

**Buck  
Consultants  
International**

## **Monitoring Pilotprojecten Agro- logistiek**

---

### **Managementrapport**



**Uitgevoerd in opdracht van:**

Platform Agrologistiek  
Ministerie van LNV

Nijmegen, februari 2007

# Inhoudsopgave

	Blz.
Hoofdstuk 1 <b>Waarom het onderzoek?</b>	<b>1</b>
Hoofdstuk 2 <b>Introductie projecten</b>	<b>4</b>
Hoofdstuk 3 <b>Resultaten van de pilot-projecten</b>	<b>8</b>
Hoofdstuk 4 <b>Resultaten in perspectief</b>	<b>18</b>

Het Platform Agrologistiek is in 2000 opgericht door het ministerie van LNV in samenwerking met het ministerie van V&W. In het Platform zijn naast de ministeries van LNV, V&W, EZ en VROM een groot aantal andere maatschappelijke organisaties vertegenwoordigd zoals EVO, TLN, NDL, productschap Tuinbouw, The Greenery, FrugiVenta, Rabobank, Unilever en het Havenbedrijf Rotterdam. De nadruk van de werkzaamheden ligt op het ondersteunen van initiatieven en pilotprojecten door het aanbieden van organisatorische netwerken.

Het doel van het Platform kan als volgt worden omschreven:

- Het stimuleren van een efficiëntere logistiek van agrarische goederen, goed voor ongeveer 33% van alle vervoerde goederen op Nederlands grondgebied.
- Het onderkennen van het belang van agro-producten en de agribusiness (productie, handel en logistiek) voor de Nederlandse economie.
- Meer samenwerking tussen overheden en de sector, maar ook tussen de departementen betrokken bij het brede agrocluster.

Het Platform is al enige jaren actief en als zodanig is de behoefte ontstaan aan een overzicht van behaalde resultaten uit de prioritaire pilotprojecten (de zogenaamde A-status projecten):

- Wat hebben de pilotprojecten (in het vervolg ook: projecten) aan resultaten opgeleverd en kunnen deze resultaten ook kwantitatief inzichtelijk gemaakt worden?
- Wat zijn lessen die hieruit getrokken kunnen worden?

Adviesbureau Buck Consultants International uit Nijmegen – in het vervolg BCI - is gevraagd om samen met de trekkers van de projecten en het Platform de resultaten te bekijken en vast te leggen.

Doelstelling voor dit onderzoek was als volgt gedefinieerd:

***Het Platform wil niet alleen kwalitatieve zaken in beeld brengen maar de effecten van de A-projecten ook kwantitatief onderbouwen. Dit door de pilotprojecten agrologistiek kwantitatief te monitoren***

Uitgangspunten bij het onderzoek waren:

- Het gaat vooral om **monitoring** (wat leveren de projecten op?) en deels ook *evaluatie* (in hoeverre dragen de projecten bij aan de doelstellingen van het Platform?).

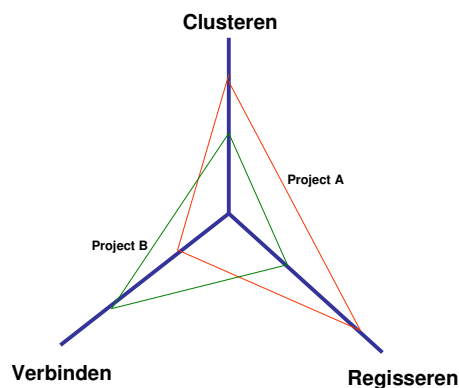
- Het onderzoek is primair gericht op de individuele pilotprojecten en is dus **geen** evaluatie van het Platform Agrologistiek als geheel.
- Er is gestreefd naar maximale onderlinge vergelijkbaarheid (beseffende dat de pilotprojecten zeer verschillend van aard zijn).
- Er is niet alleen gekeken naar de effecten van de pilotprojecten zoals ze nu bestaan maar ook potentiële vliegwieleffecten door opschaling en/of kopiëren zijn meegenomen.
- Er is gekeken naar de (effecten op) korte en de lange termijn per pilot-project.

Voor de monitoring is gebruik gemaakt van het zogenaamde '3-lagen model'. Dit betekent dat ieder pilot-project in kaart is gebracht in termen van:

- Profielschets: algemene structuur van het pilot-project, doelstellingen, organisatie, etc.
- Monitoring: de potentiële en/of gerealiseerde effecten voor de korte en lange termijn.
- Best Practices: welke leerervaringen zijn er uit de pilotprojecten naar voren gekomen?

Daarnaast is ieder pilot-project gepositioneerd op basis van het spinmodel. Dit model bevat de drie pijlers waarop het Platform Agrologistiek zich richt in de agrosector: het **clusteren** van ketenactiviteiten, het **verbinden** van ketenpartijen en stakeholders en het **regisseren** van agrologistieke ketens.

Figuur 1.1 Spinmodel indicator (bron: Terms of Reference, Ministerie LNV)

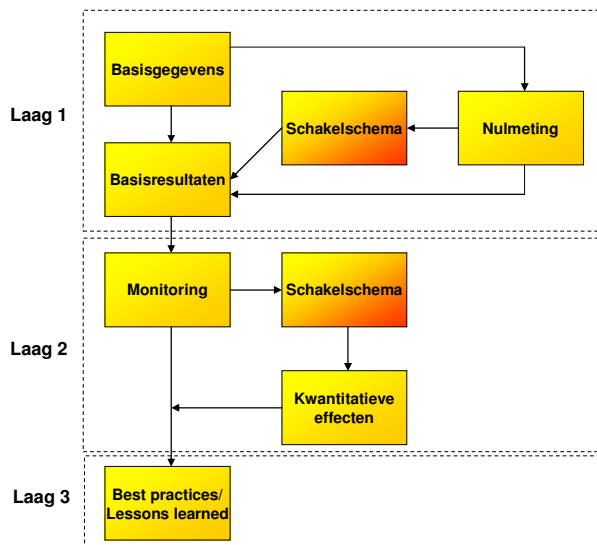


De informatieverzameling per pilot-project heeft uit verschillende elementen bestaan:

- desk research: websites, dossiers LNV, overige publicaties;
- databanken BCI en andere publieke databanken;
- twee uitgebreide gespreksrondes met de 13 projecttrekkers (verkrijgen basisinformatie, discussiëren over effecten van pilotprojecten, etc.);
- uitvoeren van een 0-meting (situatie vooraf) en een effectmeting.

Onderstaand figuur geeft de gehanteerde aanpak schematisch weer en brengt een verband aan tussen het door het Platform Agrologistiek gehanteerde 3-lagenmodel en de gehanteerde aanpak:

Figuur 1.2 Relaties basisgegevens, basisresultaten, schakelschema en nulmeting



Het in het figuur vermelde schakelschema bevat de parameters uit de databases van BCI en andere databanken. Hiermee is de onderlinge vergelijkbaarheid zoveel mogelijk gegarandeerd.

Het onderzoek heeft de volgende producten opgeleverd:

- 1 Onderliggend managementrapport vormt het hoofdrapport en vat de bevindingen samen.
- 2 De resultaten zijn per pilotproject in individuele evaluatierapporten beschreven en samengebracht in het Bronnenrapport. Alle initiatieven c.q. projecttrekkers hebben deze individuele evaluatierapporten ontvangen en zijn akkoord met de beschrijving van de resultaten. Het Bronnenrapport is overhandigd aan het Platform. Het Bronnenrapport kan vooral als naslagwerk worden benut.
- 3 Van alle 13 pilotprojecten zijn flyers gemaakt (weergave van het project en de behaalde resultaten op één A4).

