

DUURZAAM AGRARISCH ONDERNEMEN

Het stedelijk gebied als motor voor nieuwe bedrijvigheid

De zes gedaanten van de succesvolle agrarische ondernemer
toegelicht aan de hand van negen projecten



Colofon

Auteurs	Anne Claire van Altvorst Henk van Latesteijn Lia Spaans Rik Eweg Sander Mager
Copywriting	Leo Stumpel
Inhoudelijke bijdragen	Blonk Milieuadvies, Gouda Taco C.R. van Someren en André H.J. Nijhof (Ynnovate, Nyenrode Business Universiteit)
Vormgeving	Creja, Leiderdorp
Fotografie	Zie vermelding bij de diverse foto's
Infographics	Schwandt Infographics, Houten
Druk	Drukkerij Groen, Hoofddorp
Uitgave van	TransForum Postbus 80 2700 AB Zoetermeer T 079 347 09 10 F 079 347 04 04 E info@transforum.nl I www.transforum.nl

ISBN 978-94-90192-03-7

Eerste druk, 2010 © TransForum, Postbus 80, 2700 AB Zoetermeer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Anne Claire van Altvorst

Henk van Latesteijn

Lia Spaans

Rik Eweg

Sander Mager

DUURZAAM AGRARISCH ONDERNEMEN

Het stedelijk gebied als motor
voor nieuwe bedrijvigheid

De zes gedaanten van de succesvolle
agrarische ondernemer toegelicht aan
de hand van negen projecten



WOORD VOORAF

Nederland is in hoog tempo verstedelijkt. De maatschappij stelt nieuwe eisen ten aanzien van dierenwelzijn, landschap en milieu. De markt wordt steeds meer een open wereldmarkt. Het Europese landbouwbeleid staat op de helling. De agrarische ondernemer in Nederland staat nu dus op een kruispunt. Hij moet zich afvragen of zijn geijkte producten en productiewijzen nog voldoen. Doorgaan met het produceren van meer van hetzelfde lijkt een heilloze weg. Op zijn minst kan een efficiencyslag gemaakt worden in de huidige productie. Maar het zal toch vooral moeten komen van nieuwe businesscases. Dit boek gaat over de manier waarop interessante nieuwe cases tot wasdom werden gebracht.

Het innovatieprogramma TransForum was in de afgelopen zes jaar actief betrokken bij vierendertig innovatieve projecten in de agrosector en de groene ruimte. Daarbij werd een schat aan ervaringen verzameld van ondernemers die hun nek uitstaken om nieuwe businessmodellen en samenwerkingsverbanden te ontwikkelen. Dit ging lang niet altijd van een leien dakje, maar van mislukkingen en fouten leren we misschien nog het meest. De projectregisseurs van TransForum hebben dit allemaal van dichtbij meegemaakt en de belangrijkste lessen daaruit in dit boek beschreven.

Daarbij gaat het vooral over de ervaringen van tientallen ondernemers die jarenlang gewerkt hebben aan zulke nieuwe businesscases. Voor ondernemers die ook deze uitdaging aan willen gaan is dit boek een potentiële bron van inspiratie. Het boek is niet alleen voor ondernemers interessant. Het biedt ook waardevolle handvatten voor 'ondernemende' ambtenaren, bestuurders, onderzoekers, studenten en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties. De uitdagingen waar de agrosector voor staat zijn zo complex, dat zij niet door ondernemers alleen zijn op te lossen. Het leerzaamst is daarom hoe er steeds tot multidisciplinaire vormen van samenwerking werd gekomen. Met ketenpartners, met overheden, met maatschappelijke groeperingen en zelfs met eindafnemers.

En wie meer wil weten van de projecten en het werk van TransForum bevel ik van harte de website van TransForum aan, www.transforum.nl.

Meiny Prins
*Algemeen directeur Priva
Bestuurslid TransForum*

INHOUD

Verandering zit in onze natuur	3
.....Het streven van TransForum	
3	
Hoe en wat	3

DEEL I: VERSTEDELIJKING VRAAGT OM NIEUW ONDERNEMEN

3

De uitdaging voor de nieuwe agrarische ondernemer	3
De zes gedaanten van de nieuwe agrarische ondernemer	3

DEEL II: DUURZAAM AGRARISCH ONDERNEMEN

3

Negen ontdekkingsreizen naar de toekomst	3
De negen projecten in detail	3
1. Biopark Terneuzen - glastuinbouw, chemie en energie met synergie	3
2. Greenport Shanghai - model voor massale agglomeraties	3
3. Koe-Landerij - grootschalig, maar dan wel duurzaam	3
4. Nieuw Gemengd Bedrijf - duurzaam door koppeling van kringlopen	3
5. Landmarkt - overdekte boerenmarkt als metropolitane ontmoetingsplaats	3
6. MijnBoer - gezond en lekker eten voor iedereen	3
7. Rondeel - eieren zoals kippen ze graag leggen	3
8. Landzijde - boeren helpen de zorg (en zichzelf)	3
9. Noordelijke Friese Wouden - boeren creëren samen waarde	3

Bedankt	3
----------------	---

VERANDERING ZIT IN ONZE NATUUR

Nog niet zo heel lang geleden leefden we in een land dat gedomineerd werd door landbouw, veeteelt en tuinderij. Natuurlijk er waren ook steden. Er was industrie en er was handel. Maar in hoog tempo vond verandering plaats...

Intussen is de Rijn-delta uitgegroeid tot één van de grote stedelijke agglomeraties in de wereld. Die plaats biedt aan zo'n 30 miljoen mensen. En dat heeft grote consequenties voor de agrarische sector. De landbouwondernemer van vandaag heeft niet meer genoeg aan het feit dat hij groente kan kweken, of akkers bebouwen, of vee houden. De veranderende situatie vraagt om veel meer vaardigheden. Die vaardigheden zijn in kaart gebracht in dit boek. Ze worden toegelicht en geïllustreerd aan de hand van negen projecten, die gekozen zijn uit de vierendertig projecten waaraan TransForum de laatste jaren mede heeft vormgegeven.



HET STREVEN VAN TRANSFORUM

TransForum is opgezet ter stimulering van de duurzame ontwikkeling van de Nederlandse landbouw. Daarvoor zal die noodzakelijkerwijs verbonden moeten worden met zijn verstedelijkte omgeving. Dat kan niet zonder intensieve en overtuigende samenwerking van ondernemers met elkaar. Maar ook met kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties en andere bedrijven. Zo kan nieuwe bedrijvigheid ontwikkeld worden die winstgevend is, het milieu respecteert en het welzijn van mens en dier verbetert.

Metropolitane landbouw

Vrijwel alle projecten die TransForum de afgelopen jaren heeft uitgevoerd, ondersteunen de visie dat de landbouw en de metropolitane of (groot)stedelijke omgeving zich (opnieuw) met elkaar moeten verbinden om tot een meer duurzame landbouw te komen. Dit noemen we 'metropolitane landbouw'. De essentie van metropolitane landbouw is dat de verstedelijkte omgeving voor een duurzame ontwikkeling van de landbouw juist enorme kansen biedt. En dat de landbouw onmisbaar is voor een meer duurzame ontwikkeling van die stedelijke gebieden.

Onder metropolitane landbouw vallen allerlei vormen van verduurzaamde landbouw en de daarbij passende inrichting van de agroproductieketen (bijvoorbeeld agroparken, zorg-landbouw, alternatieve distributievormen). Voor al die vormen geldt dat ze plaatsvinden in een metropolitane omgeving, dat ze expliciet gericht zijn op de uiteenlopende behoeften van de stedelijke bevolking en dat ze gebruikmaken van de typisch stedelijke karakteristieken van die omgeving.

Blijvende interactie onmisbaar: tegenpolen worden partners

Er is nog steeds een grote afstand tussen de agrarische producenten en de consumenten; hierdoor is er weinig wederzijds begrip. De manier waarop agrarische ondernemers hun werk doen moet aansluiten bij de wensen en normen en waarden van burgers en consumenten.

Voor een meer duurzame ontwikkeling van de Nederlandse landbouw is blijvende interactie tussen de landbouw en zijn verstedelijkte omgeving onmisbaar. Hierdoor ontstaan nieuwe verbindingen tussen landbouw en stad. Deze zijn inspiratiebron voor innovaties, zijn winstgevend, respecteren het milieu en verbeteren het welzijn van mens en dier.

Nieuwe bondgenootschappen: onmisbaar voor duurzame ontwikkeling

Succesvolle agrarische ondernemers weten toegevoegde waarde te leveren op nieuwe gebieden; anders dan die van de traditionele agrarische producten en diensten. Hiermee dragen zij bij aan een meer duurzame ontwikkeling. Dit lukt alleen als zij blijvend samenwerken met bondgenoten die soms nieuw zijn en die dikwijls uit onverwachte hoek kunnen komen. Dankzij deze samenwerking ontstaat het noodzakelijke bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak voor hun nieuwe bedrijvigheid. Kenmerk van alle vormen van metropolitane landbouw zijn de nieuwe verbindingen die daarin aanwezig zijn. Hiervoor is samenwerking nodig met branches en sectoren die eerst geen traditionele partners van de landbouw waren. Zoals de samenwerking tussen landbouw (als aanbieder van zorg) en de zorgsector, landbouw (als energieproducent) en energiebedrijven, kunstmestfabrikanten (als leverancier van CO₂ en restwarmte) en tuinbouw.

Ook samenwerking met overheden en maatschappelijke organisaties is nodig. Innovaties stuiten immers bijna altijd op belemmeringen omdat ze niet binnen de bestaande regelgeving passen. Actieve medewerking van overheden kan daarbij de noodzakelijke uitweg bieden.

Wil een ondernemer zijn investeringen in innovaties voor meer duurzaamheid kunnen terugverdienen, dan moeten er wel afnemers zijn die de meerwaarde zien en bereid zijn daarvoor te betalen. Ondersteuning door maatschappelijke organisaties kan voor die afnemers het juiste zetje in de rug geven. Dit vraagt intensieve samenwerking tussen partijen die misschien nog nooit contact met elkaar hebben gehad en die soms zelfs gewend waren elkaar als tegenstanders te zien. Bij succesvolle innovaties op het gebied van meer duurzame landbouw bleken bijna altijd zowel kennisinstellingen als overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven intensief betrokken.

Als we in Nederland de ambitie hebben om op grotere schaal landbouwinnovaties te stimuleren die ook daadwerkelijk leiden tot een meer duurzame ontwikkeling van de agrofoodsector, dan is daarvoor in onze ogen een gezamenlijk op te zetten agro-innovatiesysteem noodzakelijk. Een samenhangend

systeem dat de barrières wegneemt waarop innovaties nu vaak vastlopen. In een dergelijk systeem zouden naast kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven in ieder geval óók projectontwikkelaars en investeerders een rol moeten hebben.



HOE EN WAT

Dit boek is dus gebaseerd op de leerervaringen van vierendertig TransForumpraktijkprojecten tussen 2004 en 2010. In deze praktijkprojecten werkten ondernemers, samen met onderzoekers, ambtenaren en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties, aan innovaties in de agrosector en in de groene ruimte. Negen daarvan zijn uitgelicht en uitgebreider beschreven vanuit het perspectief van ondernemers.

Dit boek is dus geen 'handleiding voor businessmodellen', maar een inspiratiebron voor ondernemers die investeringen in duurzame ontwikkeling winstgevend willen maken.

Een boek voor ondernemers

Ondernemers vormen de belangrijkste doelgroep voor dit boek. Dat wil niet zeggen dat het boek niet interessant is voor anderen. De ontwikkeling van duurzame nieuwe bedrijvigheid in de agrosector is immers ook een uitdaging voor onderzoekers, bestuurders, ambtenaren en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties. Tenslotte is dit boek ook interessant voor studenten uit het Hoger en Wetenschappelijk onderwijs. Zij zijn immers de innovatoren van de toekomst.

Hoe zit dit boek in elkaar?

In Deel I beschrijven we de uitdagingen voor de agrarische ondernemer en de vele vaardigheden die hij zou moeten hebben om investeringen in duurzame ontwikkeling winstgevend te kunnen maken.

Vervolgens komen in Deel II de negen voorbeeldprojecten aan bod. Eerst met een korte omschrijving van wat dit project zo'n bijzonder interessant voorbeeld maakt van nieuw & duurzaam ondernemen. En vervolgens met gedetailleerde omschrijvingen.



DEEL I VERSTEDELIJING VRAAGT OM
NIEUW ONDERNEMEN



1. DE UITDAGING VOOR DE NIEUWE AGRARISCHE ONDERNEMER

EEN VERANDERDE OMGEVING VRAAGT EEN ANDERE MANIER VAN VOEDSELPRODUCTIE: METROPOLITANE LANDBOUW

Nederland is de afgelopen decennia uitgegroeid van een landelijk gebied met steden naar een verstedelijkt gebied met groene ruimtes. We noemen dit een metropolitaan gebied. Dit heeft verregaande consequenties voor de landbouw in die groene ruimtes, die zich zal moeten ontwikkelen tot landbouw die beter inspeelt op de vraag uit een stedelijke omgeving: Metropolitane Landbouw.

De Nederlandse landbouwsector is nog steeds één van de belangrijkste exporteurs van agrarische producten ter wereld. In tegenstelling tot veel producten uit andere sectoren gaat het hierbij om producten van eigen bodem. Producten dus die hier geproduceerd worden en bewerkt tot eindproduct. De Nederlandse landbouwsector is vooral sterk dankzij zijn sterke (inter-)nationale netwerken en uitzonderlijk diepgaande kennis. De Nederlandse landbouwproductie is daarmee een wereldwijd voorbeeld van kennisintensieve productie in een dichtbevolkt deltagebied.

Het probleem

Maar de toegenomen verstedelijking heeft ook grote gevolgen. Stad en land zijn in de afgelopen decennia verder uit elkaar gegroeid. De landbouw heeft zich in de loop van de tijd, in zijn streven naar productie- en efficiëntievergroting steeds verder gespecialiseerd en gedistantieerd van de stad, anderzijds heeft de moderne stedeling zelden een realistisch beeld van hoe de moderne landbouw eruitziet en hoe voedsel geproduceerd wordt. Het maatschappelijk verzet tegen schaalvergroting en intensivering wordt hierdoor steeds groter en de discussies over verspreiding van dierziekten, stankoverlast, milieubelasting, dierenwelzijn en de aantasting van het landschap zijn aan de orde van de dag. Ook is er de strijd om door de landbouw ingenomen ruimte, die ook voor wonen, werken en recreëren nodig is. Tegelijkertijd kampen boeren met rentabiliteitsproblemen, velen hebben moeite om hun hoofd boven water te houden. Niet voor niets staken steeds meer boeren hun bedrijf.



De uitdaging

Om het imago van de landbouw te verbeteren, moet de landbouw beter inspelen op de veranderende vraag en ook daarvoor is een meer duurzame landbouw gewenst.

Volgens TransForum liggen er grote kansen voor agrarische ondernemers. Kansen als we erkennen dat vandaag platteland en stad meer dan ooit onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Zij hebben elkaar hard nodig: als leverancier, als afnemer, als medegebruiker van ruimte, als afvalstoffenproducent en -verwerker.

Door het leggen van nieuwe verbindingen kan de ondernemer kosten besparen, efficiënter werken en meerwaarde op zijn product realiseren. Maar investeringen in duurzame ontwikkeling zijn niet eenvoudig terug te verdienen. Hiervoor is een nieuw type ondernemer nodig.

Actie is nodig om nieuwe kansen te scheppen

Nieuwe agrarische ondernemers kunnen niet langer volstaan met 'reageren om te overleven'. De ondernemer in de 21^e eeuw heeft andere vaardigheden nodig om duurzame investeringen terug te verdienen.

Voor het verzilveren van kansen moeten nieuwe businessmodellen ontwikkeld worden. Modellen waarin de duurzaamheidsthema's *people*, *planet* én *profit* worden gecombineerd. Voor de ontwikkeling van '3P-businessmodellen' zijn nieuwe strategieën nodig en vooral ook: nieuwe vormen van samenwerking.

De keuze van de partners om mee samen te werken zal afhangen van de doelen die de ondernemer zich stelt en de omgeving waarin hij of zij zich bevindt. Het kan gaan om samenwerking met collega's, met andere branches die in en om de stedelijke omgeving actief zijn, met overheden, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Hierbij komen partijen in beeld waarmee tot nu toe misschien nauwelijks contact was of die zelfs tegenstander waren. Dat kost inspanning, maar in vele projecten bleek dit steeds de moeite waard.

Drie strategieën voor 3P-businessmodellen

We zien drie strategieën voor de realisatie van 3P-businessmodellen in de agrarische sector:

- **DUURZAAM VERBETEREN: Samenwerking om draagvlak te creëren voor nieuwe intensieve productiewijzen**
Ondanks de weerstand van burgers tegen de landbouw, zal de Nederlandse bevolking toch ook in de toekomst gevoed moeten blijven worden. Bij voorkeur wordt voedsel dichtbij steden geproduceerd, om redenen van voedselzekerheid, betrouwbaarheid, volksgezondheid en zeker ook dierenwelzijn. Met de groeiende wereldbevolking en de sterk stijgende mondiale welvaart, is in de toekomst vanzelfsprekend

nog meer voedsel nodig. Dit vereist zowel een efficiënte als een meer duurzame manier van produceren om door de samenleving te worden geaccepteerd en gewaardeerd.

De voorbeeldprojecten waarin deze strategie leidend is, zijn Biopark Terneuzen, Greenport Shanghai, Koe-Landerij en Nieuw Gemengd Bedrijf.

- **DUURZAAM VERWAARDEN: Samenwerken met nieuwe ketenpartners voor de ontsluiting van bestaande markten**

De huidige trends in de agrosector zijn de dominantie van de retail, de schaalvergroting in de landbouw, verschroming van het versassortiment (minder 'specialties', focus op 'commodities') en prijs als leidend mechanisme voor afrekening van producenten.

Kwaliteit en duurzaamheid krijgen nauwelijks de kans om in deze wurgende prijsconcurrentie een rol te spelen. In deze strategie wordt duurzaamheid gezien als een nieuwe positioneringskans. Zeker wanneer deze samenvalt met verbetering van de smaak van de geproduceerde producten. Hiervoor is het nodig om innovatieve samenwerkingsverbanden tussen ketenpartners op te zetten waarbij duurzaamheid een win-win factor is, in plaats van een toegevoegde kostenfactor. Dit vraagt om de ontwikkeling van nieuwe, duurzame ketens.

De voorbeeldprojecten waarin deze strategie leidend is, zijn Landmarkt, MijnBoer en Rondeel.

- **DUURZAAM VERNIEUWEN: Samenwerken voor nieuwe producten en markten**

Succesvolle agrarische ondernemers weten toegevoegde waarde te leveren op nieuwe gebieden, anders dan de traditionele land- en tuinbouwproducten. Zoals de zorglandbouw die zich richt op de behoefte aan rust, ruimte en groen. Door kruisbestuiving tussen verschillende sectoren te organiseren en daar producten en diensten voor te ontwikkelen weet de innovatieve ondernemer een positie te verwerven op nieuwe markten. Samenwerking met soms hele nieuwe partners is dan geboden.

De voorbeeldprojecten waarin deze strategie leidend is, zijn Landzijde en Noordelijke Friese Wouden.



2. DE ZES GEDAANTEN VAN DE NIEUWE AGRARISCHE ONDERNEMER

NIEMAND IS VOLMAAKT, MAAR EEN TEAM KÁN HET WORDEN!

In Deel II zijn negen projecten beschreven.

Van deze projecten valt veel te leren. In deze negen TransForumpraktijkprojecten (en trouwens ook in de vijfentwintig andere) zien we dat de ondernemers een aantal verschillende gedaanten

zouden moeten kunnen aannemen om hun

3P-businessmodel te

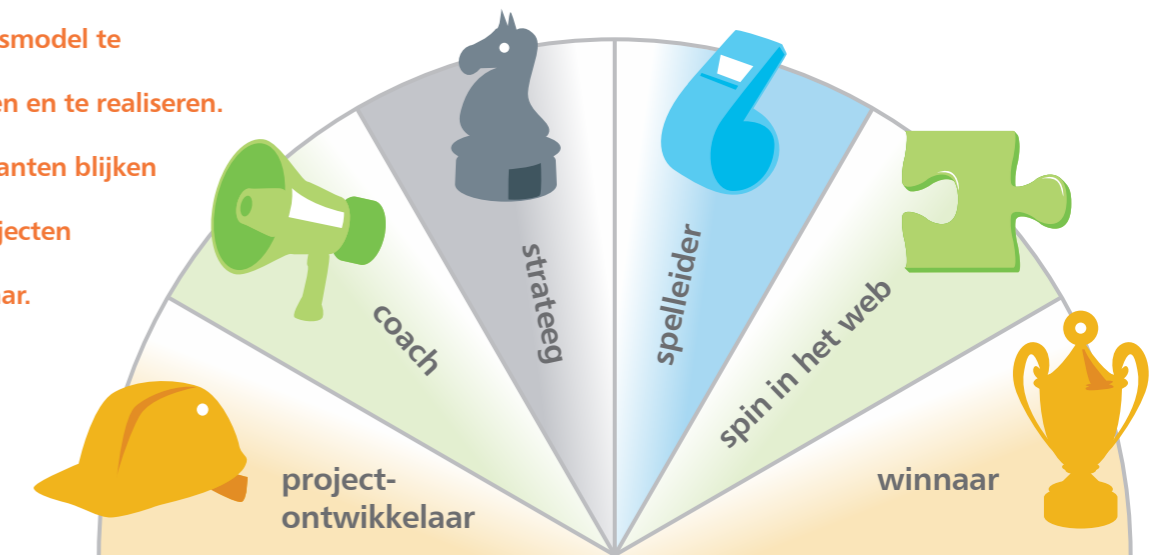
ontwikkelen en te realiseren.

Deze gedaanten blijken

in veel projecten

vergelijkbaar.

Hieronder beschrijven we deze, steeds weer noodzakelijke, gedaanten. Noodzakelijk voor een nieuwe aanpak van agrarisch ondernemen: de ontwikkeling van duurzame businesscases in een metropolitane omgeving. Ofwel: de flexibiliteit die nodig is voor een succesvolle aanpassing aan toekomstige eisen. Vanzelfsprekend is geen mens in staat om al die rollen met evenveel glans te vertolken. Maar de slimme ondernemer weet zich te omringen met anderen die juist uitblinken op die punten waarop hij wat minder sterk is.



1.



De ondernemer als projectontwikkelaar

Basisvoorwaarde van nieuwe business is dat eraan verdiend wordt (profit). Investerings in duurzame ontwikkeling richten zich daarnaast ook op een verbetering van milieu (planet) en sociale kwaliteit (people). Een innovatie is geslaagd als de nieuwe werkwijze in de markt is gerealiseerd. We kennen in elke innovatie drie fasen, die elkaar in de praktijk ook dikwijls zullen overlappen: de planfase, de investeringsfase en de realisatiefase waarin de 'Return On Investment' op *people, planet en profit (3P)* geïnd wordt.

Deze drie fasen zijn:

- Resultaat van de *planfase* is een 3P-businessplan, dat overtuigend is voor investeerders, dat leidt tot maatschappelijke acceptatie, én de overheden overtuigt om deze innovatie te ondersteunen, bijvoorbeeld door vergunningen te verlenen.
- In de *investeringsfase* wordt het plan omgezet in daadwerkelijke 'business', doordat ondernemers, publieke en/of private investeerders geld en energie steken in het realiseren van het plan.
- In de *realisatiefase* is het bedrijf operationeel, krijgt de investeerder zijn beoogde rendement en wordt op *people- en planetaspecten* waarde gecreëerd.

Lessen uit de projecten

- De planfase geeft vaak een duidelijk streefbeeld en is vooral gericht op het creëren van het vertrouwen dat gezamenlijk het eindresultaat behaald zal worden. Een reality check en duurzaamheidscheck zijn in deze fase belangrijk. In de investeringsfase worden de ideeën concreet uitgewerkt, en wordt van partijen écht commitment gevraagd door mee te investeren.
- Betrokken partijen kunnen in de verschillende fasen verschillende rollen hebben: een 'meedenker' in de planfase kan in de investeringsfase een zakelijke partner, toezichthouder of vergunningverlener zijn.
- Om de investeringsfase te versnellen is het slim om mogelijke investeerders ook in de planfase te betrekken.
- In de planfase wordt de innovatie vaak ondersteund met subsidies. Dit heeft als risico dat er plannen ontwikkeld worden die in de investeringsfase ook alleen met subsidies zijn te realiseren en (dus) onvoldoende renderen.
- In de investeringsfase geldt: 'wie betaalt bepaalt'. Partijen die meedenken in de planfase en mee willen blijven doen in de investeringsfase kunnen het beste mee investeren.
- Investerings in 3P-businesscases kunnen afkomstig zijn van zowel publieke als private bronnen.



2. De ondernemer als coach

Echte doorbraken komen tot stand als mensen van verschillende achtergrond bij elkaar zitten en nieuwe kennis ontwikkelen: ondernemers, ambtenaren, onderzoekers en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties. Deze partijen hebben in het dagelijks leven vaste rollen en verhoudingen

ten opzichte van elkaar: ze kunnen bijvoorbeeld elkaars financier zijn, concurrent, toezichthouder, vergunningverlener of zelfs tegenstander. Ook hebben ze elk hun eigen 'beloningsmechanismen': geld, macht en aanzien, reacties van donateurs en

leden, wetenschappelijke publicaties. Die verschillende rollen en beloningen belemmeren het creatief denkproces. Voor échte vernieuwingen moet experimenteerterruimte worden georganiseerd. Dat kan als volgt:

- Door - als coach - een team te vormen met personen uit verschillende partijen zonder dat zij deze partijen 'formeel' hoeven te vertegenwoordigen, maar die als gezamenlijk doel hebben om deze wedstrijd te winnen.
- Door projecten of programma's op te zetten waarbij bestaande politieke, economische en maatschappelijke afrekenmechanismen (tijdelijk) opgeschort zijn.
- Door duidelijke spelregels met elkaar af te spreken (zie Spelleider).
- Door creatieve workshops en door te leren van andere inspirerende initiatieven.
- Door van de overheid een in tijd en plaats afgebakende vrijstelling te krijgen van bestaande regels.

3.



De ondernemer als strateeg

Metropolitane landbouw kent niet één strategie. Om de nieuwe kansen in de metropolitane landbouw te verzilveren zijn (minstens) drie strategieën mogelijk:

1 Duurzaam Verbeteren: de voedselproductie in metropolitane gebieden zal nieuwe efficiënte productiemethoden moeten ontwikkelen. Productiemethoden die zich richten op een hogere productie per hectare of op een grotere schaal en op een duurzamere manier van produceren. De nieuwe productiemethoden moeten hun maatschappelijke acceptatie en waardering verdienen. Doel is NIMBY (Not In My BackYard) letterlijk en figuurlijk om te keren in YBMIN (Yes, Be My Innovative Neighbour).

Lessen uit de projecten

- Bij vergunningverlening wordt de technologie beoordeeld met 'best proven practices' als referentie. Nieuwe technologieën voldoen hier niet altijd aan. Experimenteerterruimte binnen de regelgeving is gewenst, waarbij het experiment (wetenschappelijk) wordt gemonitord.
- Door langdurige experimenten kunnen alle partijen leren van een nieuwe ontwikkeling, het wordt een 'proeftuin'. Met de nieuwe kennis kunnen ze buiten de veilige omgeving hun 'beloning' realiseren: geld, macht, aanzien, invloed (netwerken) of publicaties.
- Reflectie helpt om afstand te nemen. Continu breed kijken en uit je eigen omgeving treden is nodig om goed te kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Door te sparren met elkaar en met andere innovatieprojecten ontstaan nieuwe inzichten.

2 Duurzaam Verwaarden: agrarische ondernemers zetten nieuwe ketens op die stedelijke markten in de stad en agrarische productie verbinden. In de nieuwe ketens zijn zij zelf medeverantwoordelijk voor de afzet van hun producten en wordt de afstand tussen producent en consument verkleind. Kwaliteit en duurzaamheid kunnen daardoor een belangrijkere plek krijgen in de keten. Drijfveren voor integratie van de keten zijn: tot waarde brengen van kwaliteit en duurzaamheid, direct contact tussen stad en platteland, ketenverkorting en een 'eerlijkere' waardeverdeling binnen de keten.

3 Duurzaam Vernieuwen: door in te spelen op nieuwe behoeften van stadsbewoners kunnen agrarische ondernemers nieuwe producten en markten ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan is de zorglandbouw, waar agrarische ondernemers inspelen op de behoefte van cliënten aan rust, ruimte en groen.

Lessen uit de projecten

- Nieuwe producten kunnen ook uit publieke middelen betaald worden als zij zich richten op publieke waarden. Zoals 'een waardevol cultuurhistorisch landschap'.
- Voor een ketenverandering moeten verschillende partijen veranderen. Een stapsgewijze aanpak werkt daarbij het beste.
- De keuze om te blijven produceren voor de 'commodity' markt legt een beperking op de beschikbare middelen die nodig zijn voor eventuele extra investeringen in duurzaamheid. Investerings in duurzaamheid kunnen dan alleen opgebracht worden als ze ook tot lagere productiekosten leiden.
- De meerwaarde van een meer duurzaam geproduceerd product kan worden terugverdiend als dit zichtbaar is voor de consument: ofwel door een nieuwe formule of door het verwerven van een duurzaamheidskeurmerk. Het is belangrijk om in een vroeg stadium van conceptontwikkeling draagvlak te creëren bij maatschappelijke organisaties en overheden. Ook kan het soms helpen om wetenschappelijk bewijs te krijgen

van de meerwaarde door gefundeerde uitspraken van kennisinstellingen.

- Duurzaamheid is een zeer ruim begrip. Het is niet eenvoudig om alleen op basis van duurzaamheid meerwaarde te creëren. Combineer duurzaamheid met andere vormen van meerwaarde (beleving, educatie, recreatie, transparantie, smaak). Het is belangrijk om een businessmodel op te zetten dat niet eenvoudig is te kopiëren.
- Elke (nieuwe) keten heeft een ketenregisseur nodig: de partij die de verantwoordelijkheid neemt voor organisatie en integratie van de keten.
- Voor alle drie de strategieën is een professionele aanpak essentieel. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is dat niet altijd. Professionalisering betekent de ontwikkeling van vakmanschap (kennis, vaardigheden en houding) en ondernemerschap (het vermogen om een organisatie op te zetten die inspeelt op nieuwe marktkansen).
- Nieuwe strategieën vereisen soms nieuwe competenties die moeten worden ingehuurd, zoals ontwerpen, marketing en communicatie.

4.



De ondernemer als spelleider

Een innovatieproces is onvoorspelbaar, daarom valt de inhoud van te voren niet overeen te komen. Over het proces zelf kunnen wel afspraken gemaakt worden. Deze afspraken moeten door de deelnemende partijen worden geaccepteerd. Om een nieuw businessmodel te realiseren met verschillende stakeholders is het belangrijk om elkaar te vertrouwen, duidelijkheid te hebben over elkaars verantwoordelijkheden en risico's, en moet helder zijn wat het doel is dat gezamenlijk bereikt gaat worden.

Een ondernemer moet dus zorgen dat er overeenstemming is ten aanzien van de 3 V's¹:

- **Vertrouwen:** deelnemers vertrouwen elkaar, gunnen elkaar successen, spreken af dat het proces een 'veilige' omgeving is voor alle deelnemers, vragen elkaar om reacties, hebben de flexibiliteit om het eigen standpunt aan te passen of om andere standpunten te accepteren.
- **Verklaren:** elke deelnemer heeft een verhaal waarmee hij de eigen inzet en doelen beschrijft en is bereid dit te verklaren aan de andere partners opdat zij het begrijpen.

¹ Geïnspireerd door het boek *Blue Oceans Strategy* (W. Chan Kim en René Mauborgne, 2005)

- **Verwachten:** Er worden goede afspraken gemaakt over de verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten van het proces. Alle deelnemers worden betrokken bij de beslissingen, en een ieder wordt uitgenodigd om daar een reactie op te geven.

Lessen uit de projecten

- Een 3P-businesscase heeft vaak meer ketenpartijen als eigenaar, die van elkaar afhankelijk zijn. Dit vereist vertrouwen tussen deze partijen, zeker in de investerings- en realisatiefase. Door in de planfase expliciet te vragen naar elkaars waarden en verwachtingen kan het vertrouwen al vroeg worden opgebouwd. Begin het proces met het formuleren van een gedeelde ambitie en ieders verwachtingen.

- Een 'open mind' is nodig. Geen vooraf ingenomen posities maar een brede blik: praat met externe deskundigen, organiseer excursies, leer van andere initiatieven, en heb aandacht voor maatschappelijke ontwikkelingen.
- Commitment is cruciaal: doorzettingsvermogen bij het ontwikkelen van een businesscase is er alleen als partijen een rechtstreeks belang hebben.
- Ontwikkelen van een innovatie vereist flexibiliteit in het proces: de ruimte en bereidheid om van strategie te wisselen en in te spelen op nieuwe vragen en kansen. Denk niet direct in oplossingen.
- Houdt als ondernemer het initiatief in het project en maak duidelijke afspraken over ieders rol, tijdbesteding en bijdrage.
- Organiseer reflectie op de manier waarop je samenwerkt, zodat iemand van buiten de deelnemers een spiegel voorhoudt.

5.



De ondernemer als spin in het web

Om een 3P-businessmodel te laten slagen moeten betekenisvolle verbindingen worden georganiseerd. Betekenisvolle verbindingen zijn er als partijen zich werkelijk betrokken voelen bij de innovatie, doordat zij er een duidelijk belang bij hebben, bijvoorbeeld doordat er informatie, kennis of geld wordt uitgewisseld.

Verbindingen zijn er tussen verschillende partijen:

- Tussen de ondernemer en de overheid: de overheid moet ruimte geven in beleid en vergunningen en participeren: "*Hoe kan de overheid mij helpen?*"
- Tussen de ondernemer en kennisinstellingen: samenwerking is leerzaam en leidt tot nieuwe inzichten: "*Wat kunnen kennisinstellingen mij leren?*"
- Tussen ondernemer en maatschappij: zonder een legitimatie door de maatschappij kan een businessmodel niet worden

gerealiseerd: "*Welke (maatschappelijke) waarde creëer ik?*"

- Tussen ondernemers onderling: samenwerking met andere ondernemers kan business voor alle partijen versterken: "*Met wie kan ik samen meerwaarde genereren?*"

Lessen uit de projecten

- Het betrekken van maatschappelijke organisaties is vaak lastig, maar als het lukt, kunnen zij een belangrijke rol spelen bij de acceptatie van de productiewijze, de locatie en het product zelf. En daarmee bijdragen aan de realisatie van een hogere prijs voor het product.
- Om een succesvol businessmodel voor een geheel gebied te ontwikkelen is het een randvoorwaarde dat de ondernemers zich organiseren.
- Afhankelijk van de onderlinge verhoudingen kan worden overwogen de taak om betekenisvolle verbindingen te

realiseren in handen te geven van een neutrale persoon of partij.

- Een duidelijk gemeenschappelijk 'verhaal' is een belangrijke bindende factor bij het realiseren van een werkend netwerk. Ook kan het helpen om goede beelden, ambassadeur of een aansprekende maquette van het eindplaatje te hebben.
- Een analyse van stromen en kringlopen kan leiden tot nieuwe partners voor wie koppeling van kringlopen een gezamenlijke meerwaarde creëert.
- Leer van andermans successen en mislukkingen.

- Een strategisch plan voor heldere publiekscommunicatie is belangrijk om maatschappelijk draagvlak te krijgen. Neem de - vaak emotionele - bezwaren serieus. Emoties worden meestal niet weggenomen met feitelijke, rationele informatie.
- Realiseren en beheren van externe netwerken is belangrijk bij het ontwikkelen van innovaties omdat zij hulp kunnen geven bij de realisatie.
- Zoek contact met kennisinstellingen en zoek specifiek naar onderzoekers die de innovatie mogelijk verder kunnen helpen, door ondersteunend onderzoek uit te voeren.



6.

De ondernemer als winnaar

Duurzame ontwikkeling betekent dat *people*-, *planet*- en *profitaspecten* elkaar versterken: daarin ligt het nieuwe businessmodel. De randvoorwaarde is dat de Investeringen op het gebied van planet en people kunnen worden terugverdiend door kosten te besparen en/of door meerwaarde te creëren.

Vragen die bij een 3P-businessplan aan de orde komen zijn:

- "Waar kunnen planet en profit elkaar versterken en waar kunnen people en profit elkaar versterken?"
- "Welke waarde creëer ik als ondernemer op het terrein van people, planet en profit en voor wie doe ik dat?"
- "Hoe kan ik daar als ondernemer aan verdienen?"

De ondernemer maakt in de planfase een 3P-businessplan, inclusief een communicatieplan en een financieringsplan.

Lessen uit de projecten

- Denk na over risico's. Betaalt een eventuele extra financiering zich terug en zo nee, hoe kan die dan afgedekt worden (bijvoorbeeld met een garantstelling)? Wat is het afbreukrisico en wanneer is een backup systeem nodig? Vaak is een bepaald volume nodig om de investering rendabel te maken.
- Bepaal of de innovatie zich richt op de ontwikkeling van 'specialties' (producten met een meerwaarde en meerprijs) of op 'commodities' (producten voor de wereldmarkt met bijbehorende prijzen).
- Bedenk wat een eventuele afhankelijkheid van subsidies betekent: overheidsbeleid en subsidies kunnen grillig zijn.
- Onderbouw het duurzaamheidsverhaal met keurmerken, benchmarks of steekhoudende argumenten, anders wordt er snel doorheen geprikt.

EEN NIEUWE AANPAK VAN AGRARISCH ONDERNEMEN IS NOODZAKELIJK



DEEL II DUURZAAM AGRARISCH ONDERNEMEN

→ Biopark Terneuzen

↺ Greenport Shanghai

ω Koe-Landerij

4 Nieuw Gemengd Bedrijf

5 Landmarkt

6 MijnBoer

7 Rondeel

∞ Landzijde

9 Noordelijke Friese Wouden

NEGEN ONTDEKKINGSREIZEN NAAR DE TOEKOMST

In de volgende hoofdstukken maakt u kennis met agrarische ondernemers die hebben aangetoond dat agrarisch ondernemen in de 21^e eeuw succesvol kan zijn. Zij hebben nieuwe inzichten ontwikkeld waarmee u uw voordeel kunt doen. TransForum heeft een overzicht gemaakt van de samenwerkings- en de waardecreatiemodellen, van de vaardigheden die je als ondernemer bij de hand moet hebben en van de verschillende gedaanten die je moet kunnen aannemen om er een succes van te maken. Maar net als bij alle vaardigheden geldt: het is de eindgebruiker die bepaalt óf en hóe het eindresultaat succesvol wordt!

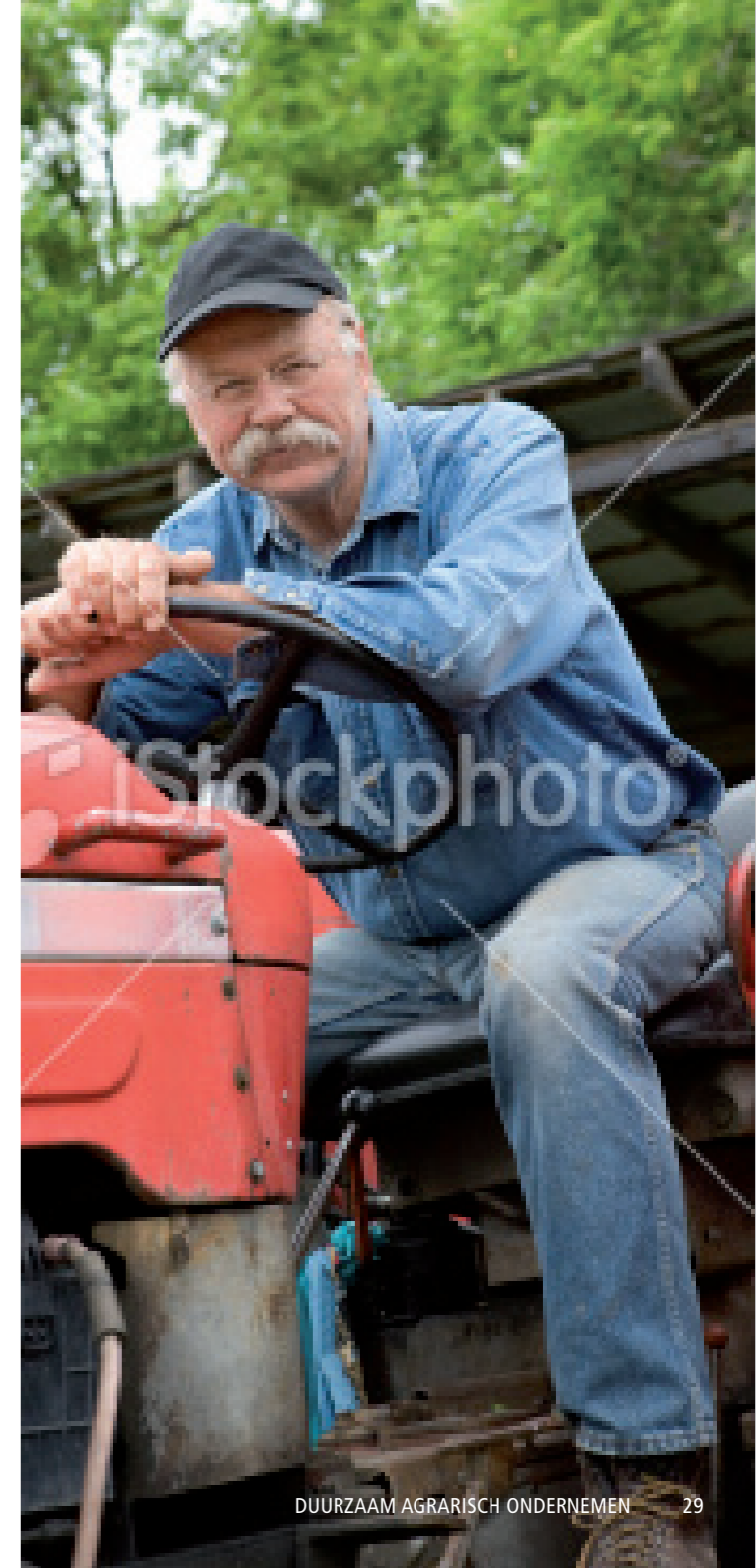
Wat al die ondernemers gemeen hebben is dat ze de nieuwe eisen, die de snel veranderende omgeving aan ze stelt, niet als problemen zien, maar als kansen. Of het nu om voedselkwaliteit gaat, of om duurzaamheid, om diervriendelijkheid, of om landschapsbehoud en -beheer, er zijn altijd manieren om juist daarmee tot een betere bedrijfsvoering te komen.

De weg die daarheen afgelegd moet worden is een ontdekkingsreis naar de toekomst van het agrarisch bedrijf. Een weg vol hindernissen, maar ook vol boeiende ervaringen. Met vaak een verrassend gevarieerd reisgezelschap.

Zo ontmoeten we de stallenbouwer die een systeem bedenkt dat zo diervriendelijk is dat Wakker Dier er inmiddels reclame voor maakt. En een boer/onderwijzer die een manier bedenkt om zorgbehoevenden in de stad weer wat zelfrespect te geven en daarmee het kleinschalig boerenbedrijf en het daarbij behorende landschap in stand te houden. We zien hoe lastig het is om het ouderwetse gemengde bedrijf op te schalen naar een groot en duurzaam stelsel. En hoe een manier gevonden wordt om de producten van individuele boeren als merkartikel aan de man te brengen.

Regionale trots in Friesland leidt tot landschapsbehoud en waardecreatie. En in Zeeland wordt synergie gecreëerd tussen glastuinbouw, chemie en energieproductie. Twee broers worden in Israël op het idee gebracht hoe je een grootschalige opzet voor melkvee kunt laten werken op een wijze die deugt. En we ontmoeten iemand die het romantische beeld van de grote overdekte voedselmarkten, zoals we die kennen uit Zuid-Europese steden, omvormt naar overdekte boerenmarkten aan stadsranden, waar goed voedsel wordt aangeboden in combinatie met educatie en entertainment.

Tenslotte is er de verste ontdekkingsreis uit dit boek: die naar Shanghai, waar onze Nederlandse kennis ervoor zorgt dat de grote ambities van de plaatselijke overheid kunnen leiden tot een volledig gesloten systeem van kwalitatieve voedselproductie, duurzaamheid, positieve energiebalans en uiteindelijk ook winst voor de ondernemers.



1. BIOPARK TERNEUZEN

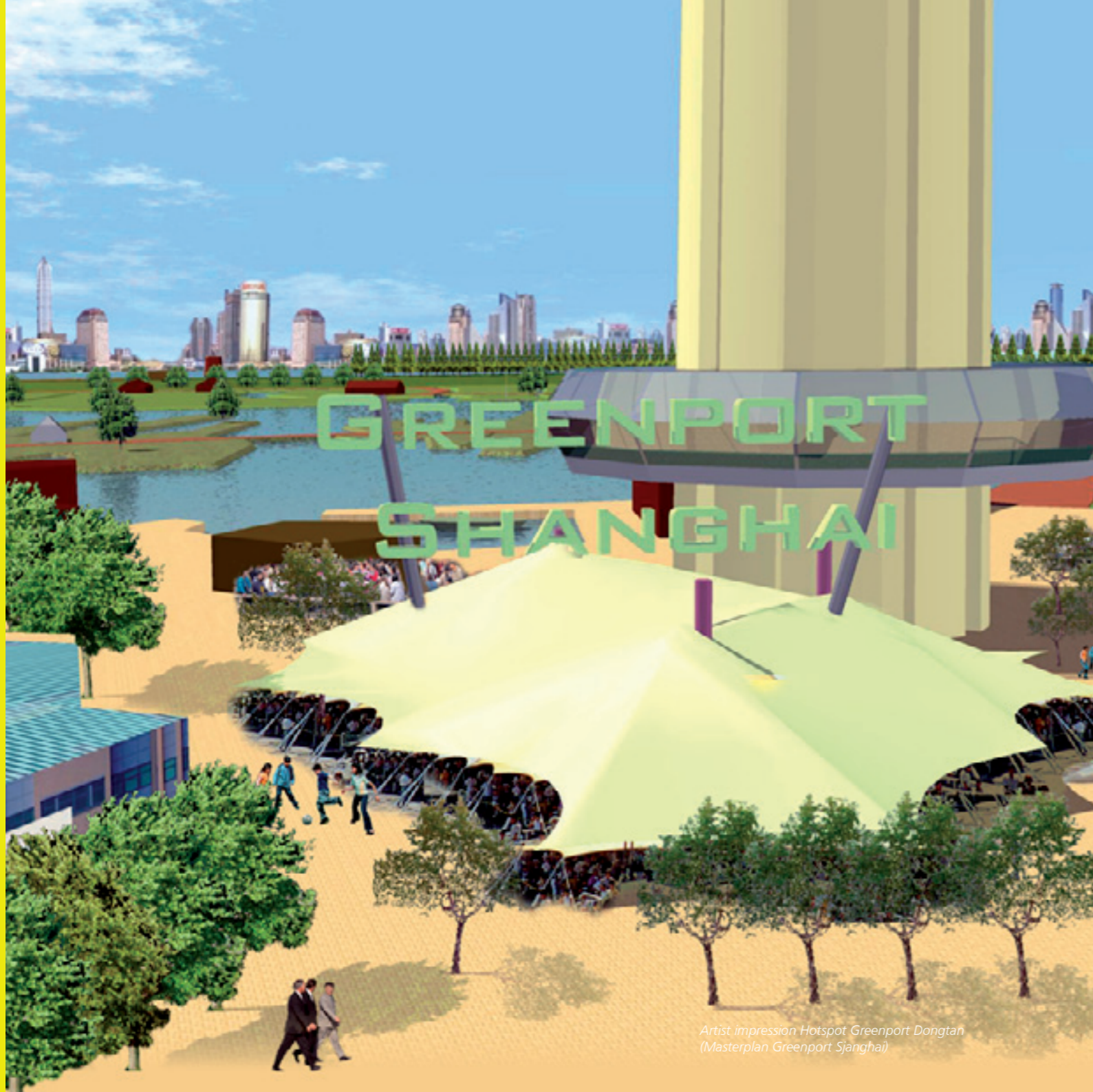
Het gebied Gent-Terneuzen is een belangrijke delta-agglomeratie. Een van de hoogstontwikkelde ter wereld. Met veel mensen, veel landbouw en chemische industrie. De gedachte om daarin iets geheel nieuws te creëren is weer zo'n voorbeeld van de ontdekkingstochten waarbij TransForum de afgelopen jaren betrokken is geweest.

Het sleutelwoord daarbij is *industriële ecologie*. Duurzame ontwikkeling van het hele gebied. *Mark van Waes* van *Van de Bunt Adviseurs* kwam met het idee. *Zeeland Seaports* ging het trekken. Mark van Waes heeft een belangrijke rol gespeeld door verbinding te leggen tussen de industriële bedrijven in de regio en de glastuinbouw. Vanuit zijn visie op de potentie van industriële ecologie en de koppeling van stromen van individuele producenten en vanuit zijn 'roots' in dit gebied. Waarop *Zeeland Seaports* het stokje weer overnam.

Zeeland Seaports, het havenbedrijf van de provincie Zeeland samen met een aantal gemeenten, zag hierin kans om hun opdracht 'werkgelegenheid stimuleren' te koppelen aan de beleidsdoelstelling van de provincie om agroproductieparken te realiseren. Belangrijk is geweest dat *Zeeland Seaports* eisen stelt aan de glastuinders die zich in Biopark Terneuzen willen

vestigen. Ze mogen geen eigen WKK installeren. Daarmee waarborgt *Zeeland Seaports* afnamegarantie voor WarmCO₂.

Van de eerste fase van 125 hectare glastuinbouw is inmiddels 23 hectare in bedrijf. De glastuinders nemen inmiddels restwarmte en CO₂ af van kunstmestfabrikant *Yara*. Daarvoor zijn pijpleidingen aangelegd en is WarmCO₂ in bedrijf. De biodieselabriek is gerealiseerd. In aanbouw is de biomassacentrale. Biopark Terneuzen is nu al een agropark van formaat dat staat en draait. In een tijdsbestek van drie jaar is hier een prestatie neergezet om trots op te zijn.



Artist impression Hotspot Greenport Dongtan
(Masterplan Greenport Shanghai)

2. GREENPORT SHANGHAI

Shanghai ligt aan de monding van de Yangtze rivier. Jaarlijks stroomt er 59.920.000.000 m³ vers water langs. De beschikbaarheid van water en de vruchtbare ondergrond maken de monding van de Yangtze tot een zeer geschikte plek voor landbouw. Maar daar ligt Shanghai, een van de grootste metropolen ter wereld. Qua inwoneraantal de grootste gemeente ter wereld, met 16,7 miljoen inwoners (in 2000) wonen er gemiddeld 2.657 mensen per km². Bedenk maar eens wat de voedselbehoefte van al die Shanghainezen is...

De stedelijke ontwikkeling heeft de landbouw weggedrukt. Het beeld van Shanghai wordt gedomineerd door imposante hoogbouw, volle wegen en maar heel af en toe een klein stukje groen. Het eiland *Dongtan* is het laatste groene en merendeels agrarische district van Shanghai. Het ontbreken van een snelle verbinding met de stad Shanghai heeft het eiland behoed voor verstedelijking. Ook nu er een tunnel-brug is aangelegd blijft Dongtan echter agrarisch. Dongtan is namelijk door de Chinese overheid bestempeld als gebied voor *eco-city development*.

De ambitie is om Dongtan slechts zeer beperkt stedelijk te ontwikkelen en vooral in te zetten op groene en agrarische functies voor de stad Shanghai. Dongtan moet de groene, recreatieve long van Shanghai worden, maar ook een voorraadschuur voor verse landbouwproducten. Dat vraagt om een enorme innovatieslag in de landbouw die nu gekenmerkt wordt door lage kwaliteit, aanbodgedrevenheid en een slechte organisatiegraad. De voedselschandalen van de laatste jaren tonen eens te meer aan hoe noodzakelijk die innovatieslag is.

Greenport Shanghai is een concreet plan om die innovatieslag te maken. Door intensieve agrarische productie te *integreren* met verwerking en logistiek en te *combineren* met hoge duurzaamheidsprestaties, zal Greenport Shanghai in staat zijn om hoge volumes en unieke kwaliteit te bieden, waardoor op de rest van het eiland landschappelijk recreatieve waarden centraal kunnen staan. Koppeling van stofstromen, opwekking van energie en zuivering van water maken dat Greenport Shanghai ook prima zal passen bij de ambitieuze doelstellingen van Dongtan. En door zijn innovatieve karakter en transparante bedrijfsvoering wordt Greenport Shanghai ook nog eens een educatieve en recreatieve trekpleister.

Greenport Shanghai is nog steeds een plan. De grote uitdaging is nu welke ondernemers in staat zijn om deze innovatie in te praktijk te realiseren en welke nieuwe rollen ze daarvoor moeten spelen. Of komt een dergelijk ambitieus plan nooit van de tekentafel?



Artist impression vrijloopstallen Koe-Landerij
(Architectuurstudio SKETS, Groningen)

3. KOE-LANDERIJ

Om Rijnland, dat is het metropolitane gebied Randstad-Ruhrgebied-Brussel, van zuivel te voorzien zijn grote hoeveelheden nodig. De gebroeders Wilms pakken daarmee de klassieke rol van de landbouw op: het waarborgen van de voedselvoorziening van de steden rondom hem heen. Tegelijkertijd willen ze voldoen aan waarden als dierenwelzijn, milieu en landschap, waarden die door de toenemende verstedelijking bovenaan de agenda zijn komen te staan.

Het idee van de gebroeders Wilms is dat zij een bedrijf willen realiseren dat 'deugt'. Deugt in die zin dat het onderdeel is van de gemeenschap, gewaardeerd wordt door de gemeenschap en betekenis heeft voor de gemeenschap. Deugt omdat het aandacht besteedt aan dierenwelzijn en landschap, en deugt omdat de ondernemers er geld mee kunnen verdienen en de medewerkers normale arbeidstijden kunnen maken en zich er ontwikkelen.

Het familiebedrijf Wilms bestaat al sinds 1880 en de familie is dus al onderdeel van de gemeenschap (diverse besturen,

gemeenteraad, verenigingen enzovoorts). Dat hun bedrijf ook gewaardeerd onderdeel van de gemeenschap is vinden zij daarom eigenlijk vanzelfsprekend. Ze gingen wel actief op zoek naar inspiratie en mogelijkheden hun kennis te ontwikkelen. Een bezoek aan Israël in 2008 maakte hen enthousiast om groepen koeien in vrijloopstallen met zachte bodem te houden. Hun droom was een grootschalige melkveehouderij, waarin de koeien gehouden worden in koppels van 60 dieren, verspreid over 8 vrijloopstallen met zachte bodem. Schaalvergroting met aandacht voor zowel dierenwelzijn als landschap. Ingebed in en gewaardeerd door de gemeenschap.

De gebroeders Wilms zijn erg nieuwsgierig, dus voortdurend op zoek naar en open voor nieuwe ideeën, met een duidelijk doel voor ogen, goed samenwerkend in teams, met zorgvuldig geselecteerde adviseurs. Zo verzamelden ze verschillende onderzoekers en adviseurs op het gebied van communicatie. Verder betrokken ze gemeente en provincie in het projectteam, om vanaf het begin mee te denken.

Er wordt veel geïnvesteerd in communicatie, met de bureaus, de dorpen en ondernemers in de omgeving en nu ook met landelijke maatschappelijke organisaties. Onderzoekers vinden het inmiddels leuk en interessant om met de boeren samen te werken en zo innovatieve concepten in de praktijk te realiseren. Gemeente en provincie zien in het initiatief een mogelijkheid om de landbouw-economie in hun gebied een nieuwe impuls te geven. Waar mogelijk verwerken ondernemers de feedback die ze krijgen in hun ontwerp.

Het businessplan is nu gereed. De ondernemers staan op het punt om voor hun initiatief investeerders te gaan zoeken. En de gemeente staat klaar om hen te helpen bij de benodigde procedures.

Artist impression (in aanvraag)

4. NIEUW GEMENGD BEDRIJF

Het gemengd bedrijf is natuurlijk de meest

klassieke vorm van boeren. Akkerbouw,

tuinbouw, slacht- en melkvee in één hand.

