen op basis van de volgende voorwaarden kan functioneren:

1. Het blijkt niet nodig om van tevoren in een eerste stap de complete aanbodkant in beeld te brengen. Zinvoller is om te starten met de mapping van de vraagkant. Aan de hand van de vraag is een verkenning van het aanbod efficiënter. Je kunt dan gericht zoeken in hoeverre de regionale aanbieders in de vraag kunnen voorzien en welke hiaten gevuld moeten worden.
2. Aanbieders organiseren zich op regionale schaal.
3. Aanbieders coöpereren met elkaar, zodat ze de benodigde producten in de benodigde hoeveelheden, de overeengekomen vorm en de afgesproken kwaliteit kunnen leveren.
4. Inkopers spreken de principiële bereidheid uit bij de regionale aanbieders te gaan inkopen en daarvoor eventueel hun inkoopbeleid aan te passen.

5. Aanbieders en inkopers organiseren zich onderling op regionale schaal (via contracten), zodat zowel de vragende als de aanbiedende partners zekerheid hebben over afzet en levering, volumes, kwaliteit, prijs en stiptheid.
6. Het aanbod wordt coöperatief, innovatief en in de keten georganiseerd (nieuwe kennis en slimme specialisaties).
7. Een betrouwbare schakel koppelt vraag en aanbod aan elkaar, zorgt voor solide functioneren, continuïteit en eventueel groei van de keten (regionale voedselmakelaar).
8. Op een fysieke plaats in de regio komen de verschillende lijnen, trajecten en schakels van een regionale voedselketen bij elkaar. In Noord-Nederland gebeurt dit in de vorm van de Food Factory.
9. Er is nieuwe kennis nodig die zowel in de lopende praktijk als in het onderwijs verankerd wordt. Er zijn dus plekken nodig in de regio waar de betrokken actoren met elkaar kunnen leren en innoveren en de state of the art kennis rond regionale voedselketens kunnen uitwisselen.
10. Werken aan en in een regionale voedselketen is een dynamisch proces waarin voortdurend nieuwe kennis ontstaat en op nieuwe omstandigheden moet worden ingespeeld. Hieruit blijkt het cruciale belang van een slagvaardige besturing die de belangen van alle stakeholders en actoren vertegenwoordigd.

We must constantly learn, in order to keep up with changing circumstances and to remain competitive in the market

Herziening van de definitie

Met de kennis uit alle onderzoeken en activiteiten in de eerste drie jaar stellen we onze eerste definitie als volgt bij:

Een regionale voedselketen is een keten waarin de producten waar grote afnemers naar vragen regionaal geproduceerd, verwerkt, verhandeld en gedistribueerd worden.

Deze keten wordt op een coöperatieve manier georganiseerd en doorontwikkeld. Regionale kleine ondernemers zijn de eigenaars van de keten. Zij beslissen over het bestuur, het management en de besteding van de inkomsten.

De keten bestaat uit deelcoöperaties voor de afzonderlijke productgroepen, die integraal tot één regionale voedselcoöperatie worden samengevoegd.

Als er vraag is naar producten die niet vanuit de regio geleverd kunnen worden, zorgt de regionale coöperatie voor een duurzaam en verantwoord alternatief.

De keten werkt op een circulaire manier, dus inclusief de verwerking van de reststromen.



Deel 3: Hoe verder?

In dit deel geven we een doorkijk naar de focus in de volgende fase. Hierbij richten we ons op drie speerpunten. De volgorde waarin ze genoemd en besproken worden geeft geen prioriteit aan. In tegendeel: de kenniscreatie functioneert alleen als de drie aandachtspunten onderling verbonden worden.

Waarnaar gaan we kijken? Ten eerste: welke businessmodellen kennen we en welke daarvan past bij zo'n nieuwe regionale onderneming? Vervolgens: hoe ga je zo'n regionale keten besturen? Welke governance modellen zijn geschikt voor het bestuur van een multistakeholder-alliantie en hoe zorg je voor een coöperatieve en democratische opzet? En ten slotte: hoe verbind je de regionale spelers met elkaar, hoe verbind je expertise met vragen in de samenleving (inclusief de marktsector). Hoe zorg je voor eigenaarschap en een proactief commitment bij de permanente doorontwikkeling van processen, producten en diensten?

De businessmodellen

Duurzame businessmodellen

Een businessmodel beschrijft hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Het laat zien welke waarden je aanbiedt, welke activiteiten je daarvoor onderneemt, met welke partners en resources je dit realiseert en wie er belang bij heeft. Daarnaast brengt het in kaart welke kosten je daarvoor maakt en welke opbrengsten je genereert.

De businessmodellen voor traditionele ketens verschillen van het model dat je idealiter voor een regionale keten zou wensen. Traditionele voedselketens zijn in handen van grote bedrijven. Ze zijn ontworpen met het doel zo veel mogelijk winst te maken. Daarbij blijven duurzaamheidswaarden doorgaans buiten beschouwing. Duurzaamheid vatten we in deze context op als resultaat op de drie criteria people, planet, profit.

In onze context staat 'people' voor alle sociale implicaties in de regio met betrekking tot werkgelegenheid en werkomstandigheden, scholing en ontwikkeling. Planet heeft betrekking op aspecten als food miles, het sluiten van kringlopen, life cycle assessments (het beoordelen en wegen van alle milieukosten van een product, inclusief productie, verwerking, opslag, verpakking en transport), effecten op bodem- en waterkwaliteit, biodiversiteit etcetera. 'Profit' ten slotte refereert aan de gedeelde financiële baten voor de stakeholders in de regio en het al dan niet weglekken van waarde binnen de regio.

Als we de nu bestaande businessmodellen tegen het licht houden kunnen we zien dat elk daarvan voor bepaalde businessdoelen en -perspectieven geschikt is. Maar geen daarvan past als onderlegger voor de ontwikkeling van

een realistisch, haalbaar en levensvatbaar businessmodel voor een regionale keten. Het businessmodel canvas bijvoorbeeld levert een onderlegger voor een bedrijfsmodel dat vanuit een individueel perspectief aangestuurd wordt. Het is niet geschikt om een ecosysteem en de transacties daarbinnen te conceptualiseren. Met de modelleringstechniek ‘e3’ kan je een bedrijfsmodel ontwerpen vanuit een zakelijk ecosysteemperspectief. Het beschrijft de verschillende belanghebbenden, de waardecreërende activiteiten die zij uitvoeren en de transacties tussen de verschillende belanghebbenden. Maar deze techniek mist weer de gedetailleerde aanpak die het canvas-model biedt. Zo zijn er wel meer technieken, elke met eigen voor- en nadelen. Het is dus nodig om de bestaande modelleringstechnieken tot één nieuwe aanpak op maat te integreren.

We willen in de komende maanden onderzoeken hoe we een passend businessmodel voor een duurzame circulaire regionale coöperatieve voedselketen kunnen ontwerpen. Het doel van het onderzoek is het ontwerp en de validatie van een duurzame regionale voedselketen in het stedelijk veld Groningen. Als input dienen traditionele voedselketens en ontwerpcriteria op basis van literatuuronderzoek en interviews met betrokkenen. Daarbij worden verschillende onderzoeksmethoden toegepast: een Life Cycle Analysis, business modelling met het oog op waardeketens, waarestromen, sociale waarden en circulaire economie.

Ontwikkeling in vijf stappen

We verdelen ons onderzoek in vijf stappen: het probleem definiëren, mogelijke oplossingen voorstellen, de meest kansrijke oplossing(en) ontwerpen, de resultaten evalueren, met een afsluitende conclusie en aanbevelingen. Deze fasen kunnen iteratief zijn.