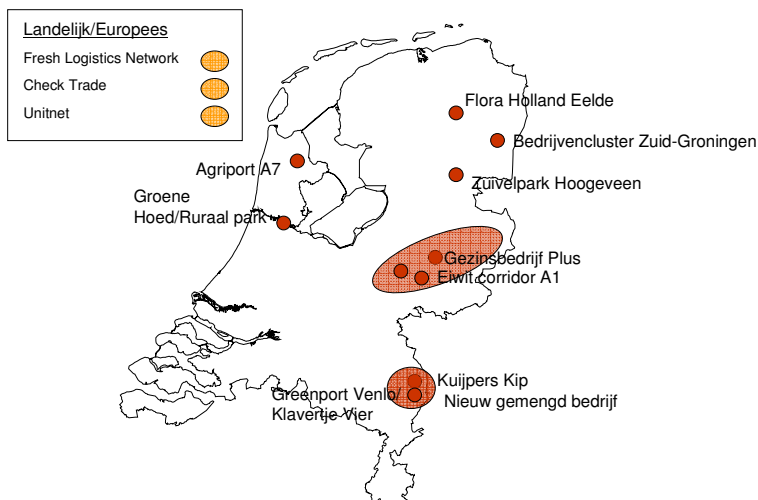
## Hoofdstuk 2      **Introductie projecten**

In dit hoofdstuk worden de verschillende pilotprojecten kort beschreven en op een aantal elementen gepositioneerd ten opzichte van elkaar. De 13 A-statusprojecten van het Platform zijn:

- 1 **Agriport A7:** clustering van groenteketen in de Wieringermeer.
- 2 **Eiwitcorridor A1:** koepelproject gericht op optimalisatie van eiwitketens rond de A1.
- 3 **Kuijpers Kip:** clustering van schakels uit de pluimveeketen op 1 locatie.
- 4 **Greenport Venlo / Klavertje Vier:** ruimtelijke ontwikkeling van agro-activiteiten op vier verbonden terreinen in Venlo.
- 5 **Flora Holland Eelde:** optimalisatie van aan- en afvoer van florastromen rondom het complex in Eelde.
- 6 **Check Trade:** optimalisatie van de check- en controlesystemen en procedures in de keten.
- 7 **Zuivelpark Hoogeveen:** clustering van verschillende stappen uit de productieketen op 1 locatie.
- 8 **Gezinsbedrijf Plus:** clustering van 6 varkensbedrijven op 1 locatie in Overijssel.
- 9 **Fresh Logistics Network:** versterking van de positie van Nederland in de internationale verslogistieke stromen.
- 10 **Nieuw Gemengd Bedrijf:** opzet van een cluster van verschillende agrobedrijven die middels een kringloop van stofstromen met elkaar verbonden zijn.
- 11 **UnitNet:** initiatief gericht op samenwerking tussen modaliteiten, specifiek gericht op de distributie van fruitproducten op het traject van Spanje naar Nederland en verder.
- 12 **Bedrijvencluster Zuid-Groningen:** project gericht op ontwikkeling van een industrieel ecosysteem waarin bedrijven gebruik maken van elkaars reststromen.
- 13 **Groene Hoed / Ruraal Park:** project gericht op het opzetten van een korte regionale voedselketen waarin regionale agroproducten “direct van het land de keuken/winkel in gaan”.

Onderstaand een figuur met de pilotprojecten per locatie.

Figuur 2.1 Geografische locatie pilotprojecten



De dertien A-status projecten zijn in te delen in drie categorieën:

- **Koepelprojecten** waar verschillende deelprojecten in zijn ondergebracht:
  - Greenport Venlo / Klavertje Vier, Eiwitcorridor A1, Nieuw Gemengd Bedrijf
- **Samenwerkingsverbanden** die heel duidelijk gezamenlijk een concreet project oppakken:
  - Check Trade, Gezinsbedrijf Plus, Fresh Logistics Network, UnitNet, Groene Hoed/Ruraal Park, Bedrijvencluster Zuid-Groningen
- **Individuele projecten** die gedragen worden door één centrale partij:
  - Kuijpers Kip, Flora Holland Eelde, Zuivelpark Hoozeveen, Agriport A7

Door deze verschillen in de **scope van de pilotprojecten** is het ook mogelijk dat er verbanden bestaan tussen verschillende projecten. De volgende relaties bestaan momenteel:

- Gezinsbedrijven plus en Ruraal Park zijn ook als subproject benoemd in het koepelproject Eiwitcorridor-A1.
- Ruraal Park, als subproject van A1-Eiwitcorridor, is nauw verbonden met Groene Hoed.
- Kuijpers Kip is nauw verbonden met koepelproject Nieuw Gemengd Bedrijf.
- Nieuw Gemengd Bedrijf heeft banden met Klavertje Vier omdat beide spelen in dezelfde regio (Venlo).

Bezien vanuit het spinmodel komt de as **clusteren** het meest naar voren als centraal element. Veel pilotprojecten zijn gericht op het vormen van een cluster van ketenactiviteiten op een bepaalde geografische locatie (zie bijv. Agriport A7). Vaak vindt clustering plaats in combinatie met verbinden of regisseren. Verbinden betekent vaak het verbinden van verschillende ketenschakels met elkaar (UnitNet) en regisseren is gericht op de aansturing van de keten (bijv. Check Trade).

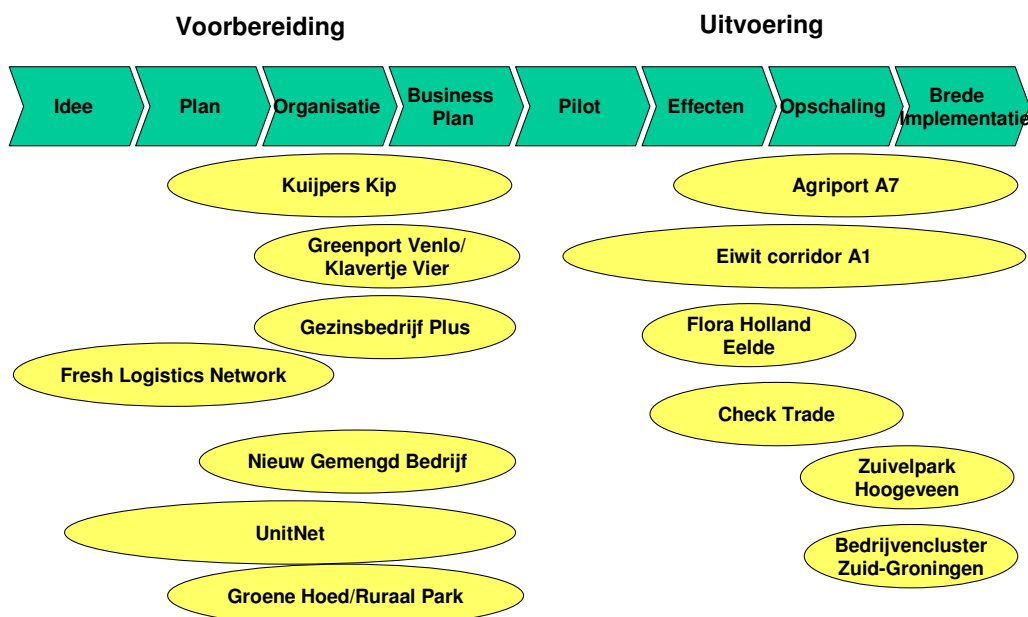
**Marktpartijen** staan bij bijna alle pilotprojecten aan het front van het project, een prima basis voor succes en draagvlak. In het pilot-project Klavertje Vier is dit niet het geval, maar

daar gaat het dan ook om ruimtelijke inrichting, waarbij coördinatie vanuit met name de provincie belangrijk is. In de koepelprojecten Eiwitcorridor-A1 en Nieuw Gemengd Bedrijf staat het bedrijfsleven wel duidelijk voorop, hoewel daar ook kennisinstellingen en (semi-) overheid een rol spelen in het verbinden en ontwikkelen van kennis.

Feitelijk zijn de 13 A-statusprojecten alle aan te merken als echte **ketenprojecten**, hoewel de ene daar wat verder in gaat dan de andere. Kuijpers Kip stelt verkorting van de keten bijvoorbeeld voorop, terwijl Greenport Venlo / Klavertje Vier primair gericht is op duurzame ontwikkeling van een agrologistiek gebied waarbij er uiteindelijk ook een effect op de logistieke keten zal plaatsvinden (verkorten afstanden tussen schakels).