Afval werd gecomposteerd en van de warmte in

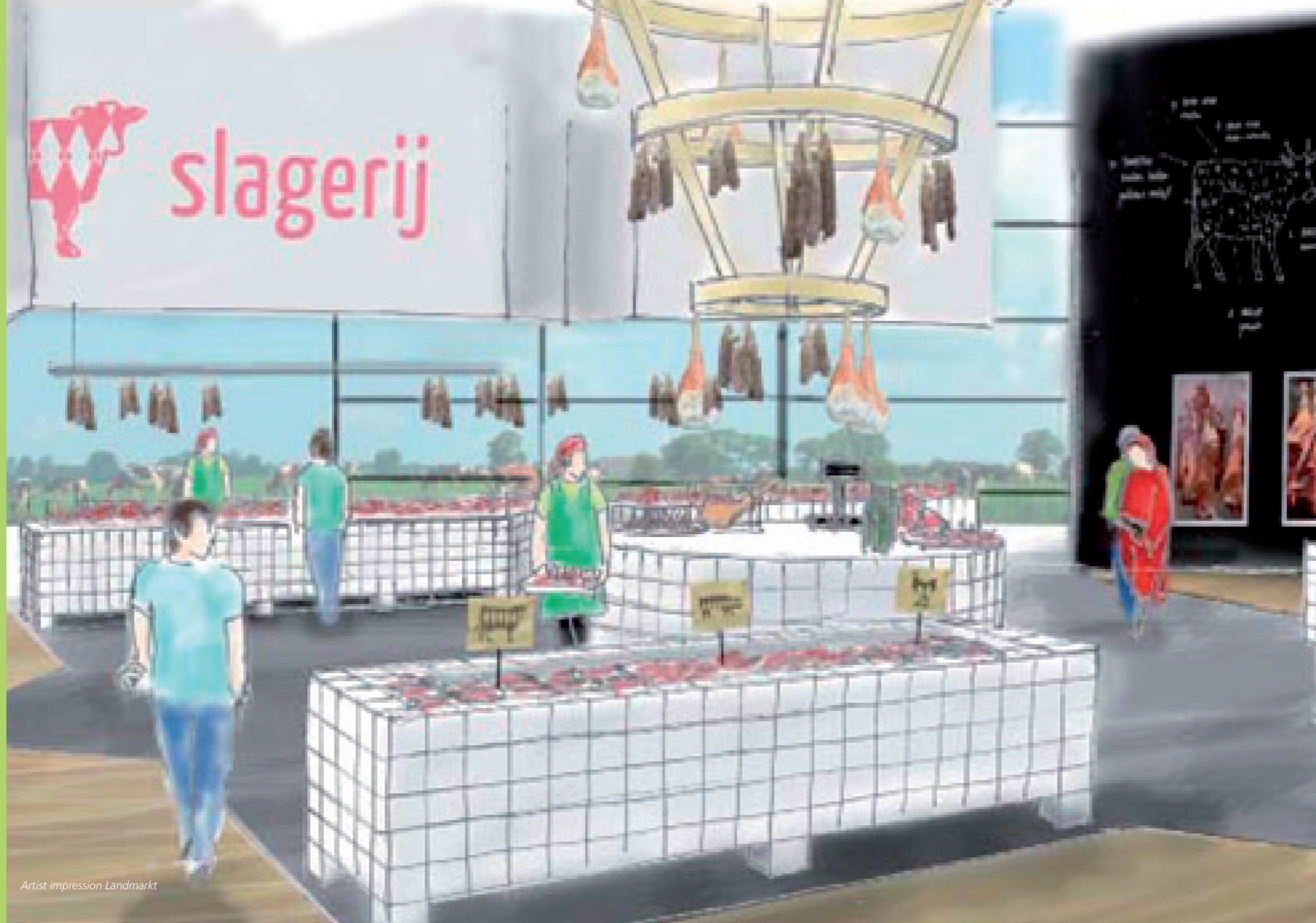
de stal had zo nodig de hele familie plezier.

Dat je deze, in principe zeer duurzame, vorm van landbouw kunt opschalen en in een modern jasje steken is eigenlijk een logische vertaling van wat in basis heel goed is, maar in de nieuwe tijd nog veel beter zou moeten kunnen. Niet meer alles in één gemengd bedrijf maar met grote gespecialiseerde bedrijven die gebruik maken van elkaars afval en reststromen. Dat is mogelijk door de grote schaal van de bedrijven die samenwerken. En maakt flinke duurzaamheidswinsten mogelijk.

Geënthousiasmeerd door de visie van *Martin Houben*, *Marcel Kuijpers* en *Peter Christiaens*, topondernemers die begrijpen dat ze mee moeten bewegen met de veranderende eisen van de maatschappij om aan de top te blijven. Zo gingen deze ondernemers samen met de provincie Limburg, de gemeente Horst, *Knowhouse* en *TransForum* vol energie aan de slag. Met de bedoeling een schitterend groot agropark van de toekomst te bouwen. Jammer genoeg ging veel tijd verloren en moesten in de loop van de ontwikkelingsjaren ambities worden bijgesteld.

Wat vooral te maken had met een anti-industriële landbouw-beweging die zich in korte tijd had ontwikkeld.

Desondanks zijn er grote vorderingen gemaakt en is het project nu bijna aan uitvoering toe. Daarmee wordt straks duidelijk dat deze ondernemers niet alleen kringlopen sluiten en zorgen voor dierenwelzijn, maar ook scherp kunnen concurreren op de wereldmarkt.



5. LANDMARKT

Juist bij stadsmensen bestaat een toenemende behoefte aan echt voedsel, op fatsoenlijke manier geproduceerd, met een eerlijke smaak. Van hun vakantie kennen ze de dorpsmarkten waar boeren, kaasmakers, slagers en bakkers uit de omgeving hun verse spullen aanbieden. Eten dat smaakt, ruikt, er spannend uitziet en bij het kopen waarvan je echt contact hebt met de mensen die het gemaakt hebben.

Dat idee hadden Jan Boone, die wat geld had verdiend in de afvalverwerking en Harm Jan van Dijk die als marketeer had gewerkt bij Mars en Sara Lee/Douwe Egberts. Met het idee van een moderne marktplaats waar de consument de producent kan ontmoeten gingen ze op ontdekkingsreis.

En binnen afzienbare tijd gaat de eerste Landmarkt open aan de rand van Amsterdam. Waar de stadsmensen met hun kinderen echt eten kunnen kopen van mensen die daar eigenhandig aan gewerkt hebben.



6. MIJNBOER

De consument van het aardappelen-, groenten- en fruit-assortiment wordt steeds veeleisender.

Smaak en uiterlijk bepalen zijn keuze.

De inkoopkracht van de supermarkt maakt het daarbij voor de individuele boer heel moeilijk om nog enigszins winstgevend te produceren.

Uit de producentenorganisatie, *Groene Hoed*, kwam na een fusie een visie: de boer levert zijn kwaliteitsproducten rechtstreeks aan de klant. Er moest een eigen merk worden gecreëerd en liefst een uniek verkoopkanaal, om het mogelijk te maken hoge kwaliteit op verantwoorde wijze op de markt te brengen.

Het merk kwam er. Onder het label *MijnBoer.nl* leverden de gezamenlijke producenten hun producten aan Marqt, aan La Place en aan Vitam. De motor achter deze ontwikkelingen was *Marco Duineveld* die met dit merk zijn droom in vervulling zag gaan: verse kwaliteitsproducten leveren door trotse boeren aan tevreden klanten. De organisatie werd door hem ook aan producentenzijde opgeschaald. En hij verwierf een Milieukeur voor het gehele assortiment. Uiteindelijk werd *MijnBoer* onderdeel van *Sligro/Smeding* waar het product wordt gepresenteerd als het AGF-kwaliteitsmerk van deze groothandel. Het initiatief was blijkbaar zo goed, dat de gevestigde bedrijven er niet omheen konden en het graag overnamen. De visie is daarmee veranderd in een realiteit met toekomstperspectief.



Rondeeleieren in milieuvriendelijke verpakking van kokos (Foto: Mugmedia, Wageningen)

7. RONDEEL

Een van de steeds terugkerende voorbeelden van de tegenstanders van de bio-industrie betreft de situatie waarin kippen hun werk moeten doen. Tot er een stallenbouwer kwam die ook in de toekomst nog wilde blijven bestaan. Naar zijn idee zou dat alleen maar kunnen als er een ander uitgangspunt gekozen zou worden. Niet de stal voor de laagste prijs, maar de stal waarin de kippen zich het meest op hun gemak voelen zou de beste kansen hebben voor de toekomst.

Om dat te bereiken is natuurlijk kennis nodig van allerlei aard. Er werd een team geformeerd met technici en met wetenschappers en met mensen die verstand hadden van marketing en merkenbouw. Maar misschien wel het allerslimste was de keuze van de projectleider: een man die na jarenlang intensieve samenwerking het vertrouwen geniet van de Dierenbescherming. Ook kwam het project al gauw een stuk verder door het vervallen van een tussenschakel: de eierhandelaar.

Mede door de inbreng van TransForum is het gelukt om een aantal partijen bij elkaar te brengen die samen niet alleen hebben gezorgd voor een stal die door kippen zelf bedacht had kunnen zijn, maar ook voor publieke waardering van de

eieren uit die stal. En voor een prijs die de consument er voor wil betalen en waarmee de boer een redelijk belegde boterham kan verdienen.

Zo ontstond een systeem dat veel verder ging dan een stal waarin de kippen alles van hun gading aantreffen: nachtverblijf, dagverblijf, buitenverblijf etcetera! Ook werd het nodige ingebracht om te komen tot een enthousiaste ondersteuning door zowel de dierenbeschermers als de belangrijkste supermarktketen van Nederland.



Zorgboerderij geeft mensen weer een
volwaardige plek in de samenleving

8. LANDZIJDE

Daklozen, mensen die zich verloren voelen in de stad, drugsverslaafden die in de wijken continu in de drugscene rondhangen, mensen met een burnout, wordt structuur, rust, groen, ruimte en werk geboden op de boerderij. Dat helpt ze er weer bovenop om de stedelijke jachtigheid weer aan te kunnen. Ook dit is typisch metropolitane landbouw: boeren verdienen aan dienstverlening voor de stad. Maar door deze zorglandbouw blijven de boeren ook voor de stad behouden.

De belangrijkste persoonlijke drive van Jaap Hoek Spaans (voormalig onderwijzer en boer) is dat hij mensen die dat nu niet hebben, weer een volwaardige plek in de maatschappij wil geven. Tegelijkertijd zag hij dat boeren in Waterland als gevolg van de landschappelijke en natuur randvoorwaarden het steeds moeilijker kregen om te blijven boeren. Hij wilde ook het boeren voor dit gebied bewaren. Zo kwam hij op het idee van het uitrollen van professionele zorglandbouw in het gebied.

In het TransForumproject werd Jaap in contact gebracht met psychiaters, de Raad voor de Volksgezondheid, en met zorg- en welzijnsinstellingen uit de regio. Dit versnelde de professionaliteit van de organisatie en resulteerde erin dat deze instellingen

nu een plaats hebben in de Raad van Toezicht van Landzijde en dat er gezamenlijke cursussen worden georganiseerd.

Het initiatief heeft een hoog 'aaibaarheidsgelalte' (niemand kan er eigenlijk tegen zijn), en ontving dus veel steun van bestuurders. De zorginstellingen waren positief, verzekeringsmaatschappijen dachten mee. Positieve artikelen verschenen in de regionale pers. Door de goede pers, identificeerden bestuurders zich er graag mee en het paste in de visie van bestuurders om stad en land te verbinden. Verzekeringsmaatschappijen zagen het als een nieuw aanbod in de verzekeringspakketten van hun cliënten.

Toch vormden bureaucratie en regelgeving de grootste belemmering. Ambtenaren waren erg bereid mee te denken over oplossingen, maar regels en structuren vormden de obstakels. Het ging dan bijvoorbeeld om bestemmingsplannen die agrarische bestemming aan een gebied gaven terwijl 'intensieve zorglandbouw' daar dan moeilijk was onder te brengen. Of over de verwarring tussen alle verschillende budgetten van waaruit de cliënten werden gefinancierd en de verkokerde organisaties die allemaal betrokken moesten worden.

Landzijde draait inmiddels goed en krijgt veel waardering. Het kwaliteitskeurmerk en de certificering en het toezicht daarop vormen nu een belangrijk aandachtspunt.

9. NOORDELIJKE FRIESE WOUDEN

De inwoners van de Noordelijke Friese Wouden hebben een sterk gevoel van saamhorigheid en zijn van oudsher gewend hun eigen problemen op te lossen zonder al teveel inmenging van buitenaf. De boeren hebben hun eigen agrarische natuurverenigingen, waarmee ze zelf natuur en landschap beheren.

Maar hun gebied werd door de 'metropolitane burgers' aangegezien als nationaal landschap, om kleinschalige landschappen te behouden. Nu de inkomens van de boeren onder druk komen te staan, zijn de boeren aan het denken gezet hoe ze uit 'hun' landschap een inkomen kunnen halen. "Wat smyt it up?", werd de gevleugelde zin ("Wat brengt het op?"). Vanaf dat moment was het doel duidelijk: de boeren moesten gaan verdienen aan hun inzet voor landschap en milieu.

Politiek was de helaas te vroeg overleden gedeputeerde *Anita Andriessen* een belangrijke steun voor de boeren. Ook na haar overlijden bleef de provincie de ontwikkeling in het gebied steunen. Kamerleden en de ministers *Veerman* en *Verburg* zagen het gebied als een experimenteerplek voor nieuw beleid en gaven het gebied dan ook experimenteerruimte.

Lokale wethouders, ambtenaren, LTO en andere ondernemers, steunden en dachten mee. Een groep geëngageerde onderzoekers vanuit Wageningen-UR, - zelf deels van Friese afkomst - gaven de boeren veel steun door de experimenten met onderzoek te onderbouwen.

Allerlei regels belemmerden zowel het landschapsbeheer als de experimenten met nieuwe vormen van inkomen verwerven. Als er bijvoorbeeld een tak van een houtwal op het prikkeldraad hing, werd de boer meteen gekort op zijn landschapssubsidie. Of als een pingo (een geologisch monumentaal overblijfsel uit de ijstijd), op het terrein van vier boeren lag, moesten de beheerswerkzaamheden ervan door alle vier de boeren, elk voor een kwart, worden gedeclareerd.

De nieuwe product-marktcombinaties zijn nu beschreven in businesscases. De volgende stap is die naar concrete investering en uitvoering. Een kleine groep ondernemers trekt de kar. Zij steken erg veel energie in netwerken, vergaderen en lobbyen. Daardoor hebben zij invloed verworven in Den Haag en zijn zij de belangrijkste aanspreekpartner voor de provincie. De boeren overleggen samen met gemeentes en andere organisaties over de ontwikkeling van het nationaal landschap, waarbij de boerenvereniging vaak het voortouw heeft. Uniek in Nederland!

'Koeien in de wei' zijn in de Noordelijke Friese Wouden vanzelfsprekend (Foto: Mugmedia, Wageningen)

DE NEGEN PROJECTEN IN DETAIL

Deze hoofdstukken hebben een standaard opzet met relevante informatie. Daardoor kunt u ook selectief die informatie zoeken waarin u geïnteresseerd bent:

1. **De uitdaging:** beschrijft de ambitie van de ondernemer
2. **Hoe is de innovatie tot stand gekomen?:** dit beschrijft het proces waarmee de ondernemer de innovatie heeft weten te realiseren
3. **Kengetallen**
4. **De meerwaarde:** beschrijft de duurzaamheidsprestaties en toont een SWOT-duurzaamheidsanalyse
5. **Het waardecreatiemodel** (voor een toelichting hierop zie hieronder)
6. **Van plan naar investering:** beschrijft hoe het plan zodanig vormgegeven wordt dat het leidt tot een investering
7. **De lessen voor de ondernemer:** lessen uit het project, geeft een overzicht van de verschillende rollen die de ondernemer tot zijn beschikking moet hebben om een project te laten slagen: de gedaanten die hij moet kunnen aannemen (zie hoofdstuk 2)
8. **De huidige uitdagingen.**

De projecten zijn geclusterd naar de drie strategieën die leidend zijn geweest:

1. *'Duurzaam Verbeteren'*: Biopark Terneuzen, Greenport Shanghai, Koe-Landerij en Nieuw Gemengd Bedrijf
2. *'Duurzaam Verwaarden'*: Landmarkt, MijnBoer en Rondeel
3. *'Duurzaam Vernieuwen'*: Landzijde en Noordelijke Friese Wouden.

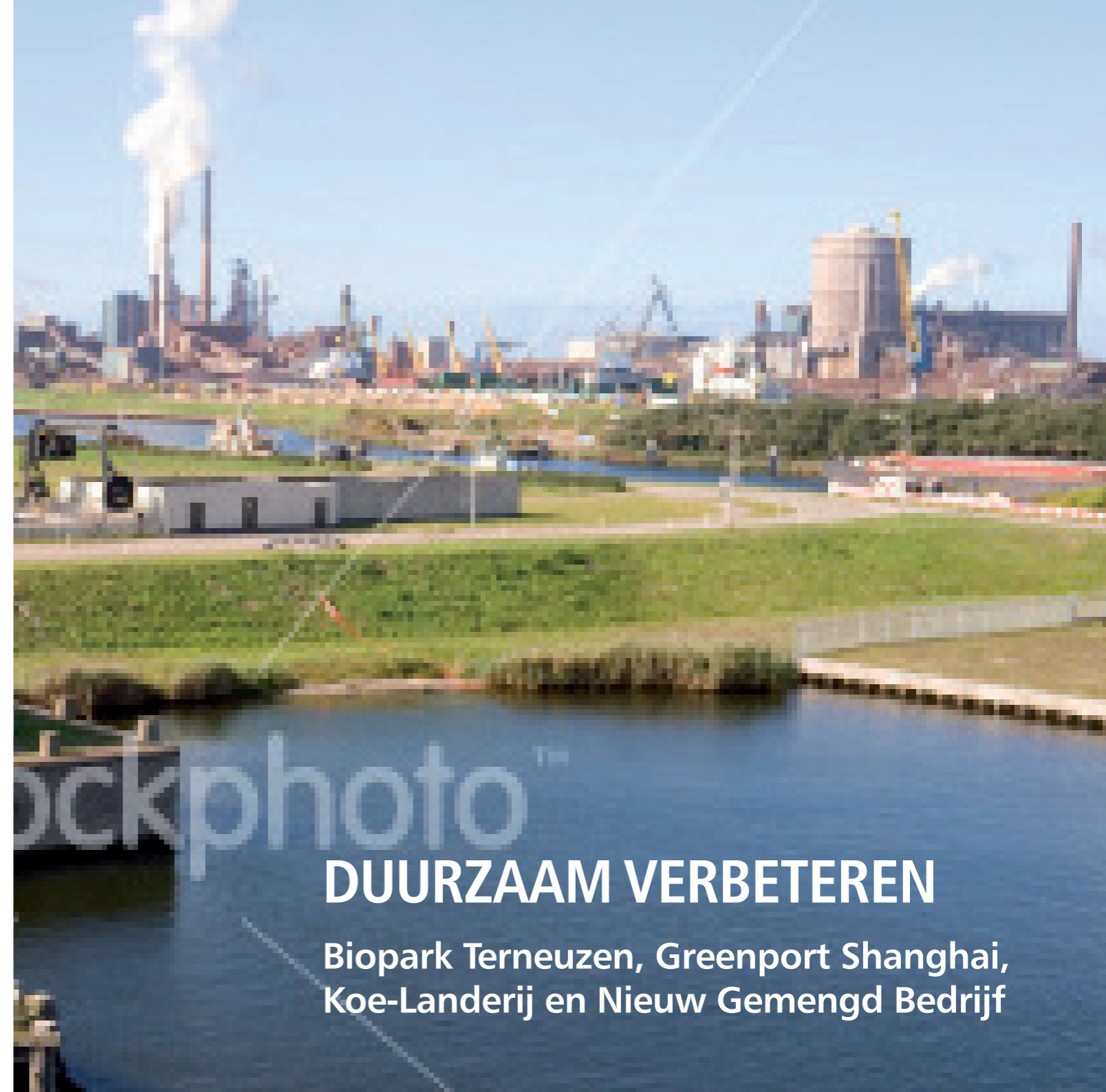
Toelichting op het waardecreatiemodel

Van elk project wordt een waardecreatiemodel gegeven. Het waardecreatiemodel is gebaseerd op het model beschreven door Poppe et al (2009). In dit model wordt beschreven welke factoren van invloed zijn op het succes van een project of innovatie.

Het waardecreatiemodel bestaat uit vier onderling verbonden componenten. Volgens dit model is het voor innovaties in de landbouw essentieel om onderscheidend of concurrerend vermogen te creëren. De onderscheidendheid van een innovatie, de *USP* (Unique Selling Point), leidt uiteindelijk tot *resultaten*. Deze zichtbare resultaten maken het mogelijk om specifieke *investeringen* te doen die de basis vormen van de USP. Uit deze investeringen komen *competenties* voort die nodig zijn en ingezet worden om het onderscheidend vermogen te blijven creëren. De USP leidt weer tot resultaten waarmee een volgende waardecreatie ingezet wordt.

Met het waardecreatiemodel wordt dus antwoord gegeven op vragen als:

- *"Wat is de USP ofwel het onderscheidend vermogen van de innovatie en welke resultaten zijn daaruit voortgekomen?"*
- *"Welke investeringen zijn gedaan?"*
- *"Welke competenties zijn daaruit voortgekomen en ingezet bij het creëren van het onderscheidend vermogen?"*



DUURZAAM VERBETEREN

Biopark Terneuzen, Greenport Shanghai,
Koe-Landerij en Nieuw Gemengd Bedrijf



De Yara kunstmestfabriek produceert de warmte en CO₂ (Foto: Mugmedia, Wageningen)

1. BIOPARK TERNEUZEN

glastuinbouw, chemie, energie met synergie

1.1 De uitdaging

Zuiniger omspringen met energie, grond, water en andere grond- en hulpstoffen, dat is wat de maatschappij van bedrijven vraagt. Datzelfde geldt voor het verminderen van allerlei soorten uitstoot (emissies). In het geval van de glastuinbouw is energiebesparing en verminderen van de CO₂-uitstoot actueel.

Nieuwe koppelingen tussen verschillende sectoren en fysieke clustering van verschillende vormen van bedrijvigheid maken het mogelijk om aan deze maatschappelijke wensen tegemoet te komen. In het geval van Biopark Terneuzen gebeurt dat vooral tussen bedrijven uit de glastuinbouw en bedrijven uit de chemische industrie. Het unieke van Biopark Terneuzen is niet alleen deze verbinding tussen de agrarische en de chemische sector maar zeker ook de schaal waarop dit gebeurt. In Europa is Biopark Terneuzen één van de eerste grote, industriële agroparken in bedrijf.

1.2 Hoe is de innovatie tot stand gekomen?

Al in 2003 werd een start gemaakt met de ontwikkeling van het zogenaamde Valuepark Terneuzen. Dit is een samenwerkingsproject van Zeeland Seaports met Dow Benelux. Het doel van dit project was en is om de productie en distributie van chemische producten op één plaats samen te brengen. Agroproductieparken waren al vanaf begin 2000 onderdeel van het economisch beleid van de Provincie Zeeland. In 2005 benaderde de provincie adviesbureau Van de Bunt om de mogelijkheden voor ontwikkeling van agro-industriële clusters in de regio te onderzoeken. Tegelijkertijd liep Yara, producent van kunstmest, rond met plannen om CO₂ en warmte aan glastuinbouwbedrijven te gaan leveren die in de buurt gepland. Van de Bunt ontdekte dat er nog andere bedrijven in de regio wilden gaan investeren en zag mogelijkheden om de secundaire processen aan elkaar te verbinden. Van de Bunt bracht de provincie, gemeente Terneuzen, Zeeland Seaports en een aantal bedrijven bij elkaar om met steun van TransForum diverse haalbaarheidsstudies uit te voeren.

In de periode 2006 – 2007 werden uitgebreide bedrijfseconomische en technische haalbaarheidsstudies gedaan om de ontwikkeling van een agropark grondig te verkennen en met diverse ontwerpen te onderbouwen. Daarmee werd het doel verbreed: niet alleen de productie en distributie van chemische producten maar die samen met agrarische producten (van glastuinbouw) op één plaats samen brengen. Er werden werksessies met bedrijven georganiseerd om te verkennen welke verbindingen tussen bedrijven het meest kansrijk zouden zijn. Omdat de werving van tuinders voor het glastuinbouwgebied nog moest beginnen, waren in de fase van de haalbaarheidsstudies nog geen individuele glastuinders betrokken.

In februari 2007 werd het officiële startsein gegeven voor het *Biopark Terneuzen*. Directeuren van bedrijven en gedeputeerde wethouders hesen gezamenlijk de Biopark vlag. Het Biopark cluster werd daarmee als merk neergezet. Dat maakte het mogelijk voor geïnteresseerden om zich bij het cluster aan te melden.

Zeeland Seaports is een belangrijke trekker voor het Biopark geweest en speelt die rol nog steeds. Zeeland Seaports is de havenautoriteit, die de Zeeuwse havens van Vlissingen en Terneuzen beheert en ontwikkelt om welvaart voor de regio te realiseren. Provincie Zeeland en gemeente Terneuzen hebben er een belangrijke stem in.

Projectpartners

Bioglas Terneuzen, Biomassa Unie, Cargill, Gemeente Terneuzen, Heros, Nedalco, Provincie Zeeland, Radboud Universiteit Nijmegen, Rosendaal Energy, TransForum, Vrije Universiteit Amsterdam, Wageningen UR, Yara, Zeeland Seaports en ZLTO.

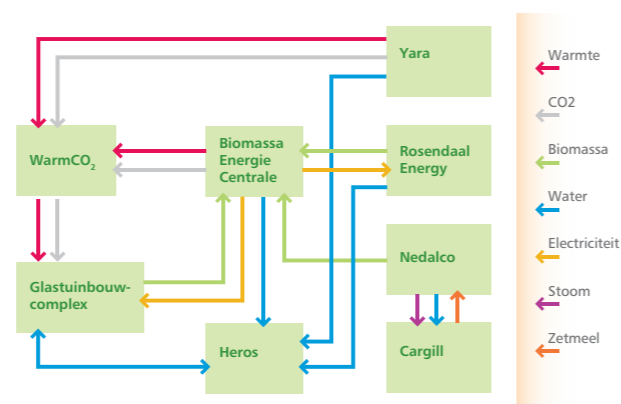
TransForumproject 2006-2007



Onder hun (project-)leiding werd het platform Biopark Terneuzen opgezet. Inmiddels is het platform omgezet in een stichting waarin vier publieke partijen en een vertegenwoordiger namens de bedrijven zit.

Voor de levering van warmte en CO₂ aan het glastuinbouwcomplex is in 2007 WarmCO₂ opgericht en inmiddels in bedrijf. Bio Glas Terneuzen B.V. is verantwoordelijk voor de werving van tuinders voor het glastuinbouwcomplex. Bio Glas realiseert de komende jaren in een 3-tal fasen in totaal 250 ha netto glastuinbouw gebied, omringd door 60 ha groen.

Aanvankelijk was het de wens van grote tuinders om eigen WKK's (Warmte Kracht Koppelingen) te hebben. Dat toelaten zou de haalbaarheid van de levering van industriële CO₂ en warmte aan de glastuinders onmogelijk gemaakt hebben. Zeeland Seaports heeft daarom besloten aan deze wens niet tegemoet te komen. Tuinders zijn verplicht om wanneer zij zich in dit gebied willen vestigen, industriële CO₂ en warmte af te nemen via WarmCO₂.



Van de bovengetekende stromen worden inmiddels warmte en CO₂ door Yara geleverd aan WarmCO₂. WarmCO₂ op zijn beurt levert warmte en CO₂ aan het glastuinbouwcomplex. Een pijpleiding van een aantal kilometers lang maakt dat mogelijk. Van de binnen fase 1 beschikbare 125 hectare is inmiddels 60 hectare verkocht en hiervan is nu 23 hectare bebouwd: 10 hectare door tomatenkwekerij Tomaholic, 8 hectare door paprikateiler Kwekerij De Westerschelde en 5 hectare door auberginekwekerij Gebroeders van Duijn.

Duurzame energie binnen Glastuinbouw Terneuzen

Het duurzame energieconcept binnen Glastuinbouw Terneuzen houdt in dat WarmCO₂ restwarmte en CO₂ levert die afkomstig is Yara. Deze kunstmestfabrikant is direct ten noorden van het tuinbouwgebied gevestigd. De warmte en CO₂ die vrijkomen bij de productieprocessen van Yara, zouden normaal gesproken verloren gaan. Maar door deze op te vangen en via WarmCO₂ te leiden naar de kassen van de tuinders in het gebied, wordt uiterst efficiënt omgesprongen met de waardevolle warmte en CO₂.

De tuinders sluiten hiervoor een meerjarig contract met WarmCO₂ dat concurrerend is ten opzichte van een WKK-installatie. De overeenkomst met WarmCO₂ zorgt voor tenminste 15 jaar zekerheid op het gebied van energiekosten en voor een besparing van zeker 80 tot 90 procent op het gebruik van aardgas. Voor de distributie en levering van de restwarmte en CO₂ heeft WarmCO₂ een eigen leidingnetwerk aangelegd met een lengte van 5 km.

Bron: www.glastuinbouwterneuzen.nl

Biopark Terneuzen

Het verminderen van de CO₂-uitstoot in de glastuinbouw is een actueel onderwerp. Het creëren van nieuwe koppelingen tussen bedrijven uit andere sectoren en glastuinbouw ten behoeve van CO₂-uitstootvermindering biedt uitkomst.

+ De voordelen

Kunstmestfabricage

Tijdens de fabricage van kunstmest gaat warmte en CO₂ verloren. Door deze op te vangen kunnen ze dienen als energie voor derden.



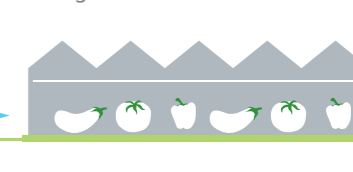
WarmCO₂ (Opslag warmte/CO₂)

Warmte en CO₂ worden geleverd aan de glastuinbouw.



Glastuinbouw

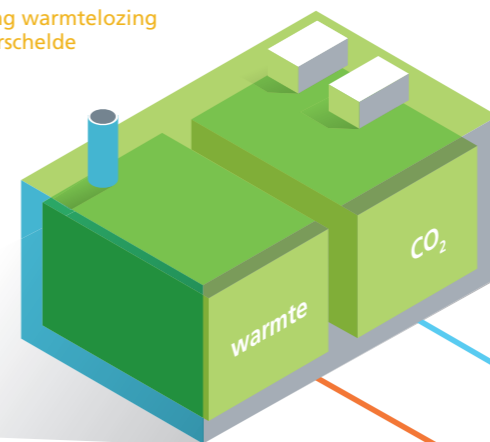
Glastuinbouw maakt gebruik van het warmte- en CO₂-aanbod om belasting op het milieu te verlagen.



+ Vermindering warmteverlies in de Westerschelde

+ 80% minder impact op natuur (carbon footprint)

+ 85% lager gebruik van fossiele brandstoffen voor tuinbouwproducten

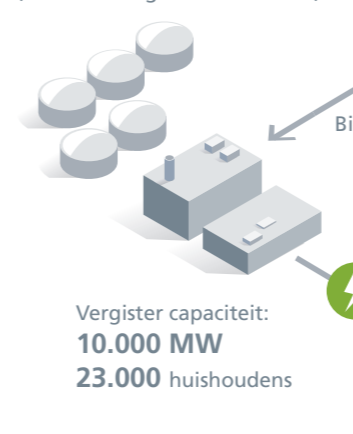


WarmCO₂ Maximum capaciteit:
- duurzame energie: **84 MW**
- opp. glastuinbouw: **250 ha**

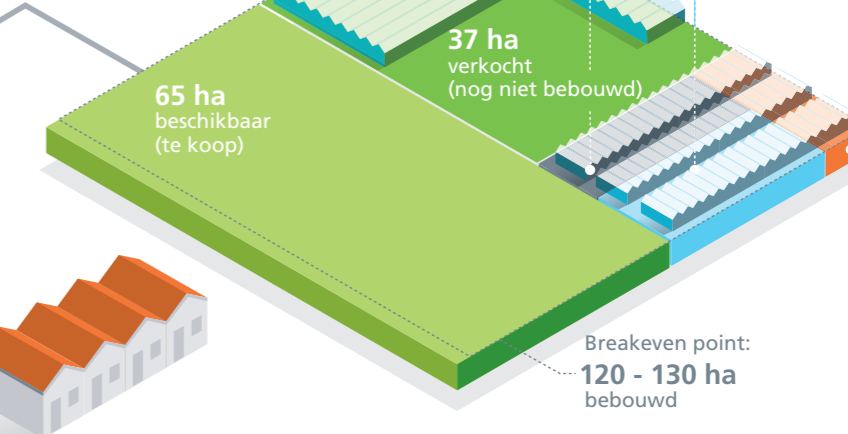
Oppervlak gereserveerd voor glastuinbouw:
totaal eerste fase: **125 ha**
waarvan nu in bedrijf: **23 ha**

8 ha paprika
10 ha tomaten
5 ha aubergine

Biomassacentrale Terneuzen (in aanbouw/gereed eind 2010)



Vergister capaciteit:
10.000 MW
23.000 huishoudens



Breakeven point:
120 - 130 ha bebouwd

De economische omstandigheden en daaruit voortvloeiend de terughoudende financiering door banken maken dat de uitgifte zoals ook in andere glastuinbouwgebieden, minder snel gaat dan verwacht.

Deze case laat zien dat voor ingewikkelde innovaties een blauwdruk niet werkt. De werkelijkheid wijkt altijd af van de plannen. En die plannen waren en zijn ambitieus. Dat nog niet alle plannen gerealiseerd zijn, laat onverlet dat hier al een prestatie van formaat geleverd is.

De stand van zaken ten opzichte van de andere oorspronkelijk geplande koppelingen is als volgt:

- Op de locatie van Heros wordt momenteel de biomassacentrale - de vergister - gebouwd. Deze is inmiddels door Biomassa Unie verkocht aan Lijnco Green Energy. Deze centrale kan biomassa van het glastuinbouw complex verwerken. De vergister wordt naar verwachting in het vierde kwartaal van 2010 in gebruik genomen.
- De biodieselfabriek van Rosendaal Energy is gerealiseerd. Door snel veranderde omstandigheden op de markt voor biodiesel is Rosendaal Energy failliet en staat de fabriek te koop. De geplande stromen vanuit en naar Rosendaal Energy liggen daarmee voorlopig stil.
- De nieuwe fabriek van Nedalco is geannuleerd. Daarmee komen alle geplande stromen vanuit en naar Nedalco te vervallen.
- De uitwisseling van water tussen het glastuinbouwcomplex en Heros is nog niet gerealiseerd.
- De levering van warmte, CO₂ en stroom vanuit de vergister aan WarmCO₂ is op dit moment niet bij bedrijven gematerialiseerd.

Over de redenen van deze aanpassingen leest u verderop in dit hoofdstuk meer.

In tegenstelling tot de ontwikkeling van een ander voorbeeld van de strategie van 'Duurzame Verbetering' - Nieuw Gemengd Bedrijf - is er in het geval van de ontwikkeling van Biopark Terneuzen niet tot nauwelijks maatschappelijke weerstand geweest. Een verklaring daarvoor kan liggen in onderstaande verschillen met Nieuw Gemengd Bedrijf:

- Er vindt geen dierlijke agrarische productie plaats. Dat

maakt een groot verschil voor de mate waarin de ruimte om te mogen produceren en opereren 'bevochten' moet worden.

- De vestiging vindt plaats op een (agro-) industriegebied.
- Er is een bewuste strategie van compensatie gevolgd: het natuurgebied *de Groene Knoop* is aangelegd als natuurcompensatie.

Samenwerking met maatschappelijke organisaties was in dit project daarom niet aan de orde. Belangrijk wapenfeit is dat samenwerking tussen verschillende chemische bedrijven onderling en tussen glastuinbouw en chemische bedrijven tot stand is gebracht. Zo'n cluster met verbindingen tussen chemische industrie en agrarische sector op deze schaal is wat dit project bijzonder maakt.

1.3 Kengetallen

Stand van zaken per augustus 2010

Glastuinbouwcluster

- 240 hectare netto glastuinbouw waarvan 60 hectare verkocht en 23 hectare bebouwd: 10 ha door tomatenkwekerij Tomaholic, 8 ha door paprikateler Kwekerij De Westerschelde en 5 ha door auberginekwekerij Gebroeders van Duijn.
- WarmCO₂ met een maximum capaciteit van 84 Megawatt aan duurzame energie (132 Megawatt aan totale warmte tijdens de winterpiek), voldoende voor 168 hectare glastuinbouw.

Biomassacluster

- Biomassacentrale (vergister) is in aanbouw, met een capaciteit van 10 ton Megawatt. Dat staat gelijk aan het energieverbruik van 23.000 huishoudens of 100.0000 personen, 1/5 van het huishoudelijk verbruik in Zeeland.

2006-2007	Diverse technische en bedrijfseconomische haalbaarheidsonderzoeken
Februari 2007	Startsein voor Biopark Terneuzen; hijsen van de Biopark vlag
2007	Oprichting WarmCO ₂ en Bio Glas Terneuzen B.V.
Eind 2007	Grondverwerving voor glastuinbouwgebied door Zeeland Seaports gereed
Eind 2007/ begin 2008	Start met ontwikkeling natuurgebied De Groene Knoop (natuurcompensatie)
November 2008	Definitieve goedkeuring bestemmingsplan Glastuinbouwgebied Kanaalzone in Terneuzen
April 2009	Start bouw kas Gebroeders Van Duijn (aubergines)
Zomer 2009	Start bouw Kwekerij Westerschelde (papkaka's) en bouw kas Tomaholic (tomaten)
Oktober 2009	WarmCO ₂ ontvangt 25 miljoen groenfinanciering
November 2009	Eerste levering restwarmte door WarmCO ₂ aan glastuinders
Eind 2009	Eerste aubergine-, paprika- en tomatenplanten geplant
Voorjaar 2010	Eerste oogst glasgroenten
Januari 2010	Aanleg fase 2 van natuurgebied De Groene Knoop van start (natuurcompensatie)
2010	Bouw van de biomassacentrale; in gebruik name verwacht 4de kwartaal 2010

1.4 De meerwaarde van Biopark Terneuzen

De voordelen van het glastuinbouwcomplex van Biopark Terneuzen

- Clustervorming van agrarische en chemische bedrijven maakt het mogelijk elkaars afval- en reststromen te benutten. Dat levert duurzaamheidswinst op.
- Het gebied biedt uitbreidingsmogelijkheden voor glastuinders.
- Het gebied kent een goede logistieke ontsluiting richting de Belgische veiling.
- Glastuinders kunnen beschikken over zuivere CO₂. Dat is essentieel voor een goede productieopbrengst.
- Door het hergebruik van industriële restwarmte en CO₂ kennen de hier geproduceerde glasgroenten een lagere milieu-impact.
- Het Voorlichtings- en Opleidingscentrum voor de glastuinbouw waarborgt goed opgeleide arbeidskrachten.

De duurzaamheidsprestaties

Hieronder volgt een beknopte weergave van de belangrijkste resultaten van het glastuinbouwdeel in Biopark Terneuzen, ingedeeld naar profit-, people- en planetaspecten en onderliggende relevante duurzaamheidsaspecten.

People

- Positief is de score op milieukwaliteit. Er wordt door Yara geen overtollige warmte meer geloosd in de Westerschelde omdat deze warmte nu gebruikt wordt voor het glastuinbouwcomplex.

Planet

- Een 80% lagere carbon footprint van de geteelde producten (CF). In geval van aubergine is dat 0,4 kg CO₂ per kg aubergine ten opzichte van ruim 1,6 kg CO₂ per kg bij aubergineteelt waarbij warmte alleen via een boiler wordt opgewekt. Vergeleken met aubergineteelt die zowel met

WKK als een boiler werkt is de carbon footprint van in Biopark geteelde aubergine 44 % lager. Te verwachten is dat deze flink lagere carbon footprint voor alle glasgroenten uit dit Biopark cluster zal gelden.

- Een 80 tot 90% lager verbruik van fossiele energie (met name aardgas).

Profit

- In potentie verwaarding van de lagere milieu-impact van de in Biopark Terneuzen geteelde glasgroenten a) via een hogere prijs vanwege de lagere milieu-impact of b) in de vorm van het makkelijker kunnen afsluiten van leveringscontracten vanwege het duurzaamheidsvoordeel.

Swot-analyse van de duurzaamheidsprestaties

Sterk

- Een grote vermindering van opwarming van de aarde en veel minder gebruik van fossiele energie voor de tuinbouwproducten van Biopark Terneuzen.
- Betere milieukwaliteit vanwege de vermindering van warmtelozing naar de Westerschelde.

Zwak

- De investeringen voor de nieuwe infrastructuur voor de levering van afvalstromen en bijproducten is hoog. Voor de stromen van warmte en CO₂ vanuit Yara naar het glastuinbouwgebied is de investering ongeveer 80 miljoen geweest.

Kansen

- Vestiging van nieuwe glastuinbouwbedrijven. Vanwege een groeiende vraag naar milieuvriendelijk geteelde producten liggen daar kansen voor waardecreatie.
- De ontwikkeling van emissierechten.

Bedreigingen/risico's

- Geen nieuwe kassen of faillissement van al gevestigde glastuinbouwbedrijven.
- Stoppen van WarmCO₂ of Yara.

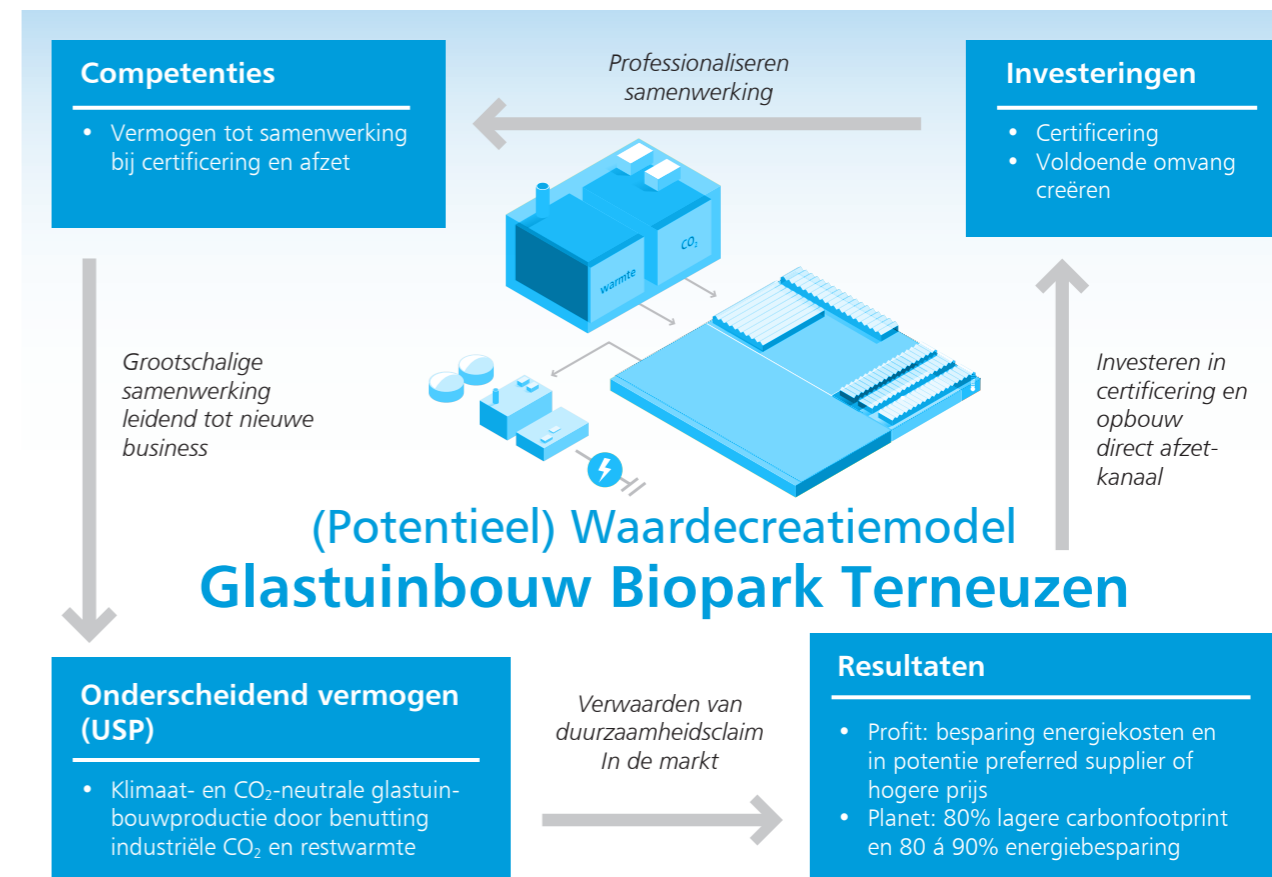
1.5 Het waardecreatiemodel

Binnen Biopark Terneuzen kan - in potentie - op twee verschillende manieren waarde gecreëerd worden. Er kan ten eerste waarde gecreëerd worden bij de glasgroenten. Het is de intentie van twee van de drie glasgroententelers om glasgroenten afkomstig uit het Biopark in de markt te zetten op de lagere milieu-impact. Zo groeit bijvoorbeeld in de Engelse markt de vraag naar klimaatneutrale groenten. Dat biedt kansen voor deze ondernemers. Deze ondernemers geven aan nu nog niet op deze marketingstrategie in te zetten omdat het certificeringstraject pittig is en veel investeringen vraagt. Om dat te kunnen doen en klimaatneutrale groenten in de markt te zetten, zijn meer bedrijven nodig.

In potentie is de tweede manier waarop waarde gecreëerd kan worden: het toepassen van biomassa voor de productie van duurzame elektriciteit die vervolgens wordt verkocht. Deze biomassacentrale ofwel vergister is in aanbouw, nu de SDE subsidie voor acht jaar is verleend. Na die tijd zijn de vaste kosten afgeschreven en kan geproduceerd worden op basis van variabele kosten. Daarom verwacht men een gunstige ROI (Return On Investment) voor de komende acht jaar en daarna. De vergister heeft een capaciteit van 10 ton Megawatt. Dat staat gelijk aan het energieverbruik van 23.000 huishoudens of 100.0000 personen. Daarmee kan de vergistingsinstallatie een vijfde van het totale huishoudelijk energieverbruik in Zeeland leveren.

Omdat de vergister eind 2010 in gebruik genomen wordt, concentreren we ons hier op de uitwerking van de 3P-meerwaarde voor het glastuinbouwcomplex binnen Biopark Terneuzen.

In een model kunnen we de creatie van waarden door de glastuinders binnen Biopark Terneuzen als volgt weergeven:



Het zou mooi zijn als de klimaat- en CO₂ neutrale productiewijze ook via de productprijs van de glasgroenten terug verdiend kan worden. Het waardecreatiemodel voor de glasgroenten uit Biopark Terneuzen kan er als bovenstaand uit komen te zien als het de tuinders lukt om de duurzaamheidsvoordelen in de markt te benutten. Daarvoor is een grotere productieomvang nodig. Herkenbaarheid in de markt wordt gemakkelijk door een keurmerk bijvoorbeeld Milieukeur of het HIER logo dat via samenwerking met regionale milieufederaties te verkrijgen is. Certificering is daarvoor nodig. Dat is niet gemakkelijk en vraagt om een

gezamenlijke investering van glastuinders in Biopark Terneuzen. Een grotere productieomvang is ook nodig omdat het herkenbaar neerzetten van een product in de markt makkelijker is via directe verkoop. Om interessant te zijn voor afnemers is voldoende schaal nodig en zal geïnvesteerd moeten worden in relatiemanagement. Nu loopt de afzet nog via de veiling en zijn de producten redelijk anoniem. Als de glastuinders deze kant op willen, biedt samenwerking met de collega's uit het glastuinbouwcluster van Biopark Terneuzen mogelijk schaalvoordeel en zal het aantal bedrijven dat zich er vestigt verder moeten groeien.

1.6 Van plan naar investering

Wat in dit project opvalt is dat er geen businessplan door ondernemers en overheden samen is ontwikkeld. Na de diverse haalbaarheidsonderzoeken zijn individuele bedrijven met hun eigen businessplannen aan de gang gegaan. Het initiatief tot het maken van verbindingen (ofwel 'smart links' zoals ze in dit project zeggen), kwam van de lokale en regionale overheid. De uiteindelijk ontstane verbindingen tussen bedrijven bevinden zich op het niveau van de secundaire, ondersteunende processen.

Het verbinden van secundaire processen leidt aan de ene kant tot duurzaamheidsvoordelen en aan de andere kant tot additionele kosten en risico's en gedeeltelijk dubbele investeringen in noodzakelijke back-up systemen.

Investering en financiering van het cluster Yara - WarmCO₂ - Glastuinbouw

WarmCO₂ is een project van Zeeland Seaports, Yara en Visser & Smit Hanab. In totaal is 80 miljoen aan initiële investering gedaan om WarmCO₂ te ontwikkelen.

ABN AMRO heeft WarmCO₂ een groenfinanciering van € 25 miljoen verstrekt. Deze valt in het kader van de Regeling Groenprojecten. Dit is een gezamenlijk regeling van de ministeries van Financiën, LNV en VROM die fiscaal voordeel biedt aan 'groene' spaarders en beleggers. Hierdoor kunnen banken een lager rentetarief rekenen voor leningen.

WarmCO₂ is het eerste grootschalige duurzame energieproject dat groenfinanciering ontvangt. De totale financiering van WarmCO₂ bedraagt € 80 miljoen. 15 miljoen is via subsidies geïnvesteerd en de rest is met andere leningen en inbreng van eigen kapitaal gedaan. Yara heeft 1 miljoen in geld ingebracht en daarnaast veel geïnvesteerd via opleiding van personeel en via investeringen om het transport van warmte van hun vestiging in Sluiskil naar WarmCO₂ te faciliteren.

De maximum capaciteit van WarmCO₂ is 84 Megawatt aan duurzame energie (132 Megawatt aan totale warmte tijdens de winterpiek) en dat is voldoende voor 168 hectare glastuinbouw. Als deze capaciteit 100% benut wordt, is de ROI 7%.

Op dit moment is 23 hectare in bedrijf. Het breakeven punt voor WarmCO₂ ligt tussen de 120 en 130 hectare.



Warmte en CO₂ worden afgenomen door glastuinbouwers (Foto: Mugmedia, Wageningen)

Voor de glastuinders bedraagt de initiële investering in hun bedrijf 8 à 10 miljoen euro voor 10 hectare. Verder moeten ze investeren in een dieselmotor voor het geval dat de levering van warmte door WarmCO₂ stopgezet wordt. Dit is in feite geen extra investering omdat een WKK-installatie ook een back-up systeem vraagt. De initiële kosten bedragen in deze case dus 1 miljoen euro per hectare.

De ROI van de tuinders in Biopark Terneuzen hangt af van de marktprijzen van de door hen geproduceerde glasgroenten. Het is in dit geval interessant te bekijken wat het aandeel van energiekosten in de totale kostprijs is. Dat is ongeveer 13 tot 18% van de totale kostprijs volgens deze tuinders. CO₂ is goed voor 6 tot 8% en warmte 7 tot 10% van de totale kostprijs. Deze glastuinders hebben met WarmCO₂ een contract met een vaste energieprijs voor 20 jaar.

Op het moment zijn deze verwarmingskosten vergelijkbaar met die van de alternatief gebruikte systemen als bijvoorbeeld WKK. Een en ander hangt ook sterk af van de mate waarin een glastuinder een aantrekkelijke deal met de energieleverancier heeft kunnen sluiten voor de afname van gas en teruglevering van vermogen. Als de prijzen voor fossiele energie omhoog gaan, ontstaat er een concurrentievoordeel voor de tuinders in Biopark Terneuzen.

De redenen voor de glastuinders om zich in Biopark Terneuzen te vestigen liggen – zo geven zij zelf aan – niet primair in de verbinding met WarmCO₂. De belangrijkste reden is dat ze hier de kans krijgen hun bedrijf uit te breiden. Dat is vaak niet mogelijk in andere tuinbouwgebieden. Verder spelen voor sommige tuinders de goede logistieke omstandigheden een rol. Dat is meer het geval als de groenten verkocht worden op de veiling in Mechelen dan op de veiling in Venlo.

De glastuinders verwachtten ook dat de beschikbaarheid van arbeidskrachten in deze regio een voordeel zou zijn. Dat blijkt nog niet mee te vallen. Voor deze regio is glastuinbouw relatief nieuw en 'onbekend maakt onbemind'. Het Voorlichtings- en Opleidingscentrum voor de glastuinbouw in Terneuzen (www.werkenindegas.nl) heeft als doel daarin verandering te brengen. Het werven van studenten en potentiële werknemers loopt moeizamer dan verwacht omdat het werkloosheidspercentage in deze regio relatief laag is.

1.7 De lessen voor de ondernemer

De ondernemer als projectontwikkelaar

In de fase van haalbaarheidsstudies is in dit project onvoldoende aandacht besteed aan een reality check op

de plannen. Ondernemers zijn in deze fase mondjesmaat betrokken geweest. In de investeringsfase bleken niet alle plannen realistisch. Zo is de levering van warmte, CO₂ en stroom vanuit de vergister aan WarmCO₂ op de tekenafel bedacht, maar niet bij bedrijven gematerialiseerd. Betrek ondernemers/investeers al bij de planfase, dat voorkomt onrealistische plannenmakerij.



De ondernemer als spin in het web

Het initiatief tot het maken van verbindingen kwam van de lokale en regionale overheid. Zeeland Seaports heeft als representant van deze overheden de rol van boegbeeld en voortrekker op zich genomen. Deze organisatie heeft veel tijd gestoken in het verbinden van andere partijen aan het concept van Biopark Terneuzen.

Adviesbureau Van de Bunt heeft het initiatief genomen om bedrijven die geïnteresseerd waren in het gebied bij elkaar te brengen rondom het thema koppelen van kringlopen en agroproductieparken. Daarmee werd voor het eerst in dit gebied concreet inhoud gegeven aan het concept van industriële ecologie.

Het in de markt neerzetten van Biopark Terneuzen werd symbolisch kracht bijgezet door het hijsen van de Bioparkvlag in februari 2007. Hier was het symbool van het hijsen van de vlag een manier om het eigen verhaal in de wereld te zetten. Ook de regie op de inhoudelijke ontwikkeling van het agropark lag bij Zeeland Seaports. Cruciaal is dat Zeeland Seaports heeft besloten geen eigen WKK's bij tuinders toe te laten. Dat is essentieel geweest in de bewaking van het concept rondom het glastuinbouwcluster van Biopark Terneuzen. Het heeft ervoor gezorgd dat de koppeling Yara, Warm CO₂ en glastuinbouw-

cluster levensvatbaar werd. Er was vanaf het begin sterke lokale en regionale steun voor Biopark Terneuzen. Zowel de gemeente Terneuzen als de Provincie Zeeland en Zeeland Seaports hebben dit initiatief gesteund. Dat bleef ook zo gedurende het proces. Daarbij werkte mee dat er vanuit omwonenden en/of maatschappij niet tot nauwelijks weerstand was tegen de plannen.

De ondernemer als winnaar

Om afvalstromen voor andere bedrijven te verwaarden en beschikbaar te maken zijn soms wijzigingen in het primaire proces nodig. Dat kan leiden tot ongewenste bedrijfsrisico's en de noodzaak om extra back-up systemen aan te leggen. Dat leidt weer tot extra kosten en investeringen.

Bijvoorbeeld in het geval van Yara heeft het veranderen van warmte-uitwisseling systemen veel impact op de betrouwbaarheid van het primaire proces en daarmee ook op de continuïteit van het bedrijf. Om de risico's te verkleinen zijn back-up systemen aangebracht waarmee de totale investering toe nam.

De glastuinders hebben geïnvesteerd in een back-up systeem in de vorm van een dieselgenerator. In feite hebben alle bedrijven maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat ze stand alone kunnen functioneren. Afhankelijkheden verkleinen is standaard onderdeel van het risicomanagement van ondernemers. Dat kan op gespannen voet staan met de koppelingen die uit duurzaamheidsdoelstellingen op de tekentafel worden geschetst.