Probleemdefinitie

De eerste stap is dat we het probleem begrijpen. Daarvoor modelleren we traditionele voedselketens volgens welke de voedselvoorziening in de regio nu verloopt. We meten ook de duurzaamheid in termen van sociale-, economische- en milieuaspecten. We gaan een literatuuronderzoek uitvoeren om inzicht te krijgen in de kennis met betrekking tot het ontwerpen van duurzame regionale voedselketens. Bovendien zullen relevante belanghebbenden worden geïnterviewd om de problemen met de traditionele voedselketens te begrijpen. Daarnaast stellen we een reeks criteria op voor het ontwerpen van duurzame regionale voedselketens op basis van het literatuuronderzoek en de input van stakeholders.

Mogelijke oplossingen voorstellen

De tweede stap bestaat uit het ontwerpen van twee of meer mogelijke prototypes op basis van de criteria die in de vorige stap zijn opgesteld. De oplossingen worden ontwikkeld met behulp van de principes van circulaire economie en in samenwerking met relevante stakeholders. Samen met de community worden hieruit de meest kansrijke oplossingen geselecteerd om verder te onderzoeken. We gaan daarbij steeds reflecteren op de bestaande voedselketens en verbeterpunten identificeren.

Deze verbeteringen kunnen betrekking hebben op het gebruik van alternatieve nieuwe technologieën, het reorganiseren van de voedselketen door het elimineren van verspilling (bijvoorbeeld redundante activiteiten voor het creëren van waarde, het introduceren van efficiënte en / of effectieve waardecreërende activiteiten, het herplaatsen van waardecreërende activiteiten en de bijbehorende kosten- en opbrengstenstromen naar verschillende belanghebbenden; elimineren van stakeholders die niet veel waarde toevoegen, etcetera).

Doorontwikkeling van prototypes

De kansrijke oplossingen die in de vorige stap zijn gekozen, worden in deze fase verder ontwikkeld. Ze bestaan uit een beschrijving van de voedselketens en hun voorspelde prestaties op basis van de sociale-, economische- en omgevingsfactoren.

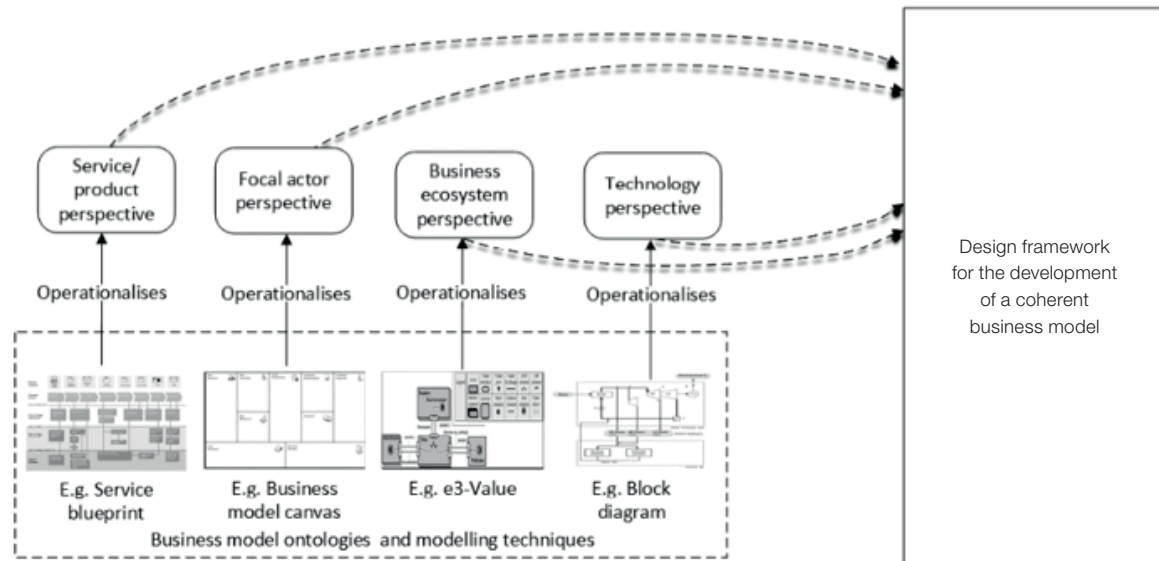
Het ontwikkelen van bedrijfsmodellen voor de voedselsector is complex. De reden voor deze complexiteit ligt in het feit dat verschillende belanghebbenden los van elkaar over delen van de voedselketen beschikken en deze exploiteren. Daaruit ontstaan verschillende problemen, zoals tegenstrijdige belangen en te weinig innovatie binnen de keten.

Daarnaast zijn er ook methodologische uitdagingen met betrekking tot het ontwerpen en evalueren van haalbare bedrijfsmodellen. We hadden er eerder al op gewezen dat bestaande modelleringstechnieken niet geschikt zijn voor de ontwikkeling van levensvatbare bedrijfsmodellen voor multi-stakeholder allianties in een circulaire economie.

Dit probleem is ook door onderzoekers in andere domeinen gesignaleerd. Zo zijn onderzoekers bijvoorbeeld erin geslaagd om voor de coöperatieve aanpak van duurzame energieopwekking en –levering verschillende modelle-ringstechnieken te integreren tot één compleet en cohe-rent raamwerk. Daarin komen vier perspectieven tot hun recht die elk een essentieel aspect in de keten belichten:

- Perspectief van de primaire actor: hoe ziet het businessmodel eruit voor de actor die verantwoordelijk is voor de coördinatie van het gehele netwerk van partners?
- Perspectief van het zakelijke ecosysteem: hoe ziet het bedrijfsmodel er uit vanuit het perspectief van meerdere belanghebbenden en de transacties die tussen hen worden uitgevoerd? Het beschrijft bovendien de verdeling van rollen, verantwoordelijkheden, activa, kosten en inkomsten tussen de verschillende belanghebbenden.
- Perspectief van de levering van een product of dienst: welke producten en/ of diensten worden verkocht of gecommercialiseerd?
- Perspectief van de onderliggende technologie: welke technologische infrastructuur is nodig om het bedrijfsmodel te faciliteren?

Daarvoor moet je gebruik maken van verschillende modelleringstechnieken. De afbeelding hieronder laat zien hoe dit ontwerpraamwerk de verschillende modelleringstechnieken gebruikt om de vier perspectieven te operationaliseren. We verwachten op deze manier een compleet en coherent bedrijfsmodel voor een regionale circulaire keten te kunnen ontwerpen en evalueren.