Wat betreft de **levenscyclus** van de dertien onderzochte pilotprojecten kan worden gesproken van een echte mix. Er zijn een aantal pilotprojecten die nog in het beginstadium van hun ontwikkeling verkeren zoals Fresh Logistics Network. Er zijn projecten die reeds afgerond zijn zoals Flora Holland Eelde, Check Trade en Bedrijvencluster Zuid-Groningen. Andere pilotprojecten bevinden zich ergens middenin het ontwikkelpad. Onderstaand figuur laat de positie van de pilotprojecten in het ontwikkelpad zien.

Figuur 2.2 Projecten en cyclus van groei



De pilotprojecten kennen, zoals blijkt uit deze eerste positionering, een brede verdeling over de diverse agro segmenten. Wel is er een nadruk op het tuinbouwsegment en de veehouderij (incl. pluimvee).



Tabel 2.1 Pilotprojecten en segmenten binnen de agrosector

	Tuin- bouw	Zuivel	Akker- bouw	Vee- houderij	Bioland- bouw	Dier- voeder	Vis	Vetten/ oliën	Bak- en zoetwaren	Dranken
1 Agriport A7	X									
2 Eiwit-corridor A1				X		X				
3 Kuijpers Kip				X						
4 Greenport Venlo/Klavertje Vier	X		X	X						
5 Flora Holland Eelde	X									
6 Check Trade	X									
7 Zuivelpark Hoogeveen		X								
8 Gezinsbedrijf Plus				X						
9 Fresh Logistics Network	X									
10 Nieuw gemengd bedrijf	X			X						
11 UnitNet	X									
12 Bedrijvencluster Zuid-Groningen								X		
13 Groene Hoed/ Ruraal Park	X	X		X	X		X		X	(X)

# Hoofdstuk 3 Resultaten van de pilot-projecten

In dit hoofdstuk wordt in gegaan op de effecten van de verschillende pilotprojecten. Op basis van verschillende bronnen zijn de pilotprojecten in kaart gebracht. Vervolgens is voor ieder pilot-project een nulmeting uitgevoerd.

## **Nulmeting**

*Om de effecten/resultaten van de dertien projecten te kunnen bepalen is het van belang om per project een duidelijk inzicht te hebben in de situatie in de logistieke keten waarin het project zich afspeelt, voordat het project ten uitvoer wordt gebracht. Om deze 'nulsituatie' in kaart te brengen is voor ieder project een nulmeting uitgevoerd. Hiervoor is gebruik gemaakt van informatie die de projecten zelf konden aanleveren met betrekking tot de logistieke stromen en waar nodig is ook gebruik gemaakt van modellen en databases van BCI, bijv. waar het gaat om de bepaling van CO<sub>2</sub>-uitstoot in de nulsituatie.*

Na de nulmeting is voor ieder project een effectmeting uitgevoerd waarbij vastgesteld is wat de impact van het project is in de keten in termen van een aantal vastgestelde factoren:

Tabel 3.1 Kwalitatieve en kwantitatieve factoren zoals in de analyses meegenomen

	Kwantitatief	Kwalitatief
Monitoring <b>directe effecten</b> van de projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Ton-)Kilometerreductie</li> <li>• CO<sub>2</sub>-emissie</li> <li>• Voertuigbewegingen</li> <li>• Energie</li> <li>• (Logistieke) kostenbesparing</li> <li>• Economische effecten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dierenwelzijn</li> <li>• Voedselveiligheid</li> <li>• Techniek/technologie</li> <li>• Kennisniveau</li> <li>• Mate van samenwerking</li> <li>• Economische effecten</li> <li>• Kracht van het concept</li> <li>• Invloed op de concurrentiekracht</li> </ul>
Monitoring <b>organisatie</b> van de projecten		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juridische zaken (vergunningen)</li> <li>• Commitment/stakeholders</li> <li>• Rol partijen</li> <li>• Rol platform</li> <li>• Soort organisatie (publiek, privaat etc.)</li> <li>• Financiering</li> </ul>
Monitoring <b>toekomst</b> van de projecten		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning</li> <li>• Opschalingspotentieel</li> <li>• Kopieerbaarheid</li> </ul>

## Monitoring kwantitatieve effecten:

### Kilometerreductie en CO<sub>2</sub>-besparing

Een efficiëntere logistieke keten leidt bijna altijd tot een reductie van gereden kilometers over de weg. Dit draagt direct bij aan de doelstellingen van het Platform Agrologistiek doordat hiermee congestie, schadelijke uitstoot en andere hinderlijke effecten worden teruggedrongen of vermeden. Onderstaande tabel geeft voor ieder pilot-project een indicatie van de absolute kilometerreductie en CO<sub>2</sub>-besparing. Bij ieder pilot-project wordt tevens aangegeven wat de procentuele besparing is, of dit gerealiseerd of potentieel is, en wat de belangrijkste driver voor deze besparing is. De kolom met kwalitatieve inschatting is toegevoegd om ook die pilotprojecten, waarvoor geen besparing te berekenen is, toch deels te kunnen beoordelen.

Tabel 3.2 Kilometerreductie en CO<sub>2</sub>-besparing

Project	Besparing (kilometers/jaar)	Besparing (%)	Besparing Ton CO <sub>2</sub> /jaar	Inschatting kwalitatief	Potentieel of gerealiseerd	Driver(s)
1 Agriport A7 <sup>1)</sup>	256.815	10%	222	Gemiddeld	Deels gerealiseerd	Transportefficiency
2 Eiwitcorridor A1 <sup>2)</sup>	86.400	15%	75	Gemiddeld	Deels gerealiseerd	Transportbesparing
3 Kuijpers Kip	543.743	69%	471	Hoog	Potentieel	Transportbesparing
4 Greenport Venlo/Klavertje Vier	NB	NB	NB	Gemiddeld	Potentieel	Transportbesparing
5 Flora Holland Eelde	205.675	15%	134	Hoog	Potentieel	Transportefficiency
6 Check Trade <sup>3)</sup>	NB	NB	NB	Neutraal	NB	Geen
7 Zuivelpark Hoogeveen <sup>4)</sup>	NB	5%	5%	Gemiddeld	Gerealiseerd	Transportbesparing
8 Gezinsbedrijf Plus	76.733	60%	49	Gemiddeld	Potentieel	Transportbesparing
9 Fresh Logistics Network <sup>4)</sup>	NB	10%	10%	Gemiddeld	Potentieel	Transportefficiency
10 Nieuw gemengd bedrijf <sup>5)</sup>	100.000	7%	96	Gemiddeld	Potentieel	Transportbesparing
11 UnitNet	>20 mln km (weg)	90% (weg)	NB	Hoog	Potentieel	Modal shift
12 Bedrijvencluster Zuid-Groningen	1.200.000	20%	780	Gemiddeld	Gerealiseerd	Transportbesparing
13 Groene Hoed/Ruraal Park	NB	45-60% (binnenlands) Tot 95% internationaal	NB	Hoog	Potentieel	Transportbesparing

1) De effecten van Agriport A7 zijn alleen gebaseerd op het bedrijf Hiemstra. De effecten op en door andere bedrijven zijn op termijn ook significant maar konden nu niet bepaald worden.

2) Voor het koepelproject Eiwitcorridor-A1 is in de berekeningen gekeken naar het subproject 'Valorisatie Slachtbijproducten'.