Deze case laat zien dat het voor ondernemers risicovol kan zijn om een bedrijf op te bouwen in overheidsgeoriënteerde markten gericht op duurzaamheid. Activiteiten gericht op biobased economy werden de afgelopen jaren ge'hyped' en aanzienlijk gesubsidieerd. Hebben daarmee ondernemers de tijd mee of juist tegen? In een dergelijke optimistische sfeer bestaat de neiging te vergeten de goede vragen te stellen ten aanzien van haalbaarheid, risico's en robuustheid van het businessmodel als bepaalde overheidssteun wegvalt of als de gerealiseerde productiecapaciteit groter wordt dan de markt vraagt.



Dat kan riskant zijn, zo blijkt uit deze case. Het verlagen van de bijmengverplichting van biobrandstof door de overheid was een streep door de rekening voor de marktomvang nodig voor de Nederlandse biodieselfabrieken, waaronder die van Rosendaal Energy. Bovendien bleken er in Nederland mede door de steun van verschillende enthousiaste overheden met relatief veel overheidssubsidies, ongecoördineerd meer fabrieken met meer capaciteit gebouwd te zijn dan de markt aan kon. Daarnaast raakte de biodieselmkt hevig gedomineerd door goedkope Amerikaanse importen. Deze samenloop van omstandigheden heeft er toe geleid dat alle zeven biodieselfabrieken in Nederland voorlopig stil liggen. De biodieselfabriek van Rosendaal Energy is een half jaar in productie geweest maar Rosendaal Energy is inmiddels failliet. Zeeland Seaports zoekt een nieuwe koper voor de fabriek.

WarmCO₂ heeft op een gegeven moment besloten alle risico's van de aanleg van de infrastructuur op zich te nemen. Aan de ene kant heeft deze beslissing er voor gezorgd dat het energiezuinige en klimaatneutrale glastuinbouwgebied tot ontwikkeling kon komen. Aan de andere kant zegt het feit dat er geen andere partijen waren die mede risico wilde dragen, wellicht ook iets over het ontwerp van deze koppeling tussen industrie en glastuinbouw. Een alternatieve keuze had kunnen zijn om het ontwerp nog eens kritisch te bekijken en waar nodig, aan te passen.

Opvallend is dat er op het niveau van het agropark ofwel het parkmanagement niet gezocht lijkt te zijn naar nieuwe toegevoegde waarde - nieuwe producten of diensten - die voortkomt uit de synergie van de verschillende onderdelen. Men heeft zich geconcentreerd op het verbinden van secundaire processen. Anders gezegd, de focus lag meer op het reduceren van kosten dan op het creëren van nieuwe waarde ofwel meer op 'Duurzaam Verbeteren' dan op 'Duurzaam Vernieuwen'. Er liggen hier dus nog meer kansen voor het ontwikkelen van nieuwe, duurzame bedrijvigheid.

1.8 De huidige uitdagingen

Voor het cluster glastuinbouw/ WarmCO₂/Yara liggen er in ieder geval twee uitdagingen voor de nabije toekomst: De eerste is om de komende jaren het glastuinbouwgebied door te ontwikkelen. Het breakeven punt voor WarmCO₂ ligt tussen 120 en 130 hectare aan met kassen bebouwd oppervlak. Nu is er 23 hectare bebouwd. Binnen afzienbare tijd zal er 100 hectare kassen bij moeten komen. Daarnaast zou het mooi zijn als de klimaat- en CO₂ neutrale productiewijze ook via de productprijs van de glasgroenten terug verdiend kan worden. Daarvoor is een grotere productieomvang en samenwerking nodig.

Greenport Shanghai en Nieuw Gemengd Bedrijf zijn agroparken die nog in de planfase zijn of tegen uitvoering aan zitten. Biopark Terneuzen is een agropark van formaat dat staat en draait. In een tijdsbestek van drie jaar is hier een prestatie neergezet om trots op te zijn. Natuurlijk, kritische geesten zullen willen benadrukken dat zeker de helft van alle ambities nog gerealiseerd moet worden. Dat is de keerzijde van grote ambities. Wat ons betreft is het glas hier echter duidelijk half vol en niet half leeg. De bedrijven in Biopark Terneuzen kiezen voor een stapsgewijze aanpak en dat betekent dat niet alle ambities in één keer gerealiseerd kunnen worden.

KRACHTIGE VOORTREKKER IS CRUCIAAL

Commercieel manager van Zeeland Seaports, Peter Geertse
(Foto: Mugmedia, Wageningen)





2. GREENPORT SHANGHAI

model voor massale agglomeraties

2.1 De uitdaging

De wereld is aan het verstedelijken. Steeds meer mensen leven in de stad. De snelle groei van grote steden zorgt steeds vaker voor een dubbele druk op de landbouw. Enerzijds heeft de groeiende stedelijke populatie een steeds grotere behoefte aan veilig, kwalitatief goed voedsel. Anderzijds concurreert de stedelijke groei juist met de landbouw om ruimte, waarbij de landbouw vaak de verliezer is. In China is maar 13% van het grondoppervlak vruchtbaar genoeg om er landbouw op te bedrijven, maar juist op die schaarse vruchtbare gronden vindt de grootste stedelijke groei plaats. In deze situatie worden betrouwbare voedselketens die verse producten leveren van strategisch belang.

Voor een snel groeiende stad als Shanghai is de vraag hoe te voldoen aan de behoefte aan verse landbouwproducten voor haar snelgroeiende bevolking, terwijl grond, water, energie en nutriënten steeds schaarser worden. Daarbij komt dat de snel groeiende middenklasse in Shanghai, afgeschrikt door recente voedselschandalen, steeds kritischer wordt ten aanzien van de veiligheid en de kwaliteit van voedselproducten; en daarmee een norm hanteert die eigenlijk niet door de traditionele Chinese landbouw en haar logistieke systeem gehaald kan worden.

De uitdaging in dit project was daarmee viervoudig:

1. Productieverhoging van vers voedsel in de directe nabijheid van Shanghai om beter te kunnen voldoen aan de snel groeiende middenklasse van consumenten.
2. Verbetering van de agrologistiek rondom Shanghai zodat voedselveiligheid en voedselkwaliteit beter gegarandeerd kunnen worden.
3. Realiseren van agroproductie met optimale water-, nutriënten-, en energie-efficiency.
4. Landbouw tot een motor maken voor duurzame stedelijke ontwikkeling.

De Chinese partners zagen in het Nederlandse agroparken-concept een mogelijke oplossing voor deze uitdagingen. Een agropark is een vernieuwing voor agroproductie, verwerking en logistiek. Een agropark bevat onderdelen van de productie, verwerking, handel, demonstratie, R&D, capaciteitsopbouw en sociale functies, levert de producten het hele jaar door zo effi-

ciënt mogelijk, en is deels onafhankelijk van het seizoen en de grond. Greenport Shanghai is een showcase van zo'n agropark, van moderne, circulaire landbouw.

Greenport Shanghai is een agropark dat bestaat uit verschillende grootschalige agroproductie-eenheden, een food-processing park, een logistiek centrum en een onderzoeks- en trainingscentrum. Via een *Central Processing Unit (CPU)* worden de rest- en bijproducten van de ene productie-unit gebruikt als input voor de andere en wordt duurzame energie geproduceerd. De integratie en koppeling van verschillende vormen van agro-bedrijvigheid in het agropark biedt Greenport Shanghai kansen voor een enorme duurzaamheidslag: meer dan de som der delen. Greenport Shanghai paste daarmee perfect in de slogan van de World Expo 2010 *'Better City, Better Life'*.

Voor Nederland bood dit project een experimenteerterruimte op schaal, om te laten zien hoe ook grootschalige productie een enorme duurzaamheidslag kan maken. Daarmee opent zich een perspectief waarin Nederlandse kennis en ondernemerschap op dit terrein op een wereldmarkt tot waarde gebracht kan worden en waarmee Nederland internationaal een voorloperrol kan vervullen.

Projectpartners

Evelop, Gemeente Venlo, Greenport Nederland, Grontmij, HeadVenture, Holthuis International Lawyers, KnowHouse, Merapeak, Provincie Limburg, Shanghai Agricultural Commission, Shanghai Development and Reform Commission, Shanghai Industrial Investment Cooperation, Wageningen-UR (Alterra en F&BR), Waste Management Middle East en TransForum.

TransForumproject

2006-2009



2.2 Hoe is de innovatie tot stand gekomen?

Eind 2006 hebben Knowhouse, Shanghai partner SIIC, TransForum en Wageningen-UR een projectgroep opgericht en vervolgens gezamenlijk een masterplan ontworpen onder de naam 'Greenport Shanghai'. Dit masterplan bevat vier scenario's voor het ruimtelijke en technische ontwerp van het agropark, bestaande uit een productiepark, een processing-park, een trade centre en een demonstratiepark voor groot-schalige duurzame agro-activiteiten in de voedselvoorziening.

Het kloppende hart van het park vormt de Central Processing Unit. Via een waste-to-energy kringloop zet de biovergistingsinstallatie het afval in de vorm van biomassa om naar nieuwe producten zoals energie, warmte, CO₂ en water. Deze nieuwe producten dienen als input voor de aanwezige agroproductie- en verwerkingsbedrijven in het park.

De parkmanagementorganisatie biedt deze diensten tegen een vergoeding aan alle agro-ondernemers in het park aan.

De ambitie van Greenport Shanghai is fors en brengt daarmee verscheidene, met het realiseren van innovatieve projecten samenhangende, uitdagingen met zich mee:

1. Technisch integreren van grootschalige agroproductie, processing en logistiek om synergievoordelen te kunnen behalen (hardware-vraagstuk: "welke technieken hebben we nodig?").
2. Combineren van Chinese eco-city ambities met Nederlandse kennis, ervaring en ondernemerschap tot een nieuwe ontwikkelaanpak (software-vraagstuk: "welke kennis hebben we nodig?").
3. Opzetten van een parkmanagementorganisatie die waakt over de duurzaamheidsprestaties van het park en daartoe verschillende diensten aanbiedt (orgware-vraagstuk: "welke organisatie hebben we nodig?").

Daarbij is het belangrijk om in ogenschouw te nemen dat Greenport Shanghai een verdienmodel op meer niveaus kent:

- Agrarische ondernemers hebben lagere kosten door de samenwerking in het agropark en de hogere water-, nutriënten- en energie-efficiëntie, een hogere opbrengst

door de geconcentreerde en efficiënte productie, plus kans op hogere marge door kwaliteitsgaranties en branding. Zij betalen een vergoeding voor de diensten aan de parkmanagementorganisatie.

- De parkmanagementorganisatie beheert het vastgoed en de infrastructuur van het agropark. De infrastructuur omvat niet alleen basisinfrastructuur zoals gebouwen en wegen, maar ook 'circular' infrastructuur, waaronder de installaties voor water-, nutriënten- en energiemanagement. Voor het vastgoed ontvangt zij huuropbrengsten en voor de diensten ontvangt zij een vergoeding van de ondernemers in het park. De CPU is zo gedimensioneerd dat hij niet uitsluitend afhankelijk is van biomassastromen uit het park, maar ook stedelijk afval kan verwerken. Dat levert een extra inkomstenbron op, plus een surplus aan geproduceerde energie, die verkocht kan worden aan het energienet.

Hieronder gaan we achtereenvolgens in op de technische innovatie (hardware-vraagstuk), de sociale innovatie (software-vraagstuk) en de organisatorische innovatie (orgware-vraagstuk).

Technische innovatie: integratie van productie, verwerking en logistiek

"Wat onderscheidt Greenport Shanghai van een regulier agrobédrijventerrein?"

Greenport Shanghai brengt niet alleen verschillende bedrijven ruimtelijk op een locatie bij elkaar, maar kenmerkt zich vooral door de synergie die er tussen die bedrijven gerealiseerd wordt. Er is zowel sprake van verticale integratie (binnen de keten), als horizontale integratie (met andere sectoren). Die integratieslag vraagt om technische koppelingen en een uiterst uitgekiend ruimtelijk ontwerp. De technische koppeling krijgt in Greenport Shanghai vooral vorm via de Central Processing Unit of CPU. In de CPU zet, via een waste-to-energy kringloop, de biovergistingsinstallatie het afval in de vorm van biomassa om naar nieuwe producten zoals energie, warmte, CO₂ en water. De CPU is daarmee onmisbaar voor het nutriënten, water- en energiemanagement op het park. Door de CPU kunnen de rest- en bijproducten van het ene bedrijf gebruikt worden als input voor het andere bedrijf. Ook wordt maximaal ingezet op de productie van andere vormen van hernieuwbare energie,

2006 Tijden werkbezoek in voorjaar 2006 aan WAZ-Holland Park project in Changzhou vindt toevallige ontmoeting plaats van vertegenwoordigers van Alterra, KnowHouse en TransForum met vertegenwoordiger van Shanghai Industrial Investment Corporation, die geïnteresseerd is in agropark concept. In september 2006 goedkeuring projectvoorstel voor Greenport Shanghai Agropark. In najaar 2006 vindt missie plaats naar Shanghai met bestuurders en ondernemers uit regio Venlo (aandeelhouders KnowHouse). Deelnemers zien kansen voor vermarkting Nederlandse kennis en ondernemerschap, onder andere uit project Nieuw Gemengd Bedrijf.

2007 Verschillende ontwerpessies met deelname van Chinese en Nederlandse kennisinstellingen en agrobédrijfsleven, om Masterplan te ontwikkelen. Zomer 2007 afronding Masterplan en presentatie in China. Masterplan officieel goedgekeurd door SIIC. In oktober 2007 ondertekening van Memorandum of Understanding voor ontwikkeling van Greenport Shanghai tijdens Seminar over Metropolitane Landbouw in Beijing, onder toezicht van Nederlandse en Chinese minister van landbouw. Oprichting Nederlandse stuurgroep om competentiestrijd tussen Nederlandse partijen te sussen.

2008 Limburgse agro-ondernemers haken af als duidelijk wordt dat Chinese partner SIIC niet wil betalen voor kennis, maar juist risicodragende investeringen van Nederlandse ondernemers verwacht. Alterra doet offerte aan SIIC voor verdere consultancy als follow-up op Masterplan. Meerdere bezoeken van NL partijen aan Shanghai om verwachtingen, rollen en aanpak duidelijk te krijgen. Leidt tot impasse in zomer 2008. Impasse lijkt doorbroken te worden door initiatief Provincie Zuid-Holland en Greenports Nederland voor bezoek aan Shanghai in september 2008. Zien kansen voor leidende rol

Greenports Nederland en tekenen hiertoe nieuwe MoU in Shanghai. Alterra, KnowHouse en TransForum worden door Greenports Nederland terzijde geschoven. Ook dit initiatief bloedt al snel dood. Op verzoek van Stuurgroep legt TransForum basis voor ontwikkelend consortium terwijl KnowHouse nog een poging doet een groep Nederlandse agro-ondernemers (nu breder dan Limburg) te interesseren voor participatie in Greenport Shanghai. In december 2008 brengt TransForum, samen met Holthuis International Lawyers de 'business pre-conditions' over aan SIIC, op basis waarvan het NL ontwikkelend consortium bereid is met SIIC een joint-venture op te richten voor de ontwikkeling & beheer van Greenport Shanghai.

2009 SIIC geeft aan (nog) niet te kunnen voldoen aan alle gestelde business-preconditions. NL ontwikkelend consortium biedt aan om op consultancy basis de eerste fase van de verdere planontwikkeling te doen, om indien daarna wel een joint-venture volgt, 50% van de gemaakte kosten over te nemen. Op dit aanbod komt geen officieel antwoord uit Shanghai. Wel komen er berichten over personele wijzigingen in de top van SIIC als gevolg van een corruptieschandaal in Shanghai. Het project lijkt daar –als presidents project – slachtoffer van te worden. Aan Nederlandse zijde gaat Econcern in de economische crisis ten onder en valt daarmee het ontwikkelend consortium uiteen. Project wordt formeel beëindigd. TransForum investeert nog wel in de ontwikkeling van een generiek businessplan waarmee de toegevoegde waarde van dit concept in bedrijfs-economische zin onderbouwd wordt. Spin-off van project wordt duidelijk door aanbiedingen die Alterra krijgt om onder andere in India ontwerpen voor agroparken te maken en het initiatief voor een 'Greenport Holland International'.

onder andere via zonnepanelen en windenergie. In ruimtelijke zin wordt gestreefd naar een zodanige configuratie van bedrijven in het agropark, dat transportbewegingen geminimaliseerd worden. Mesttransport geschiedt via een ondergrondse pijpleiding, net als de toevoer van warmte, water en CO₂. Ook landschappelijke inpassing krijgt veel aandacht in het ruimtelijk ontwerp van Greenport Shanghai. Zo wordt gewerkt met groene daken, wat ook in isolerende zin grote voordelen heeft. Maar ook met natuurlijke waterfiltersystemen, zoals helofytenfilters. Hiermee worden natuurlijke gradiënten op het terrein niet alleen gerespecteerd, maar ook optimaal benut.

De integratie en koppeling van bedrijven is de kracht van het agropark, maar kan ook gezien worden als een risico. Dit veronderstelt immers een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid. In theorie zou een optimaal functionerende CPU maatgevend moeten zijn voor de configuratie en de omvang van de agrarische productie in het park. In de praktijk van agrarische ondernemers is dat natuurlijk onrealistisch.

Waar in het masterplan dus nog optimale scenario's zijn beschreven, is er in de implementatiefase van Greenport Shanghai al snel voor gekozen om de CPU niet alleen te bemeten op de afvalstromen in het agropark, maar als zelfstandig opererend bedrijf neer te zetten met ook input van buiten het agropark. Zo is de CPU in staat om afname van afval en levering van energie en andere producten te garanderen, juist ook aan de bedrijven binnen het agropark. Het agropark wordt dus gerealiseerd met bestaande, bewezen technieken van individuele participanten. Feitelijk bestaat het agropark uit een samenvoeging van ketenactiviteiten die leidt tot een meerwaarde voor alle betrokken partijen. Vooral door de vermindering van logistieke bewegingen als gevolg van de ruimtelijke clustering en door de CPU worden grote voordelen behaald op kosten en voedselkwaliteit.

Sociale innovatie: nieuwe kennis en nieuw ondernemerschap Grootschalige ontwikkelingen in China worden nog steeds in belangrijke mate top-down aangestuurd. De traditie van 'blueprint planning' is dan ook nog sterk aanwezig in China. Dit staat echter op gespannen voet met de ontwikkelingsgerichte, participatieve aanpak die nodig is om een agropark te

kunnen realiseren. Dat vraagt immers actieve betrokkenheid van de uiteindelijke ondernemers in het park bij de vormgeving van het park.

Bij het opstellen van het masterplan is zowel gebruik gemaakt van wetenschappelijke kennis, als van ervaringskennis van innovatieve Nederlandse ondernemers. De combinatie van die vormen van kennis legt een stevig kennisfundament onder de plannen van Greenport Shanghai.

Om niet in de valkuil van een blueprint te trappen, zijn in het masterplan vier mogelijke scenario's uitgewerkt, waarbij expliciet aangegeven is dat de uiteindelijke vormgeving van het agropark afhankelijk is van welke ondernemers uiteindelijk in dit park willen produceren. Toch bleven Chinese partners een grote voorkeur hebben voor het kiezen en vervolgens implementeren van één bepaald scenario. Cultureel management is daarom cruciaal in dit project.

Achteraf kan geconstateerd worden dat het Chinese procesver-eiste van een masterplan de aandacht in eerste instantie te veel heeft afgehouden van het maken van een businessplan. Nederlandse agrarische ondernemers waren vooral betrokken als kennisleverancier, dus als consultant; en niet als risicodragende participant. Hierdoor waren het toch vooral wetenschappers die leidend waren in het formuleren van het masterplan en was er te weinig aandacht voor de bedrijfsmatige uitvoering van de ideeën. Dat wreekte zich toen na afronding van het masterplan de Chinese partners de Nederlandse partijen vroegen het masterplan met hen te 'implementeren'.

Geen van de betrokken agro-ondernemers was toen in staat en bereid om daadwerkelijk risicodragend deel te nemen in de ontwikkeling van Greenport Shanghai.

Het ontwerp uit het masterplan was immers niet gebaseerd op een solide businessplan. En de aanname dat Chinese partijen zouden betalen voor Nederlandse kennis bleek ongefundeerd.

De Chinezen wilden graag 'verpakte kennis' in de vorm van joint-ventures van Nederlandse bedrijven met Chinese bedrijven die, met een combinatie van kennis, ondernemerschap en financiële middelen, zouden investeren in de ontwikkeling van Greenport Shanghai, door binnen het park gezamenlijk nieuwe bedrijvigheid te realiseren.

In Greenport Shanghai is al doende een set ontwerpeisen voor een nieuw ontwikkelmodel ontstaan dat recht doet aan zowel de noodzaak van benutting van wetenschappelijke kennis, als aan de noodzaak businessgedreven te zijn.

Uitgangspunt van dit model is een gekoppelde ontwikkeling op zowel het parkmanagementniveau als op het niveau van de agrarische ondernemers. Dit overstijgt de traditionele ontwikkelaar-klant relatie die gewoon is bij bedrijventerreinontwikkeling en wordt wel gelabeld als 'projectontwikkeling plus'.

Organisatorische innovatie: meer dan de som der delen "Wie voelt zich verantwoordelijk voor 'meer dan de som der delen'?"

Die kernvraag is in dit project pas laat aan de orde gekomen. Vanwege de schaal en de complexiteit van Greenport Shanghai is het een cruciale vraag. In de loop van het project zijn er verscheidene opties de revue gepasseerd, elk met voor- en nadelen:

Consortium van Limburgse agrarische ondernemers

- Voordeel: handelt businessgeoriënteerd vanuit agroketen, financiële ondersteuning vanuit Provincie Limburg.
- Nadeel: schaal en complexiteit van project is te groot om bottom-up aan te kunnen. Vereist financiële investeringen die niet passen bij het MKB-karakter van de meeste Nederlandse agrobédrijven. Weinig kennis van projectontwikkeling.
- Voor sommige gezinsbedrijven vormen de afstand en de culturele verschillen een belangrijke barrière.

Wageningen-UR

- Voordeel: heeft expertise in huis en ziet kans om het agropark-concept wereldwijd te vermarkten.
- Nadeel: is over het algemeen meer kennisgeoriënteerd dan businessgeoriënteerd. Brengt geen eigen middelen in en is dus in essentie consultant voor een opdrachtgever. Heeft daarmee geen positie om concept te bewaken, anders dan met opgeheven vinger of via coaching van de opdrachtgever. Dat gaat zover als de opdrachtgever toestaat.

Shanghai Industrial Investment Corporation

- Voordeel: heeft ontwikkelrechten voor Greenport Shanghai gekregen van Chinese overheid en is in staat om financieel te investeren.
- Nadeel: is een traditionele ontwikkelaar, heeft geen kennis van zaken over agroparken, groter korte termijn belang bij aantrekken van buitenlandse investeringen dan het lange termijn belang van duurzaamheidsprestaties van het agropark. Verdienmodel SIIC zit in waardeverhoging van de grond, niet in waardedoelvoeging op productie in het agropark.

Chinese overheid - Nederlandse overheid

- Voordeel: past goed bij het Chinese model met sterke overheidsturing, sluit aan bij behoefte van Nederlandse regionale en lokale overheden om te scoren met dit project.
- Nadeel: frustreert ondernemerschap, de politieke agenda wordt bepaald door de waan van de dag, het subsidiebeleid van de Nederlandse overheid is vooral gericht op kennisontwikkeling, niet op bedrijfsontwikkeling.

De conclusie is dan ook dat het nog ontbreekt aan één organisatie die in staat is de ontwikkeling van agroparken als Greenport Shanghai mogelijk te maken. In dit project is daarom geprobeerd een nieuw Nederlands ondernemersconsortium te vormen dat zich richt op de ontwikkeling en beheer van agroparken. Dit consortium bestond in eerste instantie uit Evelop, de projectontwikkelpoot van Econcern die gespecialiseerd is in duurzaam bouwen en duurzame energie-infrastructuur, en Waste Management Middle East, een bedrijf dat gespecialiseerd is in waste-to-energy-installaties.

Met TransForum in de rol van linking pin naar het Nederlandse agrobédrijfsleven en agrokenniserwereld, alsmede als bewaker van het integrale concept, wilden zij de verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling en beheer van het vastgoed en de infrastructuur in Greenport Shanghai.

Voorwaarde was dat samen met SIIC een parkmanagementorganisatie opgericht zou worden. Hiermee werd organisatorisch invulling gegeven aan het 'projectontwikkelaar-plus' model.

Greenport Shanghai

Greenport Shanghai is een systeeminnovatie voor agroproductie, verwerking en logistiek. Het agropark biedt perspectief voor het sluiten van kringlopen, reduceren van transport en efficiënt grondgebruik. **+ De voordelen**



Daling afzet bij kleinschalige boeren

15-20% jaarlijkse toename van de vraag naar agrofood

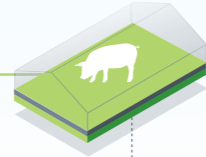
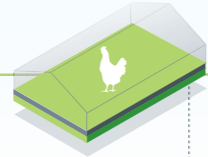
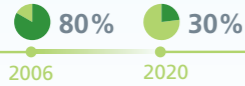
13% van de Chinese grond is vruchtbaar voor landbouw



Agroproductiepark
Pluimveestallen en varkensstallen

Champignonenteelt, vollegrondskorrelbouw en glastuinbouw

Opbrengst



- + Meer werkgelegenheid op lang termijn met betere (arbeids)omstandigheden
- + Inspelen op behoeftes van snelgroeiende middenklasse consumenten
- + Efficiënt gebruik van nutriënten, water en energie

- + Beter dierenwelzijn, is in China bijzonder
- + Voedselkwaliteit garanderen
- + Energieproductie uit (stedelijk) afval
- + Vermindering van transport

1 mln. vleesvarkens
0,12 mln. zeugen

2 mln. legkippen
5 mln. vleeskippen

400 ha

38 ha

50 mln. eieren

240.000 ton varkensvlees

60.000 ton kippenvlees

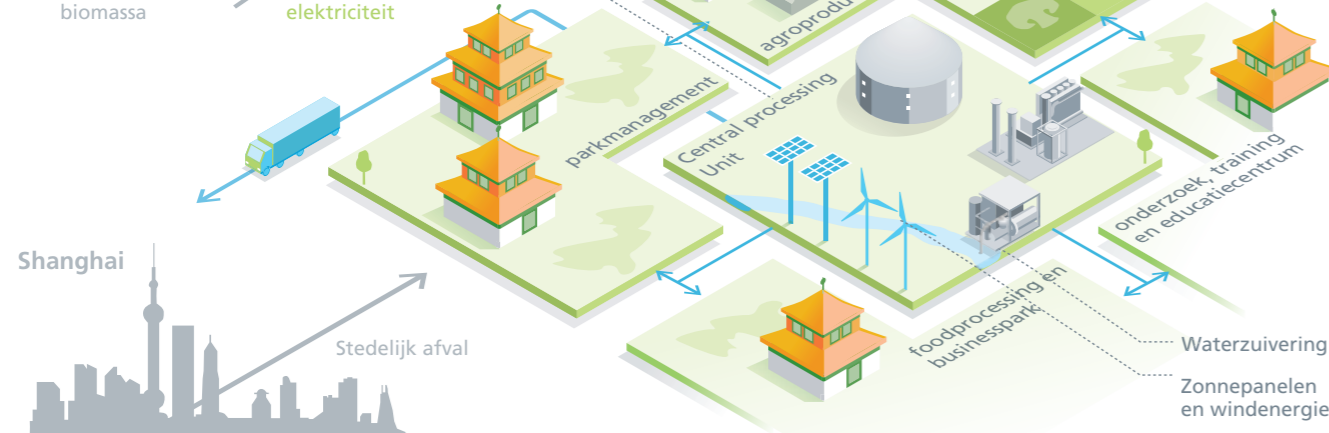
24.000 ton groenten

57.000 ton champignons

Opbrengst CPU:

460.000 ton afval
1,7 mln. ton biomassa

443 mln. kWh elektriciteit
401 mln. kWh elektriciteit



2.3 Kengetallen

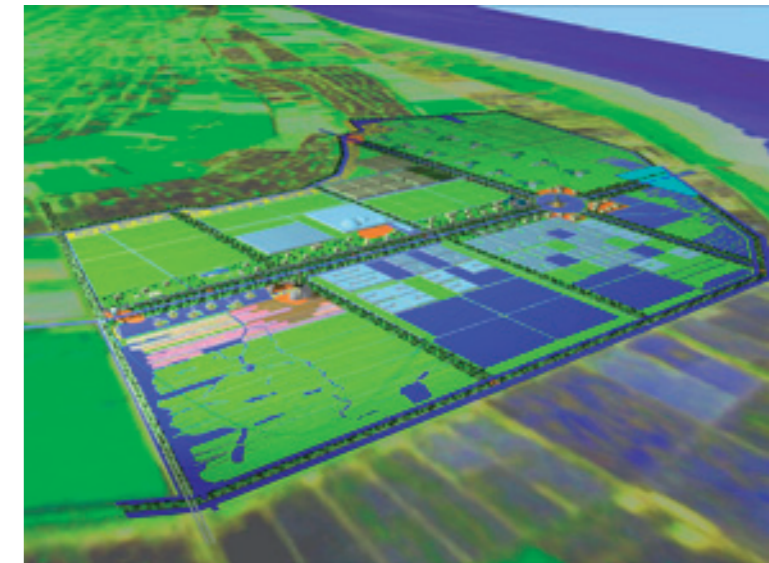
- De Chinese agrosector heeft een enorme marktomvang en is sterk in beweging. Als gevolg van een voortdurende toename van de welvaart neemt de vraag naar agrofood jaarlijks met 15-20% toe.
- Er is een sterke toename van het aantal consumenten met midden- en topinkomens (van 455 miljoen in 2006 naar 1.000 miljoen in 2020), die andere consumptiepatronen hebben met een sterke behoefte aan kwaliteit, voedselzekerheid en voedselveiligheid.
- Dit leidt tot een vergroting van het supermarktaandeel van 15% (2006) naar 40% in 2020. Ten aanzien van de primaire productie zal het aandeel kleinschalige boeren afnemen van 80% in 2006 naar 30% in 2020.
- Slechts 13 procent van China's oppervlakte geschikt voor landbouwdoeleinden.
- Als gevolg van de verstedelijking, industrialisatie en woestijnvorming komt de beschikbaarheid van landbouwgrond steeds meer in de verdrukking.
- Mede door de kleinschalige productie wordt de distributie gekenmerkt door een inefficiënte logistiek.
- In China wordt door de verwerkende industrie slechts 30% van de consumptie verwerkt. In het Westen wordt 80% verwerkt.
- De markt voor verwerkte producten stijgt echter explosief, vooral in de stedelijke gebieden.
- De Chinese consumenten hechten een groot belang aan veilig voedsel – zeker na de recente voedselschandalen in 2008 – en ook is er de intentie om meer veilige, verwerkte producten te exporteren. Steeds hogere eisen worden gesteld aan hygiëne, veilig en gezond voedsel.
- De Chinese overheid wil zelfvoorzienend zijn in haar voedselbehoefte, met name rijst en graan, en beseft het grote gevaar van een tekort doordat de beschikbare landbouwgrond vermindert. Hierdoor speelt zij een cruciale rol in de uitbouw van moderne land- en tuinbouwbedrijven.
- De provincie Shanghai ontwikkelt daarom het Dongtan gebied op Chongming Island, dat in 2009 door een brugverbinding op 45 minuten van het centrum van de stad kwam te liggen.
- Op Dongtan (8.600 ha) worden verstedelijking,

natuurbescherming, agroproductie (2.700 ha) en recreatie tegelijk en integraal ontworpen.

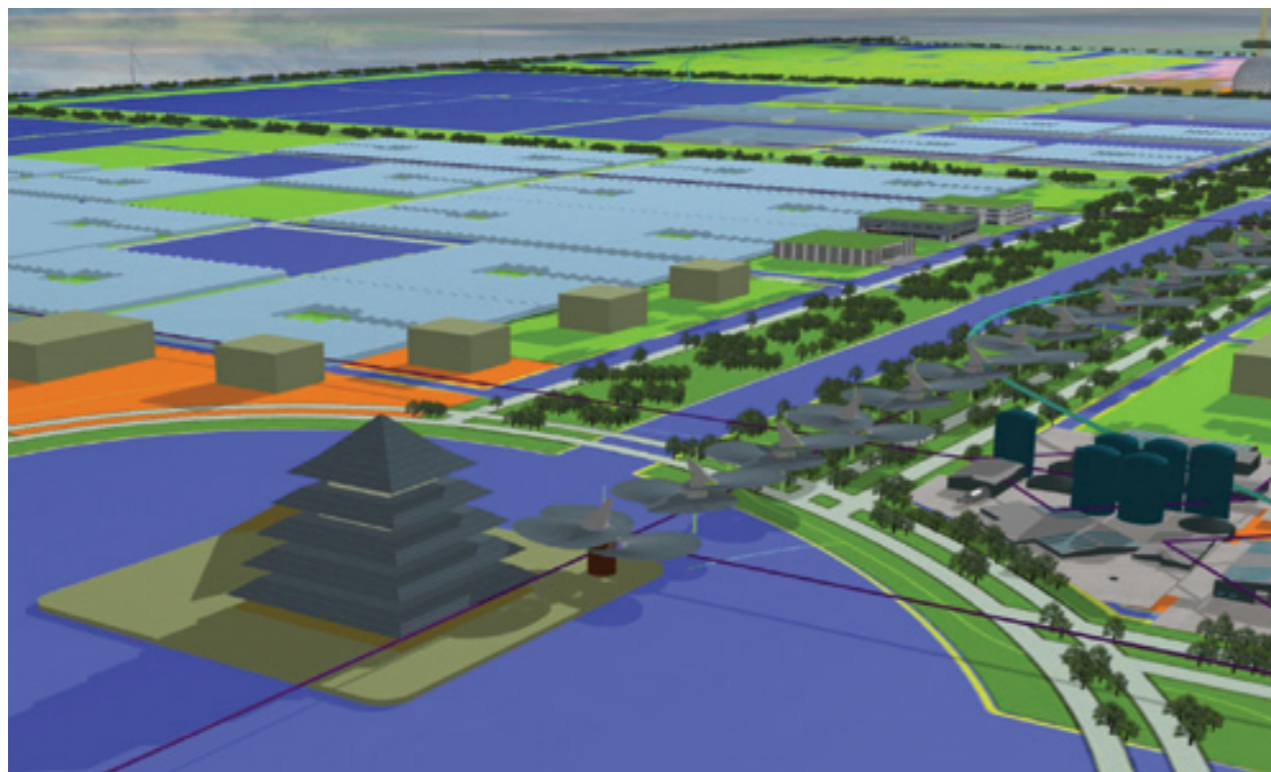
- Dongtan zou dé eco-city van Shanghai moeten worden, wat betekent dat duurzame ontwikkeling centraal staat.
- Greenport Shanghai is één van de onderdelen van de eco-city en is bedoeld als één van de nieuwe knooppunten van metropolitane landbouw (zie afbeelding).

Greenport Shanghai kent een grondoppervlak van 27 km². Het agropark bestaat uit vijf elementen die in samenhang ontwikkeld worden en elkaar onderling versterken:

- Agroproductiepark
- Businesspark (food processing, logistics, trade)
- Central Processing Unit (CPU)
- Research, Training & Education Centre
- Parkmanagement.



Artist impression inrichting Agropark Sjanhai (demonstratie- en trade-park en CPU; Masterplan Greenport Sjanhai)



In het masterplan worden vier mogelijke scenario's met kengetallen beschreven. Ter illustratie zijn hier de kengetallen van het scenario 2 'grootschalig' vermeld.

	Sector	Omvang	Output
Dierlijke productie	Varkens	1 miljoen vleesvarkens en 120.000 zeugen	240.000 ton varkensvlees
	Pluimvee	2 miljoen legkippen	50 miljoen eieren
		5 miljoen vleeskippen	60.000 ton kippenvlees
	Aquacultuur	Niet gekwantificeerd	
Plantaardige productie	Groenten	400 ha glastuinbouw	24.000 ton groenten
	Champignons	38 ha champignonteelt	87.000 ton champignons
			260.000 ton champost
	Vollegrondsakkerbouw	niet gekwantificeerd	

Agroproductiepark

Dit scenario is gebaseerd op intensieve productie-eenheden met westerse duurzaamheidsstandaarden.

Businesspark (verwerkende industrie, handel & logistiek)

De huidige, achterblijvende primaire productie in de regio Shanghai en de knelpunten in het vervolgtraject van de keten leiden tot tekorten. Denk hierbij aan kwaliteit, opslag- en verwerkingscapaciteit, distributie, bescherming van intellectueel eigendom, certificering van producten, ketenintegratie, verwerking en handel.

Met name door de ketenintegratie is het mogelijk om de hoge kwaliteit van de agrarische producten uit Greenport Shanghai ook op de Shanghaiense markt te verwaarden. Daarom is op het agropark 70.000 m² gereserveerd voor verwerkende agrobédrijven, handel en logistiek. Vooral de hoogwaardige warehousingfunctie betekent een enorme verbetering voor de agrologistiek in en rond Shanghai.

Central Processing Unit

Het model van de biovergistingsinstallatie in de CPU is gebaseerd op 50% van de input zoals omschreven in scenario 2. Uit dit scenario volgt dat in het agropark 3,4 miljoen ton aan biomassastromen beschikbaar komt. Het model gaat derhalve uit van 1,7 miljoen ton biomassa (ca. 50% kippen- en varkensmest en 50% overige biomassastromen).

Een dergelijke installatie heeft een capaciteit van 50,48 MW en produceert 443.000.000 kWh elektriciteit, voldoende voor 70% van de totale benodigde hoeveelheid energie indien het agropark volledig wordt benut.

Zodra de bezetting van het park toeneemt kan een tweede (bijvoorbeeld in 2014), en eventueel een derde, installatie in de cascade worden toegevoegd. De overtollige elektriciteit kan worden teruggelieferd aan het net. In het model is geen rekening gehouden met deze extra installaties. Hierbij dient te worden vermeld dat een tweede installatie in verband met de flexibiliteit en leveringszekerheid van belang is voor het agropark.

De waste-to-energy centrale in de CPU is gebaseerd op een capaciteit van 460.000 ton afval. Dit kan zowel huishoudelijk afval als bedrijfsafval zijn. Deze installatie heeft een

energetische capaciteit van 45,7 MW en produceert jaarlijks 400.560.500 kWh elektriciteit.

Research, Training & Education Centre

In China is een tekort aan gekwalificeerd personeel terwijl de markt vraagt om innovatiekracht en creativiteit om de moordende lokale concurrentie te verslaan. Door de concentratie van veel kennisintensieve bedrijven met Westers management wordt een dynamische omgeving gecreëerd waarin individuele bedrijven van elkaar leren en elkaar versterken in het ontwikkelen van nieuwe producten.

Door de onbekendheid van de nieuwe producten en moderne technologie bij potentiële Chinese afnemers is demonstratie en training noodzakelijk om de producten te verkopen. In het park wordt meer ruimte geboden voor presentatie, educatie en onderzoek.

Parkmanagement

Parkmanagement is zoals eerder gemeld cruciaal om 'meer dan de som der delen' te organiseren, zowel in technische zin, via de CPU, als ook in organisatorische zin en in het beheer van het agropark. Bij het succesvol zaken doen in China zijn goede contacten naar de overheid van groot belang. Daarnaast zijn Chinezen gewend om in grote aantallen te denken. Bij grootschalige projecten is positieve publiciteit en een majestueuze uitstraling van groot belang voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten.

Krachtenbundeling en het gezamenlijk dragen van deze 'overheadkosten' is van toegevoegde waarde voor de individuele agrobédrijven.

Branding is één van de activiteiten. Branding van producten in China wordt veel gedaan door grote spelers. Een bedrijf als Yurun Food Group positioneert haar producten als hygiënisch, vers, voedingsrijk, gemak en modern. Consumenten kopen meer merkartikelen, omdat ze geloven dat ze betrouwbaarder zijn in aspecten als voedselveiligheid en productkwaliteit.

Het agropark is beter in staat om zijn producten breed te positioneren als een betrouwbaar lokaal geproduceerd kwaliteitsproduct van Westerse makelaardij met een gegarandeerde voedselveiligheid (certificering). Gezamenlijke promotie via TV-reclame, winkelmonsters en prijsstrategieën kunnen de verkoop breder stimuleren.

2.4 De meerwaarde van Greenport Shanghai

De voordelen van Greenport Shanghai

Greenport Shanghai laat zien dat het daadwerkelijk mogelijk is om op een duurzame wijze grootschalig voedsel te produceren op een beperkte hoeveelheid grond. Bovendien zorgt ketenintegratie voor een kwalitatief hoogwaardige productie en veel betere garanties voor voedselveiligheid. Zo wordt niet alleen in kwantitatieve zin voldaan aan de vraag, maar ook in kwalitatieve zin. Greenport Shanghai is daarmee een duurzaam model voor intensieve landbouw voor grote agglomeraties, vooral voor de metropolen van de wereld.

De duurzaamheidsprestaties

People

Voedselvoorziening

Door de sterke urbanisatie in China stijgt de grote behoefte aan voedsel van constante betrouwbare kwaliteit in de grote steden. De stijgende welvaart verhoogt de eisen die de sterk groeiende middenklasse aan agroproducten stelt. Het park maakt kwaliteitsproducten die voldoen aan de toenemende eisen van de middenklasse in de stad en in voldoende mate consequent beschikbaar is voor de groeiende stedelijke bevolking. De productie en verwerking van agroproducten op grote schaal gekoppeld aan hoogwaardige kennis en moderne technologie leiden tot efficiënte productiemethoden, hoge productiviteit en kostenvoordeel.

Consumentenvertrouwen

De Chinese consument is in de laatste decennia een aantal malen opgeschrikt door incidenten, die het vertrouwen in de volksgezondheid, voedselveiligheid en -betrouwbaarheid hebben aangetast (SARS, melanine, BSE, vogelgriep, landbouwpesticides, etcetera). Een daling in de lokale consumptie van agroproducten is het gevolg hiervan. Ook schaadt het de internationale handel, doordat landen hun grenzen sluiten met

veterinaire en fytosanitaire maatregelen.

Het agropark biedt een oplossing doordat, met inzet van Nederlandse kennis en technologie, een doorzichtig tracking- en tracingsysteem wordt opgezet om een betere voedselveiligheid te garanderen. De aanwezigheid van verschillende grootschalige agroparken in de verticale en laterale bedrijfskolom op een centrale locatie, maakt de controle en handhaving van de regels een stuk eenvoudiger. Hierdoor wordt een garantie gegeven voor voedselveiligheid, zekerheid van voedselvoorziening en leveringszekerheid naar partners.

Positie lokale boeren

De kleinschalige Chinese productie is anders georganiseerd dan in Nederland. Een boerengezin krijgt van de dorpsgemeenschap een klein stuk land toegewezen om te bebouwen. Dit land wordt intensief bewerkt en iedere drie tot vijf jaar wisselen de boeren van grondstuk waardoor tevens vruchtwisseling plaatsvindt. Vanwege een vlotte afzet kiezen alle boeren in het dorp voor dezelfde teelt, waardoor ze constant voldoende beschikbaarheid van de producten hebben voor inkopende handelaren.

Steeds meer grootwinkelbedrijven ontdekken China. Ze zijn op zoek naar directe relaties met producenten om de kwaliteit en voedselveiligheid van de producten te kunnen waarborgen. Met een gemiddelde bedrijfsoppervlakte van 1.000 m² zijn zeer veel producenten nodig om voldoende volume te kunnen leveren. Zeker als de productie per m² bijzonder laag is. Dit heeft nadelige consequenties voor de hoge producteisen van de retail op het gebied van bijvoorbeeld uniformiteit, voedselveiligheid en logistiek. De grote ongelijkheid tussen de rijke steden aan de oostkust en het arme platteland in het achterland is een grote zorg voor sociaal-politieke stabiliteit in de Chinese maatschappij. De centrale overheid wil een massale migratie van de arme plattelandsbewoners naar de grote steden voorkomen door deze groep een betere toekomst te geven. De centrale overheid heeft de ambitie om de landbouw - en veeteeltsector te moderniseren en het landschap te herstructureren.

Met het 11^e vijfjarenplan, dat loopt in de periode van 2006 – 2010, wil de centrale overheid een fundament leggen voor de hervormingen van de landbouwsector. Het doel is om de moderne landbouw te stimuleren, een relatie te leggen

	Agropark	Biovergisting	Waste2Energy	Totaal
Totale investering	€ 80.990.318	€ 74.884.615	€ 168.500.000	€ 324.374.933
Equity	€ 20.247.579	€ 18.721.154	€ 42.125.000	€ 81.093.733
Discounted cashflow methode	€ 36.743.626	€ 18.928.860	€ 17.448.085	€ 73.120.571
Terugverdientijd	5 jaar	10 jaar	11 jaar	9,3 jaar
Interne winstgevendheid	22,3%	13,3%	11,8%	14,8%

tussen industrie en landbouw, stad en platteland, en het verhogen van de rijkdom op het platteland. Dit wil men realiseren door middel van de volgende speerpunten:

- Versnellen van de veeteeltontwikkeling en het zeker stellen van de levering van dierlijke producten.
- Verhoging van het toezicht op productkwaliteit en verbetering van een constante productveiligheid.
- Verbeteren van de winstgevendheid in de sector en daarmee het inkomen van de boeren.
- Verhogen van het bewustzijn van milieubescherming en ecostructuur.

Dierenwelzijn

Veel dierenleed ligt in het transporteren van dieren en te weinig ruimte of licht voor dieren. Greenport Shanghai zet in op het minimaliseren van transport in de keten en meer ruimte en meer licht voor dieren. Zo biedt ook grootschalige productie kansen voor verbetering van dierenwelzijn. In China is dat buitengewoon vooruitstrevend, omdat productie daar nog meer generationaliseerd is. Of zoals een Chinese projectpartner zei: "Animal welfare? Can we solve our human welfare problems first please!".

Planet

Meervoudig ruimtegebruik

In China is veel druk op de beperkte beschikbaarheid van ruimte en een duurzame landinrichting. Greenport Shanghai

zorgt voor ruimtelijke clustering waarbij verschillende schakels in de agrobusiness zich vestigen op één locatie. Dit leidt tot een verantwoorde benutting van de schaarse ruimte in een dichtbevolkt gebied.

Hergebruik grondstoffen

China kampt met een schaarste aan diervoeders, water en land. De hoge efficiëntie van de moderne agroparken zorgt voor een besparing van grondstoffen met behoud van de hoge productiviteit.

China kampt met een groot probleem van milieuvervuiling (oppervlaktewater, grond, methaan) door (bio-)afval. Een economische kringloop in Greenport Shanghai zorgt dat bioafval (mest, schillen, loof, etcetera) door een biovergistingsinstallatie wordt omgezet in renewables zoals energie, water, warmte, CO₂ en bijproducten. Deze producten keren weer terug als grondstof voor de agroproductie op het park. Het surplus van de nieuwe producten (warmte, elektriciteit, compost) wordt geleverd aan de stad. Hierbij wordt CO₂-neutraal geproduceerd.

Duurzame energie

China kampt met een groeiende vraag naar energie. De prijs voor energie (gas en olie) is de laatste jaren sterk gestegen (met een tijdelijke dip) en zal in de toekomst naar verwachting hoog blijven.

Een biovergistinginstallatie in Greenport Shanghai is een belangrijke bron van kostenbesparing en genereert een groot potentieel aan energiesurplus. Een biovergistinginstallatie zal meer renderen bij grote volumes waarvoor voldoende schaal-grootte en kapitaal noodzakelijk is.

Watermanagement

In China is een schaarste aan water en er is sprake van verontreiniging van het oppervlaktewater door onder andere bemesting van landbouwgronden met organische mest en door overmatig gebruik van pesticiden. Greenport Shanghai biedt een oplossing hiervoor door efficiënt gebruik van water in de primaire productie en de toelevering van water door middel van het omzetten van biomassa in energie en water.

Profit

Voor ondernemers in het agropark

Door de ketenorganisatie in Greenport Shanghai vermindert de kostprijs van het eindproduct en verbetert de benutting van schaarse productiefactoren als gevolg van een efficiënt gebruik van nutriënten, water en energie. De aanwezigheid van verschillende grootschalige agrobédrijven in de verticale en laterale bedrijfskolom op een centrale locatie, maakt de controle en handhaving van de regels een stuk eenvoudiger. Hierdoor wordt een garantie afgegeven voor voedselveiligheid, zekerheid van voedselvoorziening en leveringszekerheid naar partners.

Door de verticale en horizontale clustering van bedrijven bereikt een agropark een logistiek voordeel waardoor minder bewegingen nodig zijn binnen de waardeketen. Hierdoor verdwijnt veel wegtransport, zijn de transportkosten lager, neemt de druk op het stadsverkeer en milieuvuiling af en de productkwaliteit neemt toe (onder andere minder overslag).

Tevens biedt het de voordelen van een *'one-stop-shopping concept'* voor supermarkten.

De concentratie van agrologistiek geeft een betrouwbaar consumentklaar versproduct met een breed assortiment naar grote afzetpartijen. Via agroparken kunnen de relatief kleine MKB-bedrijven een duurzame relatie opbouwen met grote retailketens en hebben zij een middel om de regie meer naar zich toe trekken.

Voor parkmanagement

De ruimtelijke clustering van diverse bedrijven uit de agrosector biedt een stabiele input voor de CPU en een stabiele afname van de producten van de CPU. Het benutten van inputstromen van buiten het park en afzet van producten van de CPU buiten het park vergroot de economische rendabiliteit van deze voorzieningen die een relatief hoge investering vragen.

De kwaliteitsnormen van Greenport Shanghai vertalen zich ook terug in de vergoeding die agro-ondernemers in het park betalen voor de diensten van het parkmanagement en in de huur- of verkoopprijs voor grond en/of gebouwen.

De *Renewable Energy Law*, die in 2006 van kracht is geworden, voorziet in het stimuleren van alternatieve energiebronnen. Doel van deze wet is dat in 2020 10% van de energieopwekking voortkomt uit duurzame bronnen zoals wind, zonne-energie en biomassa. In deze wet is onder andere een subsidie voor energie uit biomassa geregeld van 0,025 euro per kWh onder de voorwaarde dat het project voor 2010 wordt goedgekeurd. Deze wet regelt ook de 'groene' stroomafname door de overheid. Het Clean Development Mechanism (CDM) programma, dat de reductie van emissies van broeikasgas regelt, stelt geïndustrialiseerde landen in staat om emissiereducties te kopen (CO₂-credits) van ontwikkelingslanden. Vooral op het gebied van duurzame energie zijn er kansen in China. Greenport Shanghai sluit daar goed op aan.

Voor investeerders

Uit het businessplan *'Agropark China'* dat Merapeak en Headventure op verzoek van TransForum hebben opgesteld blijkt dat voor investeerders een agropark zeer interessant kan zijn. In dit businessplan zijn het agropark, de biovergistinginstallatie en de waste-to-energy-installatie apart berekend. Dat geeft de volgende resultaten:

Voor kennispartijen

Het innovatieve agroparkenconcept is voor een belangrijk deel gebaseerd op wetenschappelijke technische, ecologische en ruimtelijke kennis. Voor betrokken kennispartijen zijn projecten gebaseerd op dit concept economisch interessant omdat dit grote consultancy-opdrachten kan opleveren. Green-

port Shanghai is in die zin een geslaagd project omdat het spin-off heeft opgeleverd in de vorm van nieuwe consultancy-opdrachten in onder meer China en India.

SWOT-analyse van de duurzaamheidsprestaties

Sterk

- Speelt in op de behoefte van de snel groeiende middenklasse consumenten in de stad.
- Garandeert voedselkwaliteit en voedselveiligheid door verbeterde agrologistiek.
- Efficiënt gebruik van nutriënten, water en energie door organisatie van agroproductie.
- Integratie van de productieketen op één locatie, waardoor transport aanzienlijk verminderd wordt.
- Energieproductie uit afval.

Zwak

- Hoge investeringskosten.
- Er bestaat nog geen agropark van deze omvang en samenstelling. De samenhangende technologie en synergie zijn nog niet bewezen in deze praktijk.
- Veel partijen leidt tot trage besluitvorming en mogelijke conflicten.
- Op korte termijn mogelijk tot verlies van werk voor kleine landbouwbedrijven maar op lange termijn biedt het agropark duurzame werkgelegenheid onder betere (arbeids-)omstandigheden.

Kansen

- Waardecreatie door branding kwalitatief en veilig voedsel.
- Indien Nederlandse standaarden worden gehanteerd, verbetert de 3P-prestatie nog verder.

Bedreigingen/risico's

- Kleine kans, maar groot effect indien besmet met dierziekten.
- Koppeling en integratie kunnen leiden tot grotere onderlinge afhankelijkheid.

2.5 Het waardecreatiemodel

Toelichting op het waardecreatiemodel

Greenport Shanghai onderscheidt zich door zijn intensieve productie in combinatie met hoge duurzaamheidsprestaties. Op een relatief klein oppervlak produceert Greenport Shanghai een groot volume voedselproducten. Door niet alleen verschillende agrobédrijven en sectoren ruimtelijk te clusteren, maar ook te zorgen voor integratie en koppeling, realiseert het park een heel hoge 3P-efficiency.

Bovendien zorgen de Nederlandse productiewijze en management voor fors betere garanties van kwaliteit en veiligheid. Het is van cruciaal belang dat het agroparken concept actief bewaakt wordt en er op de 3P-prestaties actief gestuurd wordt. Daarom is parkmanagement onontbeerlijk. Het parkmanagement maakt het mogelijk dat het totale resultaat van het agropark meer is dan de som der delen.

Op de volgende pagina wordt de creatie van waarden in een model weergegeven.

2.6 Van plan naar investering

Op basis van het businessplan kan gesteld worden dat investeren in Greenport Shanghai voor verschillende groepen investeerders interessant is:

1. Voldoende rentabiliteit (private equity/venture capital/banken/institutionele beleggers).
2. Groen imago (energiebedrijven).
3. Marktentree in China waarbij grootschaligheid noodzakelijk is (waste-to-energy bedrijven).
4. Duurzaamheid en innovatie (overheidssteun).
5. Infrastructuur en sustainable real estate (projectontwikkelaars).
6. Stimulering innovatie, marktpositionering en kostenvoordeel (individuele agro-ondernemers).

Toch is het in dit project niet gelukt om te komen tot de daadwerkelijke investering. Redenen hiervoor lagen deels in de economische crisis waardoor grootschalige investeringen in algemene zin lastiger werden. Maar voor het belangrijkste deel

In een model kunnen we de creatie van waarden als volgt weergeven:



lag dit in het feit dat niemand in staat was om zich verantwoordelijk te maken voor het 'meer dan de som der delen'.

Het ontbreekt aan de organisatie die de rol van 'projectontwikkelaar plus' kan invullen en zich businesswise verantwoordelijk maakt voor het netwerkmanagement, de ruimtelijke ontwikkeling, de conceptbewaking en de diensten die nodig zijn om een agropark tot een succes te maken.

Zeker in de hoogtijdagen van de theoretische ontwikkeling van het project wilden ook zoveel partijen, van regionale overheden tot kennisinstellingen en van intermediaire organisaties tot

groepen agrarische ondernemers, met dit project scoren, dat de regierol aan niemand gegund werd. Het collectieve belang verloor het in dit project meermalen van individuele belangen en scoringsdrift. Ook is duidelijk dat de procesvoering in het traject te veel gedomineerd werd door kennispartijen en te weinig door ondernemers. Hierdoor was er in eerste instantie veel aandacht voor het ruimtelijke en technische ontwerp, maar werd de businesscase een ondergeschoven kindje. Tenslotte mag niet onbenoemd blijven dat cultureel management cruciaal is bij het zaken doen in China. Slechts zeer weinige betrokken partners hadden daar ervaring mee.

2.7 De lessen voor de ondernemer

De ondernemer als projectontwikkelaar

In de masterplanfase is in dit project onvoldoende aandacht besteed aan een bedrijfseconomische en financiële reality check op de plannen. Ondernemers en investeerders zijn in deze fase niet of slechts mondjesmaat betrokken geweest en dan vaak alleen als consultant, niet als risicodragende investeerder. In de investeringsfase bleken niet alle plannen realistisch.

Ook is duidelijk dat het masterplan niet gezien kan worden als een 3P-businesscase. Het ontbreken van een dergelijke businesscase maakt het uiterst lastig, zo niet onmogelijk om al – zoals de Chinese partijen wensten – direct na de masterplanfase tot investeringen te komen.

Belangrijke les is dat de ontwikkeling van een 3P-businesscase getrokken dient te worden door ondernemers die risicodragend investeren en dat kennispartijen hierbij een hele waardevolle ondersteunende, onderbouwende rol kunnen spelen.