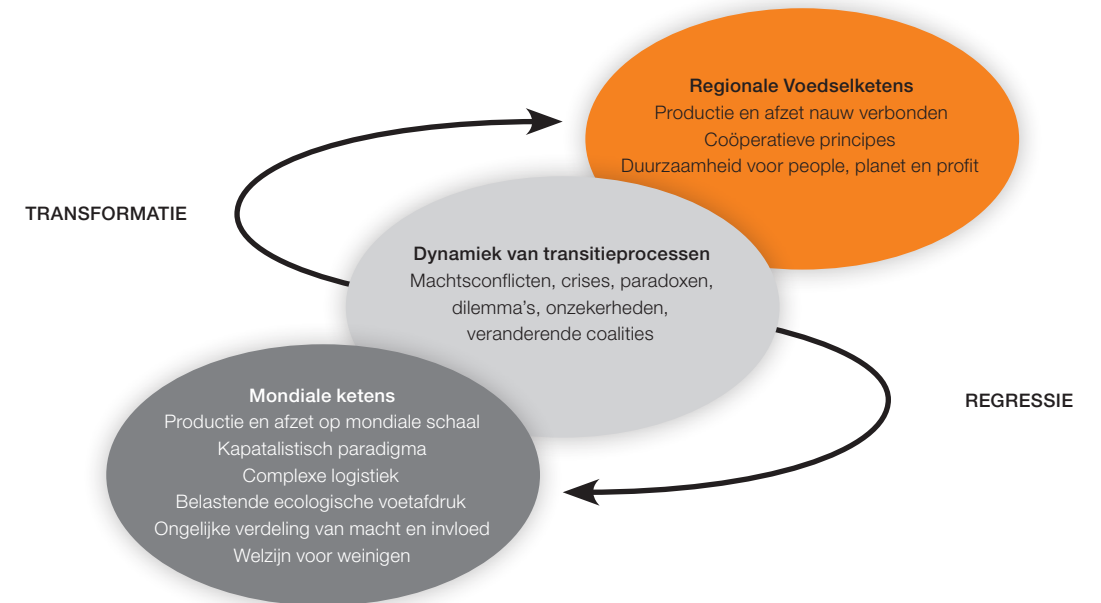
Gebruik van modelleringstechnieken om de vier essentiële perspectieven van een coöperatief en duurzaam businessmodel te integreren.

Een vergelijkbare methodologische vernieuwing is nodig voor het ontwerpen van haalbare bedrijfsmodellen voor de regionale agri-food keten. Er zijn immers diverse overeenkomsten tussen de coöperatieve ketenaanpak in de energiesector en de voedingssector: de aanwezigheid van meerdere belanghebbenden, belangenconflicten, systemisch niveau met samenwerking tussen alle belanghebbenden om aan de behoefte van de inkoper te voldoen, veranderende klantbehoeften, sterke regulering etcetera. Maar er zijn ook verschillen. Voedsel kan bijvoorbeeld voor een deel relatief gemakkelijk

worden opgeslagen. Daarom zijn de methoden en technieken die in een sector zijn ontwikkeld mogelijk niet direct vertaalbaar naar een ander domein. Toch bieden dergelijke methodologische ontwikkelingen ons een ingang tot nieuwe methodologieën voor nieuwe businessmodellen.

Evaluatie en conclusies

Deze stap omvat het valideren van de oplossing en het reflecteren op de overdraagbaarheid. Om de oplossing te valideren, wordt deze besproken met de community



Richtingen voor de transitie naar regionale voedselketens (van Berkel & Manickam, 2019)

en andere relevante belanghebbenden. Vervolgens zullen we nadenken over de generaliseerbaarheid van een dergelijke oplossing en op een hoger niveau kijken naar de opbrengst voor het kennisdomein. De laatste stap bestaat eruit de resultaten te consolideren, te documenteren en te delen, via een publicatie of een symposium.

De governance

Kader voor de ontwikkeling van een regionale voedselketen

Het ontwikkelen van regionale voedselketens maakt deel uit van een complex transitieproces. Dit proces is gericht op systeemveranderingen van onze voedselproductie, voedselverwerking en voedselconsumptie. Alle drie zijn een onderdeel van een grotere transformatie van lokale en regionale sociaaleconomische systemen op basis van coöperatieve principes en governance.

Voorgaande afbeelding laat zien hoe Noord-Nederland kan transformeren om regionale voedselketens verder te ontwikkelen en te versterken. Zulke overgangsprozessen omvatten altijd dilemma's, paradoxen, onzekerheid, enzovoort omdat bestaande praktijken de huidige praktijk kunnenerschikken, verstoren en opnieuw vormgeven²⁶.

Bij de ontwikkeling van regionale voedselketens treden verstoringen op als gevolg van nieuwe vormen van samenwerking, zakelijke transacties en bedrijfs- en productiemodellen. Deze kunnen de bestaande markt-, organisatie- en intuïtieve structuren beïnvloeden en herstructureren.

Systeemveranderingen begrijpen

Om bredere en onderling verbonden systeemveranderingen te verkennen en te begrijpen, willen we een strategisch kader voor analyse en interventie ontwikkelen. Als basis daarvoor gebruiken we eerder onderzoek over integrale clusterontwikkelingen²⁷. Het nieuwe raamwerk zal een beter begrip moeten geven op de volgende onderwerpen:

- Huidige ontwikkelingen met betrekking tot voedsel en regionale duurzaamheid, significante trends op mondiale markten, geopolitieke en sociaaleconomische factoren, zodat regionale voedselketens goed in grotere mondiale politieke, economische en sociale ontwikkelingen gepositioneerd kunnen worden;

- Culturele, historische en geografische factoren die van belang kunnen zijn voor voedselproductie, -verwerking en marktontwikkelingen; ze beïnvloeden immers de ontwikkelingsrichting van nieuwe modellen voor samenwerkingsmethoden voor het realiseren van regionale voedselketens;
- De rol van belangrijke stakeholders en nieuwe belanghebbenden die kunnen bijdragen aan het realiseren van nieuwe voedselclusters en waardeketens;
- Het speelveld (scope, grens, kwaliteit, visie, enzovoort) van de regionale voedselketens en de deelnemende clusters, coöperaties, netwerken, zakelijke allianties, etcetera evenals de spelregels (governance-principes en -normen);
- Strategieën om de veranderende dynamiek van voedsel en marktontwikkelingen, zowel mondiaal als regionaal, optimaal te benutten en in te passen. Daarbij moeten ook flexibiliteit en aanpassingsvermogen worden ingebouwd om duurzame relevantie te waarborgen en toekomstbestendig te maken. Daarnaast valt hieronder ook het verzamelen van inzichten in potentiële capaciteiten, middelen, waarden, kennis, technologieën, enzovoort die nieuwe combinaties en innovatieve praktijken zouden kunnen bieden;
- Opkomende patronen van interacties en systeemdynamiek die de ontwikkeling van de regionale voedselketens zouden kunnen versterken en ondersteunen.

26 Van Berkel, K. & Manickam, A. 2019. Wicked World: Strategie, Beleid & Systeeminnovatie. Groningen: Noordhof.
27 Manickam, A. 2018. Future of Cluster Developments - Lessons from Energy Valley, The Netherlands. Groningen: Hanze University of Applied Sciences Groningen, Marion van Os Centre for Entrepreneurship

Inzichten uit dit strategische raamwerk leveren input over de wijze waarop regionale voedselketens georganiseerd en met succes gerealiseerd kunnen worden.