- 3) *Check Trade is veel meer gericht op zaken als voedselveiligheid, concurrentiekracht, etc. dan direct op kilometerbesparing.*
- 4) *Voor Zuivelpark Hoogeveen en Fresh Logistics Network zijn er uit de monitoring geen absolute besparingsgetallen beschikbaar gekomen. Het percentage is gebaseerd op bureauexpertise van BCI*
- 5) *Voor Nieuw Gemengd Bedrijf zijn geen cijfers beschikbaar. Echter, BCI heeft, op basis van bureau-expertise en input uit andere soortgelijke A-statusprojecten een besparingscijfer kunnen bepalen.*

*Bronnen: de achtergronden van de bepaalde kilometer- en CO<sub>2</sub>-reductie zijn in het Bronnenrapport per pilot project opgenomen. Soms is het gebaseerd op berekeningen van het project zelf die door de adviseurs zijn getoetst en soms gaat het om berekeningen die op basis van aannames door de adviseurs zijn gemaakt.*

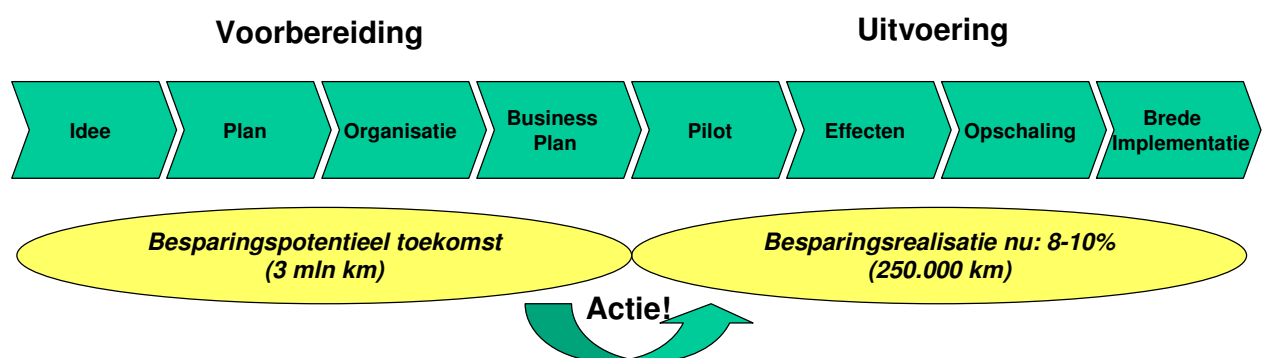
De totale potentiële kilometerreductie van de pilotprojecten van het Platform Agrologistiek is, voor die projecten waarvoor een berekening uitgevoerd is, ca. **2.5 mln kilometer op jaarbasis**. Dit is exclusief de 20 mln kilometers van UnitNet omdat deze worden vervangen door kilometers via short sea. Wel kan worden gesteld dat UnitNet indien succesvol doorgevoerd veel **weg**kilometers weghaalt.

Inclusief de pilotprojecten waarvoor geen berekening kon worden uitgevoerd kan de potentiële kilometerreductie tenminste op **3 mln kilometer** worden ingeschat. De totale potentiële CO<sub>2</sub>-reductie komt hiermee, bij benadering, op **2600 ton CO<sub>2</sub>**.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat een groot deel van dit potentieel nog niet gerealiseerd is. Veel pilotprojecten zijn nog in ontwikkeling en worden nog niet in de praktijk toegepast. Die pilotprojecten die wel al in de praktijk worden toegepast bevinden zich voor het merendeel nog in een pilotfase of in de vroege opschalingsfase. Een schatting van BCI leert dat de realisatie op dit moment, grotendeels via pilots, ongeveer 10% van het potentieel is. Dit kan in de komende jaren snel gaan groeien, wanneer meer projecten de stap van voorbereiding naar uitvoering gaan maken. Ingeschat wordt dat, wanneer die doorbraak gerealiseerd wordt, de effecten in een periode van 5 jaar voor 80% gerealiseerd moeten kunnen worden.

Hier staat tegenover dat de pilotprojecten vooral een broedplaatsfunctie kennen en na verloop van tijd uitstralingeffecten kunnen hebben op andere bedrijven uit de clusters.

*Figuur 3.1 Potentieel en realisatie*



## Economische effecten

Alle pilotprojecten hebben, op welke wijze dan ook, ook (regionaal-)economische effecten. Deze kunnen op verschillende manieren tot uiting komen. Voorbeelden zijn regionale werkgelegenheid, bijdrage aan de Nederlandse economie, etc. Deze effecten zijn niet voor alle pilotprojecten duidelijk in kaart gebracht vanwege de focus op logistieke effecten en vanwege beperkt beschikbare informatie. Toch wordt in onderstaande figuur een indicatie gegeven van de economische effecten van de pilotprojecten waarvoor dit mogelijk is. De focus ligt hierbij op werkgelegenheid.

Tabel 3.3 Economische effecten pilotprojecten

Pilot-Project	Beschrijving effect	Effect (kwantitatief)	Potentieel of gerealiseerd
1 Agriport A7	Verankeren van bedrijvigheid in regio	Omzet van rond de 100 mln Euro en werkgelegenheid voor 3500 mensen	Deels gerealiseerd
2 Eiwitcorridor A1	Verankeren en vergroten agro-activiteiten in de regio	Werkgelegenheid voor tenminste enkele honderden mensen (op termijn duizenden)	Potentieel
3 Kuijpers Kip	Grote investering, werkgelegenheid	Werkgelegenheid voor enkele tientallen mensen	Potentieel
4 Greenport Venlo / Klavertje Vier	Creëren werkgelegenheid	Werkgelegenheid voor tenminste enkele honderden mensen	Potentieel
5 Flora Holland Eelde	Verankeren sector	Werkgelegenheidseffect beperkt, wel verankeren sector in regio	Potentieel
6 Check Trade	Niet zozeer een groot effect op economie	Niet relevant	Niet relevant
7 Zuivelpark Hoogeveen	Grote investering, vasthouden werkgelegenheid	Werkgelegenheid enkele honderden mensen plus een grote investering	Deels gerealiseerd
8 Gezinsbedrijf Plus	Verankeren varkenshouderij en toelevende en afnemende industrie in de regio	In algemene zin gaat het om werkgelegenheid voor tenminste enkele honderden mensen (bij opschaling concept)	Potentieel
9 Fresh Logistics Network	Positie van Nederland in verslogistiek versterken	Werkgelegenheid voor in potentie enkele duizenden mensen	Potentieel
10 Nieuw gemengd bedrijf	Creëren werkgelegenheid en investeringen	Werkgelegenheid voor tenminste enkele tientallen mensen	Potentieel
11 UnitNet	Versterken positie van logistiek Nederland in internationale versketens	Werkgelegenheid voor enkele honderden mensen	Potentieel
12 Bedrijvencluster Zuid-Groningen	Behouden werkgelegenheid in regio	Werkgelegenheid voor enkele tientallen mensen	Gerealiseerd
13 Groene Hoed / Ruraal Park	Stimuleren lokale en regionale economie	Werkgelegenheid voor enkele honderden mensen	Potentieel

Uit de tabel wordt duidelijk dat van veel pilotprojecten de economische impact niet in detail is bepaald door de projecten zelf. Vaak komt dit doordat de economische impact van het pilot-project niet voorop staat voor de ondernemers die het project dragen. Deze zijn meer gericht op de “micro-economische effecten”, nl. die op het bedrijf zelf.

Een eerste schatting leert dat de A-statusprojecten als geheel zouden kunnen leiden tot **het behoud- en creatie van 5.000 arbeidsplaatsen**. Dit potentieel kan overigens verder uitgebouwd worden als bijv. koepelprojecten als Greenport Venlo / Klavertje Vier en Eiwitcorridor A1 verder uitgebouwd worden.

## **Monitoring Kwalitatieve effecten**

Duidelijk is geworden dat de **effecten op de bedrijven en overige partijen** binnen de pilotprojecten zich toespitsen op de mate van samenwerking in de keten. Ieder pilot-project leidt tot een verhoogde mate van samenwerking in de keten en/of in een regio. Dit hangt ook samen met het feit dat clusteren een centraal element is gebleken in de doelstellingen van de pilotprojecten. **Clusteren van activiteiten in een regio leidt tot nauwere samenwerking**. Ook de meer ketengerichte pilotprojecten (verbinden, regisseren) zoals UnitNet, Check Trade en Fresh Logistics Network drijven op samenwerking tussen ketenpartners. De effecten op technologie en kennisontwikkeling zijn iets kleiner. Dit ook omdat dit nooit het primaire doel van een pilot-project is geweest.