De ondernemer als coach

Terwijl het agroparkenconcept van Greenport Shanghai een horizontale, dynamische, ontwikkelingsgerichte aanpak veronderstelt, is de Chinese context nog in belangrijke mate gedomineerd door een hiërarchische, top-down en planmatige cultuur. Daardoor bleek het lastig de juiste condities te organiseren voor het welslagen van dit project. Waar in Nederland het inzetten van procesmonitoring en reflectie bij kan dragen tot het agenderen van de veelal verborgen lastige vraagstukken in termen van macht, verantwoordelijkheden, rolopvattingen, etcetera bleek ook dit te botsen met de Chinese cultuur. Hier ligt een grote opgave in termen van intercultureel management.



De ondernemer als strateeg

In Greenport Shanghai komen de drie strategieën van metropolitane landbouw samen. Er is sprake van de strategie 'Duurzaam Verbeteren' omdat de primaire productie zich laat kenmerken door een hogere productie, een grotere schaal en een meer duurzame productiewijze. Tegelijk is er sprake van de strategie van 'Duurzaam Verwaarden', vooral door een sterke focus op verbetering van de logistiek.

Deze logistieke innovatie is in de Chinese context absoluut een randvoorwaarde voor het realiseren van de hoge kwaliteitsnormen die gesteld worden aan de eindproducten.

Tenslotte is ook de strategie 'Duurzaam Vernieuwen' van toepassing omdat nadrukkelijk de verbinding met energieproductie, duurzame afvalverwerking en watermanagement gerealiseerd wordt. Hierdoor krijgt het agropark een brede regionale spilfunctie. Niet alleen in termen van voedselproductie, maar juist ook in termen van duurzame agrodiensten.

De koppeling van deze strategieën maakt Greenport Shanghai tot een uiterst ambitieus project. Door sommige projectdeelnemers is betoogd dat een fasering van strategieën een beter realiseerbaar plan opgeleverd zou hebben. Of zoals één van de projectdeelnemers zei: "Het masterplan laat zien hoe het park er over 30 jaar uitziet als we 300 km per uur rijden. Maar we staan nu stil, dus laten we het eerst eens hebben over de eerste versnelling."

De ondernemer als spelleider

De drie V's 'Vertrouwen, Verklaren en Verwachten' hebben in dit project onvoldoende aandacht gekregen. Met name tussen de Nederlandse deelnemers was er onvoldoende vertrouwen en werden elkaar geen successen gegund. Veel partijen zagen vooral het eigen belang en de eigen kansen in plaats van het collectieve belang en de noodzaak om gezamenlijk op te trekken. De competitie tussen Nederlandse partijen over het projectleiderschap is daarvan een duidelijk voorbeeld. Dit gedrag werd in belangrijke mate versterkt door de politieke agenda's van betrokken provinciale bestuurders die in belangrijke mate gedreven werden door de wil te 'scoren'.



Ook de verwachtingen zijn, vooral bij de start van het project, slecht gemanaged. Zo heeft de projectleiding in de masterplanfase verwachtingen geuit over de bereidheid van Chinese partijen om te betalen voor kennis, terwijl later in het traject bleek dat de Chinezen juist de verwachting hadden dat Nederlandse partijen zelf financieel zouden investeren.

De oorspronkelijke verwachtingen bleken vooral aannames te zijn, die onvoldoende gevalideerd zijn bij de Chinese partners. Ook was onduidelijk hoe de besluitvorming geregeld was in het project, waardoor het vaak voorkwam dat een bepaalde stakeholder zich ofwel niet gehoord voelde, of wel zich niet gebonden voelde aan gemaakte afspraken.

De ingestelde stuurgroep heeft echt sturen nagelaten en vooral gelaveerd en geprobeerd verschillen toe te dekken. Dit leidde tot een situatie waarin ook onvoldoende verklaard werd wat de eigen inzet en de doelen van partijen waren. In deze situatie waren verborgen eigen agenda's dominantier dan de gezamenlijke agenda.

Belangrijke les is dat de drie V's elkaar kunnen versterken, in positieve zin, maar zeker ook in negatieve zin. Een éénduidige projectleiding met mandaat van de verschillende stakeholders is cruciaal om te waken over deze drie V's.



De ondernemer als spin in het web

Het is overduidelijk dat het in Nederland ontbreekt aan een ontwikkelorganisatie die de kennis, expertise, ondernemersvaardigheden en het netwerk heeft om het agroparkenconcept op een wereldmarkt tot waarde te brengen. Een dergelijke ontwikkelorganisatie zou veel nieuwe kansen kunnen creëren voor zowel agro-ondernemers, ondernemers uit de duurzame energiesector, ondernemers uit de waste-to-energysector, als kennisinstellingen.

De schaal en complexiteit van het agroparkenconcept maken een gespecialiseerde organisatie tot een noodzaak. Dat zal vanwege die complexiteit altijd een netwerkorganisatie zijn, want het is ondenkbaar dat één partij in staat zal zijn de volledige scope van een agropark te kunnen omvatten. Alleen door een goed netwerkmanagement zal die organisatie in staat zijn de noodzakelijke synergie te realiseren.

De ondernemer als winnaar

In termen van duurzame, grootschalig agroproductie is het agroparkenconcept, zoals dat centraal stond in Greenport Shanghai, beslist veelbelovend. Maar feit is ook dat het nog steeds een concept op papier is. Er is daarmee sprake van potentiële duurzaamheidsprestaties, niet van bewezen succes.

Toch blijkt uit het businessplan 'Agropark China' zowel de economische rentabiliteit van het concept, als de waardecreatie in termen van people en planet.

Het project heeft wel geleid tot spin-off in de vorm van nieuwe consultancy-opdrachten in China en India op basis van het agroparkenconcept voor enkele van de betrokken kennispartijen. In die zin is het project absoluut een succes te noemen.

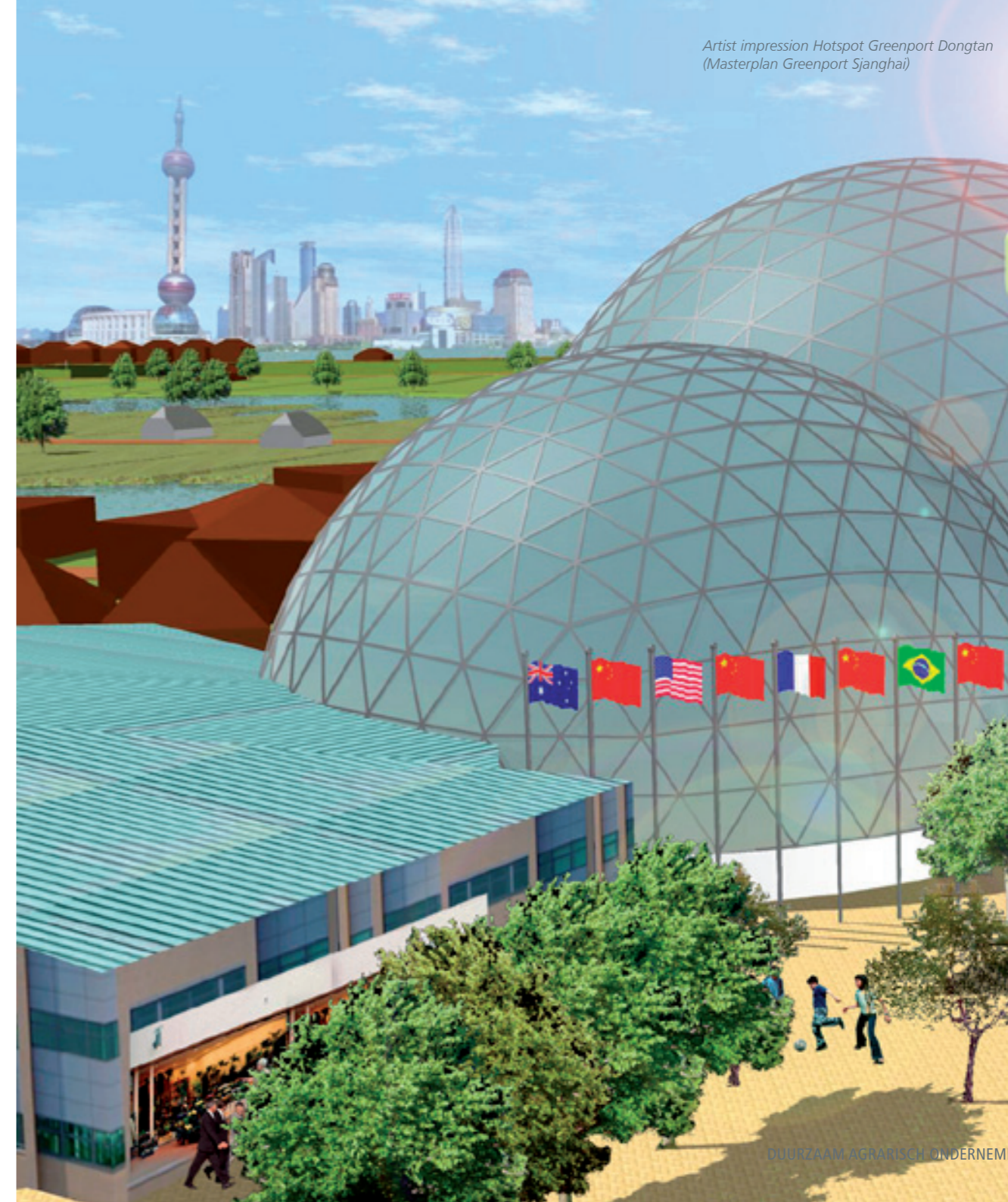


2.8 De huidige uitdagingen

Voor veel van de betrokken partijen geldt nog steeds de oorspronkelijke uitdaging waarmee zij in dit project stapten. De Chinese overheid staat nog steeds voor de taak voldoende, veilig en kwalitatief hoogwaardig voedsel te produceren voor haar snel groeiende stedelijke bevolking. Voor de kennispartijen is het nog steeds belangrijk om de theorie van agroparken in de praktijk te implementeren.

En voor veel Nederlandse agro-ondernemers ligt er de uitdaging om hun koploperspositie met kennis, expertise en ondernemerschap over 'Duurzaam Verbeteren' op een wereldmarkt tot waarde te brengen.

Uit dit project is gebleken dat het echt nodig is dat er een nieuwe 'ontwikkelaar plus' opstaat die in staat is om de synergetische mogelijkheden van agroparken in bedrijfseconomische zin te implementeren en te bewaken. Benieuwd wie deze uitdaging durft en wil oppakken!





Het beekdal van het Schoonebeekerdiep kan worden begraasd door de Koe-Landerij (Foto: Mugmedia, Wageningen)

3. KOE-LANDERIJ

grootschalig, maar dan wel duurzaam

3.1 De uitdaging

Melkveehouders worden geconfronteerd met veranderingen. De toenemende marktwerking in het EU-landbouwbeleid (afbouwen inkomensteun en melkquota) resulteert in een schaalvergroting binnen de melkveehouderij. 'Stedelijke' waarden worden dominant op het platteland: de maatschappij beoordeelt agrarische ondernemers nu op dierenwelzijn, duurzaamheid en landschap. De stedeling heeft een romantisch beeld van de melkveehouderij: kleinschalige gezinsbedrijven met koeien in de wei. Een agrarische ondernemer die wil opschalen moet zijn maatschappelijke acceptatie actief verdienen, omdat hem anders protesten en lange, kostbare vergunningsprocedures te wachten staan. De broers *Bouke Durk* en *Berend Jan Wilms* willen opschalen en de kostenbesparingen gebruiken om te investeren in people en planet. Bijzonder daarbij is dat zij willen opschalen op een manier dat zij met hun bedrijf bijdragen aan, en passen in de gemeenschap waarin zij werken en leven.

3.2 Hoe is de innovatie tot stand gekomen?

De missie van de Koe-Landerij:
"Een duurzaam, economisch perspectief voor de melkveehouderij ontwikkelen, met maatschappelijk draagvlak."

Geïnspireerde ondernemers zoeken verbinding met kennis

Het verhaal van de Koe-Landerij begint bij geïnspireerde en breed kijkende ondernemers. Het werk in een kibboets in Israël bracht één van de gebroeders Wilms in aanraking met vrijloopstallen. Daarnaast zijn de gebroeders Wilms maatschappelijk sociaal, politiek en bestuurlijk actief in de regio. Vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid, vakinhoudelijke interesse en inspiratie namen zij deel aan het project 'Koe en Ondernemer in Balans', van Wageningen-UR. Daar ontstond het concept 'Community Dairy': de basis van de Koe-Landerij die door de

gebroeders Wilms regionaal wordt uitgewerkt. Vervolgens brachten zij hun idee in in het TransForum-project 'Dairy Adventure'. Binnen 'Dairy Adventure' wisselden innovatieve veehouders en onderzoekers kennis uit over hun projecten: 'Cowmunity' (Grootschalig bedrijfssysteem), 'Ko-alitie' (samenwerkingsplan gezinsbedrijven ZW Friesland), 'Grootschalig in kleinschalig landschap: rondom Lochem en Noordelijke Friese Wouden' en 'Cowfortable' (diervriendelijk stalsysteem). Deze kennis vormde de basis van het Koe-Landerij initiatief.

De ondernemers houden de touwtjes in handen

Ook al wordt het project in de planfase gefinancierd door de provincie Drenthe en TransForum, de ondernemers blijven gedurende het hele proces duidelijk de opdrachtgever. Vanuit die rol nemen zij deel aan alle projectgroepbijeenkomsten, voeren zij de externe overleggen en houden zij de presentaties. Uiteindelijk zijn het immers de ondernemers die hun tijd en geld gaan investeren in de realisatie van het businessplan. De ondernemers formuleerden in het begin hun uitgangspunten voor de Koe-Landerij:

- De koe centraal
- De mens centraal
- Interactie met de omgeving
- Maatschappelijke waarden
- Maatschappelijk rendement.

Projectpartners

Gebroeders Wilms, Gemeente Emmen, LTO, NAM, Provincie Drenthe, Wageningen-UR (Livestock Research en LEI), Waterschap Velt en Vecht en TransForum.

TransForumproject

2008-2010



1880 Boerderij Wilms gevestigd in Schoonebeek
 1984 EU introduceert melkquota
 2005-2007 Project Koeien en ondernemers in balans van WUR: gebr. Wilms zijn leidend deelnemer bij uitwerking Community Dairy
 2007 EU kondigt aan melkquota af te schaffen in 2015
 2007 Start Dairy Adventure project
 2007 Gebr. Wilms werken Koe-Landerij idee uit op eigen initiatief en leggen regionale contacten
 2009 Workshops Dairy Adventure (waaronder Koe-Landerij)
 2010 Consortium stelt ontwerp en businessplan Koe-Landerij en Voer-Landerij op, provincie Drenthe en gemeente Emmen participeren;
 Workshop met akkerbouwers en veehouders uit de omgeving
 Workshop strategische communicatie Koe-Landerij en Voer-Landerij
 Vervolgworkshop met akkerbouwers en veehouders: lancering Agro-, Voer- en Koe-Landerij
 Keukentafelgesprekken met omgeving en presentaties bij organisaties en gemeente door ondernemers en projectteam
 Businessplan Koe-Landerij gereed

Overheden denken mee vanaf het begin, op basis van vertrouwen

Vertegenwoordigers van de provincie Drenthe (plattelandsontwikkeling) en de gemeente Emmen (economische zaken) zijn vanaf de start lid van het projectteam. De afspraak daarbij is dat de ambtenaren meedenken met het project, maar daarmee de overheid nog niet formeel vastpinnen. De desbetreffende ambtenaren zijn ook voorlopers in eigen huis en informeren hun collega's en bestuurders. Het projectteam informeren zij onder andere over de verschillende standpunten binnen hun eigen organisatie en over de vereiste procedures. Vertrouwen en betrouwbaarheid binnen het team zijn daarbij cruciaal, zodat deelnemende personen 'vrij' kunnen meedenken.

Veel aandacht voor (strategische) communicatie

In het beginstadium zijn, in samenwerking met een deskundige in strategische communicatie, alle personen en organisaties geanalyseerd die mogelijk het project kunnen tegenwerken of ondersteunen. Daarna is een communicatieplan opgesteld en het verhaal van de Koe-Landerij geschreven, met aandacht voor elke afzonderlijke doelgroep.

Vervolgens is er veel tijd en energie geïnvesteerd in bijeenkomsten met akkerbouwers en andere veehouders, om samen met hen na te denken over nieuwe concepten, presentaties voor overheden en organisaties en gesprekken met burens en andere belanghebbenden.



Vrijloopstal met compostbodem
 (Foto: Paul Galama, ASG-WUR, Lelystad)

Het project is nog in de planfase

Op dit moment (najaar 2010) lopen de gesprekken met de gemeente over de start van de noodzakelijke bestemmingsplanwijziging en wordt er volop gecommuniceerd met alle betrokken partijen.

3.3 Kengetallen

- De prijs die boeren ontvangen voor hun melk daalde in 2009 met 31% tot ongeveer 27 eurocent, in augustus 2010 is de prijs weer gestegen tot 33 eurocent. De verwachting is dat deze prijzen fors zullen schommelen na de afschaffing van de melkquota in 2015.
- De gemiddelde bedrijfsgrootte van melkveehouderijbedrijven in Nederland nam toe van 42 koeien in 1990 tot 80 in 2009.
- Nederland telde in 2009 20.000 melkveebedrijven, 1/3 minder dan negen jaar geleden. 4.092 bedrijven hadden meer dan 100 melkkoeien, een toename van 8% (315) ten opzichte van 2008. In Nederland zijn er momenteel 107 bedrijven met stallen voor meer dan 250 melkkoeien.
- Het grootste bedrijf is nog altijd Vebamelkvee in Vredepeel, Limburg met 1.150 melkkoeien en 750 stuks jongvee.
- De Koe-Landerij streeft naar 1.000 koeien, in een cluster van acht stallen met elk 125 koeien. Elke stal is opgedeeld in koppels van 50-60 dieren. De totale jaarlijkse melkproductie bedraagt 9.000 ton.
- De eerste stal voor jongvee wordt 2012 gerealiseerd. Daarna groeit het bedrijf in 5 tot 10 jaar door tot 1.000 melkveekoeien.
- Het ruwvoer en mogelijk zelfs het krachtvoer worden geteeld in de regio, door akkerbouwers die het toeleveren aan een centrale 'Voer-Landerij'. Voor 1.000 koeien, inclusief jongvee, zal ongeveer 500 ha akkerbouwgrond nodig zijn en voor krachtvoer 200 tot 400 ha.

3.4 De meerwaarde van de Koe-Landerij

De voordelen van de Koe-Landerij

- Een duurzame, renderende melkveehouderij ook na afschaffing van de melkquota.
- Een diervriendelijk voorbeeld van grootschalige melkveehouderij.
- Werkgelegenheid en andere diensten (onderwijs en opleiding, kinderboerderij, landschapsbeheer) voor de regio in de agrarische sector.
- Voor akkerbouwers een nieuw afzetkanaal en mogelijkheid voor areaaluitbreiding.
- Schaalvergroting die het landschap niet aantast, maar juist ondersteunt
- Verlaging van de kostprijs.
- Regionale grondgebondenheid van melkveehouderij: regionale productie van ruw- en krachtvoer en mestafzet.

De duurzaamheidsprestaties

People

Bijdrage aan de gemeenschap

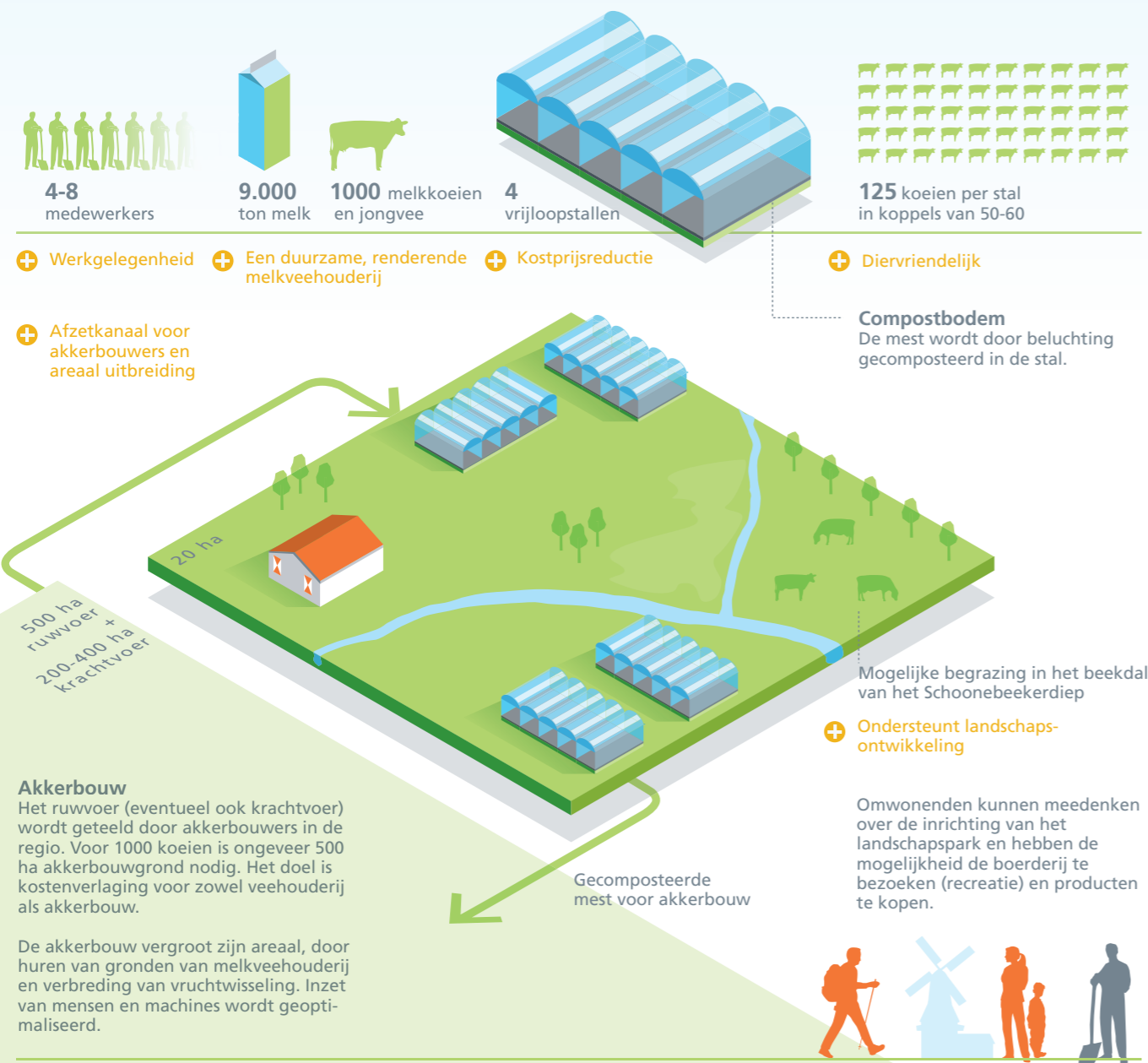
De ondernemers van de Koe-Landerij vinden het belangrijk dat zij met hun bedrijf betekenis hebben voor de gemeenschap. Dit doen zij om te beginnen door bij te dragen aan het over-eind houden van de agrarische sector; door een renderend zuivelbedrijf neer te zetten met vier tot acht arbeidsplaatsen. Bijzonder is dat medewerkers in het bedrijf werkweken zullen maken van niet meer dan veertig uur met mogelijkheden voor vrije dagen. Daardoor zal het werken op een agrarisch bedrijf aantrekkelijker worden voor jongere werknemers. De Koe-Landerij zal ook mogelijkheden voor opleiding (leerbedrijf) bieden, en mogelijkheden voor werknemers om zich te specialiseren.

Er wordt een organisatie 'vrienden van de Koe-Landerij' opgezet, waarin bewoners uit de omgeving kunnen meedenken over inrichting en beheer van het landschapspark dat met het

Koe-Landerij

Schaalvergroten in de veehouderij met behoud van de menselijke maat en betekenis voor de gemeenschap. Wat houdt het in?

+ De voordelen



bedrijf ontwikkeld wordt. In dit park is ruimte voor wandelpaden, kinderboerderij enzovoort. De stallen zullen toegankelijk zijn voor publiek en omwonenden kunnen hun melk direct bij de boerderij kopen.

Dierenwelzijn

Binnen het uitgangspunt van een grootschalig bedrijf met de koeien 'op stal', wordt gestreefd naar een zo hoog mogelijk dierenwelzijn. Op basis van gedragsonderzoek bij koeien is gekozen voor koppels van maximaal zestig koeien. De dieren worden gehouden in een vrijloopstal met een organische bodem (compost en turf). De mogelijkheden van een vrije uitloop naar buiten in het stalsysteem worden onderzocht.

Landschapsontwikkeling en -beheer

De Koe-Landerij krijgt een parkachtige omgeving, er wordt gestart met 20 hectare. Met deze landschapsontwikkeling wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de wensen van de omgeving.

Voor het ontwerp van de stallen worden gespecialiseerde architecten ingehuurd om een architectuur te ontwerpen die een bijdrage vormt aan het landschap. Daarnaast is er overleg met het waterschap Velt en Vecht over de mogelijke begrazing met vleesvee van het winterbed van het Schoonebeekerdiep. Dankzij de oprichting van de Voer-Landerij kunnen melkveehouders de voeropslag uitbesteden aan een regionaal voercentrum. Het erf ziet er dan aantrekkelijker uit.

Planet

Verdere sluiting van mineralenkringloop

De mineralenkringloop wordt op regionaal niveau meer gesloten, van diervoedsel tot melk. Het ruwvoer wordt regionaal geproduceerd, de mest wordt gecomposteerd in de stallen en afgenomen door de akkerbouwers. De ammoniakemissie uit de stal is op basis van eerste metingen met een 'compostbodem' vergelijkbaar met een ligboxenstal. De melkveehouderij is momenteel de grootste afnemer van sojaschroot in Nederland (300.000 ton per jaar). Als ook krachtvoer regionaal geproduceerd gaat worden, hoeft er voor de Koe-Landerij geen soja meer geïmporteerd te worden.

De Koe-Landerij, het regionaal voercentrum ('de Voer-Landerij'),

de akkerbouwbedrijven en eventuele andere agrarische activiteiten vormen daarmee samen een 'regionaal grondgebonden bedrijf', onder de naam 'Agro-Landerij'. Door deze regionale samenwerking is het totale energieverbruik minder, ondanks extra verkeersbewegingen.

Broeikasemissie

De netto invloed van de bodemprocessen in de vrijloopstal op de uitstoot van broeikasgassen is nog onduidelijk.

Verbetering bodemvruchtbaarheid

Als de Europese steun voor zetmeelaardappelen zal verminderen hebben de akkerbouwers nog een extra gewas nodig. Meer vruchtwisseling zal de bodemvruchtbaarheid verbeteren en daarmee de opbrengst per hectare. De bodemvruchtbaarheid kan ook verbeteren als de melkveehouderij een goede kwaliteit mest levert met een hoog organisch stofgehalte.

Bijdragen aan biodiversiteit

De Koe-Landerij kan een bijdrage leveren aan de biodiversiteit door begrazing van het beekdal van het Schoonebeekerdiep en door natuurontwikkeling mee te nemen bij de inrichting van het landschapspark om het bedrijf.

Profit

Kostprijsverlaging en toename bedrijfszekerheid

Kostenverlaging voor zowel veehouderij als akkerbouwers is het doel. De melkveehouderij kan zich concentreren op het verder professionaliseren van de melkproductie en het duurzaam houden van vee.

De akkerbouw vergroot zijn areaal, door gronden te huren van de melkveehouderij en door verbreding van zijn vruchtwisseling waardoor de inzet van mensen en machines kan worden geoptimaliseerd. De akkerbouwers krijgen een beter perspectief omdat zij minder afhankelijk worden van de teelt van zetmeelaardappelen voor AVEBE en de steun uit Brussel.

Lokale melkproductie van de boerderij

Het verkopen van melk rechtstreeks van de boerderij verhoogt de marge.

SWOT-analyse van de duurzaamheidsprestaties

Sterk

- De Koe-Landerij is een gegarandeerde afnemer van ruwvoer voor akkerbouwers.
- Gebruik van de gecomposteerde mest op de akkers verbetert de bodemvruchtbaarheid.
- De compost-vrijloopstal draagt meer bij aan het welzijn van de koe dan de traditionele veestallen.

Zwak

- Zwakke punten zijn in het businessmodel niet gevonden.

Kansen

- Ontwikkeling van biodiversiteit, landschap en natuur in het 20 ha landschapspark.
- Onderzoek naar ammoniakemissies kan uitwijzen dat de Koe-Landerij leidt tot een lagere uitstoot.

Bedreigingen/risico's

- Investerings in duurzaamheid (bijvoorbeeld in een composteringssysteem voor mest) kunnen op gespannen voet staan met de opbrengsten als melkprijzen fors zouden dalen na afschaffing van de melkquota.
- Toename van het aantal transportbewegingen kan verkeersveiligheid verminderen.
- Verder onderzoek is nodig naar de emissie van broeikasgassen van het stalsysteem en het energiegebruik voor compostering in de stal en voor transport.

3.5 Het waardecreatiemodel

Toelichting op het waardecreatiemodel

De Koe-Landerij onderscheidt zich van de traditionele veehouderij door de extra aandacht voor dierenwelzijn en omgeving, de aandacht voor kostenreductie en de nieuwe vorm van bedrijfsvoering. Daardoor wil ze meer marge creëren én maatschappelijke acceptatie verdienen. Om deze resultaten te realiseren moet zij samenwerken met andere melkveehouders, akkerbouwers en loonwerkers. Deze samenwerking vertaalt zich

onder andere in een gezamenlijke investering in de Voer-Landerij en contracten over toelevering van voer en afzet van mest. De boer wordt daarmee een grootschalig manager.

In een model kunnen we de creatie van waarden als volgt weer geven (zie hiernaast).

3.6 Van plan naar investering

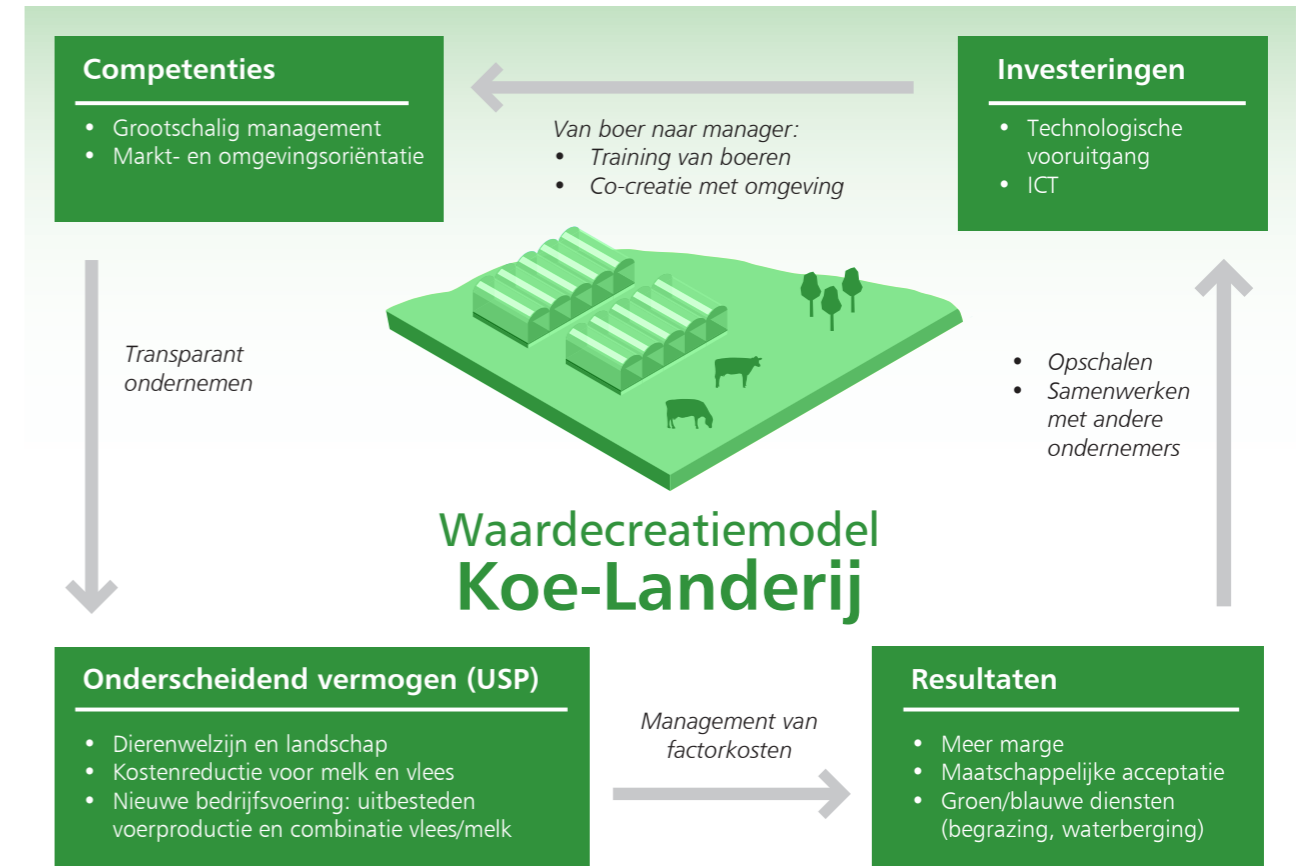
Het verdienmodel van de Koe-Landerij is gebaseerd op een lagere kostprijs door schaalvergroting op één locatie met een cluster van stallen. Aan investeerders zal aangetoond moeten worden dat de marge, ook bij een eventueel dalende melkprijs, voldoende blijft. Ondanks mogelijke extra investeringen in de duurzaamheid van het systeem. Daarbij letten investeerders gelukkig wel steeds meer op people- en planetaspecten.

Inkomsten van de Koe-Landerij kunnen uit de volgende bronnen komen:

- Verkoop van melk aan zuivelverwerkers (met een grotere marge dankzij kostenreductie) en thuisverkoop.
- Landschapsbeheer: de ondernemers zijn in gesprek met het Waterschap Velt en Vecht over het beheer van het winterbed van het Schoonebeekerdiep.
- Het plan is om energieopwekking in te passen in de bedrijfsvoering, door bio-energie en zonne-energie op te wekken.
- Door het uitgeven van aandelen voor de lokale gemeenschap worden de kosten van financiering gereduceerd.
- Opbrengsten door bijkomende activiteiten (kinderboerderij, ontvangst bezoekers enzovoort).

De belangrijkste factor van het verdienmodel is de verlaging van kosten van arbeid, machines en grond. Het regionale voercentrum de 'Voer-Landerij' is daarvoor cruciaal. Als de veehouderij haar ruwvoer van akkerbouwers kan betrekken, reduceert dit voor haar de grondkosten, omdat zij de grond kan verhuren of niet in eigendom hoeft te hebben.

De architectonische uitdaging is om een landschap en bedrijf te ontwerpen dat een optimale logistiek mogelijk maakt om het transport te beperken: een ontwerp dat met mooie gebouwen tegelijk bijdraagt aan een aantrekkelijk landschap. De maat-



schappelijke acceptatie en een efficiënte bedrijfsvoering hangen daarvan af. Ook zien burgers graag koeien in de wei, wat een vrije uitloop impliceert.

Risicomanagement

De Koe-Landerij is een groeimodel, met voortdurende go/no-go beslissingen. Begonnen wordt met de eerste stallen voor 250 koeien, om daarna in vijf tot tien jaar te groeien tot 1.000 koeien. Als terugval-optie hebben de ondernemers nu al het recht op de bouw van een traditionele stal met 320 koeien. Voordat het voercentrum gerealiseerd is, kan begonnen worden met een rechtstreeks contract tussen Koe-Landerij en akkerbouwer(s).

3.7 De lessen voor de ondernemer

De ondernemer als projectontwikkelaar

Het was belangrijk om potentiële investeerders en maatschappelijke organisaties als *Natuur en Milieu* al in de planfase te betrekken. Het project bevindt zich in die planfase. Er wordt nu gewerkt aan de ontwikkeling van een 3P-businessplan. Een dergelijk plan is nieuw voor de betrokkenen. Daarom vormde een workshop met maatschappelijke organisaties en potentiële investeerders over wat zij verstaan onder een 3P-businessplan belangrijke input.



De verwachting is, dat dit de stap van 'planfase' naar 'investeringsfase' zal vereenvoudigen.

De ondernemer als coach

Voor het slagen van de Koe-Landerij is het belangrijk om van de overheid een experimenteerstatus te krijgen. Er wordt immers een geheel nieuw stalsysteem ontwikkeld: een 'dorp' van vrijloopstallen voor 125 koeien, in koppels van ongeveer 60 koeien met een compostbodem en mogelijk ook een vrije uitloop. Dit stalsysteem is duurzamer dan de gangbare grootschalige stallen.

Omdat het concept nieuw is, kunnen geen 'proven technologies' worden gebruikt die normaliter bij milieuvergunningen worden gevraagd. De eerste stal zal experimenteel zijn en er zal ook voortdurend onderzoek aan de stal plaatsvinden.



De ondernemer als strateeg

Een ondernemer die kiest voor Koe-Landerij kiest voor de strategie van 'Duurzaam Verbeten'. Een keuze voor productie voor de 'commodity' markt brengt een beperking met zich mee van de beschikbare middelen voor investering in duurzame ontwikkeling. De Koe-Landerij kiest voor kostenreductie door schaalvergroting en specialisatie in fokken en verzorgen van dieren, door mestbeveiliging in de stal, en door management van het voer.

Daartegenover staat een verwachte verlaging van de melk-opbrengst na afschaffing van de quota. De marge van de zuivelproductie moet langjarig voldoende zijn om de kosten van de investeringen te dekken. Als dit niet lukt, zal toch de productie van 'specialties' met een hogere waarde moeten worden overwogen.

De ondernemer als spelleider

De Agro-Landerij zal alleen werken als veehouders en akkerbouwers samen optrekken, rekening houdend met elkaars bedrijfssystemen en elkaar voordelen gunnen. De veehouders van de Koe-Landerij werken via het voercentrum



samen met akkerbouwers, waarmee zij van elkaar afhankelijk worden.

De ondernemer als spin in het web

Om onderdeel van de gemeenschap te zijn en om maatschappelijke acceptatie te verkrijgen is communicatie een prioriteit. De gebroeders Wilms kiezen bij Koe-Landerij nadrukkelijk voor het participatiemodel. Ze willen mensen laten meedoen. De Koe-Landerij startte daarom enkele workshops met een strategisch communicatieadviseur waarin de ondernemers een communicatieplan opstelden. Partners in de communicatie waren omwonenden, de omgeving en maatschappelijke organisaties.



De les van de communicatieadviseur was: "Overleg tijdig je plannen met de omgeving en neem bezwaren serieus. Overleg niet als de plannen al klaar zijn, maar betrek de omgeving vanaf het begin erbij. Doe iets met ideeën en suggesties. Wees eerlijk en duidelijk over waar nog inspraak mogelijk is en waar niet. Onderhandel gaandeweg over de ontwikkeling en niet achteraf. Anders roep je weerstand op. Want mensen houden per definitie niet van veranderingen. De weerstand van mensen over grootschalige melkveehouderij heeft altijd te maken met emotie. Neem deze emoties altijd serieus."

Ambtenaren van de gemeente en de provincie namen vanaf het begin deel in de projectgroep. Daardoor dachten zij mee over de realisatiemogelijkheden en de verhouding tussen de Koe-Landerij en het beleid van de overheden. Om het voor de ambtenaren mogelijk te maken om zo deel te nemen is het belangrijk dat het projectteam voor hen 'veilig' en 'vertrouwelijk' is, en dat ze niet verantwoordelijk worden gehouden voor uiteindelijke standpunten van bestuur of collega's. De ondernemers hebben onderzoekers van Wageningen-UR bij hun idee betrokken door deel te nemen aan een studiegroep 'Koe en Ondernemers in Balans'. Onderzoekers dachten hier mee over het nieuwe bedrijfsconcept, de techniek en de organisatie. Daarnaast werd op ad-hoc basis de kennis betrokken van experts op het gebied van communicatie en van doorrekening van businessplannen.

De ondernemer als winnaar

Om de innovatie daadwerkelijk te realiseren was de focus van het project vanaf het begin: de ontwikkeling van een 3P-businessmodel. Het ontwikkeltraject had 3 sporen:

1. *Rekenen* aan het verdienmodel en de duurzaamheidsprestaties.
2. *Kennis ontwikkelen* over het nieuwe stalsysteem en het bedrijfsconcept.
3. *Ontwerpen* van de stallen en de inpassing van de Koe-Landerij in het gebied.



- Acceptatie van het businessplan door investeerders.
- Het verwerven van de benodigde vergunningen en wijzigen van het bestaande bestemmingsplan door aan te tonen dat aan alle wettelijke voorwaarden (en zelfs meer) is voldaan.
- Het verkrijgen van maatschappelijke acceptatie door te laten zien hoe wordt aangesloten bij waarden die in de samenleving een belangrijke rol spelen.

Uit de berekeningen zal blijken of de beoogde kostenreductie voldoende zal zijn om de investeringen in deze duurzame innovatie te financieren. Als dat niet zo is zullen de ondernemers moeten overwegen om zich naast het produceren van 'commodities', meer te richten op 'specialties' door meerwaarde aan hun producten toe te voegen. De aandacht voor dierenwelzijn en landschap kan hierbij een belangrijke ondersteuning zijn.

3.8 De huidige uitdagingen

De Koe-Landerij bevindt zich nu nog in de planfase.

De belangrijkste uitdagingen op het moment van schrijven van deze tekst zijn:



Bouke Durk en Berend Jan Wilms op de beoogde locatie bij Schoonebeek (Foto: Mugmedia, Wageningen)



Ontwerp: Tatjana Trzin, Amsterdam

4. NIEUW GEMENGD BEDRIJF

duurzaam door koppeling van kringlopen

4.1 De uitdaging

Nieuw Gemengd Bedrijf is een proefproject van een agroproductiepark waarin, door combinaties van bedrijven uit verschillende sectoren, kringlopen gekoppeld en gesloten kunnen worden. Dat maakt flinke duurzaamheidswinsten mogelijk.

De ondernemers van het Nieuw Gemengd Bedrijf zagen twee uitdagingen die aanleiding vormden om te werken aan het Nieuw Gemengd Bedrijf. De eerste uitdaging ligt voornamelijk in Nederland. De tweede heeft te maken met de toenemende verstedelijking van de wereld.

Om met de eerste uitdaging te beginnen, de ontwikkeling van de landbouw in Nederland heeft de afgelopen decennia geleid tot intensieve vormen van dierlijke en plantaardige productie. Deze intensieve productie heeft gevolgen die tot grote maatschappelijke discussies hebben geleid en nog steeds leiden. Het is dus zaak om de nadelen van intensieve landbouw om te zetten in een positieve bijdrage. De ondernemers van Nieuw Gemengd Bedrijf realiseren zich dat terdege.

Zij willen hun *maatschappelijke acceptatie* verdienen en hebben daarbij de volgende ambities:

- zo ver mogelijk gesloten kringlopen
- efficiënter gebruik van (regionale) grondstoffen
- lage emissies van stank, stof en mineralen
- geen gebruik van fossiele brandstoffen
- transportvermindering door ketenverkorting
- beter dierenwelzijn en diergezondheid
- door vernieuwingen te creëren voor de landbouw
- samenwerking met de omgeving en met elkaar.

De tweede uitdaging vindt haar oorsprong in het feit dat wereldwijd steeds meer mensen in de stad leven. Het verschil tussen de grote steden en het platteland daartussen vervaagt steeds meer. Landbouw produceert meer en meer voor grote steden, voor metropolen. Vandaar de aanduiding metropolitane landbouw.

Betrouwbare voedselketens die duurzaam geproduceerde verse producten leveren, zijn daarbij van strategisch belang. Agroclusters of agroparken dichtbij de stad spelen in op dit belang.

Dat de realisatie van een agroproductiepark met intensieve veehouderij in Nederland makkelijker gezegd dan gedaan is, hebben de ondernemers de afgelopen jaren aan den lijve ondervonden. Dit hoofdstuk beschrijft hun belevenissen.

Een agropark is een systeeminnovatie voor agroproductie, verwerking en logistiek, waarin clustering plaatsvindt van agrarische en niet-agrarische functies van diverse sectoren.

Een agropark biedt perspectief voor het sluiten van kringlopen, reduceren van transport en efficiënt grondgebruik.

4.2 Hoe is de innovatie tot stand gekomen?

Al in 2001 sloegen drie ondernemers - *Marcel Kuijpers* (pluimveebedrijf), *Martin Houben* (varkenshouderij) en *Peter Christiaens* (installatiebureau) - de handen ineen om een agropark in Noord Limburg te realiseren.

Projectpartners

Christiaens Engineering and Development B.V., Gemeente Horst aan de Maas, Heideveld Holding B.V., Houbesteyn Holding B.V., Kuijpers Onroerend Goed B.V., KnowHouse B.V., Ministerie van LNV, Provincie Limburg, TransForum, Vrije Universiteit Amsterdam (Athena Instituut) en Wageningen UR.

TransForumproject

2004-2009





Aanvankelijk waren de plannen voor het agropark zeer ambitieus in het sluiten van kringlopen. In de initiële plannen is weinig aandacht geschonken aan de haalbaarheid van de ambities, vooral aan de bedrijfsmatige kant ervan. Op het moment dat de ondernemers met het concept aan de gang gingen bleek al snel dat de afhankelijkheden van gekoppelde bedrijven te grote risico's met zich mee brachten. Vandaar dat er in het uiteindelijke ontwerp voor gekozen is een bio-energiecentrale in gemeenschappelijk beheer te ontwikkelen en de eigen bedrijven daarvan los te koppelen.

Het oorspronkelijke plan, waarin naast kippen- en varkenshouderij ook een champignonbedrijf en het glastuinbouwgebied *Californië* zouden samenwerken en hun management van rest- en bijproducten zouden organiseren via een gemeenschappelijke stoffenfabriek, liep stuk op gebrek aan draagvlak vanuit het nieuwe glastuinbouwgebied Californië aan de zuidkant van de snelweg A73. Tuinders waren bang voor stank- en stofoverlast en hadden moeite met het slechte imago van de intensieve veehouderij. Daarna werd in een meer afgeslankte vorm verder gewerkt.

In 2006 viel de deelnemende champignonkweker door een faillissement weg. De overblijvende ondernemers besloten in een robuuste, open structuur verder te werken, waarbij het voor partijen, zowel aan de toeleverende als aan de afnemende kant mogelijk werd gemaakt om aan te sluiten bij de kern. Vanaf dat moment bestond die kern uit een kippenbedrijf met slachterij, een varkensbedrijf en een bio-energiecentrale annex mestverwerkinginstallatie. Een locatie werd gevonden ten noorden van de A73 in het *Landbouwwontwikkelingsgebied (LOG) Witveldweg*.

Bij de start van het project was de verwachting dat de techniek van het Nieuw Gemengd Bedrijf het meest ingewikkelde onderdeel van het project zou zijn. Al doende bleek dat niet het geval. Niet de techniek maar de maatschappelijke inbedding van het Nieuw Gemengd Bedrijf bleek het meest weerbarstig.

Gedurende de looptijd van het project is de maatschappelijke omgeving in Nederland nogal veranderd. De opkomst van de *Partij voor de Dieren* is een voorbeeld van de veranderde maatschappelijke houding ten opzichte van intensieve veehouderij. Een gevolg daarvan was dat de aanvankelijk positieve houding

van het ministerie van LNV - in de vorm van een toegezegde status aparte voor het project - onder invloed van de veranderde politieke verhoudingen omsloeg in een meer kritische houding. Ook de lokale wethouder moest vanwege toenemende lokale weerstand zijn aanvankelijk zeer positieve houding ten opzichte van dit initiatief bijstellen. De lokale verkiezingen op 19 november 2009 speelden daarbij ook een rol.

In algemene zin blijft de ingewikkeldheid dat innovatie risico's opzoekt terwijl beleid er in hoge mate op gericht is om risico's zoveel mogelijk te beperken dan wel te vermijden.

Specifiek in het geval van Nieuw Gemengd Bedrijf speelt dat het hier om een voor Nederland nog niet vertoonde schaal-grootte gaat, om gekoppelde bedrijven en dat er sprake is van technologie die nog geen bewezen technologie is. Deze stapeling van innovaties maakte dat er bovenwettelijke eisen aan de ondernemers gesteld worden.

Een paar voorbeelden waartoe dat in de regelgevingsfeer leidde:

- De kracht van Nieuw Gemengd Bedrijf is dat bedrijven aan elkaar gekoppeld zijn. Voor de uiteindelijke vergunning tellen echter de stankcirkels van de afhankelijke bedrijven bij elkaar op. Twee losse vergunningen zijn probleemloos te krijgen maar als ze aan elkaar geknoopt worden heb je in plaats van 1.000 meter geen woningen om het bedrijf, nu een stankcirkel die uitkomt op 2.000 meter rond het Nieuw Gemengd Bedrijf geen woningen. Zo wordt een duurzame innovatie regeltechnisch tegengehouden dan wel vertraagd.
- De provincie geeft aan via drie gescheiden vergunningstrajecten te willen werken voor de drie onderdelen van het Nieuw Gemengd Bedrijf maar de gemeente wil de hele procedure via één gecombineerde aanvraag afhandelen.
- Het ministerie van LNV vraagt aan te tonen dat de toe te passen technieken daadwerkelijk innovatief zijn en zegt aan de andere kant het ministerie van VROM zijn goedkeuring te zullen onthouden aan het stalsysteem van de

pluimveehouder omdat er nog geen praktijkervaring mee is.

- Om de mest van het varkensbedrijf naar de bio-energiecentrale te transporteren is een ondergrondse pijplijn gepland. Dat geeft veel minder transportbewegingen en stankoverlast voor de omgeving. Meteen doen, toch? Ware het niet dat het geplande transport van mest per pijplijn niet in overeenstemming is met de huidige regelgeving. Het past niet bij de tracking- en tracingmethode die op transport per vrachtwagen is gebaseerd.

De voorbeelden illustreren ook hoe moeilijk het is voor MKB bedrijven om te innoveren en wat een lange adem nodig is. De lange doorlooptijd van vergunningen en de aanvullende eisen zijn een direct gevolg van, aan de ene kant de schaal-sprong die Nieuw Gemengd Bedrijf voorstaat en, aan de andere kant de toenemende maatschappelijke discussie over verduurzaming van de intensieve veehouderij.

De Milieu Effect Rapportage is in juli/augustus 2010 afgerond en de aanvragen voor de milieuvergunning en bouwvergunning fase 1 zijn ingediend. Tevens werden er aanvullende eisen gesteld. Halverwege 2010 liepen er nog drie aanvullende onderzoeken naar de gezondheidseffecten, de financiële haalbaarheid van het Nieuw Gemengd Bedrijf en de managementvaardigheden van de ondernemers. Dat zijn onderzoeken die normaliter niet geëist worden.

Communicatie met de omgeving

De ondernemers hebben relatief veel aandacht besteed aan communicatie met de omgeving. Helemaal in het begin was dat best lastig omdat de eigen plannen van de ondernemers nog niet helder waren. Waar in het begin het accent vooral op informeren lag, werd eind 2008 meer de interactie gezocht en werden werksessies met omwonenden georganiseerd. Halverwege 2008 werd de discussie, onder andere door de SP, landelijk getrokken naar agroparken in het algemeen. Dat was en is een discussie die te groot is voor de ondernemers van Nieuw Gemengd Bedrijf alleen. De ondernemers hebben er daarom in de tweede helft van 2008 voor gekozen om minder naar buiten te treden. In 2009 is vervolgens veel tijd besteed aan het tot stand brengen van de MER-rapportering.

Hieronder een overzicht van de tot en met 2008 gehouden bijeenkomsten.

8 november 2006	Openbare informatiebijeenkomst over startnotitie MER.
10 maart 2007	Excursie B&W en gemeenteraad Horst a/d Maas voor een nadere kennismaking met de ondernemers en bedrijven van het Nieuw Gemengd Bedrijf.
26 mei 2007	Excursie voor SP-fractie gemeenteraad Horst a/d Maas voor een nadere kennismaking met de ondernemers en bedrijven van het Nieuw Gemengd Bedrijf.
4 oktober 2007	Informatiebijeenkomst voor omwonenden, dorpscommissie en politieke partijen.
8 november 2007	Discussiebijeenkomst voor omwonenden over landschappelijke inpassing.
21 november 2007	Discussiebijeenkomst voor omwonenden over verkeer en vervoer.
27 juni 2008	Bezoek voor omwonenden aan luchtwasser.
26 september 2008	Ontvangst commissie Provinciale Staten Limburg naar aanleiding van een burgerinitiatief.
06 november 2008	Bijeenkomst voor omwonenden over landschappelijke inpassing.
19 december 2008	Bezoek voor Dorpsraad Grubbenvorst aan luchtwasser.

Vanuit Nieuw Gemengd Bedrijf is er nog geen directe, concrete samenwerking met maatschappelijke organisaties. Lokaal hebben de ondernemers te maken met het initiatief 'Behoud de Parel' dat als doel heeft om het Nieuw Gemengd Bedrijf tegen te houden. Als de tegenstellingen zo duidelijk zijn, is het moeilijk samenwerken. Wel zijn er diverse avonden geweest waarin ondernemers en initiatiefnemers van 'Behoud de Parel' met elkaar gesproken hebben. Op landelijk niveau zou een samenwerking met bijvoorbeeld

Dierenbescherming logisch kunnen zijn omdat vooral het pluimveedeel van Nieuw Gemengd Bedrijf een aantal voordelen qua dierenwelzijn biedt. Of dat voldoende is en of Dierenbescherming zich daarmee kan profileren als een organisatie die samen met een ondernemer een aanzienlijke dierenwelzijnsverbetering heeft gerealiseerd, daarvan zal eventuele betrokkenheid afhangen.

Samenwerking tussen de ondernemers

Het heeft anderhalf jaar geduurd totdat het ondernemersconsortium stabiel was. In 2006 werd in gezamenlijke werksessies gewerkt aan het businessplan van Nieuw Gemengd Bedrijf. Dit mondde logischerwijze uit in een reality check op de ambitieuze koppelingen die in de planfase waren ontworpen om de kringlopen zoveel mogelijk te sluiten.

Logischerwijze omdat een ondernemer onverantwoorde risico's wil voorkomen en afhankelijkheden wil beperken. Wat uit het oogpunt van milieuwinst duurzaam is, hoeft uit het oogpunt van bedrijfsvoering nog niet per definitie duurzaam te zijn. Dat laat dit voorbeeld zien.

Overigens is de gezamenlijke businessplanning van de ondernemers nog in ontwikkeling. Zo moeten de onderlinge verrekenningsprijzen van de producten die tussen de verschillende onderdelen van Nieuw Gemengd Bedrijf uitgewisseld worden, nog vastgesteld worden.

Samenwerking met de overheid

Al in het begin van het project werd onderkend dat het verwerven van de nodige vergunningen een belangrijke succesfactor voor het slagen van Nieuw Gemengd Bedrijf zou zijn. Het vernieuwende karakter en de koppeling van stromen maakten het project tot een vergunningstechnische uitdaging. Daarom werd een *taskforce* opgericht van aanvankelijk dertien personen met daarin vertegenwoordigers van de gemeente, de provincie en het ministerie van LNV. In feite was de vraag vanuit Nieuw Gemengd Bedrijf aan de verschillende overheden om niet (achteraf) te toetsen maar om mee te ontwerpen.

Aanvankelijk werkte de door de Minister van LNV toegezegde *status aparte* heel goed en wilden ambtenaren graag meedoen en denken in de *taskforce*. Dat sloeg vrij snel om in een defensieve houding. Een verklaring daarvoor is wellicht dat er op een

gegeven moment geen voorzitter meer was met bestuurlijk aanzien waardoor de openlijke bestuurlijke steun voor Nieuw Gemengd Bedrijf wegviel en het voor ambtenaren lastiger werd om het initiatief te steunen. Daarnaast was de *taskforce* te groot om goed te kunnen functioneren en waren de vragen te weinig gericht waardoor een deel van de deelnemers hun interesse verloor.

Voor het overgrote deel is de status aparte overigens juist het tegendeel geworden van wat minister Veerman ooit beoogde. Vanwege het innovatieve karakter van Nieuw Gemengd Bedrijf, de schaalgrootte en de maatschappelijke discussies zijn er in de loop van de tijd juist allerlei extra toetsen en gelegenheidsregels bedacht waaraan het project moet voldoen.