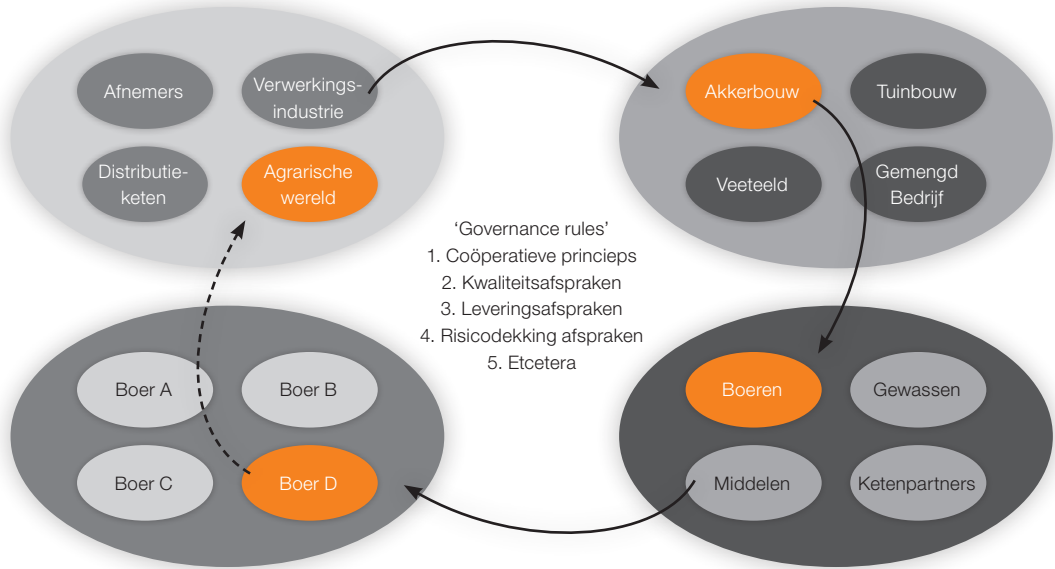
Kaders voor de ontwikkeling van clusters

Bij de ontwikkeling van regionale voedselketens moeten vier systeemniveaus worden bekeken waarin innovatieve combinaties (of clustering) kunnen worden gerealiseerd:

1. De regionale waardeketen waarmee spelers en processen worden vastgelegd op sectorniveau;
2. Eén bepaald aspect van de waardeketen, namelijk de landbouwsector en de verschillende soorten landbouw

- (veeteelt, akkerbouw, tuinbouw, gemengde landbouw, enzovoort);
3. Het bedrijfsniveau en de waardeketen;
 4. De individuele boeren.

Elk van deze niveaus kan worden georganiseerd in clusters op basis van overkoepelende principes, 'governance-principes', die vooraf kunnen worden gedefinieerd. In de afbeelding zijn de verschillende systeemniveaus weergegeven.



Uitwerking van het cluster Regionale voedselketen met als voorbeeld de focus op de 'Agrarische Wereld'.
De focus heeft invloed op de verdere invulling van de verschillende niveaus.

We moeten ons daarom verdiepen in deze clusters en deze eventueel vernieuwen of nieuwe combinaties tot stand brengen. Er kunnen cross-overs plaatsvinden naar andere systeemniveaus wanneer dit logisch of gewenst is. Om een voorbeeld te noemen: boer A moet misschien gaan samenwerken met andere boeren, zodat zij samen een grotere diversiteit aan gewassen te bieden hebben. Maar sterker nog: misschien moet hij overwegen om zijn bedrijf uit te breiden tot nieuwe samenwerkingsverbanden en daardoor nieuwe bedrijfsactiviteiten te ontwikkelen om andere activiteiten in de waardeketen te integreren. Dit geldt niet alleen voor boeren, maar voor alle bedrijven in de keten. Je ontwikkelt op deze manier een nieuwe regionale waardeketen. De sleutel tot begrip van regionale voedselketens is de onderliggende verwevenheid van verschillende systeemniveaus, de plaats van de afzonderlijke actoren en elementen daarin en het onderliggende potentieel voor nieuwe combinaties en innovatie.

Naast het cluster regionale voedselketen zijn er natuurlijk nog andere clusters aanwezig in de regio. Hier valt bijvoorbeeld te denken aan energie, biobased of zorg. Deze clusters staan niet op zichzelf en er zitten allerlei dwarsverbanden in. Een (nog op te zetten) regiocoöperatie kan hier een coördinerende rol bij spelen.

Tool voor de ontwikkeling van clusters

We gaan een kader ontwikkelen voor de ontwikkeling van de clusters. Het is een proces gestuurde tool om de identificatie en ontwikkeling van clusterleden en hun participatie te ondersteunen. Daarmee kan de tool

bijdragen aan het creëren van een gemeenschappelijk inzicht en het ontwikkelen van gemeenschappelijke strategieën. Dit ondersteunt dan weer het modelleren van businessmodellen.

Zodra het ontwikkelingskader voor voedselclusters is ontwikkeld, gaan we het toepassen. Daarbij worden aspecten van governance en businessmodellen geïntegreerd. Coöperatieve principes als onderdeel van clustersamenwerkingen zullen een van de aspecten zijn die moeten worden onderzocht. Ten slotte zijn clusterontwikkelingen geen geïsoleerde initiatieven, maar verbonden met bredere regionale en contextuele ontwikkelingen zoals weergegeven in voorgaande model, en daarom zijn er kaders en strategieën nodig die dynamische processen kunnen omlijnen.

Zicht op chain governance

Wanneer het gaat over het formaliseren van waardecreatie en dus het ontwikkelen van een businessmodel denken ondernemers vaak in eerste instantie aan een bedrijfsmodel dat gebaseerd is op het marktmechanisme. De transactieprijs speelt hierin de hoofdrol. Deze wordt door de markt bepaald en het bedrijf kan meer ‘winst’ genereren door meer te produceren, waardoor de transactieprijs weer onder druk komt. We noemen dit een traditionele organisatievorm.

Maar er zijn ook andere vormen denkbaar. Bijvoorbeeld als men denkt aan waardecreatie waarbij het niet alleen gaat om de transactieprijs, maar ook om andere waarden zoals regionale sociaaleconomische



Regionale bijeenkomst bij Fruitteeltbedrijf Oudebosch

ontwikkeling, duurzaamheid, een circulaire aanpak, het operationaliseren van ecosysteemdiensten etcetera. Als je dit met je onderneming wilt bereiken moet je nadenken over een andere organisatievorm. Dat wil zeggen een organisatievorm waarbij de waardecreatie niet alleen bedoeld is voor de aandeelhouders, maar voor de regio als geheel en alle stakeholders die een rol spelen bij het bereiken van de meervoudige doelen. Je moet op zoek gaan naar een alternatief voor het marktmechanisme. Dit kan bestaan uit het coöperatieve mechanisme. Daarin staat samenwerking centraal, waarbij door onderlinge samenwerking betere, innovatievere producten en diensten kunnen worden ontwikkeld en aangeboden. Aanbieders in de hele productieketen ontvangen een eerlijke betaling voor hun product of dienst. De transacties binnen zo’n keten worden niet gecoördineerd door separate marktpartijen, maar binnen een coöperatieve alliantie van regionale partners en belanghebbenden. We willen hier benadrukken dat het niet gaat om de coöperatie als *enige* organisatievorm die hieraan tegemoetkomt, maar als *een van de mogelijke*.

Ontwerpcriteria voor een alternatieve organisatievorm

Voor het opzetten van een coöperatieve organisatievorm met de daarbij behorende mechanismen heb je andere ontwerpcriteria nodig om tot een werkbare organisatiestructuur te komen. In de huidige economie speelt prijs nog steeds een centrale rol. In zo’n denkraam

is het voor een coöperatieve organisatievorm verleidelijk om terug te vallen op de traditionele organisatievorm, zeker wanneer de transactieprijzen gaan stijgen. Hiermee moet je rekening houden als je een coöperatieve structuur ontwerpt. Uit de literatuur komen de volgende drie ontwerpcriteria naar voren met bijbehorende terugvalrisico²⁸:

Criterium	Risico
1. Democratisch model	Constitutionele ontaarding, wanneer hiërarchische principes leidend zijn i.p.v. democratische coöperatieve principes
2. Democratische controle ten behoeve van de leden	Organisatorische ontaarding, wanneer sturen op geld en tijd als managementtool wordt gebruikt i.p.v. democratische aansturing en bewaking
3. Coöperatieve doelen met toegevoegde waarden voor alle stakeholders	Doelontaarding, wanneer winstdoelen en kapitalistische principes worden toegepast i.p.v. coöperatieve doelen en principes.