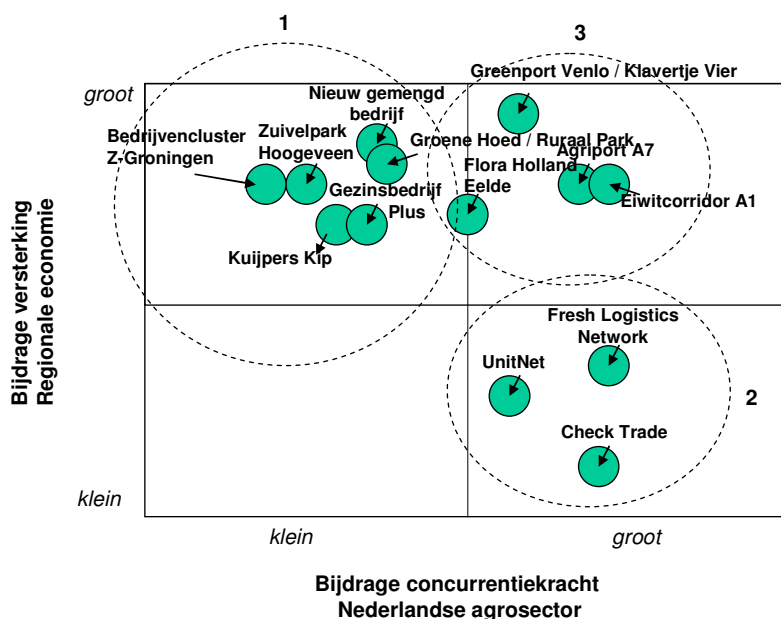
## **Economische effecten (kwalitatief)**

Qua economische effecten (kwalitatief) kan worden gesteld dat de pilotprojecten in te delen zijn in drie groepen:

- Een groep projecten die met name een bijdrage levert aan de regionale economie. Dit gebeurt meestal door creatie van arbeidsplaatsen of het behoud van arbeidsplaatsen doordat een bijdrage geleverd wordt aan de verankering van een sector in een regio. Dit zijn projecten die ‘in de regio’ zijn ontstaan en georganiseerd.
- Een groep projecten die met name een effect hebben op de Nederlandse economie doordat de agrosector als geheel wordt versterkt en niet zozeer een specifieke regio. Dit zijn typisch projecten die ook meer op landelijk niveau zijn georganiseerd.
- Een groep projecten die zowel een directe bijdrage leveren aan de regionale economie, als ook, vaak door hun omvang, aan de versterking van de gehele sector. In deze groep bevinden zich ook de twee koepelprojecten.

In de volgende figuur worden de kwalitatieve effecten van de pilotprojecten op de economie samengebracht:

Figuur 3.2 Economische effecten (kwalitatief)



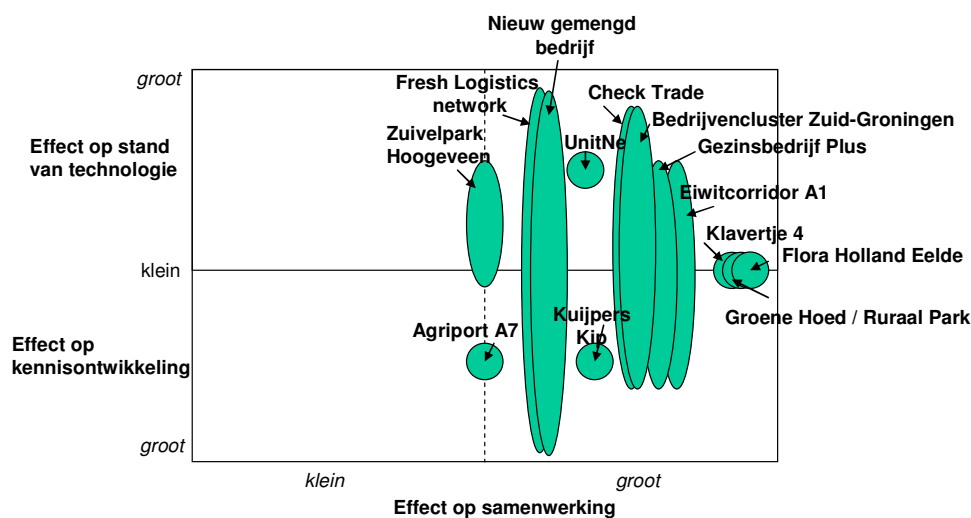
### Voedselveiligheid

Voedselveiligheid is een centraal element in drie van de dertien pilotprojecten, daar is het effect hierop dan ook groot. Veelal zit dit in de verbeterde monitoring en informatie-uitwisseling in de keten. Dierenwelzijn is in geen enkel pilot-project een primair doel. Wel wordt het in Kuijpers Kip (en dus Nieuw gemengd bedrijf), Gezinsbedrijf Plus en ook de andere projecten - waarin levende dieren een rol spelen - meegenomen als factor in de ontwikkeling.

### Effecten op de bedrijven zelf

In onderstaande tabel worden de verschillende projecten gepositioneerd op de mate waarin zij een (positief) effect hebben op de betrokken bedrijven zelf en dus de concurrentiepositie van de bedrijven en/of het cluster verstevigen.

Figuur 3.2 Effecten op de betrokken bedrijven / organisaties



Duidelijk is dat de effecten op de bedrijven en overige partijen binnen de projecten zich toespitsen op de mate van samenwerking in de keten. Ieder project leidt tot een verhoogde mate van samenwerking in de keten en/of in een regio. Dit hangt ook samen met het feit dat clusteren een centraal element is gebleken in de doelstellingen van de projecten. Clusteren van activiteiten in een regio leidt tot nauwere samenwerking. Ook de meer ketengerichte projecten (verbinden, regisseren) zoals UnitNet, Check Trade en Fresh Logistics Network drijven op samenwerking tussen ketenpartners.

De effecten op technologie en kennisontwikkeling zijn iets kleiner. Dit ook omdat dit nooit het primaire doel van een project is. De projecten zijn gericht op realisatie in de praktijk. Samenwerking is daarvoor de meest noodzakelijke stap en soms is er ook een technologische ontwikkeling nodig om tot de gewenste effecten te komen, echter vaak is het meer een kwestie van toepassen van reeds elders ontwikkelde technologieën.

### **Potentiële opschaling en kopieerbaarheid**

De doelstelling van het Platform Agrologistiek is niet alleen om de 13 pilotprojecten in hun huidige vorm en schaal te laten slagen. Tevens wordt beoogd om middels de huidige pilotprojecten te komen tot een "olievlekwerking". Dit kan op twee manieren: door **opschaling** van de bestaande pilotprojecten en door het *kopiëren* van de projecten/concepten naar andere locaties, ketens, etc.

Hieronder wordt voor ieder pilot-project, waarvoor opschaling op korte termijn aan de orde kan zijn, een indicatie gegeven van de te zetten stappen voor opschaling en de termijn waarop opschaling mogelijk zal zijn.



Tabel 3.4 Potentiële opschaling A-status projecten

Project	Kans op opschaling	Te zetten stappen	Termijn voor opschaling
1 Agriport A7	Groot	Opschaling is al gestart, aantrekken bedrijven en leggen relaties met bijv. retail om volumes te vergroten	Vanaf heden
2 Eiwitcorridor A1	Gemiddeld	Bepalen welke deelprojecten op te schalen; aantrekken benodigde middelen	Vanaf heden
3 Flora Holland Eelde	Groot	Pilot afronden en communicatietraject richting telers en veilingen	1 tot 3 jaar
4 Check Trade	Groot	Opschalen naar Europees niveau; relaties met EU nodig; zal lobby en ontwikkeltraject vergen	1 tot 3 jaar
5 Zuivelpark Hoogeveen	Groot	Bedrijf is reeds aan het opschalen	Vanaf heden
6 Gezinsbedrijf Plus	Gemiddeld	Opschaling pas mogelijk na start eerste cluster; Is wel al rekening mee gehouden in het plan	2 tot 5 jaar
7 Bedrijvencluster Zuid-Groningen	Klein	Opschaling mogelijk, maar waarschijnlijk alleen kleinschalig op locatie; nieuwe vestiging is nodig voor grootschaliger opschaling	Vanaf heden

De overige pilotprojecten zijn nog niet toe aan opschaling en zijn daarom niet opgenomen in het overzicht.