In het geval van Nieuw Gemengd Bedrijf is gebleken dat het LOG-beleid (nog) zonder betekenis is omdat het niet geïnstrumenteerd is. Planontwikkeling dient gekoppeld te zijn aan politieke ruggesteun en aan investeringen. Een verregaand innovatief concept als Nieuw Gemengd Bedrijf kan bijna niet zonder formeel ondertekende experimentele status in de wetgeving.

Voor ondernemers die met vergelijkbare initiatieven aan de gang willen kan het nuttig zijn om richting de overheid aan te sturen op de volgende elementen:

- Vraag de overheid om in samenwerking tussen lokale, provinciale en rijksoverheden de invulling van het bestemmingsplan en de voorbereiding van het

gebied op zich te nemen zoals dat ook in andere landbouwonwikkelingsgebieden gedaan wordt.

- Vraag om kosten-/baten analyses en duurzaamheidsanalyses voor een aantal verschillende locaties zodat op grond daarvan op lokaal, provinciaal en nationaal niveau onderbouwde afwegingen gemaakt kunnen worden.

Samenwerking tussen ondernemers en onderzoekers

In dit project verliep de samenwerking tussen ondernemers en onderzoekers na aanvankelijk scepsis van de kant van de ondernemers, bijzonder goed. De onderzoekers hebben waardevolle bijdragen geleverd aan de ontwikkeling van Nieuw Gemengd Bedrijf.

De succesfactoren hiervan zijn:

- Besteed voldoende aandacht aan de business aspecten van nieuwe concepten zoals de risico's, de verdienmodellen en de financiële consequenties van verschillende scenario's.
- Regelmatige terugkoppeling van onderzoeksresultaten maakt dat ondernemers kunnen reageren en bijsturen en echte betrokkenheid voelen.
- Ondernemersvraagstukken vragen veelal om integrale antwoorden. Integratie tussen onderzoeksdisciplines komt tot stand door een verbindende onderzoekscoördinator en werksessies waarbij de onderzoekers verbinding tussen elkaars resultaten aanbrengen.

2004	Ondernemers slaan handen in een om agropark in Noord-Limburg te realiseren onder de titel Nieuw Gemengd Bedrijf Minister Veerman zegt Nieuw Gemengd Bedrijf status aparte toe
2005	Tuinders haken af, willen voorkomen dat imago intensieve veehouderij in negatieve zin afstraalt op tuinbouw Nieuwe varkenshouder haakt aan Besluit overblijvende ondernemers om voorlopig

geen nieuwe ondernemers toe te laten en eerst robuust bedrijfsplan uit te werken
Task Force ingesteld met ambtenaren uit verschillende departementen om Nieuw Gemengd Bedrijf vergunbaar te krijgen. Vernieuwend om vooraf na te denken over hoe te faciliteren i.p.v. alleen toets achteraf
Switch gemeente Horst van locatie bij Californië naar locatie in Landbouw Ontwikkeling Gebied (LOG)
Witveldweg
Communicatie met direct omwonenden over plannen

- 2006 Champignonkweker moet noodgedwongen afhaken vanwege faillissement. Daarmee vervalt (voorlopig) de koppeling tussen dierlijke en plantaardige productie
- Samenwerking tussen ondernemers wordt hechter door diverse werksessies, een missie naar China en werken aan concreet ontwerp en businessplan
- Architect aangetrokken voor landschappelijke inpassing bedrijf in omgeving
- Informatieavond MER in Horst voor omgeving. Omwonenden blijken veel zorgen te hebben over omvang Nieuw Gemengd Bedrijf en effect ervan op omgeving
- 2007 Nieuw Gemengd Bedrijf besteedt veel aandacht aan communicatie en informatieverstrekking door bedrijfsbezoeken, nieuwsbrieven en workshops voor omwonenden
- Opkomst landelijke discussie over megastallen. Nieuw Gemengd Bedrijf wordt hieraan gekoppeld, mede door SP
- Huisartsen in de omgeving zwengelen discussie over MRSA en fijnstof aan

- Uitstel besluit LOG Witveldweg door gemeente, onder invloed van toenemende weerstand
- 2008 Positief besluit gemeenteraad voor Nieuw Gemengd Bedrijf in LOG Witveldweg, nipte meerderheid (+1)
- Ondernemers kiezen bewust voor radiostille. Nadeel is dat daarmee ook draagvlak betrokkenen afneemt
- Onafhankelijke duurzaamheidsscan in opdracht van gemeente Horst toont aan dat Nieuw Gemengd Bedrijf duurzaam initiatief is, wel met lokaal negatieve effecten door voor gebied nieuwe pluimveehouderij
- Burgerinitiatief Megastallen Nee van Milieudefensie in Limburg afgewezen
- 2009 MER procedure is gestart, duurt lang en is ingewikkeld. Gemeente eist aanvullende onderzoeken naar gezondheidseffecten, financiële haalbaarheid en managementvaardigheden van de ondernemers. Positieve resultaten ervan zijn voorwaardelijk voor verkoop van de grond voor vestiging Nieuw Gemengd Bedrijf aan de ondernemers
- 2010 Indiening van de Milieu Effect Rapportage van Nieuw Gemengd Bedrijf in juli

4.3 Kengetallen

Nieuw Gemengd Bedrijf bestaat uit 3 onderdelen:

- Een gesloten varkensbedrijf, een samenwerking van Heideveld en de Houbesteyn Groep.
- Een volledig gesloten pluimveebedrijf met slachterij, van Kuijpers Kip.
- De Bio Energie Centrale, een installatie voor de verwerking van de geproduceerde biomassa afkomstig van onder andere het varkens- en pluimveebedrijf. Deze Bio Energie Centrale is in eigendom van de agrarische ondernemers en van de Christiaens Groep, verantwoordelijk voor het technologisch proces van de Bio Energie Centrale.

Onderdeel 1 Een gesloten varkensbedrijf

Het varkensbedrijf bestaat uit de uitbreiding van een bestaande inrichting waar vleesvarkens worden gehuisvest, tot een gesloten varkensbedrijf dat plaats biedt aan:

- 2.436 guste- en dragende zeugen
- 45 dekberen
- 600 kraamzeugen
- 10.836 gespeende biggen
- 720 opfokzeugen
- 20.580 vleesvarkens.

Ten behoeve van het samenstellen van voer voor de dieren wordt een voerinstallatie gerealiseerd. De voermengsels zullen samengesteld worden uit verschillende componenten waaronder natte en droge bijproducten (grondstoffen, premixen en

mineralen) van de levensmiddelenindustrie. Deze producten zullen op het bedrijf worden aangevoerd en verwerkt.

Onderdeel 2 Een volledig gesloten pluimveebedrijf met slachterij

Het pluimveebedrijf biedt plaats aan 1.059.840 vleeskuikens en 74.448 ouderdieren van een slachtras. Verder zal er een slachterij en een broederij gerealiseerd worden. Ten behoeve van het samenstellen van voer voor de dieren wordt een voerinstallatie gerealiseerd.

De keten van het pluimveebedrijf wordt volledig gesloten: letterlijk van ei tot kipfilet op één bedrijfslocatie.

Onderdeel 3 Bio Energie Centrale

Kern van de fysieke samenwerking tussen de bedrijven in het Nieuw Gemengd Bedrijf is de Bio Energie Centrale. Binnen het Nieuw Gemengd bedrijf zullen grote stromen dierlijke mest, organische reststromen (broedafval, kadavers, slachtafval) en (slacht-) afvalwater worden geproduceerd. Deze stromen worden in de bio-energiecentrale vergist voor warmte en energie en bewerkt tot compost. De energie wordt opgewekt met een Warmte Kracht Koppeling (WKK)-installatie ter plaatse. De vergiste mest wordt daarna gecomposteerd en afgezet. Tussen de bedrijven is de industriële ecologie vormgegeven volgens het schema hierna waarbij het varkens- en kippenbedrijf gekoppeld worden via mestverwerking en compostering.

Voor de ondernemers zijn uiteenlopende scenario's uitgewerkt, die in de loop van de tijd kunnen worden ontwikkeld. In het basisscenario wordt een combinatie van co-vergisten en vervolgens composteren ingezet. Bij co-vergisten wordt de varkensmest gemengd met plantaardig materiaal (dat in de directe omgeving van Horst voldoende voorhanden is). Bij deze co-vergisting komt een flinke hoeveelheid biogas vrij die met behulp van warmtekrachtkoppeling kan worden omgezet in elektriciteit, waarbij warmte en CO₂ vrijkomt. De CO₂ kan mogelijk gebruikt gaan worden ter 'bemesting' in het naastgelegen kassengebied (normaal gebruiken tuinders aardgas om CO₂ te maken) en ook de warmte kan in de kassen gebruikt worden.

Mogelijk komt ook voor andere bedrijven en/of omwonenden warmte beschikbaar. Deze Bio Energie Centrale zal jaarlijks 60.000 tot maximaal 120.000 ton organisch materiaal vergisten. Hoeveel precies hangt af van de belangstelling van omwonende veehouders om mee te doen. Het resterende digestaat belandt voorsnog in een composteerinstallatie. Dit resulteert in een hoogwaardige en schone (champignon-) compost die ook buiten de landbouw is af te zetten en geëxporteerd kan worden. Mede met behulp van een deel van de warmte uit de co-vergisting wordt hierbij het water uit de mest verdampt. Het is mogelijk dit water zodanig te reinigen dat het bijvoorbeeld in kassen gebruikt kan worden. Dit onderdeel van de Bio Energie Centrale krijgt een capaciteit van maximaal 50.000 ton.

De ambitie is om zo snel mogelijk een volgende stap te zetten en het vergisten en composteren te completeren met verbranding of vergassing. Bij deze extra stap komt opnieuw duurzame energie vrij en resteert nog slechts as die heel weinig volume heeft en nóg gemakkelijker buiten de landbouw valt af te zetten. Punt is alleen dat de betreffende technieken op dit moment nog onvoldoende bedrijfszeker zijn.

Aandeel Nieuw Gemengd Bedrijf in Nederlandse veestapel

In 2009 werden er in Nederland ongeveer 12 miljoen varkens in Nederland gehouden, 3,6 miljoen koeien en 93 miljoen kippen. Ondanks het feit dat Nieuw Gemengd Bedrijf een groot aantal varkens en kippen op één locatie bij elkaar brengt, maakt het bedrijf daarmee een klein aandeel van de totale Nederlandse veestapel uit, namelijk 0,29% van het totaal aantal varkens en 1,29% van het totaal aantal kippen.

Nieuw Gemengd Bedrijf

Duurzaamheidswinst door het sluiten en het koppelen van verschillende kringlopen.

+ De voordelen

Pluimveebedrijf met slachterij

De kringloop wordt volledig gesloten: letterlijk van ei tot kipfilet op één bedrijfslocatie.

Vleeskuikens 1.059.840
Ouderdieren slachtras 74.448

Bio-energiecentrale

De centrale produceert compost, kunstmest, warmte, CO₂, elektriciteit, biogas en schoon water.

Gesloten varkensbedrijf

Kringloop van het fokken van varkens tot vleesproductie op één locatie.

Vleesvarkens 20.580
Gespeende biggen 10.836
Dragende zeugen 2.272
Overig 1.549



+ 7% verlaging kostprijs bij het pluimvee

+ Minder diertransport zorgt voor minder stress en een beter dierenwelzijn.

+ 60 tot 80% lager verbruik van fossiele brandstoffen

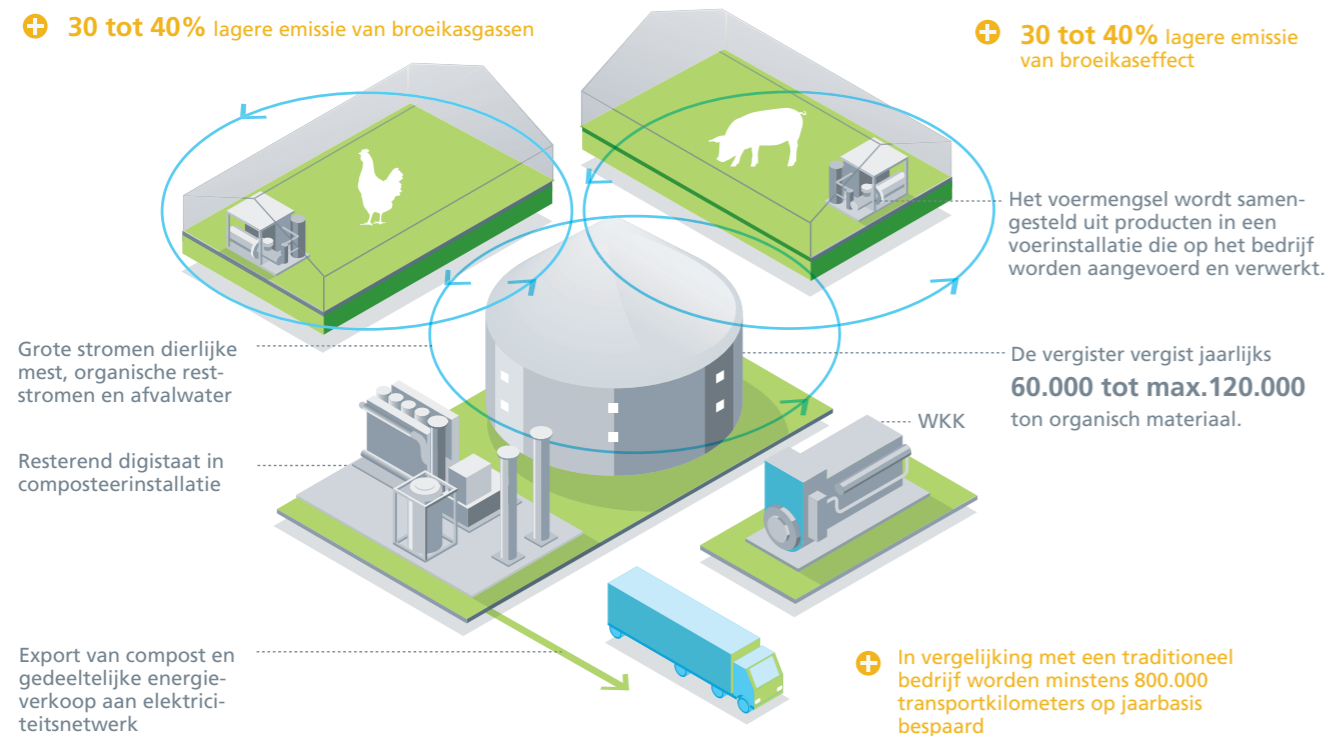
+ 30 tot 40% lagere emissie van broeikasgassen

+ 60 tot 85% benodigde energie wordt benut in de vorm van hernieuwbare energie

+ Minder diertransport zorgt voor minder stress en een beter dierenwelzijn.

+ 60 tot 80% lager verbruik van fossiele brandstoffen

+ 30 tot 40% lagere emissie van broeikasemissie



Grote stromen dierlijke mest, organische reststromen en afvalwater

Resterend digistaat in composteerinstallatie

Export van compost en gedeeltelijke energieverkoop aan elektriciteitsnetwerk

Het voermengsel wordt samengesteld uit producten in een voerinstallatie die op het bedrijf worden aangevoerd en verwerkt.

De vergister vergist jaarlijks 60.000 tot max. 120.000 ton organisch materiaal.

+ In vergelijking met een traditioneel bedrijf worden minstens 800.000 transportkilometers op jaarbasis bespaard

4.4 De meerwaarde van Nieuw Gemengd Bedrijf

Hieronder volgt een beknopte weergave van de belangrijkste resultaten van Nieuw Gemengd Bedrijf, ingedeeld naar profit-, people- en planetaspecten en onderliggende relevante duurzaamheidsaspecten.

De (potentiële) voordelen van Nieuw Gemengd Bedrijf

- Dankzij de samenwerking presteert Nieuw Gemengd Bedrijf qua milieueffecten duidelijk beter dan gemiddeld. Zo wordt er 60 tot 80% minder energie gebruikt, de emissie van broeikasgassen is 30 tot 40% lager dan bij gangbare bedrijven en door het gebruik van luchtwassers voldoet Nieuw Gemengd Bedrijf met 70% ammoniakreductie al bijna aan de beleidsdoelstelling van 75 à 85% reductie in 2030.
- Dankzij de ketenintegratie op zowel het pluimveebedrijf als het varkensbedrijf neemt het diertransport aanzienlijk af, wat bijdraagt aan verbetering van het dierenwelzijn.
- De winstgevendheid van de bedrijven neemt toe en bovendien stimuleert Nieuw Gemengd Bedrijf ook de lokale economie. In de nieuwe situatie zijn er circa 65 medewerkers in dienst.

De duurzaamheidsprestaties

People Arbeidsomstandigheden

In Nieuw Gemengd Bedrijf vindt zwaar handmatig werk zoals het vangen van slachtkuikens, het aan slachthaken hangen van levende kuikens en het schoonmaken van de stallen (inzet van een spuitrobot wordt mogelijk door schaalgrootte), niet langer plaats. Werknemers zullen vanwege de omvang van de bedrijven meer gespecialiseerd werk hebben. Dat kan zowel negatief ervaren worden (minder variatie) als positief (meer betrokkenheid).

Dierenwelzijn en diergezondheid

Het pluimveegedeelte van Nieuw Gemengd Bedrijf scoort beter op dierenwelzijn dan de gangbare sector. Door de integratie van productie en slachterij vindt veel minder diertransport plaats. Daarmee wordt veel stress voorkomen. Bovendien worden de dieren verdoofd voor het slachten.

Voor moederdieren wordt het zogenaamde verandastalsysteem gebruikt en voor vleeskuikens het patiostalsysteem dat Kuijpers Kip samen met Vencomatic heeft ontwikkeld. Het sterftecijfer bij de opfok in het patiostalsysteem ligt ongeveer een procent lager dan gangbaar en het uitkomstpercentage ligt een procent hoger.

Op een belangrijk onderdeel van dierenwelzijn in de vleeskuikenhouderij, namelijk het gebruik van snelgroeiende rassen, onderscheidt het Nieuw Gemengd Bedrijf zich niet ten opzichte van de gangbare vleeskuikenhouderij.

De varkenshouderij binnen Nieuw Gemengd Bedrijf scoort op de punten dierenwelzijn en diergezondheid niet beter of slechter dan de gangbare sector.

Gezondheidseffecten

MRSA komt in de varkens- en kalverhouderij voor. Besmetting vindt via direct contact tussen mens en dier plaats. Het risico op MRSA besmetting voor omwonenden is verwaarloosbaar omdat besmetting via de lucht zeer onwaarschijnlijk is. Voor meer informatie over fijnstof zie het kopje 'Emissies'.

Verspreiding van dierziekten

Direct of indirecte contacten met andere pluimveebedrijven worden in Nieuw Gemengd Bedrijf sterk gereduceerd door de integratie van de diverse fasen van vleeskuikenproductie op één locatie. Het spreekt voor zich dat hierdoor de risico's op besmetting met dierziekten aanzienlijk verminderen. Het varkensbedrijf is een gesloten bedrijf. De biggen die worden gehouden als vleesvarkens komen van zeugen en dekberen die op hetzelfde bedrijf worden gehouden. Daardoor is er nauwelijks aanvoer van dieren van buiten. Bij deze bedrijfsomvang is dat nog zeer ongebruikelijk in Nederland. Op het varkensbedrijf worden nog diverse andere maatregelen genomen om contact met buiten te vermijden en om contacten tussen dieren in de verschillende productiestadia te vermijden. Voorbeelden zijn:

- Het principe 'schone weg - vuile weg' wordt gebruikt.
- Dode varkens worden in koele containers bewaard.
- Vervoer naar de slachterij vindt plaats zonder op te halen bij andere bedrijven.
- Dieren van verschillende leeftijdscategorieën worden gescheiden gehouden.

De weg tussen de verschillende varkensstallen wordt daarbij als natuurlijke barrière benut.

Planet

Broeikaseffect en uitputting van fossiele grondstoffen

Nieuw Gemengd Bedrijf scoort positief ten opzichte van de gangbare sector als het gaat om het verminderen van het broeikaseffect en de uitputting van fossiele grondstoffen. Dat is terug te voeren op twee elementen:

1. De Bio Energie Centrale produceert hernieuwbare energie uit mest en co-producten door co-vergisting. 60 tot 85% van de energie die nodig is in de keten van voer, transport en dierproductie wordt gecompenseerd door de productie van deze hernieuwbare energie.
2. De vermindering van methaanuitstoot door co-vergisting.

Emissies

Op lokaal niveau scoort Nieuw Gemengd Bedrijf als geheel neutraal. Emissies van ammoniak, fijnstof en geur nemen volgens de MER af op de plek waar de varkenshouderij gepland is en nemen toe op de toekomstige locatie van het pluimveebedrijf en de Bio Energie Centrale.

Op nationaal niveau is er een aanzienlijke vermindering van de uitstoot van ammoniak, geur en fijnstof omdat de best beschikbare technieken (luchtwassers) voor beperking van de emissies via ventilatielucht worden toegepast.

Mest

Nieuw Gemengd Bedrijf draagt in het geheel niet bij aan het probleem van overbemesting van agrarische productiegebieden. Alle door de dieren geproduceerde mest wordt omgezet in energie of organische meststof voor export.

Profit

Investerings

De grotere omvang van de bedrijven in Nieuw Gemengd Bedrijf resulteert in schaalvoordelen. Dit verlaagt de kostprijs van de vleesproductie (7% bij het pluimvee) en maakt de benodigde investeringen mogelijk om aan (toekomstige) wetgeving te voldoen.

De kostprijsverlaging ontstaat vooral door vermindering van transportkosten en door de eliminatie van kosten voor handling (niet ophangen van de kippen in de slachterij). Door de gesloten kringloop worden - in vergelijking tot een traditioneel bedrijf - minstens 800.000 transportkilometers op jaarbasis uitgespaard.

SWOT-analyse van de duurzaamheidsprestaties

Sterk

- Positieve effecten op het gebied van arbeidsomstandigheden, dierenwelzijn en gezondheid, en risico's op dierziekten. Allemaal dankzij de geïntegreerde pluimvee-productieketen.
- Vermindering van het broeikaseffect en de uitputting van fossiele grondstoffen vanwege de mestverwerking en productie van groene energie door de Bio Energie Centrale.
- De planetindicatoren voor de omgeving op landelijk niveau omdat de dierlijke productie die nu verspreid is over het land in Nieuw Gemengd Bedrijf op één locatie wordt geconcentreerd.

Zwak

- Er zijn geen duurzaamheidsindicatoren waarop Nieuw Gemengd Bedrijf lager scoort dan de referentie.

Kansen

- Criteria ontwikkelen voor de keten vooral voor mengvoerproducenten, zoals het gebruik van duurzaam geproduceerde grondstoffen (bijvoorbeeld EKO/Milieukeur/ duurzame soja).
- Verbetering van het dierenwelzijn voor de varkens.

Bedreigingen/risico's

- De belangrijkste kritische succesfactoren zijn de economische haalbaarheid van de Bio Energie Centrale en van de kippenslachterij. De economische haalbaarheid van de Bio Energie Centrale hangt af van externe factoren zoals subsidies en prijsontwikkelingen van grondstoffen voor de productie van bio-energie en op de markt voor mest. Als de Bio Energie Centrale en/ of de kippenslachterij niet meer kunnen functioneren, vervalt ook de positieve beoordeling van verschillende duurzaamheidsindicatoren.
- Afnemend maatschappelijk draagvlak voor grootschalige dierlijke productie.

4.5 Het waardecreatiemodel

Toelichting op het waardecreatiemodel

Het Nieuw Gemengd Bedrijf levert verschillende producten: levende varkens, kippenvlees, organische meststof en energie. De eerste twee producten worden vanzelfsprekend geleverd door respectievelijk het varkensbedrijf en het pluimveebedrijf en de laatste twee producten door de Bio Energie Centrale. De Bio Energie Centrale voegt waarde toe aan mest door deze te verwerken naar energie en organische meststof. Afval wordt hiermee omgezet in opbrengsten en vormt geen kostenpost. De energie wordt gedeeltelijk op de eigen locatie gebruikt en gedeeltelijk verkocht aan het elektriciteitsnetwerk. De organische meststof wordt geëxporteerd.



Een belangrijke kanttekening bij de Bio Energie Centrale is dat duurzame energie opwekking via co-vergisting nog niet winstgevend is zonder subsidie. Gebaseerd op de marktprijzen van 2008 beslaat de subsidie ongeveer tweederde van de opbrengsten van de Bio Energie Centrale wat leidt tot een brutomarge van 10%. Als de subsidie eenmaal wordt toegekend geldt die voor tien jaar.

Aanvragen van de subsidie kan pas als Nieuw Gemengd Bedrijf alle benodigde vergunningen heeft. Of deze subsidie er dan nog is en in welke vorm, is niet zeker, zo leert de ervaring met subsidieregelingen in Nederland. De toekomst zal moeten uitwijzen in hoeverre het businessmodel van de Bio Energie Centrale op dit punt voldoende robuust is.

De waardepropositie van Nieuw Gemengd Bedrijf bestaat gedeeltelijk uit schaalvoordelen. Dit deel van de waardepropositie heeft echter als keerzijde dat er bij bepaalde groepen in de maatschappij weerstand is tegen de - in hun ogen - fabrieksmatige, dieronwaardige vleesproductie. Het vernieuwende businessmodel creëert dus vanwege de intensivering van de vleesproductie tegelijk ook weer nieuwe weerstand, ondanks dat het hier om duurzame intensivering gaat.



4.6 Van plan naar investering

Financiering

De start van Nieuw Gemengd Bedrijf vereist een investering door de verschillende eigenaren. Voor het pluimveebedrijf komt een deel van de benodigde middelen van de verkoop van de huidige vier pluimveebedrijven van *Kuijpers Kip B.V.* De investering voor de varkenshouderij wordt gefinancierd met een reguliere lening.

De Bio Energie Centrale vraagt om een investering van ruim twintig miljoen euro. Voor een deel investeren de eigenaren *Kuijpers Kip B.V.*, *Heideveld Beheer B.V.*, *Houbesteyn Groep* en *Christiaens Engineering & Development B.V.* in de Bio Energie Centrale. Het andere deel wordt gefinancierd door een lening bij een commerciële bank.

Verwerving van de grond

De grond nodig voor de vestiging van Nieuw Gemengd Bedrijf is nu nog eigendom van de gemeente Horst aan de Maas. Op het moment dat de MER en de aanvullende onderzoeken tot definitieve gunning door de gemeenteraad leiden, zal verkoop aan de ondernemers kunnen plaatsvinden.

4.7 De lessen voor de ondernemer

Ook al is het Nieuw Gemengd Bedrijf nog niet gebouwd, het is wel het meest ver gevorderde agroproductiepark in Nederland met dierlijke productie.

Tot nu toe zijn de volgende concrete resultaten behaald:

- B&W en gemeenteraad van Horst aan de Maas hebben positief besloten over vestiging van Nieuw Gemengd Bedrijf in haar gemeente.
- Het burgerinitiatief Megastallen Nee heeft het in Limburg niet gehaald, in tegenstelling tot de situatie in een aantal andere provincies.
- De B.V. Bio-energiecentrale Maashorst is opgericht ten behoeve van de realisatie van de bio-energiecentrale. Het businessplan ervan is gereed.
- De ondernemers zijn nog steeds vast van plan om het Nieuw Gemengd Bedrijf te realiseren.
- De MER is ingediend evenals de aanvragen voor de milieuvergunning en bouwvergunning voor fase 1.

De ondernemer als projectontwikkelaar

In eerste instantie waren de plannen voor het volledig sluiten van kringlopen binnen het Nieuw Gemengd Bedrijf zeer ambitieus. Vrij snel na de start kwamen de ondernemers in de 'drivers seat'. De gezamenlijke werksessies van de ondernemers zorgden voor een nuttige reality check op de ambitieuze plannen.

Nieuw Gemengd Bedrijf kent een lange ontwikkelingstijd. Gedurende de jaren is het maatschappelijke speelveld veranderd en de houding ten opzichte van intensieve veehouderij gewijzigd. Aspecten als dierenwelzijn en diergezondheid werden belangrijker. Het maatschappelijk draagvlak voor de plannen en ook de steun van de overheid veranderde daarmee gedurende de ontwikkelperiode.

De ondernemers in Nieuw Gemengd Bedrijf hebben hun plannen daaraan aangepast. Zeer behulpzaam daarbij was dat in opdracht van de gemeente een onafhankelijke duurzaamheidsscan is uitgevoerd. Daarmee ontstond er een ijkpunt van waaruit de ondernemers hun propositie door kunnen ontwikkelen. Duurzame ontwikkeling is immers een continu proces waarin ondernemers bereid moeten zijn zich aan te passen

aan veranderende behoeftes en percepties, uiteraard binnen bepaalde (economische) grenzen.

De ondernemer als coach

Reeds bij de start van het project begrepen de meeste betrokken partijen dat de innovatie van het Nieuw Gemengd Bedrijf experimenteerruimte nodig had. Het was de toenmalige minister van Landbouw, Veerman, die Nieuw Gemengd Bedrijf in 2004 een toezegging voor een status aparte deed. In eerste instantie zorgde deze 'vrijplaats' voor een vliegende start. Al snel bleek de status aparte een politiek lege huls zonder invulling. De toezegging werd nooit omgezet in een daadwerkelijke toekenning.

Ook de aanwijzing van een locatie in een Landbouw Ontwikkelings Gebied bleek uiteindelijk geen meerwaarde te hebben.

Het aanwijzen van 'vrijplaatsen' voor duurzame innovaties - in dit geval in de vorm van eerst een status aparte en daarna het aanwijzen van ruimte in een Landbouw Ontwikkelings Gebied - is voor ondernemers pas echt behulpzaam als de overheid deze instrumenten ook daadwerkelijk invult.

Bij Nieuw Gemengd Bedrijf gaat het om een voor Nederland nog niet vertoende schaalgrootte, om gekoppelde bedrijven en om technologie die nog geen bewezen technologie is. Bij de vergunningverlening liepen de ondernemers keer op keer vast op het feit dat technologie wordt beoordeeld vanuit de referentie van 'best proven practices'. Nieuwe technologieën voldoen daar per definitie nooit aan. Deze combinatie van factoren maakte dat er vanwege het gebrek aan daadwerkelijk ingevulde experimenteerruimte juist bovenwettelijke eisen aan de ondernemers gesteld worden.



De ondernemer als strateeg

De ondernemers werken aan Nieuw Gemengd Bedrijf vanuit de visie dat landbouw in Nederland alleen toekomst heeft als ze een positieve bijdrage aan de maatschappelijke discussie levert. De strategie die ze daarbij kiezen is die



van 'Duurzaam Verbeteren'. Zij werken aan productiemethoden die zich richten op een grotere schaal en op een duurzamere manier van produceren. Het is essentieel dat deze nieuwe productiemethoden hun maatschappelijke acceptatie en waardering verdienen.

De ondernemers uit Nieuw Gemengd Bedrijf hebben aan den lijve ondervonden dat daarvoor nieuwe competenties nodig zijn. Zij hebben daarom ook communicatie-expertise van buitenaf ingehuurd. Ook hebben de ondernemers een architect ingehuurd om de landschappelijke inpassing zo goed mogelijk te borgen.

De protesten die halverwege 2008 tegen Nieuw Gemengd Bedrijf ontstonden, zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op emoties, onzekerheid over de effecten en 'Not In My Back Yard' gevoelens. In reactie daarop kozen de ondernemers er aanvankelijk voor om meer feitelijke informatie te verstrekken. Deze aanpak leidde vooral tot meer wantrouwen.

Dit lijkt op het 'Brent Spar'-syndroom van Shell. Het gaat niet om het creëren van of uitwisseling van meer kennis over. Het gaat over het begrijpen van de percepties van de verschillende partijen en coalities.

De sleutelspelers waaronder de ondernemers, doen er verstandig aan zich continu de vraag te stellen hoe ze zich moeten positioneren, welke argumenten in een bepaalde context betekenisvol zijn en waar overeenkomsten te vinden zijn.

In de hier beschreven ontwikkelingsperiode van Nieuw Gemengd Bedrijf zijn daarin eerste stappen gezet. Dat is al doende gedaan en gepaard gegaan met vallen en opstaan. Lastig in het begin was dat het consortium van ondernemers nog niet stabiel was. Daardoor heeft het relatief lang geduurd voordat de ondernemers een eigen en gemeenschappelijk verhaal hadden. Pas als je een eigen verhaal hebt, kun je ook het gesprek met omwonenden aan.

Aan de andere kant, met te concrete plannen is er te weinig ruimte voor discussie en inspraak. Het eigen verhaal moet dus wel voldoende ruimte voor echte betrokkenheid van anderen bieden.



De ondernemer als spelleider

Zodra duidelijk was welke ondernemers hun schouders wilden zetten onder Nieuw Gemengd Bedrijf hebben zij in gezamenlijke werksessies aan het onderling vertrouwen gewerkt. Tevens is uitgesproken wat de eigen inzet en doelen zijn en welke verwachtingen.

Wat ook goed heeft gewerkt voor de onderlinge verbondenheid is een gezamenlijke missie naar China.

De ondernemers hadden en hebben bij Nieuw Gemengd Bedrijf het initiatief. Doorzettingsvermogen, vasthoudendheid en motivatie van deze drie ondernemers zijn bijzonder groot. Ook de niet aflatende ondersteuning van de ondernemers en het managen van het netwerk door intermediair Knowhouse zijn belangrijk geweest.

De ondernemers van Nieuw Gemengd Bedrijf zijn de afgelopen jaren geconfronteerd met vele onverwachte obstakels en veel weerstand. Bedrijven die een echte schaa sprong willen realiseren, ontmoeten nu eenmaal meer weerstand dan bedrijven die voor geleidelijke uitbreiding kiezen ofwel 'Hoge bomen vangen veel wind'. Anderen hadden hoogstwaarschijnlijk allang het bijltje erbij neer gegooid.

Toch denken deze ondernemers er absoluut niet aan om op te geven. Niet alleen vanwege de verwachte financiële resultaten "Als ik er voor het geld had in gezeten, had ik mijn bedrijf al veel eerder moeten verkopen" maar "Omdat ik iets door wil geven wat de moeite waard is". Het is vooral dankzij de vechtersmentaliteit van de ondernemers dat Nieuw Gemengd Bedrijf staat waar het nu staat, namelijk op de drempel naar realisatie. Aan de inzet van deze ondernemers zal het zeker niet liggen!

De ondernemer als spin in het web

De ondernemers van het Nieuw Gemengd Bedrijf zijn zich ervan bewust dat deze complexe innovatie alleen tot stand komt als de juiste verbindingen met andere partijen worden gerealiseerd. Omdat zij daarvoor zelf niet de tijd en de expertise hebben, hebben zij deze belangrijke taak bij intermediair Knowhouse ondergebracht. Tevens is er een stuurgroep actief die bij doorslaggevende knelpunten voor de ondernemers richting de externe netwerken als smeeroelie functioneert.



In de strategie van 'Duurzaam Verbeteren' is het realiseren van maatschappelijk draagvlak voor een duurzame intensieve productiemethode een belangrijk element. Uiteindelijk staat of valt het succes daarvan met de wil en discipline van betrokkenen om zich regelmatig in de beelden en waarnemingen van andere partijen te verdiepen. En om vanuit die kennis pragmatisch te zoeken naar overeenkomsten met partijen die andere posities innemen. Alleen door verbinding kan er echt samen gebouwd worden aan een meer duurzame veehouderij in plaats van elkaar te bevechten met argumenten en tegenargumenten.

Instrumenten als krachtenveldanalyse en stakeholderanalyse kunnen daarbij behulpzaam zijn. Om het maatschappelijk draagvlak in de nabije toekomst te verdienen, kan het voor de ondernemers cruciaal zijn om iemand in te huren die ervaren is in de rol van bruggenbouwer tussen maatschappelijke organisaties en ondernemers.

In dit project verliep de samenwerking tussen ondernemers en onderzoekers na aanvankelijke scepsis van de kant van de ondernemers, bijzonder goed. De onderzoekers hebben waardevolle bijdragen geleverd aan de ontwikkeling van Nieuw Gemengd Bedrijf. Belangrijkste succesfactoren hiervoor waren: voldoende aandacht van de onderzoekers voor business aspecten, een coördinator die de onderzoeksdisciplines verbond en regelmatige terugkoppeling van de onderzoeksresultaten naar de ondernemers.

De ondernemer als winnaar

De meeste milieuwinst is te behalen als kringlopen van bedrijven aan elkaar gekoppeld worden. Daarmee neemt tegelijkertijd de onderlinge afhankelijkheid van de bedrijven toe en dat vormt een risico voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Uit bedrijfsvoerpunt is dat minder duurzaam. De ondernemers van Nieuw Gemengd Bedrijf hebben er daarom voor gekozen om drie naast elkaar opererende bedrijven te ontwikkelen en niet één Nieuw Gemengd Bedrijf. Daarmee werd het aantal koppelingen ten opzichte van de oorspronkelijke plannen aanzienlijk teruggebracht en beter te managen.



De ondernemers hebben een gezamenlijk businessplan voor de Bio Energie Centrale uitgewerkt en daarnaast eigen businessplannen voor het pluimvee- en voor het varkensbedrijf. Het duurzaamheidsverhaal van Nieuw Gemengd Bedrijf is onderbouwd door een duurzaamheidsscan in opdracht van de gemeente Horst. Het feit dat er sprake was van een onafhankelijke opdrachtgever heeft gunstig gewerkt. Op onderdelen hebben de ondernemers daarna zelf nog een aantal kleinere duurzaamheidsanalyses laten uitvoeren onder andere gericht op de carbon footprint.

De varkenshouder ziet zijn varkens niet op een bijzondere manier vermarkt worden of gepositioneerd worden op duurzaamheid. Hij zet, gegeven het huidige bulk karakter van de markt, voor varkensvlees in op een lage kostprijsstrategie.

Bij de pluimveetak van Nieuw Gemengd Bedrijf wordt de toegevoegde waarde hoger door het integreren van de productie met een slachterij en vleesverwerking. De pluimveehouder streeft ernaar het kippenvlees op de markt te brengen via een huismerk van een supermarktformule, dat zich onderscheidt op duurzaamheidsaspecten. Door via een supermarkt een specifiek verkoopkanaal te organiseren, wil hij een hogere marge realiseren.

Het rond krijgen van de businesscase van de Bio Energie Centrale staat of valt met het afkomen van de subsidie. Als deze afkomt is die - naar nu bekend - voor een periode van tien jaar geldig. Dat is nog ver weg maar de ondernemers zullen tijdig aan alternatieve onderbouwing van de businesscase moeten werken. Dat is inherent aan het werken met subsidies. Na tien jaar zijn de kosten van afschrijving en rente beduidend lager en is het niet ondenkbaar dat de energieprijzen zijn gestegen waarmee alternatieve energie-opwekking zoals vanuit de Bio Energie Centrale aantrekkelijker wordt.

4.8 De huidige uitdagingen

Vergunningen

De eerste uitdaging is het rond krijgen van alle benodigde vergunningen zodat de verkoop van de grond aan de onderne-

mers kan plaatsvinden. De ondernemers hebben maar gedeeltelijk invloed op het afkomen van de benodigde vergunningen. Meewerken aan de diverse onderzoeken en de gevraagde informatie verschaffen, dat is wat in hun invloedssfeer ligt.

Van weerstand bij burgers naar weerstand bij consumenten?

In hoeverre lokale dan wel landelijke weerstand tot een beslissing in het nadeel van Nieuw Gemengd Bedrijf kan leiden, is redelijk onvoorspelbaar en lastig te beïnvloeden door de ondernemers alleen. In het (onverhoopte) geval dat de huidige weerstand die vooral bij burgers zit, overslaat naar consumenten die producten van Nieuw Gemengd Bedrijf kopen, kan dat negatieve consequenties voor het verdienmodel hebben.

Radiostilte versus draagvlak

De ondernemers kiezen sinds medio 2008 bewust voor een strategie van radiostilte. Zij willen in stilte aan de realisatie van Nieuw Gemengd Bedrijf werken en voorkomen teveel meegezogen te worden in de grotere, landelijke discussie over megastallen.

Dat is begrijpelijk maar heeft wel als nadeel dat het draagvlak bij andere betrokkenen, zoals het ministerie van LNV, afneemt. Het maakt het ook moeilijk om verschillende partijen samen een duurzame veehouderij te laten ontwerpen en realiseren. Duurzame veehouderij komt alleen tot stand als partijen zich over hun verschillen heen zetten en actief zoeken naar gemeenschappelijke uitgangspunten en samen aan de slag gaan. Na indiening van de MER half 2010 komt er bij de ondernemers weer meer ruimte om actief naar buiten te treden.

Bouwen en dan...

Ervan uitgaande dat de vergunningen rond komen, kan gebouwd worden. De volgende aandachtspunten dienen zich dan onder andere aan:

- Zijn er op de juiste momenten voldoende liquide middelen aanwezig voor de verschillende fasen van de bouw?
- De prijszetting van de producten die tussen de bedrijven in Nieuw Gemengd Bedrijf verkocht worden, moet nog geregeld worden.
- De daadwerkelijke subsidieverlening op producten van de BEC zal georganiseerd moeten worden.

- Is de USP van de duurzame kipproducten uit Nieuw Gemengd Bedrijf op zichzelf al voldoende stevig om onder een duurzaam geladen huismerk van een supermarkt verkocht te worden en afnamecontracten af te sluiten? Of zijn aanpassingen nodig of is extra erkenning door middel van een bepaald keurmerk en nadere samenwerking met een maatschappelijke organisatie wenselijk? (naar analogie van de Rondeelcase, zie elders in dit boek).

HOGE BOMEN VANGEN VEEL WIND



*De ondernemers van het Nieuw Gemengd Bedrijf
(van boven naar beneden):
Gertjan Vullings, Huub Vousten, Marcel Kuijpers en
Martin Houben (Foto: Nieuw Gemengd Bedrijf)*



DUURZAAM VERWAARDEN

Landmarkt, MijnBoer en Rondeel

De eerste Landmarkt wordt gerealiseerd onder de rook van Amsterdam (Foto: Mugmedia, Wageningen)



5. LANDMARKT

overdekte boerenmarkt als metropolitane ontmoetingsplaats

De visie van Landmarkt

“Landmarkt brengt consumenten en producenten samen door middel van regionaal geproduceerd lekker en natuurlijk eten.”

5.1 De uitdaging

Het belangrijkste inkoopcriterium bij de samenstelling van een assortiment versproducten is voor retailers nog steeds de inkoopprijs. Het assortiment is onderhevig aan de trend om steeds meer voorverpakte versproducten te voeren. De consument raakt vervreemd van de productie en verwerking van zijn voedsel. Toch is er, zeker bij stedelijke consumenten, belangstelling voor ambachtelijk geproduceerd voedsel van goede kwaliteit. Landmarkt speelt in op deze behoefte met een nieuwe formule. Landmarkt wordt een keten van moderne overdekte marktplaatsen aan de rand van steden, die gespecialiseerd is in dagverse producten afkomstig van boeren en ambachtelijke producenten uit de regio. Producenten, verwerkers en Landmarkt zijn samen verantwoordelijk voor het welslagen van de formule. Producenten zijn niet langer een uitwisselbare factor. Door de keten te verkorten, wordt de consument (weer) in direct contact gebracht met de producent. Dat is een mes dat aan twee kanten snijdt. Consumenten zien en horen hoe hun voedsel wordt gemaakt, en boeren en verwerkers horen direct wat de klant van hun producten vindt, en krijgen een hogere vergoeding voor hun product en inspanning (maar moeten daar dus ook wat extra's voor doen). Doel is om 70% van de totale omzet uit vers te kunnen halen (in de zogenaamde 'verscorners'). Bij een supermarkt is dat 40 tot 50%. De winkels zullen mede worden geëxploiteerd door boeren en ambachtslieden of samenwerkingsverbanden van deze mensen.

5.2 Hoe is de innovatie tot stand gekomen?

Uit idealisme gestart

Jan Boone en Harm Jan van Dijk zijn als initiatiefnemers van Landmarkt in 2007 gestart met de ontwikkeling van het concept vanuit een soort idealisme: de ambitie was om

de Nederlandse producent weer een reële prijs te kunnen aanbieden en waarde toe te voegen voor de producent. Zij willen een verandering doorvoeren in de hiërarchische verhoudingen binnen de keten. Want, verduurzaming is niet eenvoudig bij een dicterende retail die vooral belang hecht aan prijs en houdbaarheid.

Sinds 2008 is Harm Jan van Dijk als algemeen directeur fulltime bezig met de ontwikkeling van het bedrijf. De initiatiefnemers kennen de foodsector en zijn ervan overtuigd dat een formule als Landmarkt het juiste idee is op het juiste moment. Daarom investeren zij beiden ook persoonlijk in de opzet van de formule. Bij de invulling van het concept werd uitgegaan van een nieuw marktsegment dat ontstaat als gevolg van veranderende consumentenbehoeften:

- *Individualisering.* Het aantal 1-persoons huishoudens stijgt van 2,5 naar 3,1 miljoen in 2020.
- *Tijd is schaars.* Tijd is het nieuwe schaarse goed in de samenleving.
- *Vergrijzing.* Het percentage 55+ stijgt van 27% naar 37% in 2030.
- *Duurzaamheid.* Consumenten eisen dat leveranciers op verantwoorde wijze opereren.
- *Regionalisering.* Als tegenhanger van globalisering wordt de regio steeds belangrijker.
- *Dematerialisering.* De aandacht schuift van kwantiteit naar kwaliteit en van materieel naar immaterieel.
- *Authenticiteit.* In de overdaad aan gemaktheid is er een grote behoefte aan echtheid.

Projectpartners

Landmarkt, Vrije Universiteit Amsterdam (Athena Instituut), Wageningen UR (LEI en Departement Omgevings- en Maatschappijwetenschappen) en TransForum.

TransForumproject

2009-2010



- *Gemak.* Iedereen komt tijd te kort. Makkelijke oplossingen worden steeds belangrijker.
- *Genieten.* Gemakkelijk en gezond is prima, maar het moet wel lekker zijn.
- *Gezondheid.* Consumenten zijn steeds meer op zoek naar een gezond eetpatroon.
- *Goed gedrag.* Rekening houden met natuur, klimaat, eerlijke handel en lokale situatie.

Het concept

Landmarkt is een nieuwe formule van een open marktplaats met horeca, die de stad en het platteland met elkaar wil verbinden. De marktplaats is gespecialiseerd in lekkere, natuurlijke, dagverse producten uit de regio. Landmarkt heeft een breed versassortiment van brood, vlees, vis, zuivel en groente en fruit, en heeft een beperkt assortiment op alle andere dagelijkse boodschappen (maar ook voor een pot pindakaas kun je bij Landmarkt terecht). Maaltijdcomponenten, op locatie bereide kant-en-klaar maaltijden en salades zijn onderdeel van het assortiment. Het versassortiment varieert met de seizoenen. Het gaat om smaak, variatie en introductie van oude en nieuwe soorten. Landmarkt slaat waar mogelijk de tussenhandel in de voedselketen over en biedt boeren en tuinders een direct afzetkanaal naar de consument. De basis van Landmarkt is gelegen in openheid van zaken ("als je het niet gelooft, kom dan maar kijken"), niet in het afgeven van keurmerken. Landmarkt heeft een echte slagerij en bakkerij. Salades, verse pasta en ijs worden zelf gemaakt. Door de open keuken kun je zien hoe producten gemaakt worden én het is mogelijk om producten te proeven. Je kunt er eten, of een vers bereide maaltijd mee naar huis nemen. Detailhandel en horeca worden geïntegreerd: daarmee is Landmarkt ook een ontmoetingsplek.

Harm Jan van Dijk:

"Landmarkt is een nieuwe, innovatieve winkelketen voor dagelijkse boodschappen waar eten kopen, eten proeven en leren over eten direct in elkaar overlopen."

Diversiteit aan producten

In supermarkten is de variëteit in producten veelal gestandaardiseerd. Er zijn bijvoorbeeld enkele honderden soorten appelrassen die kunnen worden geteeld in West-Europa, maar alle supermarkten beperken zich voornamelijk tot *Fuji*, *Granny Smith* en *Golden Delicious*.

Dat doen ze omdat deze rassen goed geschikt zijn voor transport over lange afstanden en voor automatisering bij de oogst. Landmarkt wil een grotere verscheidenheid aan producten introduceren, wat mogelijk wordt omdat vervoer over korte afstanden plaatsvindt.

Franchiseformule

Landmarkt is een centraal beheerde franchiseorganisatie en genereert haar inkomsten voornamelijk uit franchisevergoedingen. De overkoepelende Landmarktorganisatie zorgt voor marketing, assortimentsbeheer en coördinatie van activiteiten die nodig zijn om de Landmarktwinkels te laten draaien. Regionale verspartners (boeren, ambachtelijke verwerkers) zijn bij voorkeur zowel leverancier als franchisenemer van een Landmarkt. Ondersteund door de Landmarktorganisatie exploiteren zij hun eigen verscategorie in de winkels. Dit kan zowel individueel als in samenwerkingsverband. Hiermee zijn de lijnen in de keten het kortst, de producten het meest vers en de marges voor de producent het grootst.

Het management van de eerste winkels wordt door Landmarkt zelf uitgevoerd. Dit geldt ook voor de exploitatie van het niet-versassortiment en de horeca. In de toekomst worden deze activiteiten waarschijnlijk in franchises ondergebracht. Vooralsnog is dus het Landmarktmanagementteam verantwoordelijk voor de eerste winkel. Met hun ervaring aan detailhandelskennis kunnen zij zelf inspelen op specifieke problemen van het beheer van een Landmarktwinkel.

Aanscherpen van het onderscheidend vermogen van Landmarkt

Om het Landmarktconcept verder te ontwikkelen werd in 2009 een TransForumproject gestart samen met Wageningen UR en het *Athena Instituut* van de Vrije Universiteit Amsterdam. In enkele werksessies is specifiek aandacht besteed aan de vraag: "Waarom zit hem het onderscheidend vermogen van Landmarkt?"

De aanbevelingen uit de sessies werden gebruikt voor het aanscherpen van het inkoopbeleid. De uitkomst was dat alle producten van Landmarkt worden geselecteerd als ze minimaal voldoen aan criteria als betaalbaarheid, diervriendelijkheid en geen onnodige toevoegingen. Aanvullende Landmarktcriteria zijn regionaliteit, smaak en directheid:

- *Regionaliteit:* de producent van het product is bij voorkeur maximaal vijftig kilometer verwijderd van de Landmarktwinkel.
- *Smaak:* elk product wordt op smaak beoordeeld.
- *Directheid:* geen onnodige schakels in de keten. Consumenten moeten de mogelijkheid hebben om producten te traceren, om zo te weten waar, bij welke boer, het product vandaan komt. Wanneer het een boer uit de directe omgeving betreft moet er een mogelijkheid zijn om de boer te bezoeken.

In het project zijn kennisinstellingen mede gebruikt als netwerkmakelaar, en zijn strategische werksessies gehouden met de monitor om de langetermijndoelen boven water blijven houden. Input vanuit consumentenonderzoek is gebruikt om beter in te spelen op de wensen van consumenten.

Samenwerken met gemeentes is nodig voor het verkrijgen van vergunningen

Landmarkt vormt door de plaats van de winkels, op de rand van stad en platteland, een poort tussen die twee. Een Landmarktwinkel is daarom bij voorkeur gevestigd aan de rand van de stad op goed bereikbare plekken nabij belangrijke verkeersaders. Het verkrijgen van de juiste vergunningen is een langdurig proces: het huidige Ruimtelijk Ordeningsbeleid is erop gericht om geen detailhandel buiten de kern te plaatsen. Tegelijkertijd zijn echter veel ambtenaren enthousiast over het concept en willen zij dat nieuwe vormen van regionale voedselketens worden geïntegreerd binnen hun gemeentes. Om een bouwvergunning voor Landmarkt af te geven moeten steekhoudende argumenten gezocht worden die het bestemmingsbeleid verruimen. Landmarkt heeft veel overleg gehad met vele verschillende gemeentes, en beschikt inmiddels over een goed gevulde pijplijn met toekomstige vestigingsplaatsen.

Maatschappelijk draagvlak organiseren: omwonenden enthousiasmeren

In de periode dat de eerste vergunning voor Landmarkt werd afgegeven in Amsterdam heeft de directeur van Landmarkt een dorpsraad/inspraakavond bijgewoond. Deze sessie met omwonenden van de toekomstige Landmarkt had een onverwacht grote opkomst. Bij aanvang uitten omwonenden hun zorgen over de nieuwe bedrijvigheid door de komst van Landmarkt en het toenemende verkeer. Door steekhoudende argumenten en het enthousiaste verhaal van Harm Jan van Dijk was aan het einde van de avond bij een grote meerderheid de weerstand verdwenen.

Selectie van leveranciers

In 2009 zijn bijeenkomsten gehouden met potentiële leveranciers. Het contact met primaire telers/boeren die met Landmarkt in zee willen gaan, verliep soepeler dan vooraf ingeschat. Voor zowel vlees, vis en brood werden al snel partners geselecteerd. Partijen die zelf in de winkel hun eigen deel van het assortiment exploiteren. Bij AGF en kaas is gekozen voor een ander type samenwerkingsverband. Het bleek niet mogelijk om met groepen telers aan de slag te gaan. Landmarkt heeft er daarom voor gekozen om een tweede verkoopmodel te introduceren. Dit houdt, op suggestie van de telers, ook een wijziging in het financiële model in: de marge na inkoopprijs en vergoeding wordt fifty/fifty verdeeld tussen Landmarkt en de teler/kaasleverancier.

Dit betekent dat Landmarkt drie verkoopmethoden gaat hanteren:

1. *Met een franchise-overeenkomst.* Voor productsoorten zoals brood en vlees. De producenten verkopen hun eigen producten op basis van een franchiseovereenkomst.
2. *Met een contract op basis van gedeeld risico.* Vooral voor aardappelen, groenten en fruit. De producenten verkopen hun goederen op basis van gemaakte kosten en delen op een fifty/fifty basis mee in het aandeel van de winstmarge (samen met de initiatiefnemers van Landmarkt).
3. *Met eigen inkoop.* Overige producten - zoals pasta's - worden door Landmarkt zelf ingekocht en verkocht voor eigen rekening.

- 2008 Jan Boone en Harm Jan van Dijk werken samen aan het concept Landmarkt
- 2009 TransForumproject met LEI Wageningen UR, Wageningen Universiteit en Athena Instituut Consumenten-, keten- en ruimtelijke ordenings-onderzoek door Wageningen UR (onder andere LEI) Werksessies TransForum, onder andere om kernwaarden Landmarkt vast te stellen Werksessies met specialisten en maatschappelijke organisaties om de belangrijkste duurzaamheidsindicatoren vast te stellen Managementteam Landmarkt compleet Het managementteam gaat samen op reis naar onder andere USA en bezoekt daar nieuwe formules Kredietcrisis maakt financiering moeilijk: veel overleg met potentiële investeerders
- 2010 Vergunning Amsterdam en start bouw

5.3 Kengetallen

- De supermarktketens in Nederland hebben een totale omzet van ongeveer 29 miljard per jaar. Deze omzet steeg in 2009 met 900 miljoen.
- De grootste supermarktketen in Nederland is Albert Heijn met een marktaandeel van 33% in 2009.
- Hierna volgen C1000 (12%), Aldi (8%), Super de Boer (7%) en Plus (6%).
- In de reguliere supermarkten wordt 40 tot 50% van de omzet gegenereerd door verse producten: brood, vlees en vleeswaren, vis, AGF, zuivel en maaltijden.
- Nederlandse consumenten kopen gemiddeld 1.070 euro per jaar verse producten.
- Daarnaast kopen ze voor 560 euro per jaar aan niet-verse producten.
- De eerste Landmarktwinkel verwacht begin 2011 zijn deuren te openen en het doel is om binnen tien jaar een aantal tientallen winkels te hebben.

5.4 De meerwaarde van Landmarkt

De voordelen van Landmarkt

Landmarkt is een uniek versconcept: Onderscheidend is de combinatie van eten, educatie en kopen.

Uniek is dat de formule zich richt op:

- Regionale smaakvolle en verse producten.
- Rechtstreekse distributie van de producenten naar het verkooppunt (dus zonder distributiecentrum).
- Het werken met leveranciers op basis van verschillende contracten. Boeren of ambachtslieden kunnen individueel of als samenwerkingsverband hun producten onder het dak van Landmarkt aanbieden.
- Het bieden van meer informatie over de herkomst van producten. Landmarkt koppelt de boer direct aan de consument door een verifieerbaar en onderbouwd verhaal.