De bestuursstructuur

Op basis van de bovengenoemde ontwerpcriteria, 1. democratisch model, 2. control functie ten behoeve voor de leden en 3. Levert toegevoegde waarde voor alle stakeholders, komen we tot een mogelijke bestuursstructuur in de vorm van een regiocoöperatie met onderliggende productcoöperaties:

De management-control -structuur

In deze paragraaf verkennen we de controlestructuur bij de bovenstaande bestuursstructuur. De controlestructuur



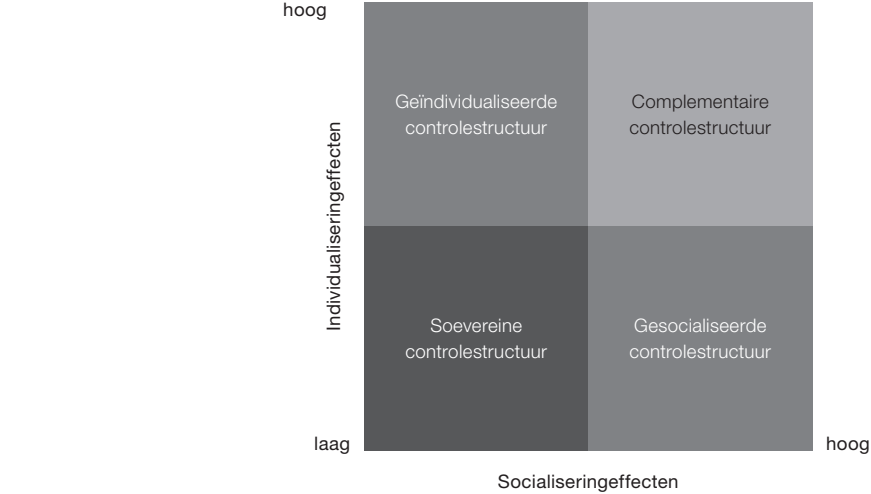
moet de samenwerkingsrelatie faciliteren en bevorderen. Het is daarom van belang dat het partnerschap en de samenwerking binnen de coöperatie ook gebaseerd is op het opbouwen en onderhouden van een relatie in plaats van uitsluitend het uitvoeren van transacties.

- Om het relationele proces in de context van de controlestructuur te begrijpen heeft Roberts²⁹ (2001) vier patronen geïdentificeerd:
- Geïndividualiseerde controlestructuur: houdt verband met marktmechanismen en formele hiërarchische verantwoordelijkheid;
 - Gesocialiseerde controlestructuur: houdt verband met de socialiserende vormen van verantwoording,

- gekoppeld aan face-to-face verantwoordelijkheid tussen mensen met relatief gelijke macht, waar een gevoel van de onderlinge afhankelijkheid heerst;
- Complementaire controlestructuur, wordt gekenmerkt door de dominantie van socialiserende vormen van verantwoording in directe face-to-face bestuursprocessen, ondersteund door formele hiërarchische verantwoordelijkheid.
 - Soevereine controlestructuur: omvat geen individualisering, geen vermogen om vertrouwen op afstand te creëren, geen socialisatie, geeft geen gelegenheid om face-to-face vertrouwen te creëren.

28 Bakaikoa & Errasti, 2004. Governance of the Mondragon Corporacio’n Cooperativa. Country Annals of Public and Cooperative Economics 75, 61–87.

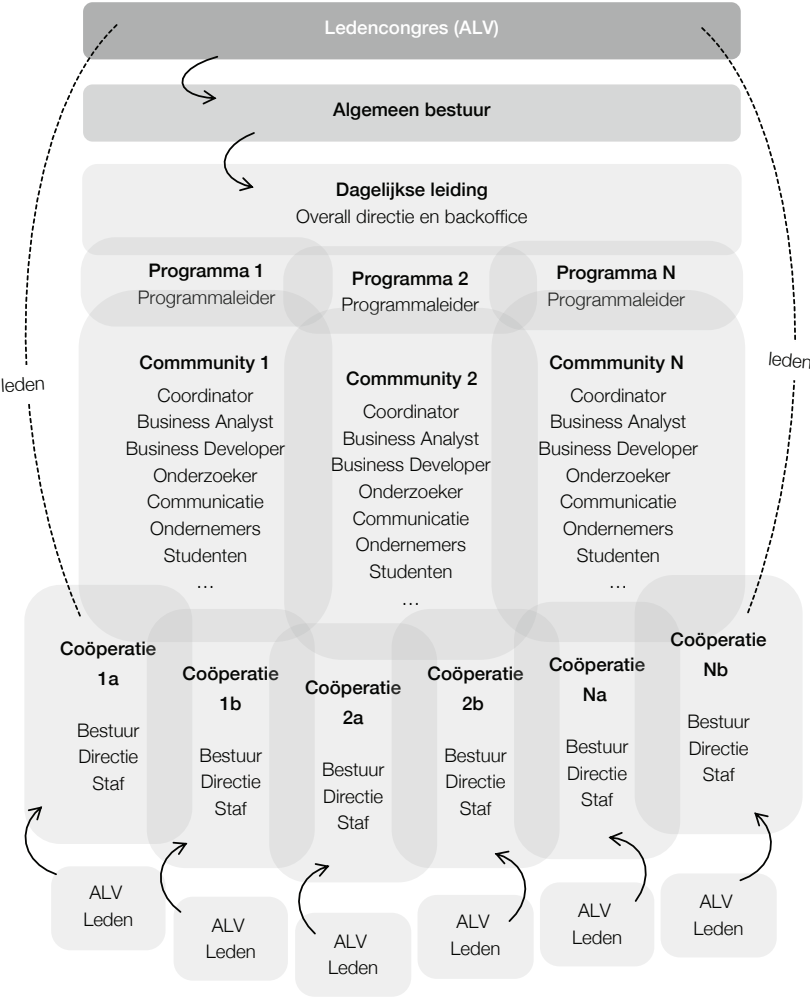
29 Roberts, J. (2001). Trust and control in Anglo-American systems of corporate governance: the individualizing and socializing effects of processes of accountability. Human Relations, 54 (12), 1547–1572.



Matrix van Roberts

Roberts heeft dit als volgt in een matrix gevisualiseerd: Als je dit toepast op een coöperatieve structuur blijkt een complementaire controlestructuur het best van toepassing. Deze structuur laat ruimte voor zelfsturing, eigen verantwoordelijkheid en het opbouwen van multiple samenwerkingsrelaties op basis van wederzijds kennen en vertrouwen. Tegelijkertijd zorgt het voor de nodige aansturing die je nodig hebt voor een bedrijfsmatige opzet.

Als we de globale bestuurs- en controlestructuur vertalen naar een gedetailleerdere opzet voor de governancestructuur van een regiocoöperatie komen we tot de opzet zoals in het volgende figuur wordt weergegeven. De pijlen geven daarin de hiërarchische zeggenschap en verantwoordelijkheid weer, terwijl de overlappingsen staan voor de face-to-face samenwerkingsrelaties.



Learning community

In de vorige stappen hebben we beschreven hoe we in het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen vanuit het perspectief van toegepast onderzoek input kunnen geven aan de ontwikkeling van een regionale voedselketen. Dit doen we niet vanuit de ivoren toren. Onze partners in de regio zitten niet te wachten op het toepassen van in een laboratorium geproduceerde kennis. Het gaat veel meer om het verbinden van expertise met behoeften in de samenleving (inclusief de marktsector). We willen daarom niet binnen komen vliegen met een paar wetenschappers die een nieuw concept ontwikkelen. We willen vanuit het onderzoek fungeren als deskundige partners die langdurig en proactief meedenken over de vraag hoe processen, producten en diensten permanent doorontwikkeld kunnen worden.