In de volgende tabel wordt inzicht verschaft in de mogelijke **kopieerbaarheid** van de projecten / concepten. De inhoud van de tabel is tot stand gekomen door een combinatie van discussie met de projecttrekkers en bureauexpertise van BCI.

Tabel 3.5 Potentiële kopieerbaarheid A-status projecten

Project	Kans op Kopiëren	Toelichting kopieerbaarheid
1 Agriport A7	Groot	Wel is er slechts ruimte voor enkele (2-3) van dit soort clusters in Nederland (bijv. Zeeland en Zuid-Oost Drenthe).
2 Eiwitcorridor A1	Groot	Het concept is reeds gekopieerd naar bijv. de A15 corridor. Dit zou op meerdere (4-5) plekken in het land op dezelfde manier aangepakt kunnen worden.
3 Kuijpers Kip	Klein	Vooralsnog wordt de kopieerbaarheid ingeschat als klein, het concept zal eerst in de praktijk bewezen moeten worden.
4 Greenport Venlo / Klavertje Vier	Groot	Integrale gebiedsontwikkeling vindt op meerdere plekken plaats en is dus goed te kopiëren, mits met zorg aangepakt.
5 Flora Holland Eelde	Groot	Concept is goed te kopiëren naar andere regio's met tuinbouw en andere agro-activiteiten.
6 Check Trade	Klein	Het concept is, binnen deze context, niet te kopiëren.
7 Zuivelpark Hoogeveen	Gemiddeld	Het concept is technisch goed te kopiëren. De vraag is of veel bedrijven dit willen gaan doen.
8 Gezinsbedrijf Plus	Groot	Concept lijkt goed te kopiëren, zowel binnen de regio als ook in de rest van Nederland.

Project	Kans op Kopiëren	Toelichting kopieerbaarheid
9 Fresh Logistics Network	Klein	Vooralsnog wordt de kopieerbaarheid ingeschat als klein, het concept zal eerst in de praktijk bewezen moeten worden
10 Nieuw gemengd bedrijf	Gemiddeld	De bio-energiecentrale lijkt goed te kopiëren; de uitwisseling van stofstromen in een gesloten netwerk dient zich eerst te bewijzen in de praktijk.
11 UnitNet	Groot	Het concept van UnitNet is goed te kopiëren naar andere business cases, bijv. voor andere regio's in Europa of voor andere industrieën.
12 Bedrijvencluster Zuid-Groningen	Groot	Het concept kan goed gekopieerd worden mits bedrijven willen investeren in nieuwbouw en clustering.
13 Groene Hoed/Ruraal Park	Groot	Het concept van Groene Hoed / Ruraal Park lijkt goed te kopiëren naar andere regio's. Wel dient het concept zich eerst op 1 locatie te bewijzen. Regio's die verder in aanmerking komen zijn bijv. Twente en Noord-Limburg. Er wordt ook gedacht aan creatie van een netwerk van 4 a 5 van dit soort concepten.

Omdat veel van de pilotprojecten zich nu nog in de ontwikkelingsfase bevinden en de potentiële resultaten voor een groot deel nog gerealiseerd moeten worden is het moeilijk nu een harde indicatie te geven van de potentiële effecten bij het kopiëren van de pilotprojecten naar andere regio's of ketens. Gesteld dat in ieder geval een aantal van de pilotprojecten op termijn gekopieerd kunnen worden kan, op basis van analyse van de bestaande projecten, wel worden verondersteld dat het potentieel door kopiëren tenminste verdubbeld kan worden. Een totale kilometerbesparing van **6 mln kilometer** zou dan gerealiseerd moeten kunnen worden. Wel dient hierbij duidelijk te worden opgemerkt dat daar waar volledige realisatie van het potentieel bij de bestaande projecten een lange termijn kwestie is, dit uiteraard helemaal geldt voor eventuele kopieën van projecten. Vaak zullen kopieën zich sneller ontwikkelen dan het originele project (leerervaringen), maar ook hier is veel tijd mee gemoeid. Om de verdubbeling van effecten te bewerkstelligen zou een periode van 8 tot 10 jaar realistisch zijn.

Samengevat:

- ***Kwantitatieve effecten van pilotprojecten worden door de projecten niet eenduidig bepaald (in termen van potentieel en realisatie).***
- ***Potentiële kilometerbesparing van de A-statusprojecten is ongeveer 3 mln kilometer. 10% hiervan wordt momenteel gerealiseerd. De overige 90% nog niet. Ingeschat wordt dat tenminste 80% binnen 5 jaar gerealiseerd kan worden.***
- ***Potentiële CO<sub>2</sub>-reductie is ongeveer 2600 ton CO<sub>2</sub>***
- ***In veel pilotprojecten is een doorbraak nodig om te komen van voorbereiding tot uitvoering.***
- ***Alle pilotprojecten hebben een sterke component van samenwerking (in keten, in regio, tussen bedrijfsleven en overheid) in zich.***
- ***In termen van effecten op de omgeving zijn de pilotprojecten in te delen in drie groepen: 1) sterke invloed op regionale economie, 2) sterke invloed op nationale economie, 3) zowel regionaal als nationaal een sterke invloed.***

- ***Opschaling is in veel gevallen mogelijk, maar de meeste projecten zijn hier op korte termijn nog niet aan toe.***
- ***Door het kopiëren van projecten naar andere regio's / ketens / situaties lijkt een verdubbeling van de effecten haalbaar in een periode van 8 tot 10 jaar. Wel dienen hiervoor nog de nodige inspanningen te worden gepleegd.***

## Hoofdstuk 4      **Resultaten in perspectief**

In dit hoofdstuk worden de bevindingen in perspectief geplaatst. Gekeken wordt naar leer-momenten, observaties van de onderzoekers resulterend in een set van discussiepunten.

### ***Succesfactoren***

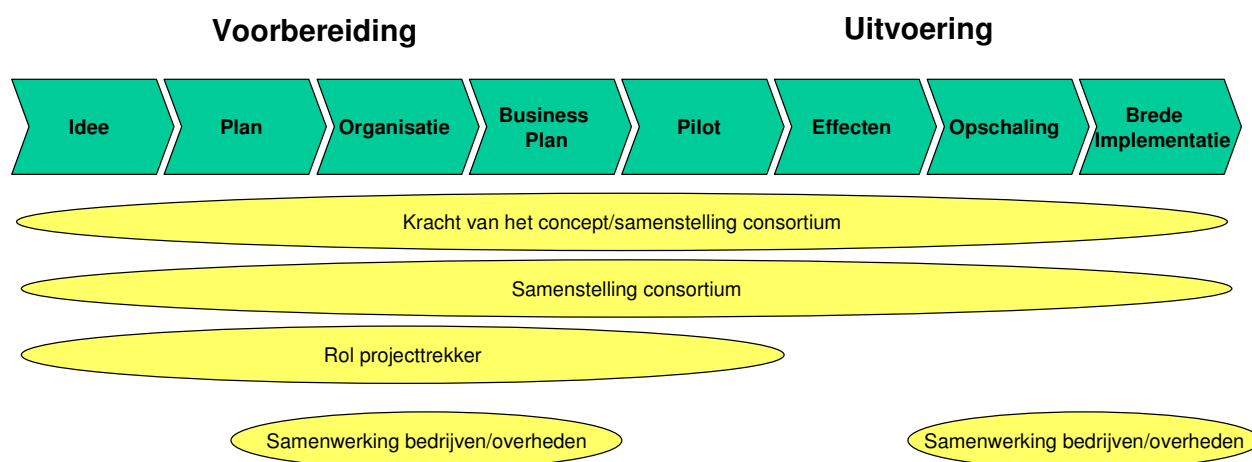
De ***kracht van het concept*** zelf kan worden gezien als een belangrijke succesfactor. Hiermee wordt bedoeld dat het initiële uitgangspunt achter het concept wordt gedragen en helder is. Deze factor speelt mee gedurende de gehele ontwikkeling van een project.