De eerste Landmarktlocatie

Een mijlpaal is de opening van de eerste winkel (begin 2011) in Amsterdam. Deze locatie verkreeg als eerste alle noodzakelijke vergunningen om de bouw te starten. Strategisch gezien is Amsterdam een goede locatie. Het opbouwen van een nieuw marktsegment vraagt om een bepaald consumentenprofiel dat kan worden gevonden in de omgeving van het gekozen gebied. Een ander voordeel is dat de opening van de eerste winkel een belangrijk moment is voor het creëren van veel aandacht in de media. Dit is gemakkelijker te realiseren in de grootste stad van Nederland.

Landmarkt

De Landmarkt brengt consumenten en producenten samen door middel van regionaal geproduceerd, natuurlijk eten. Het is een innovatieve winkelketen waar eten kopen, proeven en over eten leren direct in elkaar overlopen.

+ De voordelen

Regionale producten

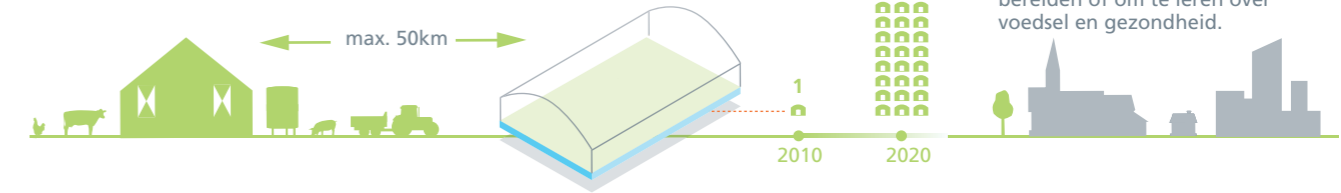
Aanbod van smaakvolle en verse producten afkomstig van boeren en ambachtelijke producenten uit de regio.

Landmarkt

Overdekte marktplaats waar natuurlijke, betaalbare en diervriendelijke producten worden aangeboden.

Regionale consumenten

Consumenten gaan naar de Landmarkt om regionale producten te proeven, kopen en bereiden of om te leren over voedsel en gezondheid.



- + Bevordering verkoop voor kleine ondernemers
- + Eerlijke prijs

- + Duidelijke herkomst van producten
- + Rechtstreekse distributie van producent naar het verkooppunt

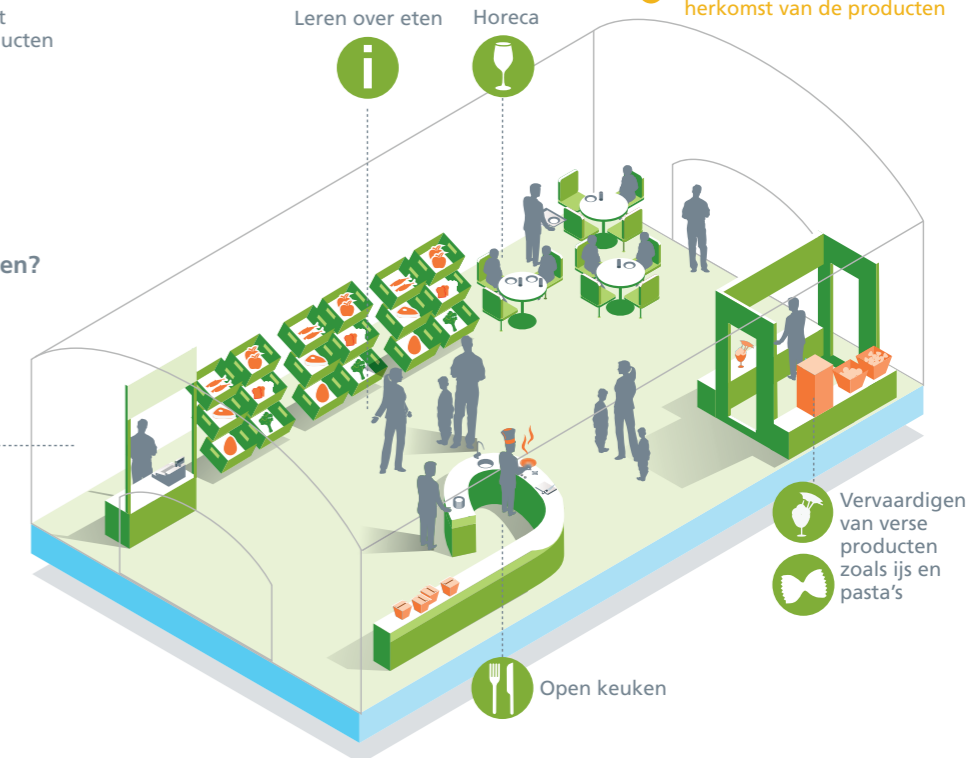
- + Consument bewuster van voedsel
- + Smaakvolle en verse producten uit de regio
- + Meer informatie over de herkomst van de producten



Wat heeft LandMarkt te bieden?

verkoop van onder andere:

- vis
- vlees
- fruit
- brood
- zuivel
- groente



De duurzaamheidsprestaties

People

- Het realiseren van een eerlijk inkomen voor boeren en ambachtelijke verwerkers, én een voor hen gelijkwaardige positie in de keten. Dit is mogelijk omdat zij als volwaardige partner meebeslissen over de margeverdeling in de keten. In het traditionele afzetkanaal hebben de boeren een andere positie: zij sturen hun producten naar de veiling en hebben vervolgens geen invloed op de betaalde prijs voor hun producten.
- De nieuwe verdeling van marges maakt dat het rendabel kan worden om ook andere producten (zoals bepaalde lokale producten) te produceren.
- Leren over eten. Landmarkt wil consumenten inspireren door te laten zien hoe voedsel groeit en verwerkt wordt. De horecagelegenheid met grote open keukens stimuleert consumenten tot andere, meer bewuste keuzes. Landmarkt wil recepten ontwikkelen om gezonde keuzes aan te moedigen. Voor consumenten is het belangrijk dat de keten transparant is (weten waar de producten vandaan komen).

Aandacht wordt gegeven aan educatie van consumenten en ook van schoolkinderen door activiteiten te organiseren op het gebied van gezondheid, koken, bereiden, proeven en het bezoeken van toeleveranciers in de regio. Landmarkt wil educatieve programma's ontwikkelen in samenwerking met scholen, waar leerlingen producenten bezoeken. Het is ook de bedoeling dat consumenten kunnen deelnemen aan workshops in de winkel.

- Landmarkt heeft de intentie om te investeren in een groene omgeving van de winkel, bijvoorbeeld door het realiseren van een productietuin rondom de winkel. Landmarkt levert een structurele bijdrage aan zijn omgeving door rekening te houden met beheer, behoud en toegankelijkheid van het buitengebied.

Planet

- Regionale producten: de verkoop van producten die geproduceerd zijn in de dezelfde regio resulteert in minder transport, dus minder CO₂-productie.
- Elk product wordt beoordeeld op duurzaamheidsprestaties. Bijvoorbeeld voor vlees worden aspecten beoordeeld als dierenwelzijn, vervoer en slachten. Voor tomaten wordt gekeken naar het gebruik van water, meststoffen en energie.
- Seizoensgebonden producten. In het seizoen zijn producten lekker, gezond en worden ze geproduceerd onder optimale ecologische omstandigheden. Landmarkt is van plan om klanten hier beter over te informeren en wil daarmee seizoensgebonden producten bevorderen.

Profit

- Eerlijke prijs. Een korte keten en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het product maakt het mogelijk om de marge in de keten op een andere manier te verdelen. Door de korte keten kunnen producten voor een redelijke prijs worden verkocht én krijgen producenten een redelijke prijs (kostprijs plus). Dit kan gerealiseerd worden door een verhoging van de toegevoegde waarde van de boeren (productie, transport en verkoop) of door het koppelen van de consumentenprijs aan de productiekosten.

- Bevordering van de verkoop voor de kleine ondernemers: veel kleine ondernemers die gespecialiseerd zijn in een specifiek en aantrekkelijk product missen de capaciteit om het product zelf te vermarkten. Ze zijn te klein om grote hoeveelheden te produceren die nodig zijn voor de grote supermarktketens.
- Geeft deze ondernemers een kans om hun producten te verkopen voor een aantrekkelijke marge.
- Nieuw marktsegment: Vooral in de grote steden is er een steeds groter deel van de consumenten die niet elke dag zelf wil koken. Voor deze klanten biedt Landmarkt lekkere producten en ter plekke bereide afhaalmaaltijden.
- Verse producten: De formule van de Landmarkt zorgt voor een vermindering van de levertijd tussen oogsten en verkoop (van 7 tot 8 dagen tot slechts 1 of 2 dagen). Dit heeft vooral voor groenten en fruit een belangrijke invloed op de smaak.
- Er zijn grote investeringen nodig voor het opzetten van de Landmarktformule. Kennis en onderzoek zijn nodig voordat de eerste winkel geopend kan worden. De hamvraag is of deze grote investeringen op tijd terugverdiend kunnen worden.

SWOT-analyse van de duurzaamheidsprestaties

Sterk

- Een positief effect op het inkomen van producenten.
- Psychologische voordelen voor werknemers, omdat ze werken in een inspirerende omgeving en de beloning beter is dan in de reguliere supermarkten.
- Betrokkenheid van de gemeenschap (door educatieve programma's).
- De presentatie van gezondere producten (zoals brood met een lager zoutgehalte).

- Het Landmarktconcept is eenvoudig op te schalen.
- Doordat leveranciers/ boeren gestimuleerd worden om actief te zijn in weidevogelbeheer en natuurbeheer krijgt de lokale natuurkwaliteit een impuls.

Zwak

- De investering die nodig is om een geheel nieuw supermarkt inclusief productieketen op te zetten is hoog en brengt daardoor een groot risico met zich mee.

Kansen

- Activiteiten ontwikkelen waarbij consumenten zelf verantwoordelijkheid nemen voor een meer duurzame productie (bijvoorbeeld door het organiseren van een dag wieden, of het oogsten van producten).

Bedreigingen/risico's

- Voldoende beschikbaarheid van landbouwproducten in de regio.
- De balans tussen het geven van een eerlijke prijs aan producenten en een aanvaardbare verkoopprijs voor de consument.

5.5 Het waardecreatiemodel

Toelichting op het waardecreatiemodel

Door het organiseren van een nieuw type ketensamenwerking is het mogelijk om de marges in de keten anders te verdelen. Primaire producenten en verwerkers krijgen een andere prijs. Meerwaarde wordt georganiseerd door in te spelen op de huidige wensen van consumenten, die gericht zijn op kwaliteit, smaak, transparantie, regionaliteit en duurzaamheid. Samen met toeleveranciers zet Landmarkt een organisatie op, die regionale kwaliteitsproducten aanbiedt in een overdekte marktplaats en die tegelijkertijd dienst doet als een ontmoetingsplek met horeca en educatiemogelijkheden. In het nieuwe businessmodel kunnen producenten ook mede-aandeelhouder zijn van het concept.

In een model kunnen we de creatie van waarden als volgt weergeven (zie volgende pagina).



Artist impression Landmarkt



5.6 Van plan naar investering

Investeringsplannen en businessmodel van Landmarkt

Een gemiddelde supermarkt in Nederland heeft een jaaronzet van 4,9 miljoen euro. Deze wordt gerealiseerd op een vloeroppervlak van 800 m². Landmarkt wil een hogere omzet per vestiging genereren, vooral door meer producten met een hogere toegevoegde waarde te leveren; zoals afhaalmaaltijden en horecaproducten. Winkels zijn ruimer opgezet. De geraamde omzet per m² is vergelijkbaar. Het businessmodel van Landmarkt resulteert in een andere waardeverdeling, omdat Landmarkt door de directe verkoop geen distributiecentrum gebruikt.

Investeerders aantrekken

Voor de ontwikkeling van de Landmarktketen is een initiële investering van enkele miljoenen euro's nodig. Met dit geld worden de eerste winkels gebouwd en kan de cashflow worden gegenereerd voor de financiering van de aanvullende winkels. De marktsituatie voor risicokapitaal was in de periode 2009-2010 niet gunstig, en het heeft dan ook veel tijd en energie gekost om het benodigde kapitaal bij elkaar te krijgen. Dit is op drie manieren gerealiseerd:

- De initiatiefnemers en het managementteam hebben private investeringen gedaan. Allen zijn als mede-investeerder ook aandeelhouder in de onderneming.
- Het fonds 'LM investors' is opgericht. Dit fonds is opgezet voor investeringen van kleinere bedragen. Geïnteresseerde investeerders kregen de kans om gezamenlijk deel te nemen in Landmark Holding. Instappen in de Landmarktformule begint bij 100.000 euro. Landmarkt heeft voor dit fonds een brochure laten drukken en heeft bijeenkomsten gehouden voor mogelijk geïnteresseerde investeerders. LM investors heeft twintig participanten die meedelen in het exploitatieresultaat.
- Grotere investeerders en participatiemaatschappijen zijn geworven.

5.7 De lessen voor de ondernemer

De ondernemer als projectontwikkelaar

Landmarkt wil een sprong maken richting duurzaamheid, en wel door een verandering door te voeren in de hiërarchische verhoudingen binnen de keten. In de Landmarktvoedselketen zijn producent en Landmarkt samen verantwoordelijk voor de kwaliteit van het product, en delen beide partijen mee in de winst. Investerings in smaak, product vernieuwing en duurzaamheid zijn zichtbaar voor de consument, waardoor de meerwaarde kan worden terugverdiend. Bij Landmarkt staat empowerment van de teler centraal, waardoor een goed en lekker product beschikbaar komt voor de consument.



De ondernemer als coach

Het innovatieproces is geïnspireerd, en ontwikkeld door een aantal geëngageerde ondernemers. Zonder het grote enthousiasme en doorzettingsvermogen van deze ondernemers zou Landmarkt niet gerealiseerd kunnen worden. Commitment van de ondernemers is van cruciaal belang.



De ondernemer als strateeg

Landmarkt heeft besloten om in hun positioneringsstrategie de link met de regio te benadrukken. Een directe link met de regio geeft consumenten het gevoel van versheid, een betere smaak, en een directer contact met de producent. Landmarkt kan met regionale producten ook makkelijker het verhaal achter het product vertellen. Alhoewel duurzaamheid voor het management een leidend concept is voor het inkoopbeleid, is er bewust gekozen om Landmarkt richting consumenten niet als duurzaam te positioneren. Duurzaamheid is een zeer ruim begrip en bij het positioneren van een duurzaam concept, loop je het risico dat je wordt bekritiseerd voor onderdelen in het bedrijf die minder of nog niet duurzaam zijn. Maar de belangrijkste overweging is nog dat positionering op basis van duurzaamheid geen concurrentievoordeel geeft. Indien het werkt, dan kunnen ook concurrenten duurzaamheidsclaims invoeren, waardoor de consument niet in staat is om onderscheid te maken. Liever positioneert Landmarkt zich dus als een formule van regionale producten, wat betekent dat de producten verser en lekkerder zijn. Dit kan moeilijker worden gekopieerd door concurrenten, omdat hiervoor een ander businessmodel nodig is.



Harm Jan van Dijk, directeur Landmarkt:
"Landmarkt maakt goed en lekker eten met een duidelijke herkomst beschikbaar voor een grote groep consumenten."

Het worden moderne, sprankelende winkels, waarbij rekening wordt gehouden met de cultuurhistorie en de inpassing in de natuurlijke omgeving

Vanuit de Landmarktwinkels houd je straks bij voorkeur uitzicht op het buitengebied."

De ondernemer als spelleider

Commitment van de ondernemers is van cruciaal belang. Het innovatieproces is geïnspireerd, en ontwikkeld door een aantal geëngageerde ondernemers. Zonder het enthousiasme en doorzettingsvermogen van deze ondernemers zou Landmarkt niet gerealiseerd kunnen worden.



De ondernemer als spin in het web

Voor het opbouwen van een robuuste Landmarktorganisatie is een breed draagvlak nodig. Drie jaar voor de opening van de eerste winkel zijn gesprekken aangegaan met:



- Vele gemeentes: voor vergunning om te vestigen op de grens van stad en platteland.
- Banken en investeringsmaatschappijen: voor financiering.
- Potentiële toeleveranciers: voor conceptontwikkeling en contracten.
- Kennisinstellingen: voor kennis over nieuwe concepten en consumentengedrag.
- Andere innovatieve concepten: voor inspiratie.
- NGO's en onafhankelijke adviseurs: voor het vaststellen van objectieve duurzaamheidsindicatoren die werden gebruikt om het inkoopbeleid aan te scherpen.
- Intern: er is bewust gewerkt aan een relatief zwaar managementteam.

De ondernemer als winnaar

Het is de ambitie om in de komende tien jaar te groeien naar een keten van een aantal tientallen winkels. Alleen door opschaling is het mogelijk om een concept als Landmarkt te realiseren. Vanaf de start van Landmarkt is met opschaling rekening gehouden. In de planfase heeft Landmarkt veel geïnvesteerd in het opzetten van een groot netwerk. Door veel overleg met verschillende gemeentes bestaat nu een goed gevulde portfolio met potentiële locaties.



5.8 De huidige uitdagingen

In de komende jaren zal expliciet aandacht gegeven moeten worden aan:

- Klantenbinding. Het is niet moeilijk om een consument te verleiden om één keer te kopen. De werkelijke uitdaging is het genereren van herhalingsaankopen.
- Het bouwen van een netwerk met klanten. Klanten moeten het gevoel hebben dat ze daadwerkelijk invloed hebben op de manier waarop hun voedsel wordt geproduceerd.
- Spreiding van klanten over de week. In supermarkten is er traditioneel een enorme omzetpiek in het weekend en een lagere omzet gedurende de week. Vanwege de versheid van de producten - met name voor afhaalmaaltijden - is het relevant om op elke dag voldoende klanten te hebben.

De missie:

“Landmarkt is dé geprefereerde dagelijkse koop- en eetformule voor de bewuste moderne consument en producent”

De ambities:

- *Duurzaam geproduceerd lekker eten, met een duidelijke herkomst, voor alle consumenten bereikbaar maken*
- *Het creëren van een transparante, local-for-local, voedselketen*
- *Het realiseren van een toekomstbestendig inkomen voor boeren en ambachtelijke verwerkers en een voor hen gelijkwaardige positie in de keten.*

MODERNE MARKTPLAATS WAAR DE CONSUMENT DE PRODUCENT KAN ONTMOETEN



Harm Jan van Dijk, directeur Landmarkt, bij de entree van de toekomstige locatie (Foto: Mugmedia, Wageningen)



Het vernieuwende winkelconcept waarin Marqt samenwerkt met MijnBoer, startte in 2007 in Amsterdam (Foto: Mugmedia, Wageningen)

6. MIJNBOER

gezond en lekker eten voor iedereen

6.1 De uitdaging

De markt voor aardappelen, groenten en fruit heeft zich grotendeels ontwikkeld tot een 'commodity' markt. Vooral door de concentratie van de groothandel en retail, en de grote invoer van AGF (Aardappelen, Groenten en Fruit)-producten uit landen als Brazilië en India is de prijsdruk van AGF-producten toegenomen. Supermarkten laten zich bij hun inkoopbeleid voornamelijk leiden door de prijs. Relaties met producenten zijn voor hen vooral afhankelijk van de productprijzen.

Voor producenten is het daardoor moeilijk om te investeren in extra's (zoals duurzame productiewijze, een lekkere smaak en kwaliteit), omdat dit via het traditionele afzetkanaal bijna niets oplevert. Veel van de afzet van verse producten wordt binnen traditionele ketens sterk gedreven door schaalgrootte, uniformiteit en bijkomende kostenvermindering.

MijnBoer wil een sprong maken richting duurzaamheid, niet alleen door het introduceren van een keurmerk, maar door een verandering van de hiërarchische verhoudingen in de keten. Want verduurzaming van de keten is niet mogelijk bij een dicterende retail die alleen belang hecht aan prijs en houdbaarheid.

MijnBoer is een initiatief van AGF-producenten die op zoek zijn naar een differentiatie-strategie met het oog op een billijke vergoeding voor hun producten. Deze differentiatie strategie is allereerst gebaseerd op (a) de verkoop van verse, meer duurzame kwaliteitsproducten met een lekkere smaak en (b) het vergroten van de variëteit in het aanbod van producten.

Om dit te realiseren is een 'directe link' tussen consumenten en producenten gerealiseerd. Een directe link vereist een ander type samenwerking in de keten: een keten gebaseerd op transparantie. Daarbij wordt het verhaal achter de producten verteld. Omdat een betere prijs wordt betaald aan de boer, is het voor producenten mogelijk om te kiezen voor een nieuw type bedrijfsvoering. Niet langer nog verder opschalen of verbreden, maar kwaliteitsproducten bieden tegen een betere prijs en een meer duurzame bedrijfsvoering.

MijnBoer ondersteunt telers richting Milieukeur-certificering. Een ander duurzaamheidsaspect dat binnen MijnBoer altijd veel aandacht heeft gekregen is verlaging van het percentage derving (hoeveelheid niet verkochte goederen). Uitgangspunt is: alleen zeer verse producten in het schap of verwerkt in salades.

De visie van MijnBoer

"Gezond en lekker voedsel bereikbaar maken voor iedereen."

6.2 Hoe is de innovatie tot stand gekomen?

Conceptontwikkeling

De eerste ideeën voor het opzetten van een nieuw type regionale versketen zijn in 2005 ontstaan in een samenwerking tussen de organisaties *Ruraal Park* en *Stichting de Groene Hoed*. Ruraal Park was een ontwikkelaar van retail- en beleevingsconcepten, en Groene Hoed een stichting van producenten die de ambitie hadden om de stad en het platteland dichter bij elkaar te brengen. Groene Hoed was op dat moment de leverancier van regionale producten aan de Amsterdamse horeca.

Het idee van het opzetten van een regionale versketen is in 2006 meer concreet geworden. Beide stichtingen hebben verschillende uitgangspunten, die elkaar versterkt hebben tijdens het proces van conceptontwikkeling. Een fusie van Groene Hoed met Ruraal Park leidde in 2007 tot de oprichting van *Ruraal Park West B.V.*, handelend onder de merknaam *MijnBoer B.V.*

Projectpartners

Buck Consultants International, MijnBoer, Vrije Universiteit Amsterdam (Athena Instituut), Wageningen-UR (F&BR) en TransForum.

TransForumproject

2007-2010



MijnBoer heeft als doel om lekkere, seizoensgebonden producten te leveren aan de stad. De naam 'MijnBoer' heeft betrekking op de directe link tussen consumenten en producenten. Direct van de boer betekent voor MijnBoer korte aanvoerlijnen en zo min mogelijk tussenschakels. De oprichting van MijnBoer leidde ertoe dat men zich actief bezig ging houden met de bedrijfsmatige aanpak van het concept. Om het concept verder te ontwikkelen werd in 2007 een TransForumproject gestart samen met Wageningen-UR en Athena Instituut. Dit project was gericht op kennisontwikkeling en het stimuleren van een leertraject binnen het project.

Wederzijdse afhankelijkheid in de keten

Het eerste afzetkanaal voor MijnBoer was Marqt. Marqt startte in 2007 als een vernieuwend winkelconcept met kwaliteitsproducten direct van de producent.

De eerste winkel opende haar deuren in februari 2008 in Amsterdam, de tweede volgde in augustus 2008 in Haarlem.

In een consignatiecontract leverde MijnBoer het hele assortiment AGF-producten. De boeren bleven eigenaar van de producten, zelfs op de schappen van de supermarkt. Producenten waren hierdoor zelf verantwoordelijk voor de assortimentskeuze, de vermindering van derving en productvernieuwing. In ruil daarvoor kreeg Marqt een marge voor alle verkochte goederen.

In tegenstelling tot wat in de gangbare retail de gewoonte is, verliep het overleg tussen MijnBoer en Marqt over contracten en prijzen constructief, mede ingegeven door wederzijdse afhankelijkheid, goede afzetcijfers en zeker ook vertrouwen.

Quirijn Bolle, eigenaar Marqt:

"Onze winkel is in geen enkel opzicht met een traditionele supermarkt te vergelijken."

Marco Duineveld, directeur MijnBoer:

"En onze boeren ook niet met traditionele boeren."

Het laden van een merk

De jaren 2008 en 2009 werden gebruikt om het 'MijnBoer' merk te laden met vier belangrijke criteria: lekkere smaak, transparantie, duurzaamheid en kwaliteit. Alle producten in het assortiment moeten aan deze vier criteria voldoen.

MijnBoer ondersteunt telers in hun verandertraject richting Milieukeur-certificering. Producten dienen zoveel mogelijk in de aarde geteeld te worden zonder bestrijdingsmiddelen. De voorkeur gaat uit naar Milieukeur of biologisch geteelde producten. Verrassende, duurzame seizoensproducten zijn ook onderdeel van het assortiment. De prijs die voor de producten betaald wordt dient fair te zijn (kostprijs plus). De producten moeten vooral vers en lekker zijn, dus een goede smaak maar ook: aandacht voor smaakbeleving. Leveranciers worden nauw betrokken bij het aanbieden van de producten.

Transparantie betekent in de uitwerking van MijnBoer: een directe relatie met de teler. Het geldt ook voor transparantie tussen ketenonderdelen van producent tot consument. Niet alleen zorgt transparantie voor het bewaken van kwaliteit in de keten en het benutten van kennis van leveranciers, het zorgt uiteindelijk ook voor verwaardiging van de kwaliteit.

De consument moet vaak visueel besluiten over de aankoop van een product. MijnBoer producten moeten worden geassocieerd met kwaliteitscriteria als duurzaamheid en smaak; criteria die vaak niet direct zichtbaar zijn. MijnBoer organiseert dit door het creëren van een merk, door het betrekken van leveranciers, in haar category management en door het creëren van transparantie tussen verschillende ketenschakels.

Productinnovaties mogelijk door volumetoename

MijnBoer biedt ook rassen die niet worden verkocht via het traditionele kanaal, en werkt op deze manier aan een grotere verscheidenheid aan producten. Zo introduceerde MijnBoer ook nieuwe, smaakvolle rassen. Een voorbeeld hiervan zijn appels die in het traditionele kanaal niet worden verkocht. Er zijn meer dan vijfhonderd verschillende soorten appels en slechts twintig soorten worden verkocht via de traditionele supermarkt.

Het ontwikkelen van productinnovaties samen met producenten bleek alleen mogelijk door de combinatie van partnerships met producenten en het organiseren van een kritische massa aan volume. Vanuit vertrouwen en economische zeker-

heid gaat een ander mechanisme spelen. Volume wordt gezien als een belangrijke voorwaarde om de ambitie naar meer diversiteit in het assortiment te realiseren.

Nieuwe partners

MijnBoer ontwikkelde een netwerkorganisatie, waarin de producent en MijnBoer - door uitwisseling van activiteiten - zeer sterk met elkaar werden verbonden. In 2009 zijn naast Marqt andere kanalen van de detailhandel toegevoegd aan het klantenbestand. De omzet van MijnBoer nam toe door leveringen aan de vestigingen van *La Place* restaurants en *Vitam Catering*. Beide hadden de ambitie zich te onderscheiden op gezonde, gevarieerde en lokale producten. Vitam koos daarbij bewust voor een differentiatie strategie, en communiceerde samen met MijnBoer over de herkomst van producten en introduceerde ongewone lokale producten.

MijnBoer organiseerde de contracten met boeren en afnemers, en was hier dus verantwoordelijk voor de coördinatie voor alle partners. In ruil kreeg zij hiervoor een vergoeding van alle verkochte goederen. Kenmerk was dat MijnBoer partnerships aanging met enerzijds afnemers en anderzijds boeren. Beide werden intensief betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe concepten. Een goede relatie met zowel leverancier als afnemer werd gezien als essentieel voor de verdere ontwikkeling binnen het bedrijf.

Bij Vitam heeft dit geleid tot een zeer sterke relatie. MijnBoer schreef mee aan de mission statement van Vitam, ging mee op acquisitiesprekken en ontwikkelde samen met Vitam een nieuw concept, 'de Versmarkt'. De Versmarkt is een losstaand winkelschap binnen de Vitam-kantine waarin zowel AGF-producten als kruidenierswaren van MijnBoer worden verkocht. Boven de versmarkt wordt een diashow gepresenteerd waarop beelden van producenten en producten te zien zijn. Met de ontwikkeling van de Versmarkt wordt een nieuwe impuls gegeven aan de ambitie om de producent een gezicht te geven en de relatie tussen consument en producent te herstellen. Op 10 maart 2010 is de eerste Versmarkt geopend. Voor dit nieuwe concept heeft Vitam een exclusiviteitrecht van twee jaar.

De Kwekerij

In maart van 2009 werd 'De Kwekerij' geopend, een samenwerkingsverband tussen MijnBoer en *Stichting Landzijde*. Op De

Kwekerij werken mensen met een zorgvraag. De producten die zij oogsten worden via MijnBoer afgezet. Voor MijnBoer was dit een bewuste keuze: met de samenwerking in de Kwekerij wil MijnBoer laten zien dat zij als handelspartij dicht bij de teelt staan, in tegenstelling tot een gemiddelde handelspartij die daar juist ver vanaf staat. MijnBoer wil andere producenten stimuleren om de ervaringen van De Kwekerij te gebruiken bij de teelt van bijzondere producten.

MijnBoer Internationaal

Consumenten zijn niet gewend om enkel regionaal voedsel te eten. De klanten van MijnBoer vroegen een totaalassortiment en jaarrond-levering van producten, inclusief sinaasappels en bananen. MijnBoer koppelt daarom regionale sourcing aan internationale sourcing. En weegt daarbij af wanneer welke producten wel en niet regionaal gesourced worden. Hierbij spelen kwaliteit en smaak een belangrijke rol.

Ook bij internationale sourcing was de opzet het creëren van zo kort mogelijke ketens, met zoveel mogelijk overdracht van informatie van de producent naar de consument. De teler moet een reële prijs krijgen voor zijn product, de keten is transparant en het product heeft een goede smaak en kwaliteit. MijnBoer maakt voor transport geen gebruik van luchtvracht. Op deze manier is de internationale sourcing van MijnBoer meer duurzaam in vergelijking met die in het reguliere handelskanaal.

Verdere toename van volume

In 2010 nam de afzet verder toe door de beleving van alle honderd Vitam-locaties. Waar in de beginperiode de keuze was uit een breed assortiment met allerlei gewichtsvarianties, werd er nu voor gekozen het aanbod in gewichtsklassen te beperken. Tevens is een verandering in productassortiment opgetreden. Waar MijnBoer zich eerst focuste op meer unieke producten, is het merk zich in 2010 veel meer gaan toeleggen op de reguliere, snellopende producten als komkommers en tomaten. Toch probeert MijnBoer de zichtbaarheid te behouden, zoals bijvoorbeeld door niet de gewone tomaat te leveren, maar meer speciale producten, zoals bijvoorbeeld een 'chocolate cherry', een soort wilde tomaat.

In de assortimentskeuze is steeds de afweging gemaakt tussen uniek/speciaal en betaalbaarheid van het product. Ook de afzet naar La Place groeide verder door met dezelfde producten als



bij Vitam. Op die manier werd een hoge logistieke en administratieve efficiency behaald.

Overgang van 'specialty products' naar het gangbare kanaal

Door samen te werken met verschillende afnemers ontstaan nieuwe logistieke stromen. In de beginfase verzorgde MijnBoer zelf de logistiek voor Vitam en La Place. Al snel bleek dit geen ideale situatie. Een dekking van het gehele verspreidingsgebied vroeg om een professionele logistieke dienstverlener. MijnBoer zocht een geschikte partner waarbij het belangrijkste criterium was dat de partner ook voor een grotere omzet en meer volume zou kunnen zorgen. Met meer volume kan MijnBoer van betekenis zijn voor producenten. Pas dan is gezamenlijke ontwikkeling mogelijk omdat investeringen in productontwikkeling ook daadwerkelijk kunnen worden terugverdiend. Eén van de ambities van MijnBoer blijft om diversiteit aan producten terug te brengen. Dit kan door nieuwe producten te introduceren of 'vergeten' producten weer in het assortiment op te nemen.

In juni 2010 is MijnBoer samengegaan met *Sligro/Smeding*. Daarmee werd het concept MijnBoer opgenomen in het gangbare kanaal. Binnen Sligro wordt MijnBoer de duurzame lijn van versproducten. Allereerst voor het foodservice kanaal, en in 2011 ook voor de retail.

MijnBoer wordt dan de invulling van het 'Eerlijk en Heerlijk' merk. Dit label vertelt verhaal achter producten. In de winkels, op verpakkingen en op internet kunnen klanten met dit label producten selecteren op basis van de criteria biologisch, eerlijke handel, duurzaam en streekproduct. Met 'Eerlijk en Heerlijk' wil men duidelijk communiceren naar de consumenten in de supermarkten van EMTÉ en de klanten in foodservice. Het schap in de supermarkt en internet worden belangrijke factoren om het concept 'Eerlijk en Heerlijk' te borgen.

6.3 Kengetallen

- De totale verkoop van groenten en fruit in Nederland geproduceerd wordt geraamd op 2,4 miljard euro (op basis van productieprijzen), resulterend in een omzet van circa 10 miljard euro (consumptieprijzen).
- Deze productie is verdeeld in 441 miljoen per jaar voor fruit en 1988 miljoen euro voor groenten.
- De verkoop van groenten en fruit wordt gerealiseerd door supermarkten (82%), markten (8%), AGF-winkels (5%) en anders (5%).
- De consumentenbestedingen aan biologische voedingsmiddelen zijn in 2009 met 11% gegroeid van € 583 naar € 647 miljoen.

Naast MijnBoer zijn er enkele andere initiatieven in de Nederlandse markt, gericht op korte toeleveringsketens. De meeste van hen zijn later gestart dan MijnBoer: 'Willem & Drees' (begonnen in juni 2009) en 'GIJS', een label voor regionale

2005 Ruraal Park en Groene Hoed werken aan het concept van een regionale versketen

2007 Start TransForumproject met Wageningen-UR en Athena Instituut
Start met samenwerking met Marqt
Oprichting RuraalPark West B.V., met handelsnaam MijnBoer

2008 Opening eerste Marqtwinkel, beleving van AGF-producten in consignatiemodel door MijnBoer
Start beleving Vitam-locaties (twintig locaties)

2009 Start beleving La Place-locaties (vijftien locaties)
Samenwerking met Landzijde en de opening van De Kwekerij in Osdorp

2010 Opening derde Marqtwinkel
Beleving honderd Vitam-locaties en alle La Place restaurants
Opening eerste versmarkt binnen Vitam
Overname door Smeding

SWOT-analyse van de duurzaamheidsprestaties

Sterk

- Een positief effect op het rendement van boeren.
- Het creëren van meerwaarde van landbouwproducten.

Zwak

- De investeringen die moeten worden gemaakt voor het opzetten van een nieuw type detailhandel zijn hoog in vergelijking tot de reguliere detailhandel.
- Een doorbraak zoals MijnBoer beoogt, is moeilijk meetbaar.

Kansen

- Stimuleren van leveranciers om te investeren in weidevogelbeheer, meer frequente vruchtwisseling en andere aspecten van het natuurbehoud.
- Een bezoekersmogelijkheid organiseren voor leerlingen van basisscholen om hen meer te leren over landbouw.

Bedreigingen/risico's

- De balans tussen het geven van een eerlijke prijs en de hogere prijs die wordt doorberekend aan de consument.



6.5 Het waardecreatiemodel

Toelichting op het waardecreatiemodel

MijnBoer heeft zich ontwikkeld tot een service-organisatie die kwalitatief goede, lekkere producten aanbiedt. Producent en afnemers worden door MijnBoer voorzien van kennis, procesbegeleiding en ondersteuning rond product- en informatiestromen. MijnBoer biedt producenten en retailers ondersteuning om de consument variatie, kwaliteit en smaak te bieden. Door het organiseren van gezamenlijke activiteiten ontstaat vertrouwen en kunnen unieke producten en concepten worden ontwikkeld. Hierdoor is het mogelijk om het MijnBoer-merk verder te laden, wat de mogelijkheid geeft om producenten een eerlijke prijs te bieden.

In een model kunnen we de creatie van waarden zoals hiernaast weergeven.

6.6 Van plan naar investering

MijnBoer is een serviceprovider en kent om die reden geen grote initiële investeringen. De initiatiefnemers hebben privaat geld geïnvesteerd. Bovendien investeerden de afnemers ook in MijnBoer, (a) door in te stemmen met een 6% hogere marge voor MijnBoer (Marqt) en (b) door het verstrekken van werkkapitaal (Vitam Catering).

Kantoorkosten werden laag gehouden, en om de kosten in de opstartfase laag te houden waren slechts twee personen werkzaam. De kosten voor deze personen werden deels betaald uit de geleidelijk stijgende omzet.

De omzet van MijnBoer ligt nu in de orde van grootte van enkele miljoenen euro's.

Geld verdienen aan duurzame producten

De belangrijkste vraag is in hoeverre waarde is te creëren vanuit duurzaamheidsprincipes. De strategie was om lagere kosten te hebben als gevolg van het vervoer op korte afstanden, een kortere periode van opslag, en een korte keten. Het weglaten van de veilschakel resulteert in minder CO₂-uitstoot (minder vervoer) en goede prijzen voor producenten. In de praktijk bleken transportkosten hoog te zijn wanneer de logistiek op kleine schaal is georganiseerd.

6.7 De lessen voor de ondernemer

De ondernemer als projectontwikkelaar



De ambitie van MijnBoer was gebaseerd op het keren van een aantal trends in de Nederlandse agrofoodketen zoals de toenemende schaalvergroting in de landbouw, de vershraling van het versassortiment, en prijs als leidend mechanisme voor afrekening richting producenten. Voor MijnBoer waren dit redenen om de volgende ambities na te streven:

1. Het herstellen van de relatie tussen stad en platteland.
2. Ketenverkorting door samenwerking tussen ketenpartners te stimuleren.
3. Een focus op regionale duurzame productie.
4. Het terugbrengen van productdifferentiatie in de winkelschappen.
5. Het verhogen van kwaliteit en versheid van producten.
6. Margeverbetering voor de producent.
7. Aandacht voor beleving van voedsel.

De ambities van MijnBoer

"Het verkrijgen van een betere prijs voor de boer door het aanbieden van lekkere kwaliteitsproducten middels een verkorte toeleveringsketen en het creëren van betrokkenheid van de consument bij het product en de boer."

Achteraf bekeken valt op dat er veel ambities zijn en dat het gaat om grote ambities. Drie van de zes ambities beogen een forse innovatie, namelijk het direct contact tussen stad en platteland, ketenverkorting en het verkrijgen van een betere prijs voor de boer. De les is dat vele ambities niet in één stap zijn te realiseren. Een langetermijnvisie én een stapsgewijze aanpak zijn nodig.

De ondernemer als strateeg

MijnBoer werkte heel pragmatisch, maar wel vanuit een duidelijke strategie. 'Duurzaam Verwaarden' is de strategie die MijnBoer gevolgd heeft.



MijnBoer was zich bewust van de complexiteit van zijn ambities. Om die ambities te realiseren moeten tegelijkertijd verschillende partijen (boeren, logistieke partijen, winkeliers) veranderen. Via een stapsgewijze aanpak is MijnBoer er in geslaagd om zijn idealen over te brengen van een 'specialty markt' naar het gangbare kanaal.



De ondernemer als spelleider

Er werden afspraken gemaakt over de gezamenlijke verwachtingen. Het innovatieproces begon met het formuleren van een gedeelde ambitie. Opvallend was dat alle projectdeelnemers een duidelijke, realistische, breed gedeelde droom hadden. Projectdeelnemers hebben bewust gekozen om toe te werken naar het realiseren van die droom. Genoemde kernwaarden van MijnBoer zijn: transparantie, eerlijkheid, verantwoordelijkheid, plezier/fun en puurheid. Daarnaast spreekt er ook veel bevoegenheid en energie uit deze droom.

Een succesfactor en tegelijkertijd leermoment over de droom van het project is: *"We vinden elkaar in het wat, en zoeken samen naar het hoe"*. Na een levendige discussie over de verschillen en overeenkomsten in visie werd de conclusie getrokken dat er voornamelijk uitdagingen waren geformuleerd die voor de boeren van belang zijn. Deze constatering bracht een heroriëntatie van de projectactiviteiten teweeg, en de focus werd meer bij de consument gelegd.

De ondernemer als spin in het web

De samenwerking met nieuwe partners bleken de sleutelmomenten te zijn en maakten dat de ambities niet bij dromen bleven:



1. **Ruraal Park en de Groene Hoed.** Door de samenwerking tussen Ruraal Park en de Groene Hoed is het idee van het opzetten van een regionale versketen concreet geworden.
2. **TransForum.** Externe erkenning en financiering komt er met het starten van het TransForumproject. De ambities worden op papier vastgelegd.

3. **Marqt.** Marqt vormt het eerste afzetkanaal van MijnBoer, en dient als voorbeeld voor de verdere ontwikkeling van het concept.
4. **Samenwerken met producenten.** Het ontwikkelen van productinnovaties samen met producenten bleek alleen mogelijk door de combinatie van partnerships met producenten en het organiseren van een kritische massa aan volume. Vanuit vertrouwen en economische zekerheid gaat een heel ander mechanisme spelen.
5. **Vitam en La Place.** Door beleving van Vitam is MijnBoer niet meer afhankelijk van één afzetkanaal. Over de keuze voor een gevestigde partner wordt gezegd: *"Je kunt niet op tien verschillende plekken een avontuur aangaan met een retailer die ook nieuw is. Dus je moet een mix zoeken tussen enerzijds stabiele omzet en anderzijds nieuwe mogelijkheden."*
6. **Sligro/Smeding.** Een partner die het mogelijk maakt om producten van MijnBoer op te nemen in de 'mainstream'.

Marco Duineveld:

"Ik probeer straks als de hele organisatie rondom Marqt loopt, om kennis en ervaringen door te vertalen, en te gebruiken om de volgende stap te maken naar opschaling, naar een landelijk systeem met aansluiting van andere regio's."

De ondernemer als winnaar

In eerste instantie waren de volumes relatief klein, wat resulteerde in financiële en logistieke problemen. Het uiteindelijke succes was afhankelijk van de mogelijkheid van opschaling. MijnBoer heeft bewust de keuze gemaakt voor verbreding, het zoeken naar meer en andere afnemers. De belangrijkste overweging voor de keuze voor verbreding was een financieel gezonde bedrijfsvoering. Daarbij was men zich bewust dat voor het ontwikkelen van een robuuste organisatie een langetermijnvisie (met financieringsplan) nodig was. De robuustheid van een organisatie is 'het zodanig inrichten van een organisatie zodat deze snel en flexibel kan inspelen



op nieuwe, nu nog onbekende ontwikkelingen en tegelijkertijd bestaande producten en diensten concurrerend kan blijven aanbieden'.

MijnBoer is sterk gebleken in het signaleren van en inspringen op kansen die zich voordeden binnen het netwerk waarin MijnBoer zich bevond. Soms was men onvoldoende bewust welke consequenties bepaalde keuzes hadden op het businessmodel. Een langetermijnvisie kan als leidraad dienen voor het wel of niet inzetten op bepaalde kansen. Belangrijk is om steeds die langetermijnvisie weer op de agenda te zetten en met elkaar van gedachten te wisselen van over vragen als *"Waar wil je naar toe?"* en *"Wat is je droom?"* Dit geeft duidelijkheid voor mensen binnen en buiten de organisatie over waar het bedrijf naar toe werkt en welke stappen hiervoor gezet moeten worden.

Financiële zekerheid is een belangrijke factor geweest bij het maken van keuzes. MijnBoer was in de beginfase voor een deel afhankelijk van subsidies en reguliere business. Hiernaast is het ook belangrijk om langetermijnafspraken te hebben met een investeerder of een bank, zodat je bij mogelijke kansen niet afhankelijk bent van het organiseren van financiële zekerheid. Nu zijn wellicht bepaalde keuzes gebaseerd op het genereren van inkomsten op korte termijn in plaats van aan te sluiten op de langetermijnvisie.

6.8 De huidige uitdagingen

Met de nieuwe samenwerking met Sligro/Smeding krijgt MijnBoer toegang tot kennis over communicatiestrategieën. Door een overall strategie onder het label 'Eerlijk en Heerlijk' kan MijnBoer zich verder ontwikkelen tot een sterk merk.



Marqt verkoopt AGF-producten van MijnBoer in consignatie; op de foto: Quirijn Bolle, directeur Marqt (links) en Marco Duineveld, oprichter MijnBoer BV (Foto: Mugmedia, Wageningen)



De ondernemers van het Rondeel:
Ruud Zanders (links) en Gerard Brandsen
(Foto: Mugmedia, Wageningen)

7. RONDEEL

eieren zoals kippen ze graag leggen

De visie van Rondeel

"Gelukkige kippen, trotse boeren en tevreden burgers."

7.1 De uitdaging

De intensieve veehouderij is geregeld onderwerp van heftige discussie in de Nederlandse samenleving. In het debat spelen vele waarden, opvattingen en feiten. Veel burgers geven bijvoorbeeld aan dat ze dierenwelzijn en duurzaamheid belangrijk vinden. Tegelijkertijd vinden consumenten de prijs van voedsel vaak beslissend bij hun keuze en moeten boeren om in leven te blijven, kiezen voor rentabiliteit. Tot nu toe was de keus in eieren vooral die tussen diervriendelijk en duurder (biologisch en vrije uitloop) of dierenvriendelijk en goedkoop (gangbaar, scharrel). De milieubelasting van de gangbare kippenhouderij is hoog doordat er veel energie nodig is en de mest enorm veel ammoniak en stikstof uitstoot. Ook biologische bedrijven houden bij hun bedrijfsvoering geen - of onvoldoende - rekening met mestproductie en energiegebruik.

Cor van de Ven (eigenaar van de Venco Groep) stelde zichzelf de vraag: "Hoe kan ik inspelen op de toenemende vraag naar zowel milieuvriendelijk als diervriendelijkheid?" Als stallenbouwer had Cor van de Ven de visie om nieuwe stallen op de markt te brengen die ook in de toekomst zouden kunnen voldoen aan alle maatschappelijke wensen. Het was zijn ambitie om tegemoet te komen aan de wensen van zowel 'burger, boer als bestje'. Dus moest er een nieuwe stal komen die voorziet in de behoeften van het dier, die maatschappelijk gewaardeerd wordt, die dieren gezond houdt, en emissies minimaliseert. Om dit te realiseren was het de uitdaging voor Rondeel om een plaats in de markt te krijgen voor een ei waarvan de kostprijs hoger is dan van gangbare scharreleieren, terwijl toch dierenwelzijn vaak een vaag begrip is voor detailhandel en consument.

Samenwerking werd daarvoor gezocht met verschillende partijen: pluimveehouders, stallenbouwers, detaillisten, maatschappelijke organisaties, overheden en kennisinstellingen. Zo ontstond een aanpak waaruit we kunnen leren hoe milieuvriendelijkheid en dierenwelzijn in de markt tot waarde is gebracht.

7.2 Hoe is de innovatie tot stand gekomen?

De basis van de innovatie is gelegd in 2003 met de technische ontwikkeling van de stal. De ontwerpfase gaf een duidelijk streefbeeld. Het TransForum project (2007-2010) was vooral gericht op de daadwerkelijke ontwikkeling van een Rondeelstal. Veel aandacht ging uit naar de inrichting van de nieuwe productie-/distributieketen. Het concept van de Rondeelstal is toen in dialoog met de *Dierenbescherming* verder aangescherpt.

Nu volgt eerst een uitleg over het technische ontwerp van de stal. Vervolgens leest u hoe het is gelukt om van ontwerp tot commerciële realisatie te komen.

Een nieuw type samenwerking was nodig om van het Rondeel een commercieel succes te maken. Allerlei partijen moeten worden ingeschakeld om de meerwaarde van de stal (diervriendelijkheid en milieuwinst) te erkennen. Pas dan is het mogelijk om meerwaarde te realiseren.



Projectpartners

Dierenbescherming, pluimveehouder Brandsen, Rondeel B.V., Venco Groep, Wageningen-UR (Livestock Research en Bestuurskunde) en TransForum.

TransForumproject

2007-2010



De start: het technische ontwerp van Rondeel

In het LNV-project *Houden van Hennen* (2003-2004) is het technische concept voor het Rondeel ontwikkeld. Wageningen Universiteit was betrokken bij het onderzoek naar welzijn van kippen.

Het ontwerp sluit volledig aan op de maatschappelijke vragen en behoeften zoals duurzaamheid, welzijn voor de dieren, openheid en educatie, landschappelijke inpasbaarheid, meer rendement voor de ondernemer en een betere samenwerking tussen ketenpartijen.

De duurzame stal voorziet in de behoeften van het dier. De verschillende ruimtes in de stal springen in op deze behoeften.

- *Nachtverblijf*: Als het donker is gaan de kippen naar het nachtverblijf. Leghennen slapen hier, eten, drinken, en leggen hier hun eieren. Hier is vooral gebruik gemaakt van bestaande technieken in de legpluimveehouderij.
- *Dagverblijf*: In het dagverblijf scharrelen, rusten en spelen de leghennen. In het dagverblijf kunnen de hennen naar hartenlust scharrelen en stofbaden. De natuur is hier naar binnen gehaald. De zijwanden die het nachtverblijf en het dagverblijf scheiden, zijn oprolbaar. Zo wordt één klimaat gecreëerd, waardoor meer hennen gebruik gaan maken van de scharrelruimte in het dagverblijf. De hennen hebben ook de mogelijkheid om vanuit het dagverblijf naar buiten te gaan zodat ze in de bosrand verder kunnen scharrelen.
- *Bosrand*: De buitenste rand, waarin natuurlijk gras en natuurlijke aanplant aanwezig is. Vanuit de dagverblijven kunnen de hennen de bosrand bereiken. Dit gedeelte is gemakkelijk af te sluiten wanneer een ophokplicht wordt ingevoerd.
- *Centrale middenkern*: De middenkern van de stal bestaat uit drie verdiepingen. De begane grond is de werkruimte met de eierverpakkinglijn. Belangrijk is dat de pluimveehouder een heel goed zicht heeft op de stallen vanuit de centrale ruimte. Voor hem is het een hele prettige omgeving om in te werken.

De eieren worden vanuit het legnest door banden naar de inpakmachine getransporteerd. De eieren worden direct in de doosjes verpakt. De eerste verdieping is de bezoekersruimte die dagelijks toegankelijk is. Tevens zijn hier vergadermogelijkheden voor bedrijven. De tweede verdieping is de ruimte voor de warmtewisselaars.

- *Bezoekerstunnel*: Een bezoekersgedeelte geeft zicht op alle delen van het verblijf. Het Rondeel is dagelijks (behalve zondag) open voor bezoekers. Er zijn allerlei groepen, zoals schoolklassen, geïnteresseerden in alles wat milieu en duurzaamheid te maken heeft, collega ondernemers etcetera, die grote belangstelling hebben voor deze nieuwe stal. In de bezoekerstunnel kun je op ooghoogte de kippen zien scharrelen.

Nieuwe samenwerkingsvormen maken de innovatie mogelijk

Al bij het opstellen van het technisch concept in 2003-2004 rapport was de Dierenbescherming actief betrokken. Dit maakte het voor Cor van de Ven aantrekkelijk om dit concept door te ontwikkelen naar een commercieel product. Belangrijk hierbij was de inzet van *Peter Vingerling* omdat hij goede contacten onderhoudt met de Dierenbescherming. In 2006 is via het TransForumproject 'Op zoek naar het Gouden Ei', de uitdaging opgepakt om het technische concept Rondeel te vertalen naar een commercieel product. Zoals gezegd, een duurzaam ei op de markt brengen vraagt niet alleen om een technologische innovatie, maar ook een organisatorische innovatie.

Interactie is gewenst tussen praktische kennis, wetenschappelijke en technologische kennis. Het combineren van verschillende typen kennis was belangrijk bij het oplossen van complexe problemen op het gebied van duurzaamheid. In dit project waren de onderzoekers belangrijk voor het inbrengen van wetenschappelijke kennis, de stallenbouwer voor de technische kennis, de maatschappelijke organisaties voor het maatschappelijk draagvlak en ondernemers van Rondeel en pluimveehouder Brandsen voor de kennis over de commerciële realiseerbaarheid van het concept. Tegelijkertijd werd door Rondeel hard gewerkt aan het bouwen van draagvlak voor het nieuwe eiconcept. Overleg werd gevoerd met het ministerie van LNV, toeleveranciers en de retail. Op lokaal niveau was het de gemeente Barneveld die steun verleende door procedures soepel te laten doorlopen. Samen met ZLTO en adviesbureau *TS Consult* werd gewerkt aan het betreden van de nationale en internationale markt.

Keurmerken als onafhankelijk waardeoordeel

1. Beter Leven-keurmerk

Dankzij intensieve samenwerking met de Dierenbescherming voldoet het nieuwe stalsysteem aan de hoogste eisen op het gebied van dierenwelzijn. De Dierenbescherming heeft het Rondelei het maximale aantal van drie sterren toegekend

De missie van Rondeel

In overleg met overheid, maatschappelijke groeperingen en bedrijfsleven op een verantwoorde manier eieren produceren en verkopen met als motto: "Veel wensen en behoeften met één totaaloplossing!"

in haar Beter Leven-keurmerk, op een moment dat er nog geen ei gelegd was. Een unieke positie die doorwerking heeft naar retailers die het duurzaam geproduceerde ei wilden kopen mits er voldoende kwaliteitsborging is. De drie sterren zijn toegekend nadat de Dierenbescherming ook wetenschappelijk overtuigd was van de meerwaarde. Voorwaarde van de toekenning was dat dit in de praktijk ook zo uitpakt en dat blijkt zo te zijn.

2. Milieukeur

Mede door toepassing van enkele technische innovaties (onder andere mestcarrousel, warmtewisselaars en natuurlijke ventilatie) is het Rondeel de eerste pluimveestal met een certificering van de Stichting Milieukeur. Milieukeur stelt eisen aan dierenwelzijn, maar ook aan terugdringing van de milieubelasting van het leghennenbedrijf. Bij de milieueisen ligt de nadruk op vermindering van de uitstoot van stikstof en fosfaat, meer emissiearme dierplaatsen, minder energiegebruik en maatregelen ten aanzien van voer en mest. De eisen voor dierenwelzijn betreffen een maximale norm voor uitval, frequent dierenartsbezoek en het zorgen voor extra leefruimte voor de dieren.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid in de keten

In 2008 en 2009 werden in het TransForumproject verschillende werksessies georganiseerd, gericht op belangrijke vraagstukken: nieuwe rollen van ketenpartners, marketing, omgang met



Ondernemer Ruud Zanders (Foto: Mugmedia, Wageningen)

Stichting Milieukeur:

"Eieren met Milieukeur geven de consument nu de mogelijkheid om een nóg bewustere keuze te maken."

media en procesvoortgang. Het samen leren stond centraal. De grootste winst was de ontwikkeling van een consortium met meer openheid. Het groepsproces was daarin belangrijk. Er moet een gedeeld doel zijn en gedeelde verantwoordelijkheid om het einddoel te realiseren. Daarbinnen passen de individuele belangen.

Bij Rondeel heeft een verschuiving plaatsgevonden van "Wat doe jij opdat ik ook mijn ding kan doen?" naar "Wat doe ik opdat we met zijn allen zo goed mogelijk bij de eindstreep komen?" Door de openheid kwamen de echte kwesties en heikle punten op tafel. Bijvoorbeeld: "Wie neemt welke risico's (Hoe transparant durven we te zijn)?", "Wat verwacht men van de voortrekkersrol van Rondeel B.V.?" en "Wie is mede-eigenaar van het concept?" De pluimveehouders kozen er voor volwaardig mee te willen doen bij de ontwikkeling van het concept.

De Rondeel B.V. stelde zich nadrukkelijk op als de trekker. Pluimveehouders spraken vervolgens uit dat ze de sorteer-, verpakings- en informatiefunctie voor hun rekening wilden nemen. Veel aandacht is er geweest voor het inrichten van een nieuwe korte keten, met nieuwe rollen en verantwoordelijkheden voor partijen.

De eerste Rondeelstal ziet de Venco Groep vooral als een demonstratiestal. Omdat financiering van de eerste stal in de reguliere markt niet mogelijk was, besloot de Venco Groep om de eerste stal zelf te financieren. Daarmee nam zij ook de volledige verantwoordelijkheid voor de risico's. Rondeel B.V. is de organisatie die verantwoordelijk is voor de naamsbekendheid van Rondeel en de afzet van de eieren. Het grootste deel van de afzet zal landelijk verkocht worden.