Hoe gaan we dit realiseren? Door bij te dragen aan het ontstaan van lerende communities.

We hebben in de paragraaf over het Learning Lab al de methode van de Innovatiewerkplaats beschreven. Hier wordt gewerkt met lerende communities bestaande uit onder andere studenten, docenten, lectoren, ondernemers en andere stakeholders in het gebied. In de communities wordt aan uiteenlopende vraagstukken gewerkt. Onder een community verstaan wij een groep mensen rondom één thema, die geregeld bijeenkomt, samen aan projecten werkt, afspraken maakt, verantwoordelijkheidsgevoel naar elkaar heeft en al doende systematisch en structureel leert. Vanuit

een community werken we aan innovaties met het oog op kennis, systemen, structuren en businessmodellen. Daarom duiden we de communities ook aan als COIL: Community Of Innovative Learners.

We willen in deze paragraaf toelichten wat een COIL is en hoe we denken dat deze het best kan werken. Daarvoor hebben we een model ontwikkeld dat we hier kort willen voorstellen.

Wat is een COIL

Een COIL krijgt vorm als ‘learning community’ of ‘lerende gemeenschap’. Dit is een organisatievorm waarin een heterogene groep mensen, over de grenzen van formele organisaties, projecten of afdelingen heen, kennis ontwikkelt en deelt, samenwerkt en bijdraagt aan het oplossen van problemen of vraagstukken. Zij doen dit in een continu proces, dat het leren van zowel de individuele deelnemer als het collectief bevordert. De lerende community werkt op basis van gezamenlijke doelen, waarden en praktijken, zoals betrokkenheid, partnerschap, continuïteit, individuele benadering, vertrouwen, verantwoordelijkheid, teamgeest, flexibiliteit en gezamenlijkheid.

Kerneigenschappen van een lerende community zijn:

- Gedeeld en ondersteunend leiderschap: leiderschapsactiviteiten op formele en informele posities, waarbij formeel leiderschap noodzakelijk is om een lerende community te bouwen en te onderhouden, maar altijd op de achtergrond en met ruimte voor anderen.

- Gedeelde visie en waarden: mensen die in eenzelfde context werken vormen pas een community als zij samen dezelfde visie voor ogen hebben en vanuit dezelfde waarden werken.
- Collectief doelgericht leren en toepassen van het geleerde: continu / iteratief proces: leren (door doen), reflecteren op ervaring, nieuwe inzichten genereren en delen, gezamenlijke beslissingen nemen en het geleerde in de praktijk brengen.
- Persoonlijke werkervaring: delen van best practice en geven / ontvangen van feedback / feedforward, niet (be) oordelend, maar als onderdeel van ‘peers helpen peers’.

- Ondersteunende condities: condities en capaciteiten binnen een (school)organisatie om een lerende community te kunnen bouwen en onderhouden. Heeft betrekking op zowel cultuur en relaties als materiële faciliteiten.

Een model voor community learning

In de afgelopen maanden hebben we nagedacht hoe je het leren in een community het beste modelmatig zou kunnen beschrijven. Met een model bedoelen we in deze context een vereenvoudigde, tot de kernelementen beperkte weergave van een bepaald proces of systeem.



Model voor community learning.

Deze weergave kan zich richten op twee verschillende doelen:

1. Uitbeelden hoe iets werkt, bijvoorbeeld in een schets, stroomdiagram of schakelschema;
2. Een kader leveren dat helpt om verschillende principes of methodieken te begrijpen en eventueel bij te stellen.

Wij hebben een model ontwikkeld voor optie twee. Je kunt met behulp van dit model verschillende manieren van samenwerking van de regionale triple en quadrupel helix positioneren, benoemen, beschrijven en met elkaar vergelijken. Het functioneert in die zin als tool om processen te duiden en te verbeteren. Je kunt aanwijzen waar het wel goed ging en waar niet en daar lessen uit trekken.

Een van de kenmerken van community learning is dat er in talloze concrete, en dus ook zeer verschillende praktijkomgevingen, wordt gewerkt. Elke omgeving is op een andere manier tot stand gekomen en heeft verschillende kenmerken. Het model is te gebruiken als een overkoepelend instrument om de stand van zaken te beschrijven en te duiden. Ook kan hiermee het ontwikkelperspectief en de mogelijke fasering van elk proces aangegeven worden.

In de volgende paragrafen lichten we toe wat we hiermee bedoelen en hoe je het model kunt gaan gebruiken. Misschien overbodig om aan te geven dat dit model geen eindversie is. Als onderdeel van een leerproces zal het nog op menig punt verbeterd worden.

Wat wordt in het model verbeeld?

In het voorgaande model zie je de elementen – en de relaties daartussen – die noodzakelijk zijn om tot een werkende community te komen. Aan de linkerkant is de invalshoek van de regio en de regionale vraagstukken. Aan de rechterkant is de invalshoek vanuit onderwijs en onderzoek weergegeven. We zien de communities als een vehicle voor een democratische manier van werken. Je kunt op die manier innovatieve oplossingen vinden en jezelf ‘een leven lang ontwikkelen’ (LLO). Onderaan is het aspect van de koppeling met de regionale arbeidsmarkt weergegeven en de aandachtspunten die een rol spelen om een lerende community tot bloei te laten komen.

Toelichting

Hieronder lichten we de in het model opgenomen elementen kort toe.

1. Zienswijzen en invalshoeken
 - Aan de linkerkant zien we het vertrekpunt vanuit de regio. Dit kan op verschillende niveaus worden ingevuld, bijvoorbeeld als ‘streek’ of ‘wijk’. Alleen heeft een lerende community een begrensde grootte om als ‘community’ ervaren te worden. Het maximum hangt af van de context. Werken en denken vanuit een gedeelde visie op de samenhang tussen vraagstukken van de regio maken het mogelijk om een (middel)lange-termijn-agenda te ontwikkelen, met een break down in aparte projecten. Op grond van de samenhang die je met een agenda aanbrengt, kunnen de resultaten van het ene project bijdragen aan de resultaten van andere projecten en zorgen voor een logisch vervolg via

nieuwe projecten. Naarmate deze visie meer gericht is op de regio als een duurzaam ecosysteem, zal de agenda krachtiger zijn, de community aantrekkelijker en de ruimte om te leren voor een veelheid aan deelnemers en stakeholders groter.

Enkelvoudig – gecompliceerd – complex

Vervolgens kun je de vraagstukken op de agenda typeren als enkelvoudig (bekende context en werkwijze), gecompliceerd (bredere context en daarop aangepaste werkwijze) of complex (onbekende context met nieuwe werkwijze en oplossingen) met een range van ‘vernieuwing’ tot ‘sustainability transition’. De inzichten vanuit deze laatste kunnen leiden tot het doorbreken van oude patronen, zowel conceptueel als praktisch.

- Aan de rechterkant van het model is de zienswijze vanuit het onderwijs weergegeven. Traditioneel wordt deze tot dusver doorgaans vormgegeven aan de hand van afgebakende modules binnen een productie- en aanbodgerichte onderwijsomgeving. Vraaggestuurd leren gaat daarentegen uit van open leeromgevingen waar elke ‘gebruiker’ (deelnemer) zijn eigen leren vorm kan geven. Dit zijn leeromgevingen met een hoge mate van (individuele) flexibiliteit, waarbinnen elke deelnemer op zijn/haar eigen (gewenste) niveau kan leren. Je spreekt pas van een lerende community wanneer gewerkt wordt met een grote variëteit aan ‘opgaven’, ook qua niveau. Dit veronderstelt een integrale state-of-art visie op leren en LLO, ook binnen de bestaande onderwijsinstellingen met de nodige structuuraanpassingen.

