

Global Focus Tour Nuffield Veenkolonien 2014 en 2015

Alfons Beldman, LEI Wageningen UR

Twee groepen Nuffield scholars kwamen gezamenlijk naar Nederland in juni 2014. Een derde groep scholars bracht juni 2015 een bezoek aan de Veenkoloniën. Een Nuffield scholar reist de wereld rond om informatie te verzamelen om de antwoorden op de belangrijkste vragen van hun Nuffield studie te vinden. Hiervoor leggen ze bezoeken af bij collega ondernemers, bij ketenpartijen, onderzoeksinstellingen, overheden en daar stellen ze vooral veel kritische vragen. Dit deel van het Global Focus Tour werd op een iets andere manier georganiseerd. Natuurlijk kregen de scholars ook de kans om te leren over de Nederlandse landbouw in het algemeen en op zoek te gaan naar antwoorden voor hun eigen onderwerpen. Maar de Nuffield scholars werden ook 'gebruikt' om te helpen om de huidige situatie in een bepaalde regio in Nederland te analyseren en om te komen met nieuwe ideeën en oplossingen. Eigenlijk is de case study van het gebied "de Veenkoloniën" al begonnen tijdens de conferentie van 2014 scholars in Australië. 2012 Nuffield scholar Henk Smith presenteerde daar al de casus van de Veenkoloniën.

Veenkolonien

De Veenkoloniën is een regio in het noordoosten van Nederland. Het is een regio met zandgrond, die slechts geschikt zijn voor een beperkt aantal gewassen. Akkerbouw is de belangrijkste agrarische activiteit in deze regio, met een sterke focus op de productie van aardappelzetmeel. AVEBE is een coöperatie voor de verwerking van aardappelzetmeel. De boeren in de regio zijn behoorlijk afhankelijk van de resultaten van AVEBE en AVEBE is afhankelijk van de levering van de boeren. Er is een verplichting voor de boeren te leveren aan AVEBE. De productie van aardappelzetmeel werd gesubsidieerd door de EU. Het inkomen van zowel de AVEBE als de boeren staat onder grote druk van de hervorming van het EU-beleid. Bij deze hervorming worden de directie of gekoppelde subsidies op aardappelzetmeel afgeschaft. Deze ondersteuning wordt vervangen door een directe inkomenssteun voor de boeren, deze steun zal naar verwachting worden afgebouwd. De boeren werken meestal met een intensieve vruchtwisseling met een 1 op 3 aardappelteelt. Aardappelzetmeel wordt grotendeels verkocht als bulk. De laatste jaren heeft AVEBE geïnnoveerd in hun product folio. Ze produceren nu ook speciale eiwitproducten. Een geleidelijke ontwikkeling in de afgelopen decennia is dat er steeds meer melkveehouderij in de regio is gekomen. Door omgevingsbeperkingen elders in Nederland komen de veehouders naar deze regio. In 2015 is het systeem van de EU melkquota afgeschaft, dit betekent dat de zuivel kan groeien. De vragen die in de workshop aan de scholars werden gesteld waren: wat moet de boer doen en wat moet de industrie (AVEBE) doen?

Resultaten in 2014:

De scholars werden verdeeld in drie groepen. Elke groep kreeg de opdracht te kijken naar het gebied vanuit een specifieke invalshoek. Eén groep vanuit het oogpunt van een akkerbouwer, een groep uit het oogpunt van Avebe en één groep uit het oogpunt van de melkveehouderij. Met deze algemene vragen in het achterhoofd bezochten de Nuffield scholars verschillende boerderijen in de regio (melkveehouderij, akkerbouwbedrijf met een vergister en pluimvee en proefbedrijf Valthermond). In Valthermond werden de veldexperimenten bekeken en konden ze met onderzoekers van Wageningen UR, Ko Munnike en Bert Smit spreken. Ko Munnike presenteerde hoe Wagenigen UR en de regio werken aan innovatie voornamelijk binnen aardappelzetmeel. Bert Smit gaf een beeld van de totale sector en de effecten van de hervormingen van het EU-beleid.

De middag werd afgesloten met een sessie onder leiding van Alfons Beldman van Wageningen UR. Deze sessie bestond uit twee onderdelen. De aanpak in de sessie is gebaseerd op elementen van het Business Model Innovation Approach (LEI BIA). In het eerste deel, waarbij elke groep wordt in een zogenaamd context map, dit is een methode om te helpen om de huidige situatie te analyseren. In de 2e stap werd elke groep gevraagd om te komen met (ideeën voor) nieuwe businessmodellen.

Context map

De context kaart is een hulpmiddel dat deel uitmaakt van het of [the Canvas Business Model aanpak](#). [LEI-BIA](#) past deze aanpak in de agrarische sector op verschillende manieren. Het belangrijkste doel van de context kaart is om een totaal overzicht van de actuele ontwikkelingen rond het bedrijf te maken, het gaat om de ontwikkelingen die van invloed zijn op het succes van het business model. Het interessante

aspect is dat het "gewoon" een beschrijving van de huidige situatie en trends, zonder de beoordeling in de vorm van het zijn bedreigingen of kansen. De gedachte hierachter is mede dat het van de strategie c.q. het businessmodel afhangt of iets een kans of een bedreiging is. De context kaart bestaat uit de volgende elementen: (1) de politieke \ beleidsontwikkelingen (2) maatschappelijke trends, (3) de technologische ontwikkelingen, (4) klant trends, (5) sector trends, (6) economisch klimaat en (7) onzekerheden



De foto toont het voorbeeld van de zuivel-groep in 2104. De belangrijkste resultaten van alle drie de groepen zijn samengevat in tabel 1. We moeten ervan bewust zijn dat de scholars slechts beperkte tijd om de context kaart te vullen, dus het moet worden beschouwd als een quick scan gemaakt door buitenstaanders.