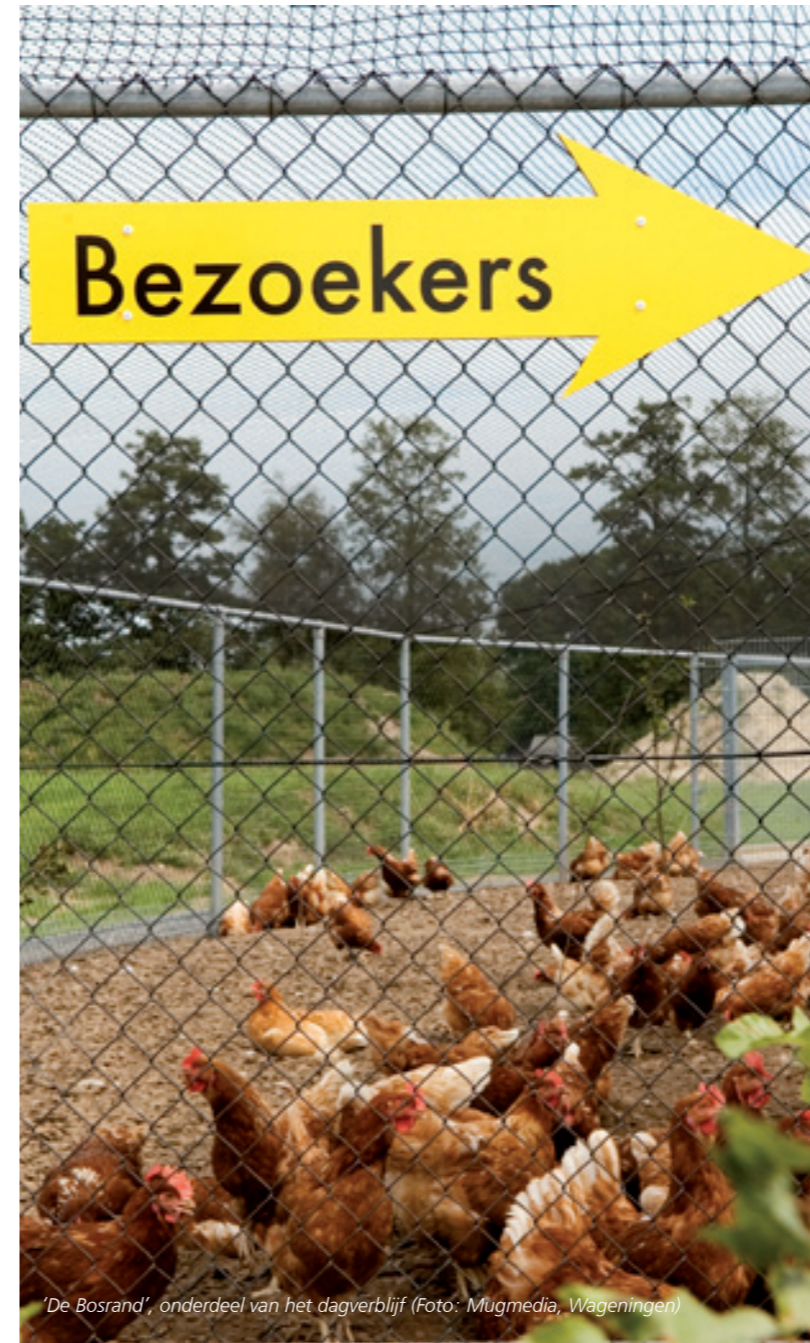
De rest van de eieren zal voornamelijk via huis-aan-huis verkoop worden afgezet. Hiervoor is de pluimveehouder verantwoordelijk.

Voor de pluimveehouder is de keten heel inzichtelijk gemaakt en hij kent alle verkoopprijzen. De pluimveehouder krijgt een percentage van de extra opbrengst, zodat het voor hem interessant is om bij te dragen aan marketing en promotie van Rondeel. De pluimveehouder houdt niet alleen kippen maar exploiteert ook de vergaderruimte boven zijn stallen, en laat mensen via een bezoekerstunnel zien hoe kippen leven. Duurzaamheid is immers ook volledige transparantie. Dit blijkt een groot succes. Er is veel - en enthousiast - bezoek. Pluimveehouders worden mede-eigenaar van Rondeel, en daarmee tevens ambassadeur en verkoper van dit concept. Daar waar de eierketen jarenlang op eenzelfde manier is georganiseerd ontstaat hier een nieuw businessmodel op basis van gemeenschappelijk eigenaarschap. Rondeeleieren worden op het Rondeel verpakt en rechtstreeks naar de supermarkt getransporteerd. Een eierpakstation is niet langer onderdeel van de keten, maar is geïntegreerd in het pluimveebedrijf. Dat maakt het logistieke proces eenvoudiger en goedkoper.

De pluimveehouder heeft de mogelijkheid gekregen om de stal over enkele jaren te kopen, op een moment dat duidelijk is dat het succes van Rondeel bewezen is. De Venco Groep heeft de ambitie om zich tegen die tijd weer te richten op haar core business: de verkoop van stallen. In de toekomst hoeft zij dan niet langer verantwoordelijk zijn voor de afzet van eieren.

Pluimveehouder Gerard Brandsen

"Het is erg leuk om consumenten op mijn bedrijf te ontvangen en hen te laten zien hoe we hier de kippen houden."



'De Bosrand', onderdeel van het dagverblijf (Foto: Mugmedia, Wageningen)

- 2003 Crisissituatie door uitbreken van de vogelgriep Minister Cees Veerman geeft opdracht tot herontwerp van een kippenstalsysteem
- 2004 LNV-project 'Houden van Hennen' met een multistakeholderbenadering Ontwerp van Rondeel door WUR-ASG in samenwerking met Dierenbescherming
- 2006 Start TransForumproject met Vencomatic, Dierenbescherming en WUR
- 2007 Eerste contacten met pluimveehouders
- 2008 Oprichting Rondeel B.V. en aanstelling directeur (Ruud Zanders). Hiermee werd het voor alle partijen duidelijk dat Venco serieus door zou gaan Gesprekken met Dierenbescherming om het concept aan te scherpen Werksessies over inrichting keten en nieuwe samenwerkingsmodellen Actieve interactie met overheden voor bouw- en milieuvergunningen
- 2009 Contract met pluimveehouder Brandsen in Barneveld Samenwerking met ZLTO opgezet voor afzet van eieren Lobby voor risicokapitaal (2008-2009): Geen steun gevonden bij banken en ZLTO Aanvraag voor garantieregeling van LNV: geen toekenning Lock-in: Venco-groep besluit bouw van de eerste stal zelf te financieren (demonstratiestal) Inrichting nieuwe keten: pluimveehouder als mede-eigenaar van het concept Vergunningen toegekend door gemeente Barneveld De bouw van de eerste Rondeel wordt gestart Toekenning drie sterren door Dierenbescherming Garantieregeling van LNV toegekend voor de bouw van 2^e, 3^e en 4^e stal
- 2010 Opening eerste Rondeel in Barneveld in april Eerste eieren op de markt in juni Contract met Ahold Eerste ei met toekenning Milieukeur

Rondeel

Rondeel is écht onderscheidend omdat het een integraal duurzame stal is. Op alle aspecten wordt gelet. Dit geeft een positieve verschuiving naar diervriendelijke eieren in Nederlandse supermarkten.

+ De voordelen

Pluimveehouder

Een unieke relatie tussen stallenbouwer en pluimveehouder vormt Rondeel BV. Kippen hebben een fijne en ruime stal.

Retail

Door een contract met Albert Heijn is een afname van Rondeeleieren gegarandeerd.

Consument

Men koopt een ei dat duurzaam en onder goede dierenwelzijn-omstandigheden is geproduceerd.



- + Passend in landschap
- + Dierenwelzijn & diergezondheid
- + Minimale emissies & energieverbruik

- + Afspraken over nieuwe margeverdeling
- + Boer kan investeren in duurzaamheid

- + 3 sterren door Dierenbescherming en Milieukeur
- + Ruimte voor natuurlijk diergedrag
- + Consumenten kunnen Rondeel bezoeken
- + Milieuvriendelijke verpakking

Indeling ruimtes

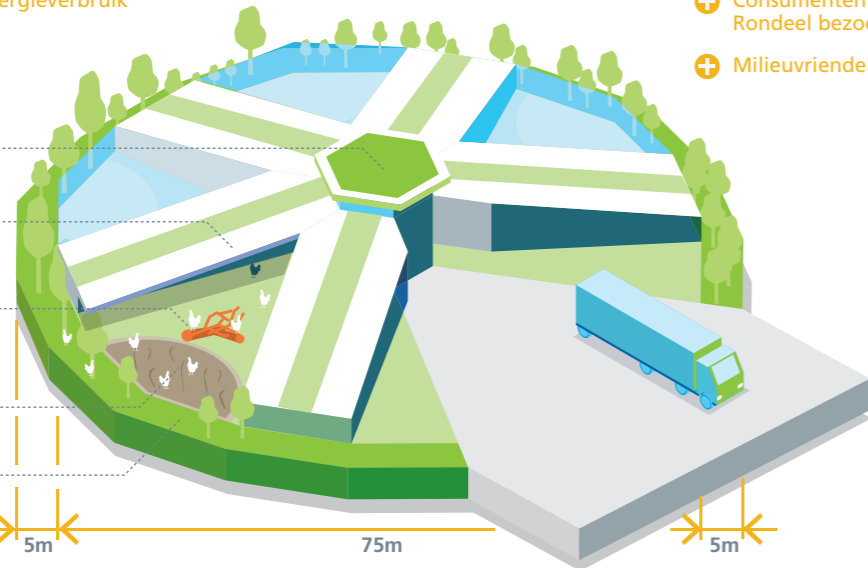
Centrale kern
(afzuiging en ventilatie)

Nachtverblijf
(slapen, eten, drinken en eieren leggen)

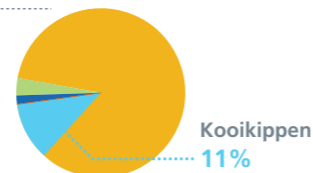
Dagverblijf
(scharrelen, rusten, spelen en schuilen)

Stofbad
(scharrelen)

Bosrand
(verschuilen en scharrelen)



	Staloppervlakte (bebouwing)	Oppervlakte vrije uitloop	Verdeling verkoop van Nederlandse eieren
SCHARREL	1.667 m ²	0 m ²	84%
VRIJE UITLOOP	1.667 m ²	75.000 m ²	3,3%
BIOLOGISCH	2.500 m ²	120.000 m ²	1,9%
RONDEEL	4.400 m ²	5.700 m ² (opp. incl bosrand)	0,08%



7.3 Kengetallen

- In Nederland eten wij per persoon gemiddeld circa 180 eieren per jaar (ruim drie per week), inclusief de eieren die worden verwerkt in producten.
- In Nederland zijn er ruim 45 miljoen legkippen, die bijna 10 miljard eieren per jaar leggen.
- Een Rondeelstal huisvest 30.000 kippen (5 dag/nacht verblijven met elk 6.000 kippen).
- De doorsnede van het Rondeel is 75 meter, en met bosrand 85 meter.
- De oppervlakte van het Rondeel is 4.400 m² (met bosrand 5.700 m²).
- Je kunt dus op minder dan 1 ha een Rondeel bouwen.

Een vergelijking voor 30.000 dieren

- Traditioneel scharrelhennen, 1 etage: 1.667 m² staloppervlakte (bebouwing).
- Vrije uitloop: 1.667 m² staloppervlakte (bebouwing) + 7,5 ha vrije uitloop.
- Biologisch: 2.500 m² staloppervlakte (bebouwing) + 12 ha vrije uitloop.
- Van het totale aantal eieren was in 2007 84% scharrel, 11% kooi, 3,3% vrije uitloop en 1,9% biologisch.
- 84% van deze eieren werd via de supermarkt verkocht.
- Van de supermarkten heeft Albert Heijn een marktaandeel van 31%.
- Voor een Rondeel is de verwachte weekproductie 150.000 eieren.
- Een Rondeelstal is goed voor 0,08% van de Nederlandse omzet.
- Als alle eieren in Nederland afkomstig zouden zijn van Rondeelstallen zou dit neerkomen op 1.200 Rondeelstallen.

7.4 De meerwaarde van Rondeel

De voordelen van Rondeel

Het Rondeel is écht onderscheidend omdat het een integrale duurzame stal is. Op alle aspecten wordt gelet, ook de verpakking en de mestproductie. Verschillende duurzaamheidskenmerken zijn in onderlinge samenhang verbeterd:

1. Het bedrijf is voor de pluimveehouder aantrekkelijk om in te werken en heeft een sterke concurrentiepositie.
2. Het bedrijf is open en toegankelijk. Transparantie over de wijze waarop kippen worden gehouden is een belangrijk onderdeel van het concept. Vanuit de bezoekerstunnel kunnen burgers op ooghoogte naar de kippen kijken. Via een wandelpad aan de buitenrand kan men zien hoe de kippen een stofbad nemen in de bosrand.
3. Rondeel is een stal die in het landschap past.
4. Het bedrijf voorziet in de behoeften van het dier: zowel dierenwelzijn als diergezondheid. Bij ophokplicht kan het systeem gesloten worden.
5. Het bedrijf minimaliseert emissies.
6. Rondeelstallen verbruiken minder energie.
7. De voor de eieren gebruikte verpakking is milieuvriendelijk.

De duurzaamheidsprestaties

People

Het bedrijf is open en toegankelijk. Het bedrijf combineert professionele pluimveehouderij met educatieve en recreatieve functies. Alles is gericht op een directe relatie met de consument. Dieren zijn (weer) zichtbaar voor burgers: zowel in het landschap als in het bedrijf. Het bedrijf is maatschappelijk gewaardeerd en veroorzaakt geen overlast door geur, geluid of overmatige transportbewegingen. Rondeel is een stal die in het landschap past. Landschappelijke inpasbaarheid was bij het ontwerp van het concept een groot

issue. Een Rondeel rijst als een heuvel uit het landschap op. Rondom het Rondeel zijn groenwallen en er is een bosrand met beplanting.

Dierenwelzijn

Op het gebied van dierenwelzijn is ingegaan op de aspecten bezettingsdichtheid en de oppervlakte van het stofbad. De dierbezetting komt op 6,7 hennen per m² oppervlak. Ter vergelijking: een biologische stal heeft een bezetting van 6 hennen per m² (exclusief uitloop). Op dit moment krijgt een deel van de Rondeelhennen een snavelbehandeling in de broederij, en een deel niet.

De resultaten na 3 maanden zijn positief: er is weinig pikgedrag. De intentie is om alle volgende Rondeelstallen met kippen zonder snavelbehandeling te hebben. Op dit moment is een goede opfok van kippen zonder snavelbehandeling een knelpunt. Om dit op te lossen wil men de vierde Rondeel zo ontwerpen dat deze gebruikt wordt om kippen op te fokken die geschikt zijn voor de bestaande Rondeelstallen.

De hennen krijgen normaal voer, met extra aandacht voor soja. Om de hennen extra bezig te houden strooit de pluimveehouder graan in het gras. Voor het vergelijken van het welzijn van dieren is het FOWEL onderzoek van De Mol et al. (2004) gebruikt, dat systemen heeft vergeleken op vijftientig attributen van dierenwelzijn. Enkele van de belangrijke factoren in de pluimveehouderij zijn: ruimte per kip, de beschikbaarheid van eetgelegenheden, water, zitstokken en legnesten, de mogelijkheid voor stofbaden, maar ook negatieve factoren, zoals snavelkap en bedreiging door roofdieren. Het Rondeel, zoals ontworpen in Houden van Hennen, ontving met een 9.6 de hoogste score, biologisch had een score van 7.8, vrije uitloop 6.8 en scharrel een 6.3. Voor de Dierenbescherming was vooral de uitslag van dit (onafhankelijke) onderzoek van belang voor het toekennen van drie sterren uit het Beter Leven-keurmerk.

Diergezondheid

Rondeel is een huisvestingssysteem met een bosrand waar de kippen vrij buiten kunnen lopen. De bosrand is af te sluiten wanneer een ophokplicht wordt ingevoerd. Dit kan het risico beperken van verspreiding van ziekten (bijvoorbeeld zoönosen zoals aviaire influenza) door wilde vogels naar de mensen.

Planet

Het bedrijf minimaliseert emissies

De ammoniakemissies zitten in de allerlaagste categorie van de RAV-richtlijnen. In het Rondeelsysteem komt niet veel ammoniak vrij, omdat wordt gewerkt met natuurlijke ventilatie, en 2 keer per week de mest wordt verwijderd en nagedroogd. Door het snel indrogen van de mest en de nadroging is de ammoniakreductie ca. 50%. De uitstoot van geur en fijnstof sluit aan bij de RAV-richtlijnen. De lucht die gebruikt wordt voor nadroging van de mest reduceert fijnstof met circa 50%. Door een natuurlijke ventilatie is er geen geforceerde luchtstroom, waardoor minder fijnstof wordt veroorzaakt.

Energie

Er wordt minder energie gebruikt omdat het gehele systeem natuurlijk wordt geventileerd. Rondeel is goed geïsoleerd, ook de uitloopopeningen zijn geïsoleerde en geïntegreerde oprolbare wanden (in plaats van ongeïsoleerde uitloopluiken bij traditionele stallen). Een optimaal stalklimaat wordt verkregen door toepassing van warmtewisselaars.

Mest

Een kip produceert 15 tot 20 kg mest gedurende de legperiode. Door gebruik te maken van een mestcarrousel met geïntegreerd nadroogstelsel is de mest in Rondeel veel droger dan gebruikelijk (met een percentage drogestof van circa 80%), waardoor de mest direct kan worden nabewerkt, en er geen noodzaak is om deze als afvalstof te behandelen. Uiteraard scheelt dit ook in transportkosten over de weg. Er wordt immers minder 'water' getransporteerd. Inmiddels zijn besprekingen met partijen die Rondeelmest op de markt willen brengen in een vergevorderd stadium.

De verpakking van eieren is milieuvriendelijk

De eieren kunnen rechtstreeks op de boerderij gesorteerd en verpakt worden voor de consument. Eieren worden verpakt met het AH *puur&eerlijk*- en Rondeellogo in een rond, natuurlijk afbreekbaar doosje van kokos met 7 eieren per doosje. Het Rondeel leent zich ideaal voor sorteren en verpakken 'op de boerderij'. Hierdoor wordt overbodig transport uitgeschakeld.

Profit

Het bedrijf is aantrekkelijk om in te werken en heeft ook een sterke concurrentiepositie. Een pluimveehouder is arbeider, ondernemer en dierhouder. In Rondeel is er ruimte voor vakmanschap en plezier in het werk. Hij strooit zelf dagelijks graan in het hok en heeft dus ook echt contact met de dieren. Continuïteit van de bedrijfsvoering, productiezekerheid en een schappelijk inkomen zijn van belang. Het zorgen voor dieren staat centraal in zijn werk. Arbeidsbesparing wordt gerealiseerd door moderne inpakmachines en een beter overzicht in de stal. De pluimveehouder profiteert substantieel mee van de meerprijs van Rondeeleieren.

De investeringskosten van Rondeel zijn aanzienlijk hoger in vergelijking met andere leghen-huisvestingssystemen. De investering per dier is meer dan tweemaal zo hoog in vergelijking met voliëren en vrije uitloop en zeker dertig procent hoger ten opzichte van biologische huisvestingssystemen. Eieren waren bulk producten. Een meerprijs voor een ei is niet eenvoudig te realiseren. Tot nu toe durfde niemand het aan om echt te investeren in een nieuw ontwerp. Want wie zegt dat je je investeringen ooit terug kan verdienen...

Hier staat een ondernemer met lef, en met een visie op de toekomst. Venco Groep is een hele grote stallenbouwer, ook internationaal. Rondeel heeft de ambitie om internationaal door te ontwikkelen. Er zijn gesprekken in Duitsland en België gaande met NGO's en retailers.



De bouw van de eerste Rondeel in Barneveld (Foto: Bart Jansen)

SWOT-analyse van de duurzaamheidsprestaties

Sterk

- In vergelijking met biologische en vrije uitloop eieren een positief effect op dieergezondheid.
- In vergelijking met scharreleieren een positief effect op dierenwelzijn.
- Een positieve bijdrage van betrokkenheid bij de gemeenschap: een grote transparantie en toegankelijkheid.
- Een goede financiële balans voor de pluimveehouder.

Zwak

- Het landgebruik per ei is hoger doordat er meer voer wordt gegeten voor dezelfde hoeveelheid eieren.
- In vergelijking met scharrel meer voer voor hetzelfde bedrag van de eieren.
- Hogere investeringskosten zijn nodig om een systeem te realiseren (door nieuwe technieken en marketing).

Kansen

- Het invoeren van eisen voor de supply chain, bijvoorbeeld voederproducenten verplichten om duurzaam geproduceerde grondstoffen te gebruiken (bijvoorbeeld EKO / Milieukeur / duurzame soja).
- Het potentieel van Rondeel wordt als positief ervaren vanwege de schaalbaarheid van het project.

Bedreigingen/ risico's

- De stabiliteit van de prijs van het ei.

7.5 Het waardecreatiemodel

Toelichting op het waardecreatiemodel

Rondeel heeft waarde kunnen creëren door samen met wetenschappers, Dierenbescherming en Milieukeur het concept te ontwikkelen. Door ketentransparantie te organiseren en door het opbouwen van een netwerkorganisatie is draagvlak verkregen. Erkenning van dit draagvlak is tot waarde gebracht door toekenning van de keurmerken (Beter Leven en Milieukeur). Door deze onafhankelijke borging is het Rondelele onder-

scheidend voor Albert Heijn, en kan Rondeel daarmee preferred supplier worden. Stallenbouwer, pluimveehouder en retailer nemen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor marketing en de afzet van eieren.

In een model kunnen we de creatie van waarden als volgt weergeven (zie hiernaast).

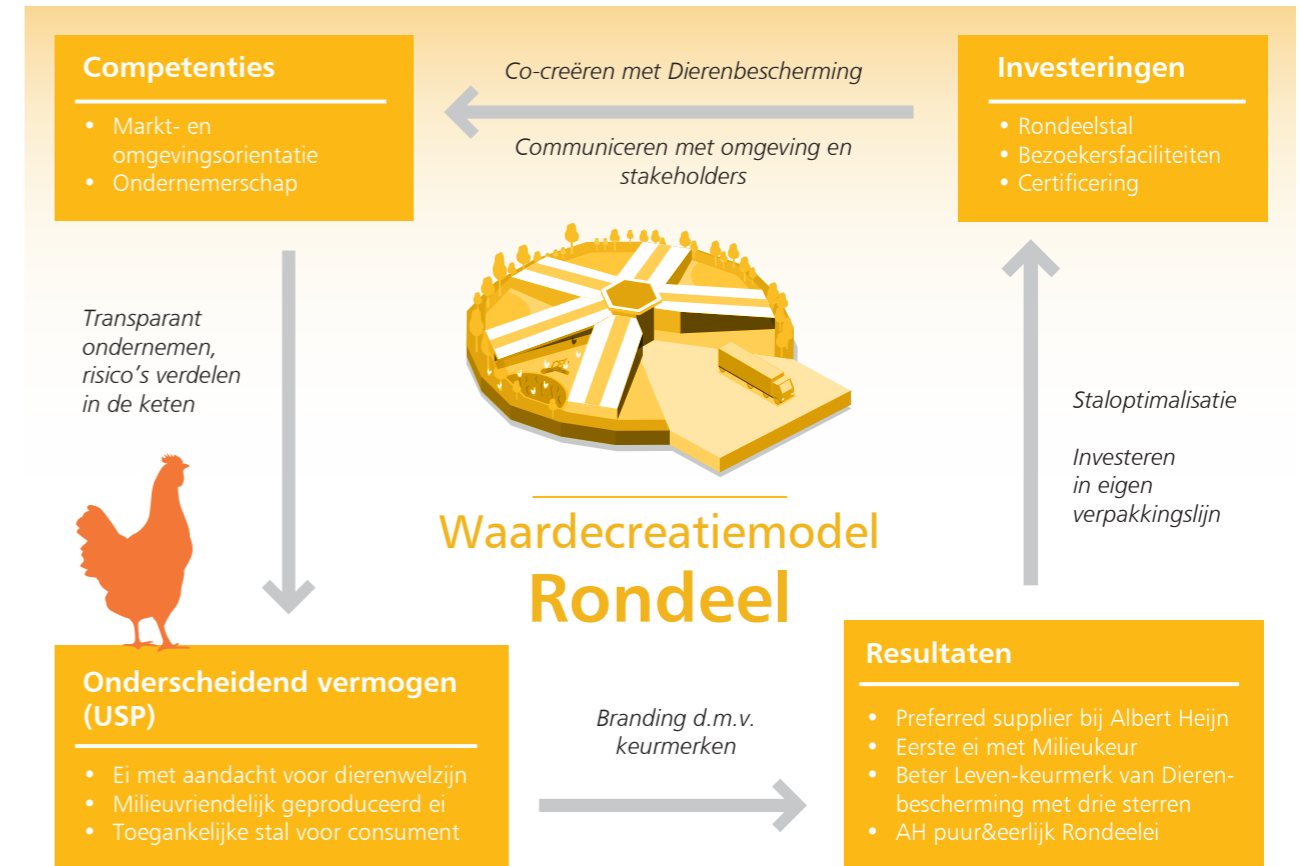
7.6 Van plan naar investering

Financiering van de eerste Rondeel

Voor de bouw van de eerste Rondeel waren enkele miljoenen euro's nodig. Financiële toezeggingen van banken en LNV bleven lang uit. Venco Groep besloot daarop om zelf de investeringen te doen voor de eerste Rondeel, want de visie was dat een demonstratiestal nodig was om het concept verder te brengen. Met een garantstelling van het ministerie van LNV voor de tweede Rondeel bleek het mogelijk om andere investeerders over de streep te trekken.

Geld verdienen aan duurzame producten

Diervriendelijke productie en Milieukeur leiden tot marktwaarde. Op het gebied van dierenwelzijn was er in de leghennen sector veel te verbeteren. Tot 2010 waren er slechts drie categorieën eieren: biologisch, vrije uitloop en scharrel. De categorieën waren gebaseerd op het aantal kippen per vierkante meter. De Rondeelstal onderscheidt zich van deze categorieën omdat het een integraal duurzame stal is. Dat het ei ook daadwerkelijk duurzaam is blijkt uit de toekenning van keurmerken. Zoals gezegd heeft het Rondelele drie sterren van het Beter Leven-keurmerk van de Dierenbescherming, en is het eerste ei met een Milieukeur. Voor Albert Heijn was het daarom écht onderscheidend en de reden om het onder het huismerk AH puur&eerlijk in de markt te plaatsen. Contracten met Albert Heijn zijn inmiddels getekend. De verkoopprijs van Rondeeleieren is 1,89 euro voor zeven eitjes (peildatum 2010) en ligt hiermee onder de prijs voor biologische eitjes. Albert Heijn neemt het merendeel van de omzet af, de rest van de eieren zal door huisverkoop worden verkocht.



Transparantie in de keten

In het contract met de retailer heeft een doorbraak plaatsgevonden. Voor het eerst wordt de verkoopprijs van eieren gekoppeld aan de voerprijs van kippen. Voor een ei is de voerprijs de grootste variabele kostenpost. Door de koppeling te leggen tussen verkoopprijs van het ei en de voerprijs wordt een 'faire prijs' aan de pluimveehouder betaald, waardoor investeringen kunnen worden terugverdiend. Het lijkt dat hiermee een belangrijke stap naar écht partnership met retail heeft plaatsgevonden.

7.7 De lessen voor de ondernemer

De ondernemer als projectontwikkelaar

De planfase heeft plaatsgevonden in het LNV project Houden van Hennen door het ontwikkelen van een technisch concept. Deze ontwerpfase gaf een duidelijk streefbeeld. De les is dat er nog veel tijd, energie én lef nodig is om een technisch concept om te zetten naar een innovatie die succes heeft in de markt. De investeringsfase vond plaats in het TransForumproject, en was vooral gericht op het creëren van een netwerkorganisatie en de daadwerkelijke ontwikkeling van een Rondeelstal. Veel



aandacht van de ondernemers ging toen uit naar de inrichting van de nieuwe keten. De realisatiefase is de fase van de bouw van de eerste Rondeel en de verkoop van de Rondeeleieren door Albert Heijn.

De ondernemer als coach

Reflectie helpt om afstand te nemen, zodat je het concept in een breder perspectief kan zien. Het is nuttig om te leren van andere sectoren. Continu breed kijken en uit je eigen omgeving treden is nodig om goed in te kunnen spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Door te sparren met elkaar en met andere innovatieprojecten zijn nieuwe inzichten ontstaan. Dit organiseerde de ondernemer in dit project door enkele keren per jaar een werksessie te organiseren rond een belangrijk thema, en daar met externe experts over te discussiëren.



De ondernemer als strateeg

Een heel belangrijke succesfactor van deze innovatie is de visie van initiatiefnemer Venco Group dat een nieuwe stal duurzaam en diervriendelijk moet zijn. En dat daarvoor vervolgens draagvlak gecreëerd moet worden om people- en planet-investeringen terug te kunnen verdienen. Er is dus ingezet op het verwaarden van kwaliteit en duurzaamheid.



De ondernemer als spelleider

Het inrichten van een nieuwe korte transparante keten resulteerde in een nieuw type businessmodel dat bestaat uit gezamenlijk eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor de afzet van eieren. Om dit te kunnen realiseren was er vertrouwen nodig. Alle deelnemers werden betrokken in het proces.



De ondernemer als spin in het web

De Venco Groep was zich er van bewust dat een nieuwe aanpak nodig is om dierenwelzijn en milieuprestaties tot waarde te brengen. Samenwerking met Dierenbescherming was hiervoor essentieel. Ook het opzetten van

een breed netwerk (overheden, kennisinstellingen, ZLTO) was nodig voor het draagvlak van het concept. Om te komen tot een nieuwe vorm van agroproductie moet niet direct in oplossing worden gedacht, maar moet eerst worden nagedacht over wat er in de maatschappij aan de hand is.

Een 'open mind' is nodig. Een dergelijk vernieuwend concept (een ei op basis van emotie of welzijn) is niet door één partij te ontwikkelen en al helemaal niet alleen in de markt te zetten. Het vraagt om nieuwe inzichten, nieuwe kennis en nieuwe prikkeling om bijvoorbeeld uit oud denken te komen (cocreatie van kennis).

Door een multi-stakeholder benadering kunnen alle belangen gewogen worden. Door het juiste netwerk op te bouwen lukt het je om maatschappelijk en bestuurlijk draagvlak te creëren. Beweeg mee met wat er in de markt/maatschappij gebeurt. Bij de totstandkoming van het Rondeel is er zeer actief gewerkt met alle stakeholders. Door strategische samenwerking met maatschappelijke organisaties is het voor Rondeel mogelijk om een hogere prijs voor eieren te krijgen waardoor investeringen in duurzaamheid kunnen worden betaald. De les: Betrek in een vroeg stadium verschillende type maatschappelijke organisaties.

De ondernemer als winnaar

Een nieuwe intrinsieke productwaarde vraagt om andersoortige positionering in de markt. Met Rondeel wordt gewerkt aan een ei op basis van welzijn en emotie. Hiervoor zijn andere dan gebruikelijke dragers of ambassadeurs nodig. Het vraagt tevens om extra aandacht voor waardecreatie.



Door strategische samenwerking met maatschappelijke organisaties is het voor Rondeel mogelijk om een hogere prijs voor eieren te krijgen waardoor investeringen in duurzaamheid kunnen worden betaald. Het nieuwe type businessmodel kenmerkt zich door gezamenlijk eigenaarschap, transparantie en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de afzet van eieren. Doorbreken van oud (keten-)denken en insteken op totale herinrichting van de keten kost tijd maar is noodzakelijk.

De rolverdeling in het project moet duidelijk zijn. De coördinerende rol van Rondeel B.V. biedt duidelijkheid en 'belief' voor betrokken partijen, en laat ook kracht naar buiten zien.

Vanaf het begin werd nagedacht over de strategie waarmee de investeringen terugverdiend konden worden. Het eerste Rondeel is er gekomen door investeringen vanuit de Venco Groep. Met een garantstelling van het ministerie van LNV bleek het mogelijk om in de volgende fase andere investeerders over de streep te trekken.

Ruud Zanders (directeur Rondeel):

"Vanaf het moment dat de beslissing was genomen om te gaan bouwen, - dus "dan maar zónder LNV", en "dan maar zónder afzetcontract van te voren" - kwam alles in een stroomversnelling."

7.8 De huidige uitdagingen

Op 8 april 2010 werd het eerste Rondeelhoudersysteem voor leghennen in Barneveld feestelijk geopend door Sander van der Laan, directeur van Albert Heijn. Een mijlpaal in het proces van ontwerp naar realisatie van een duurzaam houdersysteem.

Kernbelofte voor de consument:

"Dankzij Rondeel kan ik altijd eerlijk genieten van de meest diervriendelijke eieren"

Vanaf juni 2010 zijn de eerste eieren verkrijgbaar in de vestigingen van Albert Heijn onder het AH puur&eerlijk label. Door een contract met Albert Heijn is de afname van eieren gegarandeerd. De maatschappelijke discussie kan invloed hebben op de afzet van de verschillende soorten eieren. De wil is er bij Albert Heijn om het Rondeelei tot een succes te brengen. Het is uiteindelijk de consument die beslist of Rondeel een succes wordt. Intussen bouwt Rondeel door. Plannen voor de tweede en derde Rondeel liggen op de tekentafel. In 2013 moeten vijf Rondeelstallen gerealiseerd zijn. Rondeel is momenteel ook in gesprek met Duitse en Belgische partners. Wederom is ook daar de strategie om dit te doen zowel met retailers als met maatschappelijke organisaties.



Albert Heijn neemt de Rondeeleieren op in zijn assortiment. Op de foto Sander van der Laan, algemeen directeur AH



iStockphoto

DUURZAAM VERNIEUWEN

Landzijde en Noordelijke Friese Wouden



8. LANDZIJDE

boeren helpen de zorg (en zichzelf)

8.1 De uitdaging

"Hoe ontsluit ik de nieuwe 'zorgmarkt' voor boeren in Waterland?" Dat was de uitdaging voor boer en voormalig onderwijzer Jaap Hoek Spaans toen hij in 2000 Landzijde oprichtte. De toenemende verstedelijking legde beperkingen op én bood nieuwe kansen aan de boeren in Waterland. Dit gebied ten Noorden van Amsterdam wordt steeds meer een 'uitloopgebied' voor de bewoners van Amsterdam. Die waarden vooral het oude Hollandse cultuurlandschap van het waterrijke veenweidegebied.

De oude droogmakerijen de Beemster en de Schermer hebben een plek op de wereld-erfgoedlijst en zijn in 2004 aangewezen als Nationaal Landschap. Dit betekent dat het landschap intact moet blijven. Het veenweidegebied met zijn vele water maakte het boeren toch al niet eenvoudig. Nu kwamen daar nog eens de landschappelijke beperkingen bij. Maar de nabijheid van Amsterdam vormt ook een ideale 'markt' voor boeren die hun bedrijf willen verbreden.

De Stichting Landzijde wilde een keten ontwikkelen tussen de vraag naar zorg in de stad en het aanbod aan rust, ruimte en groen in het landelijk gebied. Daarvoor moest de zorglandbouw professionaliseren.

8.2 Hoe is de innovatie tot stand gekomen?

De missie van Landzijde

Mensen met een beperking ondersteunen en zorgen dat zij een plek vinden bij zorgboeren, zodat zij een volwaardige plek in de maatschappij krijgen.

De opstart: vooral netwerkvorming en ketenontwikkeling

Voor een goed functionerende product-marktketen legde Landzijde verbindingen met zorginstellingen in Amsterdam en tegelijkertijd smeedde zij een lokaal netwerk van boeren uit de regio. Ook gemeentes, provincie en rijk, de politiek, landelijke en regionale zorgorganisaties, zorgverzekeraars en kennisin-

De visie van Landzijde

"De cliënten staan centraal en professionaliteit is het uitgangspunt."

stellingen kregen een plek in dit netwerk. In deze fase werden ook de nodige opstartsubsidies binnengehaald. Landzijde en de kennisinstellingen werkten aan de ontwikkeling van hun netwerk, door bilaterale gesprekken, presentaties en lezingen, ontvangen van excursies en door deel te nemen aan allerlei regionale overleggen. Ook werkten zij samen aan het in kaart brengen van alle kansen en bedreigingen voor zorglandbouw in de regio.

Marktgericht in plaats van aanbodgericht

Bij de netwerk- en ketenontwikkeling nam Landzijde consequent de klant (mensen met een beperking) als uitgangspunt. Landzijde dacht bewust niet vanuit de aanbod kant (de zorgboer) maar vanuit de vraag: de cliënt en de zorginstellingen

Projectpartners

Centrum Landbouw en Milieu, Gemeente Amsterdam, Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij, Landelijk Centrum Opbouwwerk, Stichting Bijzonder Onderwijs AGORA, Stichting Landzijde, Trimbos Instituut, Vrije Universiteit Amsterdam (Athena Instituut), Wageningen-UR (PRI) en TransForum.

TransForumproject

2005-2009



- 2000 Landzijde opgericht door Jaap Hoek Spaans
- 2003 AWBZ erkenning voor Landzijde als zorginstelling
- 2005 Overeenkomst met Landelijk Steunpunt Landbouw en Zorg: Landzijde pilotproject
- 2006 TransForumproject Green Care start
Werkgebied Landzijde aangemerkt als Europese pilot
Verbindingen met Streetcorner en welzijnswerk
gelegd d.m.v. workshops en gesprekken
Dagbestedingsprojecten voor verslaafde daklozen uit Amsterdam op twee bedrijven
- 2007 Twee scholen voor speciaal onderwijs verblijven op de Cornelia Hoeve in Westzaan en kinderen worden geobserveerd
Reflectie door Athena Instituut op het project resulteert in een nieuwe aanpak: combinatie van netwerkgericht en projectgericht werken
Start van bijeenkomsten met gemeente en zorginstellingen
Start wetenschappelijk TransForumproject om bewijs te leveren voor therapeutische effecten
Minister Verburg reikt eerste diploma's uit MBO opleiding 'Bedrijfsleider Agrarisch Zorgbedrijf' (Groenhorst College in samenwerking met Landzijde)
- 2008 Gezamenlijk wetenschappelijk artikel met hoogleraar Geestelijke Gezondheid Zorg en overleg met Raad voor de Volksgezondheid geven Landzijde toegang tot de 'gevestigde medische orde'
Gemeente Amsterdam start 'Proeftuin Amsterdam', Landzijde participeert
- 2009 Landelijk Platform Landbouw en Zorg opgericht, Landzijde richt aandacht op landelijke professionalisering zorglandbouw
Landzijde betreft een zelfstandig, nieuw pand in Purmerend: het voormalig Burgerweeshuis
Start wetenschappelijk TransForumproject: Entrepreneurship in zorglandbouw, vanuit de behoefte aan verdere professionalisering in de zorglandbouw.
- 2010 Landzijde neemt eigen monitoring- en effectmetingsysteem in gebruik

Van keten naar het businessmodel van Landzijde

Het organiseren van een keten en opbouwen en onderhouden van netwerken creëerde op zichzelf nog geen waarde. Daarvoor moest een businessmodel worden opgezet dat waarde creëert en zichzelf in stand kon houden.

Het businessmodel van de Stichting Landzijde is te typeren als een makelaar tussen zorgvragers en zorgboeren. In de loop van het project werd het bureau verder ontwikkeld: Landzijde betrok een nieuw pand, zette een administratiesysteem op, nam zorgcoördinatoren in dienst en richtte zich op geheel Noord-Holland met de aanstelling van regiocoördinatoren. De organisatie verbond niet alleen patiëntenzorg en boerderijonderhoud, maar ging ook zorgen voor de kwaliteit door nieuwe kennisontwikkeling (door bijvoorbeeld cursussen en discussieavonden), bij zorgboeren onderling (intervisie), tussen zorginstellingen en zorgboeren en tussen de deelnemers en de kennisinstellingen.

Waarde creëren voor alle partijen

Landzijde formuleerde met hulp van onderzoekers wat de **cliënten** belangrijk vinden: het gaat hun om zinvolle dagbesteding, om weer een volwaardige plek in de samenleving te krijgen. Het gaat dus om een werkplek op een 'echt' producerende boerderij met een 'echte' boer en boerin, in plaats van een plek binnen een instelling met verzorgers en therapeuten. De eis aan de zorgboeren is dus dat de boer boer blijft, *authentic* is en eigenaar blijft van het boerenbedrijf.

De **zorginstellingen** hebben eisen ten aanzien van het niveau van de zorg, de organisatie van het transport, veiligheid op de boerderij en de kwaliteit van de begeleiding door de boeren. Aan deze eisen wordt voldaan door per doelgroep opgestelde zorgprotocollen, kwaliteits- en veiligheidseisen aan de boerderij, verzekeringen en intake, begeleiding, training en beoordeling van de zorgboeren. Alles uitmondend in een certificeringssysteem. Landzijde werd daarmee ook een *kwaliteitsgarantie*, een 'sterk merk'. Voor de zorginstellingen en de zorgboeren bleek het belangrijk om continu te meten of de cliënten op de boerderij tevreden zijn over de aangeboden zorg. Daarvoor ontwikkelde Landzijde een monitoringsysteem. Dankzij deze kwaliteitsmetingen kan verantwoording worden afgelegd naar de zorginstellingen en financiers en kan ook de

zorg op de boerderijen worden verbeterd.

De deelnemende **zorgboeren** willen een inkomensverhoging die in relatie staat met de hoeveelheid extra werk, cliënten die op de boerderij passen en dit alles zonder al teveel administratieve rompslomp. Kortom een geoliede organisatie die hen zoveel mogelijk bijkomend organisatorisch werk uit handen neemt.

De **financiers** eisen een efficiënte en effectieve inzet van hun budgetten. Daarnaast zijn zij ook geïnteresseerd in de tevredenheid van hun klanten. Zij eisen dus verantwoording- en monitoringsystemen, tevredenheidmetingen en certificering van de zorgboeren.

Een maatschappelijke rol van het bedrijf in de gemeenschap vergrootte de acceptatie

Landzijde concentreerde zich niet alleen op haar 'core business', maar profileerde zich ook als organisatie die wilde helpen om de verbinding tussen stad en land te versterken. Daarvoor sloot zij zich aan bij het initiatief Proeftuin Amsterdam, een initiatief van de gemeente. Landzijdeboeren ontvangen schoolklassen op de boerderij en ondersteunen andere schoolprojecten en zijn aanwezig op streek- en boerenmarkten in de stad.

Behalve dat zij hierdoor haar netwerk vergrootte, droeg dit ook bij aan de bekendheid en maatschappelijke acceptatie van Landzijde als een voor de stad waardevolle organisatie.

Een kritische reflectie binnen de projectontwikkeling om scherp te blijven

Binnen het TransForum project kreeg een medewerkster van het Athena Instituut van de Vrije Universiteit Amsterdam de rol van 'reflector'. Zij hield het project geregeld een spiegel voor en hield tijdens bijeenkomsten bij op welke vragen een antwoord gezocht moest worden. De directeur van Landzijde gaf aan dat hij zich hierdoor bewust werd van zijn zwakke en sterke punten en tijdens de reflectie werden antwoorden geformuleerd op vragen die opkwamen. De reflectie voorkwam 'tunnelvisie' binnen het project.

8.3 Kengetallen

- Bij Landzijde waren in 2009 102 boeren aangesloten en werd zorg geboden aan 421 cliënten (gemiddeld 101 dagdelen per cliënt).
- De inkomsten van de boeren lagen tussen € 3.000 en € 180.000, met een gemiddelde van € 70.000.
- De omzet van Landzijde uit zorgactiviteiten bedroeg in 2006: 1,1 miljoen, in 2007: 1,9 miljoen en in 2008: 4 miljoen.
- De gemiddelde kostprijs per cliënt bedraagt voor Landzijde € 4.657 per jaar.
- Nederland telde in 2008 800 zorgboeren, ongeveer 1% van het totaal aantal boeren.
- Nu wordt ongeveer 10% van dit potentiële marktaandeel in Nederland door de zorglandbouwsector gerealiseerd.

8.4 De meerwaarde van Landzijde

De voordelen van Landzijde

1. Landzijde organiseert kwaliteitsgarantie en monitoringsprotocollen voor cliënten en zorginstellingen van de geboden zorg op de boerderij.
2. De organisatie is een aanspreekpunt voor bemiddeling naar zorgboeren.
3. Administratieve 'rompslomp' van boeren worden overgenomen.
4. Acquisitie, werving en bemiddeling worden centraal gedaan.
5. Landzijde biedt boeren een continu aanbod van cursussen en training.
6. Het is een grote organisatie en daarmee een effectieve en invloedrijke gesprekspartner voor beleidsmakers en organisaties.

1. Kwaliteitsgarantie van de geboden zorg op de boerderij

Landzijde voert intake-gesprekken met boeren die zich aanmelden. Daarin wordt besproken wat de vereiste competenties zijn, welke doelgroep bij de boer past en beoordeelt

Landzijde

Landzijde ondersteunt mensen met een beperking en zorgt dat zij een plek vinden bij zorgboeren. Hoe werkt het?

+ De voordelen

Zorgverzekeraars

Financiering door zorgverzekeraars.

Zorginstelling

Afnemer diensten Landzijde en zorgboeren.

Landzijde

Centrale partij die bemiddelt tussen zorginstellingen en de zorgboeren.

Zorgboeren

Bieden dagbesteding en herstel.

Financiële stroom



Cliënt (persoon met beperking)

Omzet van Landzijde uit zorgactiviteiten:

'06 1,1 mln
'07 1,9 mln
'08 4 mln

€4.657 per jaar is de gemiddelde kostprijs per cliënt

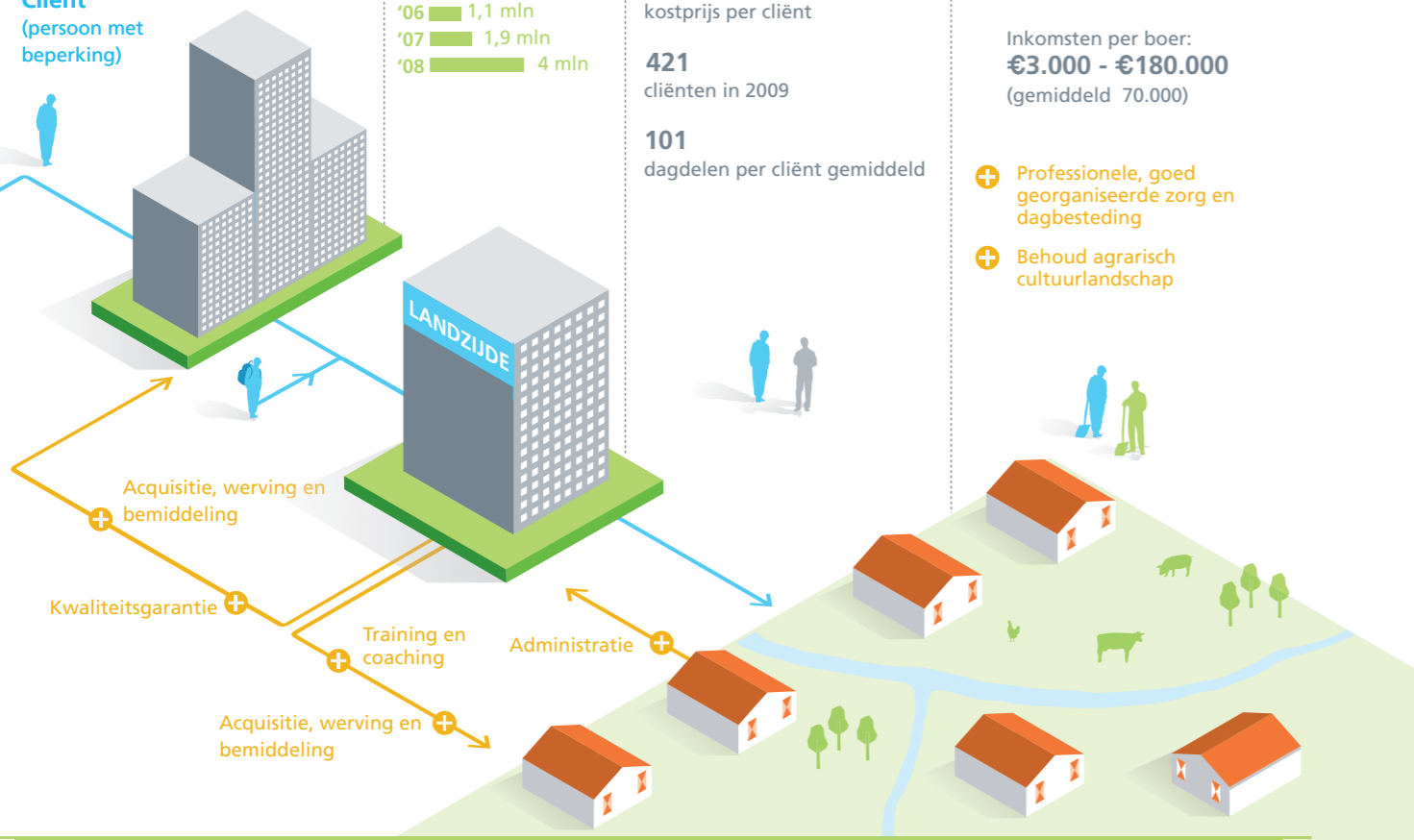
421 cliënten in 2009

101 dagdelen per cliënt gemiddeld

102 boeren waren er in 2009 aangesloten

Inkomsten per boer: €3.000 - €180.000 (gemiddeld 70.000)

- + Professionele, goed georganiseerde zorg en dagbesteding
- + Behoud agrarisch cultuurlandschap



Landzijde de boerderij op geschiktheid. Landzijde regelt de benodigde vergunningen en verzekeringen, begeleidt de boer en verzorgt trainingen en cursussen. Daarmee geeft zij een kwaliteitsgarantie naar cliënten, zorginstellingen en financiers en worden misstanden voorkomen. Door haar schaalgrootte, professionaliteit en verbinding met kennisinstellingen krijgt zij medische, sociale en therapeutische erkenning.

2. Eén aanspreekpunt en een ruime keus

De cliënt of zorginstelling die een geschikte zorgboerderij zoekt, kan zijn wensen kenbaar maken op een intakeformulier en de beschikbare zorgboeren bekijken via internet. Vervolgens wordt tijdens een intakegesprek gezamenlijk bepaald wat de meest geschikte en wenselijke zorgboerderij is. Hierdoor hoeft de cliënt niet zelf in de regio allerlei verschillende zorgboerderijen te zoeken en te beoordelen. De zorginstellingen hebben via één punt toegang tot tientallen beschikbare boerderijen elk gericht op specifieke doelgroepen. Een aantal zorgorganisaties (bijvoorbeeld de gemeente Amsterdam en het Zorgkantoor) wil geen afspraken maken met individuele zorgboeren.

3. Ondersteuning van boeren

De administratie voor zorgboeren is groot en groeit nog steeds. Landzijde kan van de boer deze administratie overnemen, de verzekeringen regelen en ondersteunen bij vergunningen en bestemmingsplantrajecten. Ook adviseert zij de boeren over noodzakelijke aanpassingen op de boerderij.

4. Acquisitie, werving en bemiddeling

De werving van nieuwe cliënten en zorginstellingen wordt door Landzijde gedaan en niet door de individuele boeren. Dit brengt efficiencyvoordelen met zich mee, waardoor de acquisitie professioneler wordt uitgevoerd en een groter bereik heeft.

5. Scholing en cursussen

Landzijde werkt aan continue professionalisering. Door scholing en cursussen worden nieuwe boeren opgeleid en ervaren zorgboeren bijgeschoold. Ook voor medewerkers van zorginstellingen zijn er cursussen, vaak gezamenlijk met de zorgboeren. Voor de zorgboeren wordt er intervisie georganiseerd. Er is een samenwerking met het Groenhorst College, via de MBO-opleiding 'Bedrijfsleider Agrarisch Zorgbedrijf'.

6. Een effectieve en invloedrijke gesprekspartner

Door haar schaalgrootte en netwerk is Landzijde gesprekspartner bij de gemeentes, zorgverzekeraars en zorginstellingen. Ook heeft zij toegang tot de provincie en ministeries. Zij kan daardoor deze instellingen adviseren bij de ontwikkeling van nieuw beleid, en ook voor de aangesloten zorginstellingen en zorgboeren bemiddelen en adviseren.

De duurzaamheidsprestaties

People

Over het algemeen geven cliënten aan, dat zij tevreden zijn op de zorgboerderijen en zich prettig voelen bij het werk. Werken op de zorgboerderijen draagt zo bij aan het welzijn van cliënten. Er is echter geen harde informatie gevonden om te bepalen of de gezondheid van cliënten daadwerkelijk verbetert door het verblijf op de zorgboerderijen.

De boeren moeten naast hun 'gewone werk' op de boerderij aandacht besteden aan de cliënten. Het is niet bekend of dit leidt tot substantieel meer werk voor een zorgboer vergeleken met een gewone boer. Relatief veel boeren die zijn aangesloten doen aan landschapsbeheer, waardoor zij bijdragen aan het door de stedelingen gewenste landschapsbeeld.

Planet

De primaire doelstelling van zorgboeren is zorg; en niet per se milieuvriendelijker boeren. Ongeveer 10% van de Landzijdeboeren is biologisch, terwijl van het totale aantal landbouwbedrijven in Nederland ongeveer 2% biologisch is. Dit suggereert een positieve relatie tussen zorglandbouw en biologische landbouw.

Maar er is geen onderzoek beschikbaar dat aantoont dat zorgboeren duurzamer, extensiever of biologischer boeren dan reguliere boeren. Verder waren er geen gegevens beschikbaar over de planetprestaties van zorgboeren.

Profit

Landzijde is een non-profit organisatie. De winst wordt besteed aan personeel, huisvesting, beheer, kwaliteitsverbetering van de dienstverlening en de ontwikkeling van nieuwe producten. Hierdoor kan Landzijde haar zorg 7% lager dan de reguliere



SWOT-analyse van de duurzaamheidsprestaties

Sterk

- Efficiënte waardecreatie met een nieuw product: er wordt relatief meer waarde per arbeidsinvestering gecreëerd dan bij bijvoorbeeld de marktintroductie van nieuwe voedselproducten door boeren.
- Positief effect op het budget van de cliënt (7% ten opzichte van reguliere zorg).
- De businesscase is opschaalbaar en overdraagbaar naar andere regio's (ook een kans).

Zwak

- Veel extra vervoersbewegingen.
- Risico van het overdragen van dierziektes naar mensen bij een epidemie.

Kansen

- Stimuleren overstap zorgboeren naar biologische methoden.
- Stimuleren boeren aandacht te besteden aan weidevogelbeheer en ander natuurbeheer.
- Relatie ontwikkelen met basisscholen voor groene educatie.
- Versterken regionale ontwikkeling door pleiten voor meer buslijnen en -haltes.
- Onderzoek naar daadwerkelijke effecten zorglandbouw op (geestelijke) gezondheid.

Bedreigingen/risico's

- Betrouwbaarheid overheidsbeleid/AWBZ, dat onderhevig kan zijn aan ad-hoc bezuinigingen.
- Uitbreken van dierziekte-epidemieën kunnen tot (tijdelijke) sluiting boerderijen leiden.

8.5 Het waardecreatiemodel

Toelichting op het waardecreatiemodel

Het waardecreatiemodel beschrijft hoe Landzijde waarde creëert voor alle betrokken partijen en de opbrengst investeert in verdere professionalisering van de bedrijfstak. Landzijde geeft de boerderij een meerwaarde als omgeving voor 'herstel'. De

prijs aanbieden. De boer ontvangt 80% van het bedrag dat Landzijde ontvangt. Van de 20% 'overhead' is 12% direct aan de cliëntenzorg gerelateerd, zoals intake, begeleiding en evaluatie. Landzijde had de afgelopen jaren een positieve balans.

De zorgboeren ontvangen gemiddeld € 55 per cliënt per dag. Zorgboeren hebben over het algemeen meer medewerkers dan reguliere boeren. De partner van de boer speelt vaak een belangrijke rol bij de begeleiding van de cliënten. Vaak heeft zij een achtergrond in de zorg.

Extra kosten voor de zorgboeren zijn:

- Eten en drinken gedurende de dag
- Extra medewerkers
- Training
- Regelmatige kwaliteitscontrole
- Kosten van extra activiteiten voor cliënten
- Administratie.

Bij de meeste Landzijdeboeren werken gemiddeld zes tot zeven cliënten per dag. Hierdoor zijn de vereiste investeringen op de boerderij relatief gering en geen factor van betekenis. Een gemiddelde zorgboer bij Landzijde verdient ongeveer € 70.000 per jaar aan de zorg.

steeds verdergaande professionalisering onderscheidt Landzijde van andere initiatieven en dat leidt weer tot hogere resultaten.