- In het blok aan de onderkant gaat het over de arbeidsmarkt. Het is op dit moment moeilijk te voorspellen welke banen en functies de komende jaren zullen verdwijnen en welke nieuwe er zullen ontstaan. Ook is het een vraag hoe de arbeidsmarkt er in de toekomst uit zal zien en hoe we het werk gaan organiseren. Dit benadrukt niet alleen het belang van flexibiliseren van het leren maar ook het inrichten van flexibele matching tussen mens en arbeid. Netwerkvorming en een community met vele partners op diverse systeemniveaus kunnen ervoor zorgen dat we snel en adequaat informatie kunnen delen en ontstane hiaten snel kunnen identificeren en verhelpen.
2. Voorwaarden voor succes
 - Ook met het oog op regionale voedselketens is er sprake van transitie op drie terreinen: regio, onderwijs en arbeidsmarkt. We zien de lerende community als manier om deze drie transitiebewegingen bij elkaar te brengen. Het succes van de lerende community hangt af van vier elementen:
 - De wijze waarop de community wordt samengesteld: wie maken er deel van uit, zijn de relevante spelers aan boord, zijn de belangen helder etcetera;
 - De manier waarop de community gevormd is en werkt: niet als statische blauwdruk, maar in een interactief proces, met aandacht voor sociaal kapitaal, reflectie en reflectievermogen, voldoende coaching, kwaliteit, transparante monitoring etcetera;

- Urgentie en commitment me de daarbij behorende facilitering vanuit de regio en het onderwijs: ondersteuning met menskracht, ruimte, communicatie, expertise en visie, geld etcetera;
- De flexibiliteit en veerkracht waarmee de community zich instelt op nieuwe omstandigheden en ook de pro-activiteit waarmee ze hierop vooruitloopt.

3. Doorontwikkeling en groei

De regionale vraagstukken en de gevraagde competenties kunnen verschillen met het oog op hun complexiteit. Er zijn twee ontwikkelingspaden denkbaar:

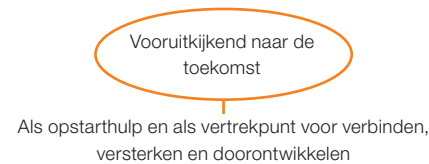
- Beginnen met eenvoudige vraagstukken en dan middels iteratieslagen uitbouwen.

- Beginnen met complexe vaagstukken en advanced skills op hele kleine schaal en daarvan afgeleid werken aan gecompliceerde en eenvoudige vraagstukken, waarna vervolgens kan worden opgeschaald middels iteratieslagen uitbreiden.
- Welke van beide mogelijkheden gekozen wordt hangt af van de betreffende context en ambities. De aard van de vraag (vanuit beide kanten: regio en onderwijs) is hier leidend.

Hoe kan je het model gebruiken?

Aan de hand van de hierboven beschreven criteria kun je elke community en zelfs losse casussen onderzoeken en beschrijven. Je kunt daarbij ook specifieke aandachtspunten aanbrengen, bijvoorbeeld:

→ In de tijd positioneren:



→ Visies met elkaar vergelijken en verbinden op verschillende niveaus en inhouden:

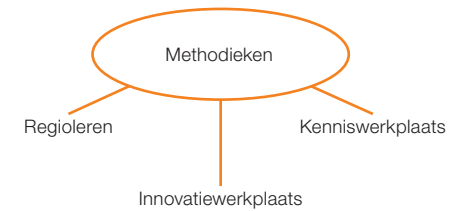
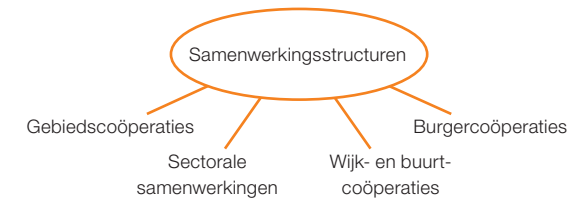


→ Actoren en hun kennis met elkaar verbinden:



NB: Om een proces van community learning aan het rollen te krijgen is harde en de zachte kennis gevraagd. Dat wil zeggen vakexpertise, sociale kwaliteiten en praktische organisatiekunde. Dit vraagt om een transformatie van binnenuit, bij elke stakeholder. Samen moeten ze de noodzaak voelen om vanuit de huidige onderwijs- en bedrijfscultuur te transformeren naar het nieuwe processen, waarvan je de precieze uitwerkingen nog niet kent: innovatief, coöperatief, flexibel, modulair, ondernemend.

→ Perspectieven verduidelijken en (deel)ontwikkelingen positioneren en beschrijven:



Hoe verder?

Het model geeft ons de mogelijkheid om vooruit te kijken:

1. We kunnen als eerste precies bekijken waar we nu staan en op die manier ons vertrekpunt vanuit het model beschrijven. Daarvoor nemen we de onderdelen uit het model die we hierboven hebben toegelicht en kijken we waar we op dit moment staan.
2. Aan de hand daarvan kunnen we beschrijven welke focus we voor het vervolg gaan aanbrengen; waar leggen we extra nadruk op? En welke vragen willen we precies gaan beantwoorden?

3. Vanuit dat punt kunnen we doorsteken naar een dynamisch proces. Op welke thema's en processen willen we doorgaan, welke ambities hebben we voor het vervolg, hoe kunnen we deze realiseren en hoe houden we in de gaten of we (nog) op het goede spoor zitten?
4. Dit kunnen we doorvertalen naar een aanpak op hoofdlijnen.

Op die manier kunnen we ons onderzoek in behapbare stukken verdelen en daarbij wel de interne samenhang blijven waarborgen. Bovendien kunnen we de koppeling tussen regio en kennisinstellingen steeds beter laten functioneren.

Sneak preview: de Food Factory
Een overkoepelend regionaal businessmodel

Door de activiteiten in de regio, het activeren van ondernemers en doorrekenen van de voedselketen ontstond het inzicht dat de vernieuwing niet zit in de ontwikkeling van allerlei losse businessmodellen. Veel belangrijker en effectiever is dat de regionale producenten en verwerkers de gelegenheid vinden zich rond hun gezamenlijk belang te organiseren. Hiervoor is het concept voor de Food Factory uitgewerkt. Dit houdt in dat je alle activiteiten rond productie, verwerking, afzet en waste management bundelt en als samenhangend proces behandelt en uitwerkt.

Al werkende kwamen we erachter dat een krachtig kristallisatie- en concentratiepunt dit proces kan versterken. Een missing link als het ware, die alle regionale activiteiten en processen met elkaar verbindt. Deze missing link is de Food Factory. Aanvankelijk was dit concept als metafoor gedacht voor de coöperatieve inspanningen, primaire producenten, verwerkers en de volgende schakels in de keten. Maar bij nader inzien bleek dat het niet alleen als metaforisch idee, maar ook als concrete-ruimtelijk-economische vertaling kon werken en op grote belangstelling kon rekenen. Bouw een complex met inachtneming van state of the art

uitgangspunten voor duurzaamheid waar je de verwerking van regionale primaire producten tot hoogwaardige en gezonde voedselproducten en maaltijden bundelt en koppelt aan beleving en educatie rondom voedsel.