Het aanwezig zijn van een ***trekker van een pilot-project*** is een belangrijke voorwaarde voor succes. In de meeste A-status projecten is de projecttrekker duidelijk gedefinieerd en wordt deze ook geaccepteerd door de stakeholders. Daar waar de rol van de projecttrekker even wat minder duidelijk is, bijv. bij UnitNet en bij Fresh Logistics Network, is ook duidelijk dat dat een belemmerende invloed kan heeft op de voortgang in het traject. Positief is dat in de meeste pilotprojecten duidelijk de markt de trekker is. De rol van de projecttrekker is met name belangrijk tot en met de pilotfase. Daarna heeft een project zich bewezen en neemt de directe drijvende rol van de projecttrekker wat af. Naast het concept en de projecttrekker is ook de ***samenstelling van het consortium*** een belangrijke factor. Zit de juiste groep partijen aan tafel? Is de gehele keten afgedekt? Dit blijkt in veel pilotprojecten goed georganiseerd te zijn en sterk bij te dragen aan de voortgang. De samenstelling van het consortium speelt een rol gedurende het gehele traject en dient ook steeds weer geëvalueerd te worden.

Veel pilotprojecten zijn op enig moment in hun ontwikkeling afhankelijk van de ***samenwerking tussen bedrijfsleven en overheden***. In veel pilotprojecten zijn beide ook vertegenwoordigd in het consortium. De nauwe samenwerking loopt over het algemeen goed. De feedback van de pilotprojecten over de rol van de overheid is overwegend positief. Wel zijn er soms barrières ten aanzien van vergunningen. Deze komen hieronder bij de faalfactoren aan de orde. Samenwerking tussen bedrijfsleven en overheid blijkt vooral belangrijk in de ontwikkelingsfasen tussen idee en pilot omdat daar barrières weggenomen moeten worden om realisatie mogelijk te maken. Daarna komt het bij opschaling weer aan de orde omdat dan de randvoorwaarden voor brede implementatie geschapen moeten worden.

Onderstaand een overzicht van succesfactoren:

Figuur 4.1 Succesfactoren in de ontwikkeling van de projecten



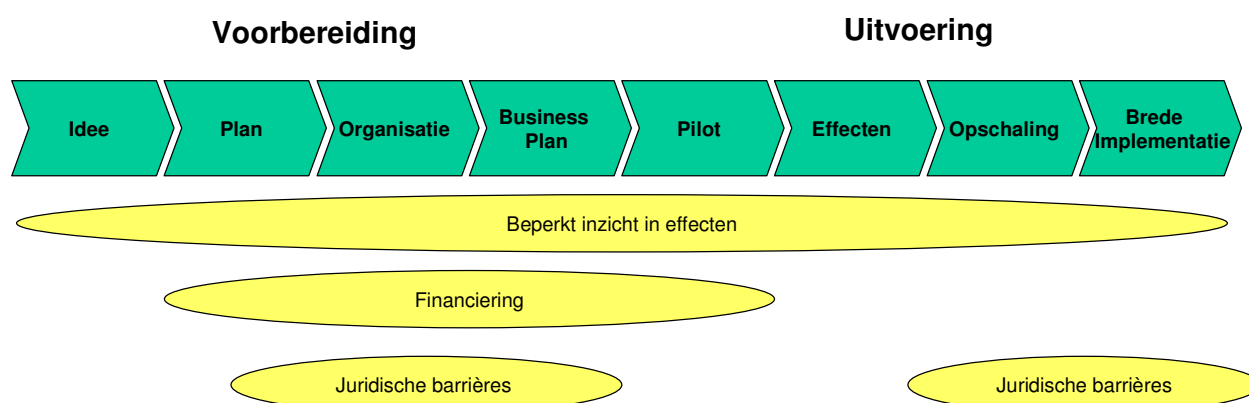
### **Faalfactoren (of vertragende factoren)**

Verskillende pilotprojecten hebben vertraging opgelopen door **juridische barrières**. Een concept kan theoretisch goed doordacht zijn, maar wanneer er geen toestemming komt van de vergunningverleners dan loopt de ontwikkeling vast. Pilotprojecten als Gezinsbedrijf Plus, Kuijpers Kip, Nieuw Gemengd Bedrijf en Check Trade hebben hier mee te maken (gehad). Vooralsnog lijken deze problemen oplosbaar, maar dat kost uiteraard tijd. Deze factor speelt met name in de fase voor de pilot en komt daarna weer aan de orde bij opschaling.

Met veel van de pilotprojecten is uiteindelijk een grote investering gemoeid. Het algemene beeld is dat de uiteindelijke investering niet een groot probleem is. Het probleem qua **financiering lijkt vaker in de ontwikkelingsfase** te liggen. In die fase dient tijd en geld te worden geïnvesteerd in iets wat pas op relatief lange termijn tot resultaten zal leiden. Zoals in alle innovatietrajecten kan dit een barrière zijn voor het realiseren van een doorbraak. Sommige pilotprojecten kunnen een bijdrage krijgen uit subsidietrajecten en kunnen deze barrière overwinnen, andere hebben daar meer moeite mee en lopen dus vertraging op. Een goed voorbeeld is UnitNet. Feitelijk stond er een pilot op het punt van beginnen toen de toegezegde subsidie werd teruggedraaid door de Europese Commissie. Marktpartijen vonden het risico van volledige eigen financiering op dat moment te groot, waardoor het project in de ontwikkeling is blijven stilstaan.

Deelnemers aan de pilotprojecten weten vaak wel te bepalen wat de directe voordelen van het project voor de eigen bedrijfssituatie zijn. **Inzicht in de overige (potentiële) effecten ontbreekt vaak** terwijl dit juist kan helpen het project extern te profileren, ondersteuning van overheden te krijgen en “de omgeving” te overtuigen. Met dit monitoringsonderzoek is een eerste stap gezet naar een meer gestructureerde bepaling van effecten van ieder project. Deze factor speelt gedurende de gehele ontwikkeling van een project.

Figuur 4.2 Faalfactoren in de ontwikkeling van de projecten



## Observaties

Gesteld kan worden dat veel bedrijven actief bezig zijn om hun bedrijfssituatie te verbeteren. Logistieke issues in combinatie met duurzaam ondernemen worden hierbij steeds belangrijkere drijfveren. Aan de ene kant is er een druk vanuit de omgeving om zorgvuldig om te gaan met de beperkt beschikbare ruimte alsmede ons leefmilieu. Aan de andere kant gaan steeds meer bedrijven ook uit 'overlevingsdrang' steeds meer op zoek naar verbeteringen in de keten die kunnen leiden tot vernieuwende concepten en een transitie in het denken over productie en logistiek. Het Platform Agrologistiek heeft deze pilotprojecten omarmd en ze niet afgedwongen. **De projecten zijn dan ook vanuit het bedrijfsleven zelf ontstaan.** Uit de gevoerde gesprekken blijkt een groot enthousiasme en commitment onder de deelnemende partijen in de meeste projecten. Dit is een belangrijke factor in het al dan niet tot een doorbraak komen in de ontwikkeling van de projecten. Aangegeven moet worden dat dit dan ook één van de belangrijkste criteria van het Platform was om projecten te selecteren voor een A-status.

Er is sprake van een grote mate van **diversiteit in de ontwikkelstadia** van de pilotprojecten. Een aantal projecten is reeds afgerond en klaar om verder in de markt uitgerold te worden. Anderen zijn meer conceptueel en dienen een langer ontwikkelpad te doorlopen. Uit ervaring blijkt dat veel pilotprojecten blijven steken in goede bedoelingen als niet op korte termijn de quick wins voor de deelnemende organisaties en bedrijven helder worden en er zicht bestaat op het doorbreken van bestaande barrières die de ontwikkeling in de weg staan.