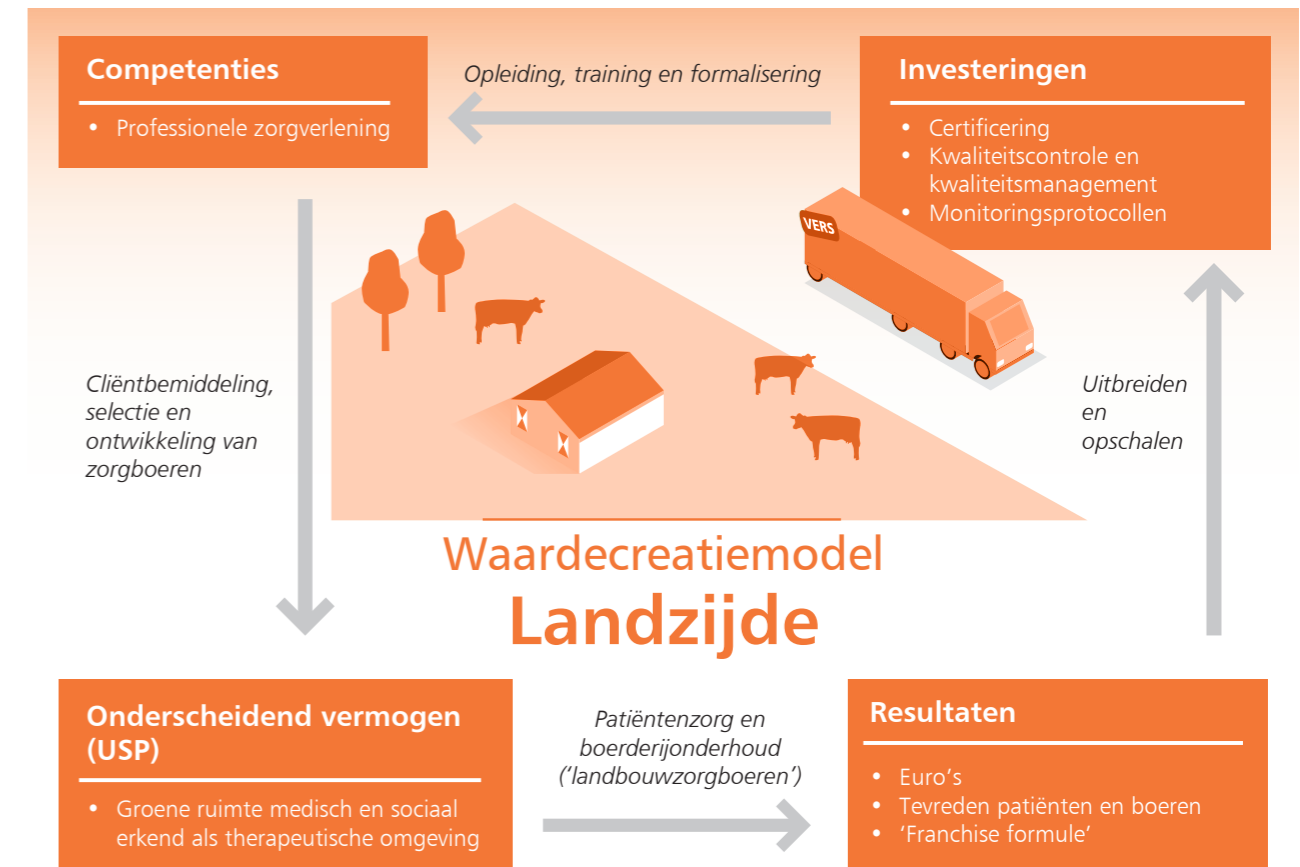
In een model kunnen we de creatie van waarden als volgt weergeven (zie hieronder).

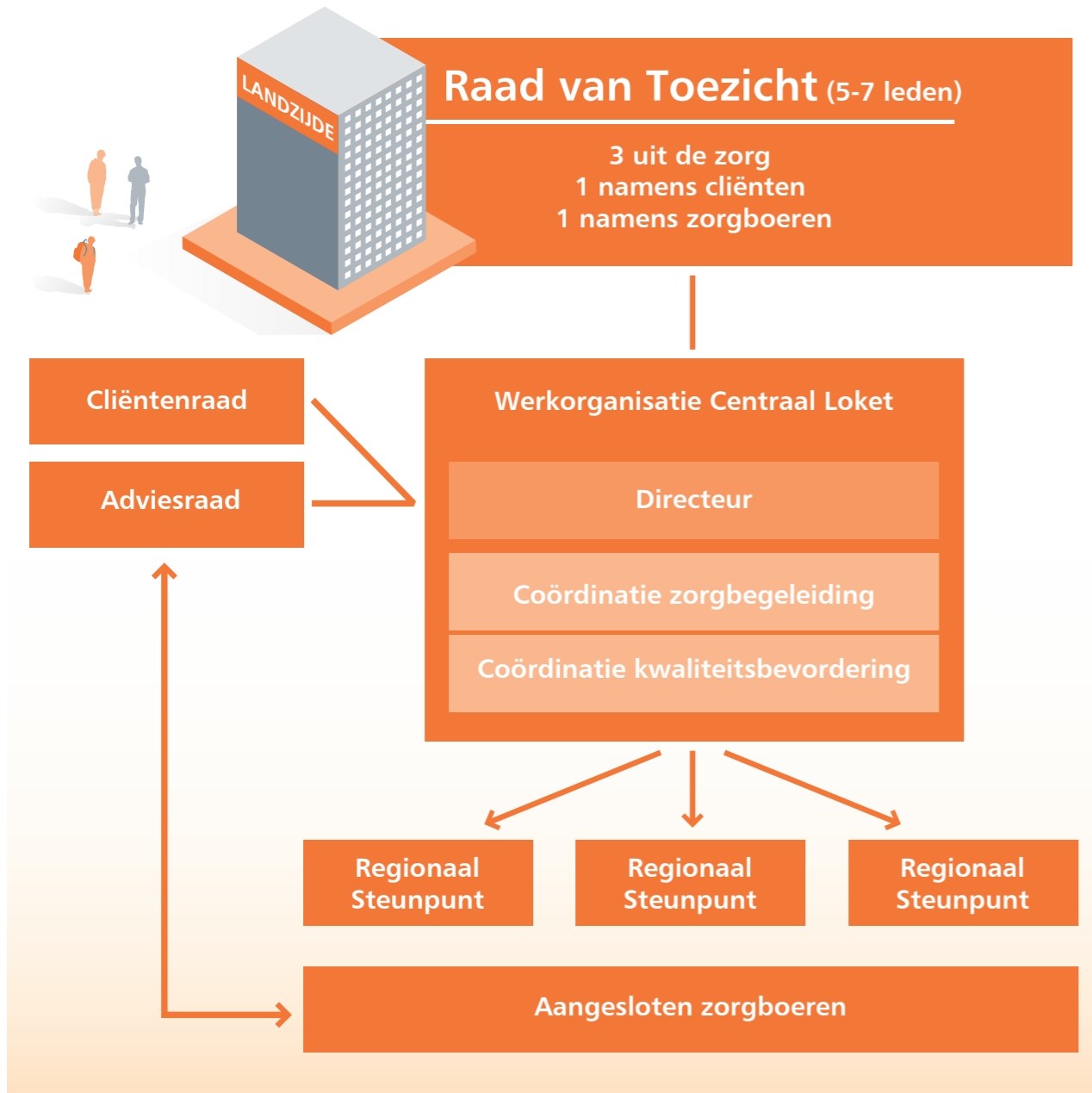
8.6 Van plan naar investering

Landzijde is in 2000 opgericht en is in 2003 erkend als officiële zorginstelling voor de AWBZ. De investeringskosten om deze zorginstelling gedurende de periode 2000-2003 te realiseren bedroegen ongeveer € 300.000 (bron: J. Hassink, Businessmodellen zorglandbouw).

Deze kosten waren opgebouwd uit (bedragen in 2003):

- Acquisitie, gesprekken met zorginstellingen etcetera: € 90.000.
- Opzetten administratief en financieel systeem: € 90.000.
- Folders, brochures: € 40.000.
- Opzet kantoor: € 40.000.
- Steun eerste vijftig boerderijen met BHV-cursus, kleding etcetera: € 40.000.





De kosten werden deels gedekt door subsidies van de provincie Noord-Holland (€ 110.000), gemeente Amsterdam (€ 25.000) en de Stichting Doen (€ 40.000). Daarnaast heeft de oprichter er ongeveer een jaar eigen tijd in geïnvesteerd. Nadat de door de AWBZ erkende organisatie Landzijde met vijftig zorgboeren in 2003 stond, is er nog eens € 270.000 door de provincie aan middelen verstrekt om de organisatie verder uit te bouwen. Vanaf 2005 heeft Landzijde een positieve cashflow.

De organisatie

Het organisatiemodel van Landzijde laat zien dat zij verschillende ketenpartijen (uit zorg én landbouw) en haar klanten (cliënten) heeft verankerd in haar organisatie, zowel in haar Raad van Toezicht als in de adviesraden.

8.7 De lessen voor de ondernemer

De ondernemer als projectontwikkelaar

Partijen wisselden van rol in de planfase, de investering- en realisatiefase. Bij de ontwikkeling van het businessmodel zijn de toekomstige 'afnemers' en financiers (zorginstellingen, zorgverzekeraars, gemeente en provincie) nauw betrokken. In de planfase werd met deze partijen overlegd, formuleerden zij hun wensen en dachten mee over de opzet van Landzijde. In de investering en realisatiefase werd deze relatie 'zakelijker', doordat de rollen van klant, toezichthouder en financier duidelijk zijn. Het omschakelen in bestaande relaties van de ene rol naar de andere rol is niet altijd even eenvoudig en kan het beste open besproken worden.



De ondernemer als coach

De organisatie van workshops, waar medewerkers van zorginstellingen en zorgboeren gezamenlijk nadachten en discussieerden over de opzet van Landzijde vormde een belangrijke bijdrage aan het ontwerp en realisatie van de 3P-businesscase.

De ondernemer als strateeg

Voor waardecreatie is een professionele zorglandbouwsector nodig, die zorg en landbouw met elkaar verbindt. Professionalisering is daarbij essentieel. Jaap Hoek Spaans begreep dat als geen ander. Voor het garanderen van continuïteit én de benodigde kwaliteit moet de zorglandbouw uit de sfeer van subsidies en (goedbedoeld) idealisme worden gehaald. Want subsidies zijn afhankelijk van (grillig) overheidsbeleid en onprofessioneel handelen kan leiden tot misstanden die de kwetsbare cliënten schaden. Bovendien is voor het bedienen van de metropolitane markt een schaal noodzakelijk, waarvoor een professionele organisatie is vereist.



De ondernemer als spelleider

Laat je als ondernemer wijzen op eigen sterke en zwakte punten (bijvoorbeeld door externe reflectie te organiseren) en compenseer je zwakte punten binnen de organisatie van het project door mensen aan te stellen met aanvullende competenties. Wees flexibel bij de ontwikkeling van methoden, houdt niet per se vast aan methoden en instrumenten die bij de start van het proces bedacht zijn, geef ruimte aan nieuwe vragen en thema's die onderweg opkomen.



De ondernemer als spin in het web

Nieuwe inzichten ontstonden door samenwerking met (kennis-) instellingen en gevestigde organisaties en door continue intervisie en supervisie van deelnemende boeren en zorginstellingen. De directeur van Landzijde besteedt veel tijd en energie aan communicatie en ontwikkeling en beheer van het lokale, regionale en landelijke netwerk van Landzijde. Tussen vraag en aanbod speelt Landzijde de rol van centrale ketenregisseur die vraag (zorg) en aanbod (zorglandbouw) met elkaar verbindt. Boeren, cliënten en zorginstellingen hebben een plek in de organisatiestructuur.



De ondernemer als winnaar

Professionalisering van de zorglandbouw betekent de (markt)vraag als uitgangspunt nemen. De vraag en behoeften van zorginstellingen en cliënten zijn het vertrekpunt bij het ontwikkelen en beheren van ketens die zorgvragers en aanbieders (zorgboeren) verbinden.



Dit vereist een ketenregisseur die beide werelden kent en kan verbinden. Door voor alle partijen (meer-)waarde te creëren kon een businesscase worden ontwikkeld waarbij geen subsidies noodzakelijk zijn. Werk aan continue verbetering van het aanbod en wees alert op het grijpen van nieuwe (financiële) kansen die zich voordoen.

Veranderingen in het financieringsstelsel van de zorg hebben een positieve invloed gehad op de ontwikkeling van de zorglandbouw. Sinds de invoering van het 'Persoonsgebonden Budget' (PGB) laat de groei van zorgboerderijen een versnelling zien. Van een schommeling gedurende enkele jaren rond 350 zorgboerderijen (2001-2003) is het aantal naar 850 (cijfers 2008) gegroeid.

Bij de ontwikkeling van een nieuw product, zeker als het om dienstverlening gaat, is een onafhankelijke kwaliteitsborging belangrijk. Het 'kwaliteitsstempel' bij Landzijde was de AWBZ-erkenning, een randvoorwaarde om door de verzekering gefinancierde cliënten te ontvangen. Kwaliteitsgarantie en –bewaking en AWBZ-erkenning zijn belangrijk voor de cliënt, zorginstellingen en verzekeraars.

8.8 De huidige uitdagingen

Opschalen

Landzijde functioneert nu als professionele aanbieder van zorglandbouw. Na het opheffen van het Landelijk Steunpunt Landbouw en Zorg is er landelijk een discussie gestart hoe de zorglandbouwsector zich in de toekomst moet ontwikkelen. Gelet op haar marktaandeel heeft de sector de potentie om zich te ontwikkelen tot een belangrijke economische speler in het metropolitane gebied: stedelijke vraag en ruraal aanbod worden in nieuwe waardeketens met elkaar verbonden. Land-

zijde participeert momenteel volop in deze discussie met als inbreng de noodzaak tot professionalisering en het belang om bij de ontwikkeling van nieuwe businessplannen de zorg en niet de landbouw als vertrekpunt te nemen. Landzijde staat nu voor de keus of zij regionaal wil blijven werken, haar werkgebied wil uitbreiden of via franchiseformules gaat werken.

Naar een onafhankelijke certificering en kwaliteitscontrole

Een volwaardige sector betekent ook de ontwikkeling van nieuwe landelijke certificeringssystemen en de organisatie van kwaliteitsregels, vergunningenstelsels en toezicht daarop. Dit alles staat in Nederland nog in de kinderschoenen, waardoor er ook uitwassen voorkomen. Daar hebben professioneel werkende bedrijven als Landzijde last van. De organisatie heeft dus baat bij een onafhankelijk toezicht op kwaliteit, vergelijkbaar met de kinderopvang.

Verbreden naar nieuwe markten

Binnen het TransForumproject zijn experimenten begonnen met combinaties van speciaal onderwijs en zorg in een boerderijomgeving. De eerste experimenten met de boerderij als leeromgeving voor kinderen met leer- en opvoedingsproblemen lijken veelbelovend. Kinderen uit het speciaal onderwijs verbleven enkele dagdelen per week op de boerderij. Het bleek dat zij daar beter leerden en competenties ontwikkelden die zij in het traditionele klaslokaal veel minder vertoonden, zoals zelfvertrouwen, samenwerken en verantwoordelijkheid nemen. Professionele ketens hiervoor moeten nog ontwikkeld worden. Landzijde kan hierbij een rol spelen.

(Inter-)nationaal vermarkten van kennis

Landzijde heeft als voorloper een schat aan kennis en ervaring opgebouwd. Het ligt voor de hand deze tot waarde te brengen. Het businessmodel van Landzijde lijkt ook internationaal toepasbaar, door het te vertalen naar de specifieke context in een land. Per land verschillen de culturele omstandigheden, financiële stromen en is de zorg en de landbouw verschillend georganiseerd. In Brazilië wordt nu gewerkt aan het vertalen van de Nederlandse ervaringen naar een Braziliaanse zorglandbouw. Het 'exporteren' van deze Nederlandse kennis is mogelijk een interessante 'opportunity'.



Jaap Hoek Spaans, directeur Landzijde (Foto: Mugmedia, Wageningen)



De boeren in de NFW beheren
1.700 km dykswal (houtwal) en elzensingel
(Foto: Mugmedia, Wageningen)

9. NOORDELIJKE FRIESE Wouden *boeren creëren samen waarde*

9.1 De uitdaging

Onze samenleving hecht grote waarde aan oude cultuurlandschappen. Het gebied 'De Noordelijke Friese Wouden' is er daar één van. De boeren in het gebied zagen dit als een kans. Zij hadden al jarenlange ervaring met het zelf beheren van landschap en het omgaan met milieuregelgeving.

Na jaren van vergaderen, overleggen en onderzoek doen, legde Douwe Hoogland, voorzitter, van de Noordelijke Friese Wouden in 2007 de vraag op tafel: allemaal leuk en wel, maar "Wat smyt it up?" Hij legde daarmee de échte uitdaging op tafel: het ontwikkelen van nieuwe product-marktcombinaties (pmc's) die het Nationale Landschap tot waarde voor haar ondernemers en burgers brengen en het verbinden van de afzonderlijke pmc's tot één businesscase voor 'vierkantsverwaardig' van het Nationaal Landschap. De boeren gingen nieuwe markten verkennen en nieuwe producten ontwikkelen.

9.2 Hoe is de innovatie tot stand gekomen?

De missie van de Vereniging Noordelijke Friese Wouden

"Het ontwikkelen van de landbouw en de regionale economie, gezamenlijk met het versterken van het cultuurhistorische landschap en zijn milieukwaliteiten."

Zelforganisatie en zelfsturing (*"Wy kunne en dogge it better"*)

De belangrijkste drijfveer van de ondernemers in het gebied is dat zij op hun eigen manier binnen hun bedrijven willen werken aan landschap, milieu en natuur. Zij zijn ervan overtuigd dat zij daardoor betere resultaten voor het gebied én voor hun bedrijven halen dan als zij binnen de bestaande praktijk werken. In de bestaande praktijk stuurt de overheid door het voorschrijven van 'middelen en instrumenten'. De boeren in de Noordelijke Friese Wouden willen naar een systeem waarin op doelen wordt gestuurd, iets wat moeilijk past in provinciale, nationale en Europese regelgeving.

De visie van de Vereniging Noordelijke Friese Wouden

"Zelf de verantwoordelijkheid nemen voor productie, marktontwikkeling, landschap en duurzaamheid van het gebied."

In 2002 sloegen zes agrarische natuurverenigingen en milieuo-operaties daarom de handen ineen en richtten zij de Vereniging Noordelijke Friese Wouden op. Nu vertegenwoordigt deze vereniging ongeveer 850 boeren met ruim 40.000 ha land. Samen met onderzoeksgroepen van Wageningen-UR en de provincie richtte zij werkgroepen en studiekringen op, die zich vooral bezig houden met ondersteuning van de boeren bij het landschapsbeheer.

Een belangrijke volgende stap was het opstellen van een werkprogramma en het ondertekenen, in 2005, van een overeenkomst met alle in het gebied belangrijke partijen (overheden, maatschappelijke organisaties, ondernemers en ook Wageningen-UR).

Projectpartners

Centrum voor Landbouw en Milieu, Energie Centrum Nederland, Instituut voor Agrarische Recht, LTO Projecten, Rijks Universiteit Groningen, TNO, Vereniging Noordelijke Friese Wouden, Vrije Universiteit (Athena Instituut), Wageningen-UR (Alterra, Rurale Sociologie, Bestuurskunde) en TransForum.

TransForumproject

2004-2010



Om uiteindelijk tot zelfsturing te komen wil de vereniging:

- Op productniveau afspreken wat voor landschap en welke milieukwaliteit door de ondernemers wordt geproduceerd.
- Zelf bepalen hoe zij dit produceren: daarvoor hebben zij een schouwcommissie opgericht die de boeren adviseert en controleert.
- Niet alleen voor het landschap overeenkomsten sluiten, maar ook voor milieu en water.

Ook over hun bedrijfsvoering hadden de boeren hun eigen wensen die zij wilden realiseren. In 2001 startten zestig veehouders samen met onderzoekers van Wageningen-UR een mineralenproject. In dit project wilden zij de bodemvruchtbaarheid en de bodembiologie verbeteren door de mestkwaliteit te verhogen en de mineralen-uitstoot te verminderen door eiwitarme voeding. Onderdeel van deze bedrijfsvoering was het bovengronds uitrijden van mest, wat botste met de bestaande milieuregelgeving, die het injecteren van mest voorschrijft. De ministers *Verman* (2006) en *Verburg* (2010) gaven hiervoor ontheffing van de mestregelgeving. Toen het gebied in 2006 als Nationaal Landschap werd aangewezen, bleven de boeren de teugels in handen houden en werden zij zelf de belangrijkste voortrekkers van het Nationale Landschap.

Bondgenootschappen smeden ("Net allinnich")

Om hun doelen te bereiken organiseerden de ondernemers niet alleen zichzelf, maar ontwikkelden zij ook netwerken binnen en buiten het gebied. Binnen het gebied smeeden zij coalities met gemeentes, de provincie, maatschappelijke organisaties en andere ondernemers in het gebied.

Ook investeerden zij veel in hun relaties met de ministeries van LNV en VROM en politici die uit het gebied kwamen of sympathie stonden ten aanzien van hun doelen.

Businesscases ontwikkelen ("Wat smyt it up?")

Een valkuil was dat de vereniging bleef steken in vergaderen en overleggen, lobbyen en onderzoeken. Daarom heeft de vereniging besloten dat zij ook wil werken aan waardecreatie voor het gebied en de boeren in het bijzonder. Samen met onderzoekers en ambtenaren heeft zij een verkenning uitgevoerd naar potentieel succesvolle product-marktcombinaties.

Deze verkenning richtte zich onder andere op de potentiële 'metropolitane' markt voor nieuwe producten. Vervolgens heeft zij in een gebiedsbijeenkomst de nieuwe producten en nieuwe productiewijzen geselecteerd die voor het gebied het belangrijkste waren en die de meeste energie losmaakten.

Pingo-ruïnes: waardevolle relikten uit de ijstijd



Nieuwe productiewijzen en nieuwe producten

1. **Regiobranding:** Uniforme promotie van het gebied, ontwikkelingsorganisatie Recreatie&Toerisme en regioproducten.
2. **Energie uit hout:** Hout had van oudsher een gebruiksfunctie. Nu is het een beperking, het moet van afvalstof weer terug naar nut. Het afvalhout wordt weer waardevol.
3. **Controle op afstand:** regionale verantwoordelijkheid bij uitvoering van de nieuwe regeling SAN (Subsidie-regeling Agrarisch Natuurbeheer).
4. **Inpassing landbouw en landschap:** het organiseren van een modern melkveehouderijbedrijf binnen het Nationale Landschap.
5. **Landschapsvisie en ontwerp:** afstemming en uniformering van beleid voor het Nationaal Landschap Noordelijke Wouden en inventarisatie en beheer van landschapselementen.
6. **Kringlooplandbouw:** melk krijgt extra waarde wanneer die is gekoppeld aan duurzaamheid (sluiten van regionale kringlopen) en landschap.
7. **Schoon water door zelfsturing:** een verbeteringslag in de kwaliteit van oppervlaktewater, onder andere door het opstellen van een gebiedseigen meetlat en monitoring.

Eén verhaal en één businesscase voor het gehele gebied

Het ontwikkelen van een sterk en breed gedragen 'gebiedsverhaal' is de basis voor vierkantsverwaarding van het gebied: het verbindt de verschillende product-marktcombinaties en motiveert de verschillende belanghebbenden in het gebied. Het 'gebiedsverhaal' moet worden vastgelegd in bindende afspraken, om te voorkomen dat merken vervuilen of ieder zijn eigen merk ontwikkelt.

De afzonderlijke businesscases van de product-marktcombinaties worden samengevoegd tot één businesscase, die beschrijft

hoe het Nationale Landschap als geheel door de verenigde ondernemers in het gebied tot waarde wordt gebracht. Daarvoor wordt ook een overdrachts- en vereveningsmechanisme ontwikkeld.

Inspiratie van buiten

Nieuwe ideeën ontstonden vooral tijdens discussies met onderzoekers en praktijkdeskundigen en door bezoeken aan andere gebieden, zoals aan het Groene Woud in Brabant, waar via een 'gebiedsrekening' een financieel overdrachtsmechanisme is gerealiseerd.

Dealen met de bureaucratie

Om de integrale businesscase Noordelijke Friese Wouden succesvol te maken, moet de vereniging deze ook zelf kunnen aansturen. De bestaande structuren, regels en bureaucratie waren een belangrijke hindernis voor de vereniging. Samen met onderzoekers en 'verlichte' ambtenaren zochten de ondernemers naar een antwoord op de veelgebruikte uitdrukking 'het mag niet van Brussel'. De onderzoekers analyseerden beleid en regelgeving van de EU en van Nederland en gezamenlijk waren er contacten met Europese en Nederlandse ambtenaren en politici.

Een sterk draagvlak en rechtstreekse contacten met nationale, provinciale en gemeentelijke bestuurders en politici schiep de ruimte voor benodigde ontheffingen en experimenteeruimte. Experimenten werden onderbouwd en gemonitord door onderzoekers.

De politieke lobby werd gevoerd met behulp van kamerleden uit de regio en invloedrijke hoogleraren. Het uiteindelijke doel van al deze inspanningen was om de generieke (algemene) regelgeving en het generieke beleid om te buigen naar meer gebiedsspecifiek maatwerk ten behoeve van kringloopboeren en landschapsbeheer. Tot nu toe is dat gelukt op experimentele basis, maar het is nog niet verankerd in beleid en regelgeving.

- 2001 Start mineralenproject door boeren en Wageningen-UR
- 2002 Oprichting Vereniging Noordelijke Friese Wouden door zes agrarische natuurverenigingen
- 2004 TransForumproject Noordelijke Friese Wouden
- 2005 Ondertekening intentieverklaring en werkprogramma Noordelijke Friese Wouden door regionale partijen, ministeries en Wageningen-UR
- 2005 Boerenstudiegroepen opgericht
- 2006 Noordelijke Friese Wouden wordt onderdeel van het nieuwe Nationale Landschap 'de Noordelijke Wouden'
- 2006 De Nederlandse Catalogus Groen-Blauwe diensten gebaseerd op ervaringen Noordelijke Friese Wouden komt gereed en wordt door LNV naar EU verzonden
- 2006 Motie in de Tweede Kamer bepleit ruimte voor alternatieve spoor (w.o. bovengronds mestuitrijden)
- 2006 Minister Veerman geeft ontheffing voor bovengronds mest uitrijden
- 2008 Start pilot met eigen schouwcommissie in kader programma landschapsbeheer
- 2008 TransForumproject Zelfsturing en Profit
- 2010 Pilot Zelfsturing en Profit Noordelijke Friese Wouden in de Tweede Kamer bij Agenda Vitaal platteland en mestbeleid
- 2010 Minister Verburg geeft experimenteerruimte om experimenten met 'Kringloopboeren' mogelijk te maken

9.3 Kengetallen

- Vereniging Noordelijke Friese Wouden: 850 boeren met 40.000 ha grond.
- Werkgebied Noordelijke Friese Wouden: 148.000 inwoners.
- Energie uit hout: De boeren in de Noordelijke Friese Wouden beheren 1.700 kilometer aan houtwallen. Dit kan resulteren in een opbrengst van 10.000 ton geperste houtpellets per jaar.
- Melk: De boeren in de Noordelijke Friese Wouden produceren ongeveer 300 miljoen liter melk per jaar, wat overeenkomt met 2,7% van de jaarlijkse Nederlandse productie. De melk wordt geleverd aan FrieslandCampina. Tegen een melkprijs van € 0,31 per liter (2009) resulteert dit in een opbrengst van 91 miljoen euro.
- Natuur- en landschapsbeheer: 10.500 ha weidevogelbeheer, 4.000 ha foerageergebied voor ganzen, beheer van 150 km houtwal en 1.500 km elzensingels, honderden pingo's en dobben en 800 ha botanisch natuurbeheer.

9.4 De meerwaarde van de Noordelijke Friese Wouden

De voordelen van de Noordelijke Friese Wouden

1. Kwaliteits- en efficiencyverbetering door zelforganisatie.
2. Een eenduidige uitstraling van het gebied ('één merk').
3. Streekgebonden verevening en vermindering afhankelijkheid subsidies.
4. Producten die aansluiten bij de (metropolitane) marktvraag.

1. Hogere kwaliteit en minder kosten

Meer verantwoordelijkheid bij de boeren vergroot de betrokkenheid en motivatie. Bovendien wordt de gebiedsspecifieke deskundigheid en inventiviteit aangeboord. Vermindering van bureaucratische voorschriften, toezicht en handhaving leidt tot verminderde kosten van beleidsuitvoering.

De Noordelijke Friese Wouden

Bij de aanpak in de Noordelijke Friese Wouden worden nieuwe product-marktketens gerealiseerd tussen het platteland en de stedelijke markt.

+ De voordelen

Regiobranding

Promotie van het gebied, ontwikkelingsorganisatie Recreatie & Toerisme en regio producten.



Landschapsvisie & ontwerp

Inpassing landbouw in het Nationaal Landschap en beheer van landschapselementen.



Meerwaarde uit melk

Melk krijgt extra waarde als die is gekoppeld aan duurzaamheid en landschap: kringlooplandbouw.



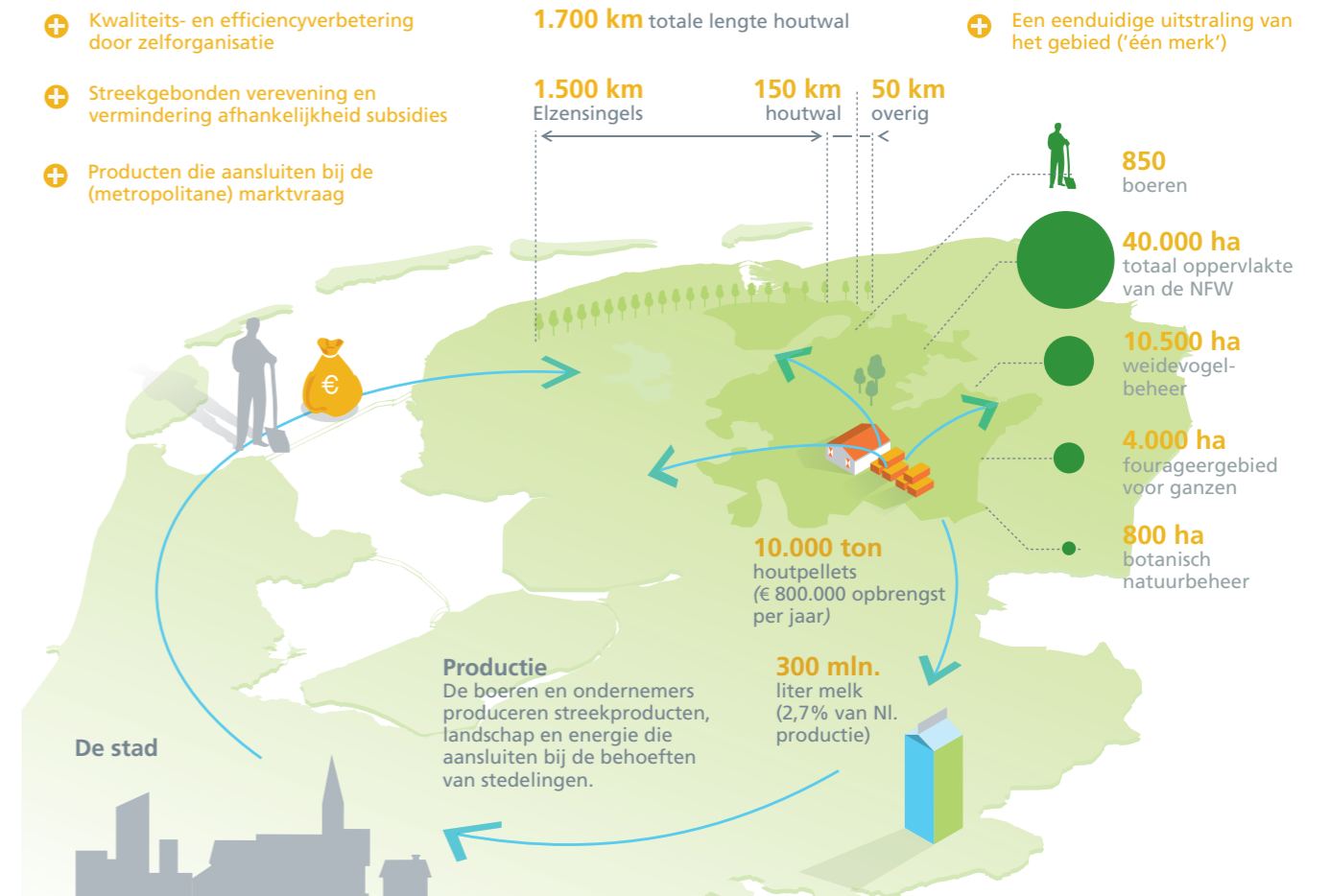
Energie uit hout

Hout wordt weer een grondstof.



Schoon water door zelfsturing

Verbetering van de kwaliteit van oppervlaktewater, o.a. door gebiedseigen meetlat en monitoring.





2. De Noordelijke Friese Wouden als één merk

Door de onderlinge samenwerking en afstemming tussen boeren, recreatie- en horeca-ondernemers, gemeentes en provincie wordt één verhaal voor het gebied gemaakt en één gebiedsmerk ontwikkeld. Dit ondersteunt de vermarkting van het gebied en producten daaruit, omdat het de nationale en regionale bekendheid versterkt. Eén gezamenlijk verhaal ondersteunt en stimuleert de onderlinge samenwerking binnen het gebied en versterkt de 'trots'.

3. Eén businesscase voor het gehele gebied

De afzonderlijke product-marktcombinaties worden verbonden in één businesscase. Hierdoor kan de ene product-marktcombinatie bijdragen aan de andere. Bijvoorbeeld de hotel- en recreatiesector in het gebied heeft baat bij een aantrekkelijk landschap en wandelpaden die worden gerealiseerd door de boeren, terwijl de inkomsten vooral bij deze sector terechtkomen. Een vereveningsmechanisme, zoals een streekrekening, maakt overdracht van kosten en verdiensten mogelijk. Doordat landschapontwikkeling (deels) gefinancierd wordt uit inkomsten wordt het gebied minder afhankelijk van (onzekere) overheidssubsidies.

4. Nieuwe ketens die stad en platteland verbinden

Bij de aanpak in de Noordelijke Friese Wouden worden nieuwe product-marktketens gerealiseerd tussen het platteland en de stedelijke markt. De boeren en andere ondernemers in het gebied produceren streekproducten, landschap en energie die aansluiten bij de behoeften van 'stedelingen'. Daardoor creëren zij nieuwe waarde voor de stedeling, maar ook voor zichzelf, wat het voor hen mogelijk maakt om hun bedrijf in het Nationale Landschap verder te ontwikkelen.

Dit vereist wel een nieuwe manier van kijken en nieuwe competenties: van productgericht denken naar marktgericht denken.

De duurzaamheidsprestaties

People

Landschap

Door het actief beheren en ontwikkelen van de houtwallen ('dykswallen') in het gebied, dragen de boeren bij aan een

maatschappelijk gewaardeerd cultuurhistorisch landschapsbeeld.

Dierenwelzijn

De Vereniging Noordelijke Friese Wouden draagt bij aan dierenwelzijn doordat weidegang voor koeien een verplicht onderdeel vormt bij de methode van 'kringloopboeren', vastgelegd in het 'Woudencertificaat'. Hiermee creëert de Vereniging Noordelijke Friese Wouden meerwaarde ten opzichte van de gangbare praktijk, waarbij koeien steeds meer op stal worden gehouden.

Sociale cohesie

Door regio-branding met behulp van het gezamenlijke 'verhaal van de Noordelijke Friese Wouden' worden gezamenlijke initiatieven met niet-agrarische ondernemers ondersteund en burgers bij het gebied betrokken. Dit draagt bij aan het versterken van een gemeenschap in het gebied.

Gezondheid

Het CLA-gehalte (onverzadigde vetzuren zoals Omega-3) van melk uit de Noordelijke Friese Wouden blijkt hoger dan elders, wat mogelijk veroorzaakt wordt door het meer voeren van gras in plaats van snijmaïs in de winterperiode. Dit draagt (mogelijk) bij aan gezondere melk uit het gebied.

Werkgelegenheid

Het grootste deel van de werkgelegenheid in de Noordelijke Friese Wouden is gelegen in de agrarische sector. Door de economische positie van de agrarische sector te versterken wordt bijgedragen aan het in stand houden van de werkgelegenheid.

Planet

Reductie stikstof- en ammoniakuitstoot

Het systeem van kringlooplandbouw in de Noordelijke Friese Wouden streeft ernaar om de landbouw zoveel mogelijk als kringloopstelsel te ontwikkelen. Ruwvoer wordt in het gebied geteeld, de mest van de koeien wordt weer uitgereden op het land. Dit resulteert in een eiwitarmere voeding voor de koeien, wat weer resulteert in minder emissie van stikstof en ammoniak naar het milieu.

Biodiversiteit

Om het stikstofgehalte te verlagen wordt het gras later gemaaid, wat beter is voor weidevogels. Weidevogelbeheer is onderdeel van het systeem van kringlooplandbouw. De houtwallen in het gebied worden in samenwerking met biologen beheerd met het doel om de biodiversiteit ervan in stand te houden en te versterken.

Profit

De economische ontwikkeling van het gebied wordt versterkt doordat activiteiten van de Vereniging Noordelijke Friese Wouden kunnen leiden tot meer recreanten die het gebied bezoeken en tot nieuwe economische initiatieven. Dit kan aanleiding zijn tot investeringen in infrastructuur en openbaar vervoer. Op dit moment zijn de inkomens van de boeren in de Noordelijke Friese Wouden laag. Bijna de gehele landbouw in het gebied richt zich op melkveehouderij. Het afschaffen van de melkquota zal leiden tot lagere melkprijzen. Om succesvol te zijn, sluiten de nieuwe businessmodellen dan ook aan bij de huidige praktijk van zuivelproductie in een kleinschalig landschap. Een hogere opbrengst van de melk kan worden gerealiseerd door meerwaarde aan de melk te geven door het product te linken aan het landschapsbeheer en de kringlooplandbouw en door de gezondheidsaspecten van de 'Woudenmelk' te benadrukken. Het landschapsbeheer wordt tot waarde gebracht door de vergoedingen die de samenleving daarvoor aan de boeren betaald en door energie uit hout te winnen.

SWOT-analyse van duurzaamheidsprestaties

Sterk

- Hechte relatie tussen boeren en burgers in het gebied, bijdrage aan regionale ontwikkeling.
- Landschapsbeheer ingepast in de bedrijfsvoering.

Zwak

- Kringloopboeren is onzeker: nu mogelijk dankzij in de tijd en aantal beperkt experiment, dit belemmert investeringen en opschaling.

Kansen

- Investering in de businesscases zullen leiden tot meer economische activiteiten en investeringen in het gebied (vliegwielen).
- Gemeenschapsvorming door verbinding boeren-andere ondernemers-burgers-gemeentes.
- Hoger CLA-gehalte melk inzetten bij de productmarketing.

Bedreigingen/risico's

- Toekomstige verslechtering economische omstandigheden melkveehouderij en afnemend aantal boeren kan leiden tot aantasting agrarisch cultuurlandschap.

9.5 Het waardecreatiemodel

Toelichting op het waardecreatiemodel

Het unieke van de Noordelijke Friese Wouden is het kleinschalige, agrarische cultuurlandschap. De businesscase voor het gebied is om dat 'Unique Selling Point' te verwaarden. Daarvoor willen de ondernemers (boeren, horeca-ondernemers) nauw samenwerken met de lokale overheden om het gebied bekendheid te geven. De boeren ontwikkelen een bedrijfssysteem van duurzame melkveehouderij in een kleinschalig landschap onder de naam 'kringlooplandbouw'. Door een aanpak voor het hele gebied te ontwikkelen willen zij verdienen aan bijzondere melk, energie, natuur en recreatie. Daarvoor moet er geïnvesteerd worden in een sterke organisatie en een gezamenlijk merk. Omdat opbrengsten en kosten van deze businesscase niet altijd bij dezelfde ondernemer vallen, is een verevening nodig. Hiervoor wordt onder andere gekeken naar een 'streekrekening' zoals in het Groene Woud in Noord Brabant.

In een model kunnen we de creatie van waarden als volgt weergeven (zie hiernaast).

9.6 Van plan naar investering

De Vereniging Noordelijke Friese Wouden is nog niet in het stadium dat er daadwerkelijk geïnvesteerd wordt. Na een analyse van het gebied en een inventarisatie van kansrijke product-marktcombinaties, worden nu voor de geselecteerde



product-marktcombinaties de businesscases beschreven, door werkgroepen bestaande uit ambtenaren, boeren, onderzoekers en andere praktijkdeskundigen. De *Universiteit Nyenrode* heeft een aantal van de gekozen businesscases geanalyseerd en geeft een schatting van de potentiële opbrengsten.

Meerwaarde uit Melk

Uitgaande van een totale melkproductie van 300 miljoen liter en een melkprijs van 31 eurocent, kan een verhoging van de melkprijs met 8% leiden tot een inkomensverhoging van € 8.700 per boer op jaarbasis. Hiervoor moet dan wel een zuivelverwerker bereid worden gevonden de melk als 'specialty' (streekmelk) op de markt te brengen.

Landschapsbeheer

Op dit moment betaalt de maatschappij (via EU, Rijk en provincie) één euro voor elke m² houtwal. De boeren in de Noordelijke Friese Wouden beheren nu in totaal 1.700 kilometer houtwal, wat in een cash flow van 1,7 miljoen euro resulteert. Dat is ongeveer 2.000 euro inkomensverhoging per boer per jaar, afhankelijk van de oppervlakte aan houtwal op het bedrijf. De Vereniging Noordelijke Friese Wouden streeft naar een overeenkomst op basis van doelen en output in plaats van middelen. Voor de overheid zou dit een aanzienlijke besparing in controle- en handhavingkosten kunnen betekenen.

Energie uit hout

Op dit moment moeten de boeren het snoeiafval van de houtwallen naar stortplaatsen brengen. Dat kost 20 euro per ton. Het verwerken van het hout tot houtpellets voor verbranding resulteert in een netto-opbrengst van ongeveer 800.000 euro, gemiddeld 941 euro per boer per jaar.

Kringlooplandbouw

Hier liggen mogelijkheden tot kostenbesparing bij de mestverwerking van gemiddeld 3.750 euro per bedrijf, in vergelijking met de traditionele manier van eiwitrijk voeren en injecteren van mest.

Andere inkomstenbronnen die genoemd worden door Nyenrode zijn de productie van kaas (hoge opbrengsten, maar ook hoge kosten), zonnepanelen (afhankelijk van energiesubsidies), zorgboerderijen en kinderopvang (voor een gelimiteerd aantal boerderijen) en ontwikkeling van de (verblijfs-)recreatie in het gebied.

Dat laatste vereist dan wel een overdrachtsmechanisme, waarmee een deel van de inkomsten die hieruit wordt ontvangen door recreatie-ondernemers wordt overgedragen aan de boeren voor het beheren van het gebied en het ontwikkelen van bijvoorbeeld wandel- en fietsnetwerken. Het instrument van een 'streekrekening' dat succesvol functioneert in het Groene Woud in Brabant is een voorbeeld van zo'n overdrachtsmechanisme. In Brabant dragen ondernemers, overheden en particulieren via de streekrekening bij aan investeringen in het gebied.

9.7 De lessen voor de ondernemer

De ondernemer als projectontwikkelaar

Investeren in 'vierkantsverwaarding' van een Nationaal Landschap zijn ingewikkeld, omdat het zowel publieke investeringen als private investeringen betreft. De private investeerders investeren in businessplannen voor recreatie, energie en zuivelproducten. Publieke investeerders investeren in publieke



goederen als natuur en landschap. In de planfase moet een 'gemengde' businesscase de mogelijkheid van verwaarding van het gebied als geheel aantonen.

De ondernemer als coach

Experimenteeruimte was een essentiële voorwaarde voor de ontwikkelingen in de Noordelijke Friese Wouden. Provincie en Rijk gaven deze experimenteeruimte ten behoeve van de ontwikkeling van kringlooplandbouw en landschap. Het gebied werd daarmee ook een belangrijke proeftuin voor de overheid om te experimenteren met zelfsturing in Nationale Landschappen. Dat leidde tot weer de bereidheid en ruimte van bestuurders en ambtenaren om mee te denken en mee te werken.



De ondernemer als strateeg

De aanwijzing als Nationaal Landschap werd door de boeren opgepakt als een kans voor de ontwikkeling van nieuwe markten. Stedelingen hechten grote waarde aan cultuurhistorische landschappen waar zij hun romantisch beeld van het 'traditionele Nederlandse landschap' kunnen vinden. Dit gaf een kans om nieuwe businesscases te ontwikkelen. De ondernemers in dit gebied zoeken het vooral in de strategie van 'Duurzaam Vernieuwen': door in te spelen op nieuwe behoeften van stadsbewoners kunnen agrarische ondernemers nieuwe producten en markten ontwikkelen.

De ondernemer als spelleider

Houdt als ondernemer van het begin af aan zelf de teugels in handen en maak duidelijke afspraken, anders gaan andere partijen het proces domineren. Als je als ondernemer gaat samenwerken met vele partijen ontdek je dat overheden, onderzoekers etcetera allemaal hun eigen spelregels hebben. Dit kan ertoe leiden dat zij zijpaden inslaan, keuzes uitstellen of uitwaaiëren naar andere onderwerpen. Daarom is het nodig om met elkaar duidelijke afspraken te



maken over wat voor eindproduct je verwacht. Probeer met overheden afspraken te maken op 'productniveau', bijvoorbeeld over wat voor type landschap zij belangrijk vinden, in plaats van op 'middelen' niveau, bijvoorbeeld hoe houtwallen onderhouden moeten worden.

Ook is het belangrijk om vanaf het begin af te wegen welke tijdsbesteding tot de meeste opbrengst leidt. Sommige activiteiten vragen veel energie of lijken erg aantrekkelijk om aandacht te geven, terwijl dit niet per se die activiteiten zijn die uiteindelijk tot de hoogste opbrengsten leiden.

De ondernemer als spin in het web

Het organiseren van de boeren in het gebied binnen één vereniging was een belangrijke succesfactor in de Noordelijke Friese Wouden. Dat maakte dat zij een interessante partner werden voor overheden en onderzoeksinstellingen en dat zij samen nieuwe kennis konden ontwikkelen. Om honderden boeren in een gebied samen te brengen en afspraken met de overheden te maken, is iemand nodig die het vertrouwen geniet in het gebied en bij de overheden.



De agrarische ondernemers in de Noordelijke Friese Wouden kozen ervoor om samen te werken met collega's. En bondgenoten te zoeken die konden helpen bij het realiseren van hun doelen. De nieuwe producten zijn alleen te realiseren door samenwerking tussen boeren onderling, tussen boeren en andere (recreatie-)ondernemers en tussen boeren en overheid en onderzoeksinstellingen.

De Vereniging Noordelijke Friese Wouden bouwde in de loop der jaren een invloedrijk regionaal en nationaal netwerk op van kennisinstellingen, overheden, politici, ondernemers en maatschappelijke organisaties dat zij inzetten bij de realisatie van doelen door kennisontwikkeling, draagvlak en lobby.

Tenslotte moeten de nieuwe verbindingen worden geformaliseerd: de innovaties werden verankerd in organisaties, vaste structuren, procedures en overeenkomsten: daarmee is de vereniging geaccepteerd als overlegpartner voor overheden.

Een 'verhaal' is een bindende factor. Een sterk en gedragen 'gebiedsverhaal' is de basis voor vierkantsverwaarding van een gebied: intern verbindt het de verschillende product-marktcombinaties en motiveert het de partijen, extern is het belangrijk voor branding van de regio en de basis voor marketing.

De Vereniging Noordelijke Friese Wouden heeft gekozen voor:

1. Een wervend gebiedsverhaal als basis.
2. Waarde creëren door het ontwikkelen van businessplannen voor product-marktcombinaties en zelfsturing.
3. Verankeren door investeringen te organiseren in nieuwe product-marktcombinaties en gebiedscontracten/ protocollen voor zelfsturing op te stellen met overheden en boeren.

Bij de ontwikkeling van nieuwe producten leerden de ondernemers in de Noordelijke Friese Wouden van anderen. Dit deden ze door andere gebieden te bezoeken en door ervaringsdeskundigen bij het project te betrekken. Zo ging de Vereniging Noordelijke Friese Wouden op bezoek bij Het Groene Woud in Brabant en betrok zij een ervaren ondernemer bij het ontwikkelen van de businesscase 'Energie uit hout'.

De ondernemer als winnaar

De agrarische ondernemers zagen de onafwendbare aanwijzing van het gebied als Nationaal Landschap niet als bedreiging maar als kans voor de ontwikkeling van (3P-) businesscases.

Zij richtten zich op people-, planet- én profitwaarden, om te kunnen blijven investeren in hun bedrijven, om draagvlak te verkrijgen voor de landbouw en omdat zij vonden en vonden dat zij zélf de 'eigenaar' zijn van het gebied waarin zij wonen, leven en werken.

De meeste ondernemers hebben geen tijd en vaardigheden voor het omgaan met bureaucratie, beleid en het daarmee gepaard gaande langdurig overleggen en het bijbehorende papierwerk. De Vereniging Noordelijke Friese Wouden legde deze activiteiten neer bij die enkele personen die hier wel zin in hadden, of organiseerden daarvoor externe ondersteuning.



Voor de producten die met een duurzaamheidsverhaal in de markt gezet worden, moet je als ondernemer ook de bewijsvoering organiseren. In de Noordelijke Friese Wouden onderzoeken onderzoekers van Wageningen-UR het kringlooplandbouwsysteem. De gezondheidsclaim van de melk wordt onderzocht en biologen zijn betrokken bij het beheer van de houtwallen.

9.8 De huidige uitdagingen

Van 'commodity' producten naar 'specialties': meerwaarde creëren

De boeren in de Noordelijke Friese Wouden willen een meerwaarde realiseren door landschapsbeheer, kringlooplandbouw en het produceren van gezonde melk. Dit moet leiden tot hogere inkomsten. Op de recreatieve markt liggen er kansen om nationaal te opereren. Of dit op de markt van zuivelproducten kan is de vraag, de markt zal vooralsnog regionaal zijn. Om deze businesscases te realiseren zullen ketens moeten worden georganiseerd en samenwerkingspartners in de logistieke, verwerkende en retail sector moeten worden gevonden. De schaal waarop deze partners werken moet passen bij de kleinschalige productievolumes uit de Noordelijke Friese Wouden, of grootschalige verwerkers als FrieslandCampina zouden bereid moeten zijn 'specialties' binnen hun productielijnen op te nemen.

Ontwikkelen van een financieel overdrachtsmechanisme

In de businesscases van de Noordelijke Friese Wouden wordt waarde omgezet. Bijvoorbeeld de waarde van het landschap wordt omgezet in recreatieve activiteiten en de waarde van het houtwalbeheer wordt omgezet in energie. De opbrengsten van deze waardeketens worden gerealiseerd aan het einde van deze ketens: bij de horeca-/recreatie-ondernemers en de energieproducenten, en niet bij de boeren. Om deze waardeketens te laten werken, moet er dus overdrachtmechanismen worden ontwikkeld, waarmee de opbrengsten over de waardeketen worden verdeeld. Bij 'Energie uit hout' is dit direct te regelen via afspraken over inkoop, verkoop en afzet. Bij landschapsbeheer en recreatie is dit ingewikkelder.

Hier moet een deel van de opbrengsten uit recreatie terecht komen bij de boeren ten behoeve van landschapsbeheer, aanleg en beheer van paden enzovoort. Hiervoor kan gedacht worden aan instrumenten als toeristenbelasting, streekrekeningen of contracten.

Opschalen van melkveebedrijven in combinatie met andere activiteiten

De toekomstige ontwikkelingen binnen de Europese zuivelsector, zullen ertoe leiden dat het onmogelijk wordt om een bedrijf met veertig tot vijftig melkkoeien nog rendabel te houden. Het kleinschalige landschap van de Noordelijke Friese Wouden staat op gespannen voet met de toenemende mechanisatie die het gevolg zal zijn van schaalvergroting van bedrijven.

De resultaten van de studies naar schaalvergroting in een kleinschalig landschap zullen de komende jaren in de Noordelijke Friese Wouden moeten worden geïmplementeerd.

Bewijs organiseren

De claims van gezonde melk moeten verder onderzocht en gestaafd worden. Om een definitief commitment van de overheid te krijgen voor het systeem van kringlooplandbouw en landschapsbeheer moeten indicatoren en monitoringssystemen worden opgezet.

IN DE NOORDELIJKE FRIESE WOUDEN HEERST EEN GROOT GEVOEL VAN SAAMHORIGHEID



Bestuursleden van de Vereniging Noordelijke Friese Wouden
(Foto: Mugmedia, Wageningen)



Bedankt ...

Mariet van Amstel (Vrije Universiteit-Athena Instituut) Ruud Beekhuis (Evelop) Alfons Beldman (Wageningen UR-LEI) Arie de Bode (Heros Sluiskil B.V.) Jos Bode (Evelop) Gerard Brandsen (pluimveehouder) Jan Broeze (Wageningen UR-Food & Biobased Research) Anneke Brouwers (Gemeente Emmen) Tjard de Cock-Buning (Vrije Universiteit-Athena Instituut) Bianca Domhof (Projecten LTO Noord) Harma Drenth (Boerentaal) Marco Duineveld (MijnBoer B.V.) Gerard van Drooge (Projecten LTO Noord) Harm-Jan van Dijk (Landmarkt B.V.) Dick Engelhardt (Zeeland Seaports) Paul Galama (Wageningen UR-Livestock Research) Alwin Gerritsen (Wageningen UR-Alterra) Peter Groot Koerkamp (Wageningen UR-Livestock Research) Gao Guihua (Shanghai Industrial Investment Corporation) Jan Hassink (Wageningen UR-PRI) Brigitte Hendrikse-Troost (Delta N.V.) Jaap Hoek Spaans (Landzijde) Henri Holster (Wageningen UR-Livestock Research) Douwe Hoogland (Voorzitter NFW, melkveehouder) Martin Houben (Houbensteyn Groep) Maikki Huurdeman (Van de Bunt Adviseurs) Arthur Kalkhoven (ZLTO) Laurens Klerx (Wageningen UR-Maatschappijwetenschappen) Sylvia Koenders (Projecten LTO Noord) Martin van Koppen (HeadVenture) Marcel Kuijpers (Kuijpers Kip) Ge Lan (Wageningen UR-LEI) Wendy Laverman (Wageningen UR-LEI) Renee Liesveld (Vrije Universiteit-Athena Instituut) Sjef van der Lubbe

(Provincie Friesland) Madeleine van Mansfeld (Wageningen UR-Alterra) Andre Meekes (Waste Management Middle East) Trudy van Megen (Knowhouse B.V., inmiddels ZLTO) Wilfried Nielen (Ecoservice Europe B.V.) Ate Oostra (Oostra Consult) Toine Poppelaars (Provincie Zeeland) Cathrien Posthumus (Provincie Drenthe) Ruud Pothoven (Knowhouse B.V.) Bram Prins (Wageningen UR-LEI) Barbara Regeer (Vrije Universiteit-Athena Instituut) Jan-Willem van der Schans (Wageningen UR-LEI en Maatschappijwetenschappen) Ad-Willem Schilperoort (MeraPeak) Yvon Schuler (Orgyd) Peter Smeets (Wageningen-UR Alterra) Han Soethoudt (Wageningen-UR Food & Biobased Research) Sjaak Swart (Rijksuniversiteit Groningen-Science & Society Group) Johan Vermeulen (Rondeel B.V.) Izak Vermeij (Wageningen UR-Livestock Research) Peter Vingerling (T&S Consult) Huub Vousten (Christiaens Group) Gert-Jan Vullings (varkenshouder) Rinus van de Waart (Knowhouse B.V.) Adhemar van Waes (Gemeente Terneuzen) Mark van Waes (Van de Bunt Adviseurs) Berend Jan Wilms (melkveehouder) Bouke Durk Wilms (melkveehouder) Henny van der Windt (RU-Groningen-Science & Society Group) Mariet de Winter (Wageningen UR-LEI) Ruud Zanders (Rondeel B.V.)

En vele anderen die betrokken waren bij de projecten van TransForum!