Passie voor voeding, duurzaamheid en welzijn in de regio

Uit de voorgaande paragrafen is duidelijk geworden dat we de regionale voedselketen als een van de essentiële randvoorwaarden zien voor een duurzame toekomst en een sterke regionale economie. Samen met de partners in de regio zien we het daarom als onze opgave om op een passende B2B schaal vraag en aanbod regionaal te organiseren. De Food Factory is een bundeling van de activiteiten rond productie, verwerking, afzet en de duurzame verwaarden van reststromen. Een innovatief complex met state of the art kennis en uitgangspunten op het gebied van duurzaamheid. Waar de verwerking plaatsvindt van regionale primaire producten tot de bereiding van hoogwaardige en gezonde maaltijden. Met de Food Factory voorzien wij in de behoefte van grote afnemers naar regionale, verse en duurzame producten. Gemaakt door mensen in de regio, voor de mensen uit de regio.

Nieuwe verwerking in de regio

Vanuit het ommeland worden de ruwe of deels voorbewerkte producten aangeleverd bij de Food Factory. Hier worden meerdere verwerkingstappen bij elkaar gebracht. Veelal verwerking die niet meer in de regio aanwezig is of niet op een juiste schaal. Het gaat dan bijvoorbeeld om een wasserij, snijderij, schillerij en/



Een impressie van de Food Factory met de verschillende verwerkingsstations

of slachterij. Welke units dit precies moeten worden gaan we in de komende maanden uitwerken. Door veel verschillende verwerkingsstappen dicht bij elkaar te hebben vindt er onder andere goede afstemming plaats, worden er minder food miles gemaakt en wordt er zeer efficiënt omgegaan met energie en reststromen. Deze nieuwe verwerking is een meerwaarde voor de regionale voedselketen.

Samenstellen tot maaltijdcomponenten of complete maaltijden

Nadat de verschillende producten de verwerkingstappen hebben doorlopen komen ze samen met de producten

die niet uit de regio kunnen komen in het centrale maaltijdengebouw waar ze verwerkt worden tot maaltijdcomponenten of complete maaltijden, net waar de afnemer behoefte aan heeft. Met duurzaam vervoer wordt de bestelling naar de afnemer gebracht.

Duurzaam, zelfvoorzienend en circulair

De Food Factory wordt een duurzaam complex. Er wordt gebruik gemaakt van duurzame materialen en de energie die nodig is wordt zelf opgewekt met de Biobased Energy Converter. Hierin kunnen organische materialen worden omgezet in hoogwaardige energiedragers. In de Food Factory zullen reststoffen van het verwerkte

voedsel worden omgezet in elektriciteit voor de fabriek. Zijn er echter restproducten die nog te gebruiken zijn in bijvoorbeeld de akkerbouw, veeteelt of biobased processen, dan wordt dat ook georganiseerd.

Vele doelgroepen

Wij werken samen met grote afnemers, zoals ziekenhuizen, zorginstellingen, scholen, kantoren, restaurants en supermarkten. Allemaal afnemers met behoefte aan duurzame, regionale en verse producten. Toch hebben ze ook zo hun eigen specifieke eisen en wensen. Juist daarin zien wij uitdagingen en werken we samen naar een eindproduct van hoge kwaliteit. Met een breed en exclusief productaanbod en ongekend hoogwaardige dienstverlening kan de Food Factory optreden als partner voor elke afnemer.

De regionale voedselketen prikkelt al je zintuigen

De Food Factory is meer dan de verwerking van voedsel en het bereiden van maaltijden. Het wordt een belevenis, waar je alles kan leren over de moderne regionale voedselketen, waar je kunt proeven, ruiken, testen, debatteren, samenwerken en elkaar ontmoeten. Je kunt een kijkje nemen in hoogwaardige productie- en verwerkingsprocessen, er worden (kook)workshops georganiseerd, er is plek voor studentopdrachten, rondleidingen en natuurlijk een goed restaurant.

Toewerken naar realisatie

Dit concept bleek zo interessant dat zelfs grote investeerders interesse hebben getoond en hebben aangegeven de ontwikkeling van het bouwen van een

regionale verwerkingsindustrie te steunen en deze ook te financieren. Hiermee is een compleet nieuwe situatie ontstaan. Er is per direct een werkgroep ingericht bestaande uit vertegenwoordigers van de Gebiedscoöperatie, in samenwerking met hun lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemer, en vertegenwoordigers van de investeerders.

Doorslaggevend punt voor de realisatie is de concrete en betrouwbare organisatie van vraag en aanbod. Immers, Zonder vraag geen regionale voedselketen en zonder aanbod geen Food Factory. We zullen ons er dus op richten de klanten exact te identificeren. Als eerste segmentatie kunnen we een indeling maken in klanten uit de categorie ‘foodservice’(zorginstellingen, scholen, bedrijven en horeca – klantsegmenten die eten en drinken inkopen en (laten) bereiden voor hun klanten (patiënten en bezoekers, studenten, medewerkers, gasten). Daarnaast hebben we klanten in de categorie retail. Dit zijn de supermarkten met een assortiment voor consumenten.

We moeten weten wie hun huidige leveranciers zijn en wanneer de huidige contracten aflopen. Deze informatie is van belang om na te gaan wanneer klanten kunnen instappen. Maar misschien kunnen ook de huidige leveranciers in de regionale voedselketen een rol spelen. Daarnaast moeten we weten welke producten nu worden ingekocht in welke hoeveelheden. Ook is van belang welke voorwaarden met betrekking tot logistiek, administratie, services) de klanten op dit moment aan leveranciers stellen en wat zijn de verwachtingen voor de toekomst. Ten slotte moeten we erachter komen

welke ontwikkelingen de klanten verwachten. Denkt men bijvoorbeeld na over outsourcing of insourcing? Of zitten er nieuwe kooktechnieken in de pijplijn die relevant worden? Geschakeld aan dit proces moeten we het aanbod inventariseren, zodat we bij de start de te verwachten resultaten op basis van bovenstaande vragen kunnen matchen en een businesscase kunnen ontwikkelen.

Om dit alles kracht bij te zetten is er een Letter of Interest ondertekend. Coöperatieve inspanningen, structuren en output zijn een voorwaarde hierin. Het gaat hier om een investering van miljoenen met een grote impuls voor de werkgelegenheid in de regio.

De voorbereidingen voor de realisering zijn in volle gang. Dagelijks werkt een werkgroep aan verschillende facetten van het project. Het gaat onder andere om het organiseren van de toelevering vanuit de regio, het realiseren van de verwerkingseenheden, vergunningen, financiering, afzetpartijen, architectuur, bouwtekeningen en het transport. De ingebruikname staat gepland voor eind 2021.

Een video over de Food Factory is te zien op <https://gebiedscooperatie.info/landschap-veeteelt-akkerbouw-voedsel/>

Met het enorme draagvlak in de regio, de talloze praktijkprojecten, de nieuwe businessmodellen voor het mkb en de bouw van de Food Factory, laten wij zien dat de aanpak van de Gebiedscoöperatie zijn vruchten afwerpt. Het winnen van de Langmanprijs en de nominatie door EURADA bevestigen dat we op de goede weg zijn.

Het slim en coöperatief verbinden van de partners in de regionale triple helix leidt tot een sterk en constant lerend netwerk met vele mogelijkheden. Wij kijken naar de kwaliteiten in de regio en hebben een integrale sector-overstijgende aanpak. Een regionale voedselketen is een doel op zich. Maar bovendien is het een middel voor nieuw mkb-ondernemerschap en duurzame regionale ontwikkeling. Nu én in de toekomst.