Bedrijven zullen te allen tijde acties ondernemen om hun concurrentiepositie in de markt te verbeteren. Vaak zijn doelstellingen als kostenreductie of omzetvergroting nog immer primair leidend. Wel zien we een kentering dat steeds meer bedrijven de 'need to reduce costs' aan het vervangen zijn door een 'will to improve'. Een gunstige ontwikkeling die meer vanuit een positieve toonzetting wordt ingegeven. In totaal zijn 13 A-status projecten doorgelicht. **Gebleden is dat de gemeenschappelijke noemer (A-status) niet altijd even helder is.** De rode draad van de 13 A-status projecten is wel dat de projecten streven naar een transitie in de productie- en hierbij horende vervoerssystemen. Dit is ook de legitimatie

van het feit waarom bepaalde projecten wel actief en anderen misschien wat minder actief door het Platform zijn ondersteund. Voor de toekomst wordt gepleit voor heldere en eenduidige spelregels voor het toekennen van een A-status en deze ook te registreren en vast te leggen. Voorbeelden van criteria zouden kunnen zijn:

- Een aantoonbare verwachte kilometerreductie in combinatie met een versteviging van de concurrentiepositie.
- Vernieuwend en innovatief.
- Leidend op termijn tot een transitie in de keten, op korte termijn kan het Platform hierop 'voorsorteren' door de projecten te ondersteunen in de "broedplaatsfase".

Vooropgesteld dat dit monitoringsonderzoek geen evaluatie van het functioneren van het Platform Agrologistiek betrof maar meer "een thermometer in de projecten" heeft gehouden zoals eerder aangegeven, zijn er wel signalen opgevangen over de rol van het Platform in de projecten. **De feedback richting het Platform was overwegend positief.** De initiatieven zijn vooral ondersteund in het optuigen van organisatorische netwerken, het vinden van de juiste wegen in met name de contacten met overheden en vergunningverleners. Soms is er ook budget voor onderzoeksactiviteiten beschikbaar gesteld en een aantal initiatieven is ondersteund in het verkrijgen van juridische adviezen, met name op het gebied van wet- en regelgeving. Ook de input van de experts uit het Platform, met name de voorzitter, is een aantal keren als positief genoemd. Minder positieve geluiden kwamen met name voort uit de onduidelijkheid ten aanzien van de precieze rol die het Platform in wil nemen ten aanzien van de pilotprojecten en de ondersteuning die men kan bieden.

***Al met al kan worden geconcludeerd dat de onderzochte pilotprojecten ieder op hun eigen wijze een positieve bijdrage leveren aan het behouden en versterken van de concurrentiepositie van de Nederlandse agrosector en daarnaast in toenemende mate ook duurzaamheidsaspecten als onderdeel van de business meenemen.***

De doelstellingen van het Platform Agrologistiek komen ook duidelijk terug in de resultaten van de projecten. Er wordt duidelijk gewerkt aan efficiëntere logistiek, de agrosector wordt versterkt en veel projecten drijven op samenwerking tussen bedrijven, overheden en andere belanghebbenden.

Via het Platform zijn veel thema's geagendeerd bij het bedrijfsleven, zijn initiatieven herkend en ondersteund en is gebroederlijk samengewerkt aan de totstandkoming van de behoorlijke resultaten die zijn geboekt. Als in ogeschouw wordt genomen dat de beschikbare budgetten van het Platform relatief klein waren, kan worden gesteld dat zowel qua legitimiteit (het ondersteunen van vernieuwende projecten die een transitie in de keten kunnen bewerkstelligen) als effectiviteit (relatief veel resultaat met relatief weinig middelen) sprake is van een geslaagde exercitie.

Tot slot worden een aantal aanbevelingen geponeerd in de vorm van discussiepunten.

## ***Discussiepunt 1***

***Meten is weten*** Door het monitoringtraject zijn we veel te weten gekomen over de finesses van de onderliggende pilotprojecten. Dit levert een schat aan informatie op, waarbij het niet alleen gaat om hoeveel bereikt is in termen van reductie van kosten, kilometers, milieubelasting, etc. maar ook de organisatorische achtergronden (hoe zet je een samenwerking op, wie neemt het voortouw, hoe zet je een goede pilot op, hoe komen we van pilot naar het inbedden in organisatiestructuren, etc). De opgezette monitoring structuur met een nulmeting en een effectberekening via een schakelschema werkte goed en bleek geschikt om de verschillende typen projecten te monitoren.

***Aanbevolen wordt om het monitoring systeem te verankeren*** in de werkwijze van het Platform en in te zetten voor:

- Periodieke monitoring voortgang en resultaten projecten.
- Selectie van potentiële nieuwe A-status projecten.

## ***Discussiepunt 2***

Een systeem opzetten en onderhouden heeft geen zin als het ook niet in praktijk wordt gebruikt. ***In lijn met de vorige aanbeveling wordt aanbevolen om de projecten ook in de toekomst gestructureerd te blijven volgen.*** Interessante vragen die hiermee beantwoord kunnen worden zijn:

- Welke initiatieven brengen daadwerkelijk een transitie in de keten/sector teweeg en welke boeken met name stand-alone resultaten?
- Wat zijn succes- en faalfactoren?
- Welk type project leidt tot welke omvang en welke typen resultaten?
- Hoe is de ontwikkeling van projecten en gerealiseerde effecten op de langere termijn?
- Etc.

## ***Discussiepunt 3***

Ook nieuwe initiatieven of zelfs initiatieven buiten het Platform kunnen worden ondergebracht in het systeem. Hierdoor wordt gelijk veel kennis vergaard die met andere organisaties kan worden gedeeld (TeE, Transumo, AKK, etc) om gezamenlijk te komen tot een structurele versterking van de sector in combinatie met positieve effecten voor het milieu.

## ***Discussiepunt 4***

Registreren alleen is onvoldoende. Veel initiatieven hebben behoefte aan ondersteuning in de verschillende stadia van het proces. Met name in die fasen waarin initiatieven vaak een tijd 'blijven hangen' (bijv. net voor de pilotfase, of net voor de verdere opschaling).



Aanbevolen wordt om door middel van de structurele monitoring **voor ieder project vast te stellen wat de essentiële stappen zijn** die genomen moeten worden om de voortgang te versnellen. Op basis van die vaststelling zou het Platform bij kunnen dragen door het geven van de nodige injectie.

### **Discussiepunt 5**

Een aantal pilotprojecten is reeds afgerond. Aanbevolen wordt om te overwegen **deze afgeronde trajecten te vervangen door nieuwe veelbelovende projecten**. Hierbij dient wel een duidelijke strategie te worden gehanteerd:

- Welke huidige projecten kunnen worden losgelaten en worden 'op afstand' gevolgd?
- Welke nieuwe projecten kunnen worden toegevoegd?
- Welke criteria gelden voor die nieuwe projecten?

Afgeronde projecten blijven uiteraard wel meedraaien in de monitoring om zodoende zicht te houden op bereikte resultaten.

### **Discussiepunt 6**

Tot nu toe heeft het Platform zich vrij bescheiden opgesteld in de communicatie naar buiten toe. Zonder een arrogante houding uit te willen stralen (succes kent vele vaders) kunnen wij ons voorstellen dat **meer wordt gedaan met de behaalde successen**. Dit versterkt niet alleen de positie van het Platform in positieve zin, ook de bedrijven krijgen de kans om nieuwe contacten op te doen en de kennis en ervaring te delen met andere bedrijven in het cluster of de keten.

#### **De aanbevelingen in het kort:**

- **Onderhoud het opgezette systeem.**
- **Gebruik het zowel bij de huidige als nieuwe projecten.**
- **Probeer nieuwe vernieuwende projecten te identificeren en toe te voegen.**
- **Stel hiervoor wel duidelijke en eenduidige strategie (criteria) op.**
- **Communiceer de behaalde successen (en wellicht ook de valkuilen van projecten die minder goed zijn verlopen) en deel de kennis.**

## ***Tot slot***

Het Platform Agrologistiek heeft een brede marktbekendheid en kan deze benutten om haar werkzaamheden voort te zetten en verder te optimaliseren. Dit rapport hoopt hiervoor enkele handreikingen te hebben gedaan voor zover het de pilotprojecten betrof. Wij hebben met veel plezier en enthousiasme gewerkt aan deze monitoring, samen met het Platform, maar zeker ook samen met de betrokken ondernemers.

Nijmegen, februari 2007

Marcel Michon, afdelingshoofd Goederenvervoer Buck Consultants International  
Johan Beukema, senior adviseur en projectleider, Buck Consultants International  
Erik Koekebakker, agro-specialist en analist, Buck Consultants International