Tabel 1: Quick scan context map door scholars voor akkerbouwbedrijf, AVEBE en melkveebedrijf

	Akkerbouw bedrijf	AVEBE	Melkveebedrijf
Politieke en beleids trends	Milieu-eisen, vergroening GLB-hervorming van de EU China, India: steun van de overheid en subsidies GMO niet toegestaan Zeer intensief bouwplan, bodem gewas Bio-ontsmettingsmiddel brassica gewas Bodemgezondheids programma's Organisatie van de industrie -> beschikbare budget voor innovatie	Subsidies voor innovatie, duurzaamheid Profiteer van een Nederlands merk en veiligheid	Verandering ondersteuning vanuit EU Arbeid: uit nieuwe EU-landen Greening (randvoorwaarden subsidie) Vergunnings proces Plantaardige eiwitten -> dierlijke eiwitten (wereldwijd)
Maatschappelijke trends	GGO sociale licentie niet bestaand Dierenwelzijn (oppositie koeien volledig op stal)	Biologisch afbreekbare plastics Verbeteren van het verhaal	Oppositie grootschalige landbouw dierenwelzijn vetzuren/voedingtrends
Technologische trends	Hernieuwbare energie (bio vergister) Bodemonderzoek Toenemende eiwit in zetmeelaardappelen N0 / minimum till Gps precisielandbouw Co2 gecontroleerde atmosfeer opslag -> opslag moet minder duur	R R & D voor de toename van de opbrengst Maak gebruik van afval 'value add' 12 maanden gebruik van plantaardige Genetics voor aardappelzetmeel Betere zetmeel kwaliteit prikkel	gesekst sperma robots K.T. Minimum till
Klant trends	Toepassing Food -> hogere winst Geproduceerd	Enorme groei van de bevolking in 12 jaar Target grote partners	De vraag naar zuivel in China Gras uit midden oosten NL

	aardappelzetmeel is allemaal verkocht, soms tekort in het aanbod P zetmeel concurrentie Duitsland Europa Chinese markt geleverd door anderen Frankrijk: meer subsidie aan zetmeelaardappelen	zoals coca cola? Gespecialiseerd? Samenwerken met supply chain duurzaamheid 17 milj mensen, koop lokaal, gericht op lokale bedrijven Opleiden eindgebruiker	Veilige en hoogwaardige producten
Sector trends	Noodzaak van concurrentie-analyse Slecht benutting van de verwerking (april-oktober)	Geen prijs beveiliging Grondprijzen gaan dalent? overproductie Farming trends, de leeftijd van de boer?	Toename veestapel en bedrijfsomvang Grote rol coöperaties Naar klimaatneutraal Regels NPK Automatisering Milk pool Efficiëntie van de Arbeid
Economisch klimaat	Invloed financiële crisis Banken financieren 2,8%, maar kan riskant zijn In vermogen rijk, contant geld arm € 50k per ha, moet € 1000 euro kosten	JV met China en andere partners in de verwerking handelsovereenkomsten Verandering van regering	EU stabiele vraag melk
Onzekerheden	Investeerders van buiten Suiker coop effectiever Banken niet lenen tegen rendement, maar landbezit Het minimaliseren van een tussenhandel van melkvee voerdistributiesysteem	Klimaatverandering - overstromingen Concurrentie aardappel en andere zetmeelproducten Meer ziekten en plagen product aanbod	Opvolging (uitdaging) Meer zekerheid in diversiteit Beschikbaarheid dieren prijsvolatiliteit Vaardigheden? Drijfmest

2015

In 2015 was het programma iets anders ingevuld. Nog steeds stond het veenkoloniale gebied centraal. 's Ochtends werd als eerste een pluimvee annex akkerbouwbedrijf bezocht. Een bedrijf met vleeskuikens, een goed draaiend en modern bedrijf. De ondernemer was duidelijk in zijn visie, het geld wordt verdiend met de vleeskuikens. De grond voor de akkerbouw (55 ha) is vooral belangrijk voor de zekerheid en is slechts verantwoordelijk voor een relatief klein deel van de omzet. Het middagprogramma bestond weer uit een bezoek aan de proefboerderij inclusief een korte uitleg over het innovatieprogramma in de Veenkolonien. Als nieuw element was een presentatie van de Nederlandse Nuffield scholar Guus Mensink toegevoegd over de cooperatie DOC (ook actief in het gebied) die recent is gefuseerd met DMK uit Duitsland. dit gaf een bredere blik op het gebied, waar de melkveehouderij geleidelijk toeneemt



In de contextanalyse van de twee groepen in 2015 kwamen – uiteraard – veel dezelfde elementen voor. De nadruk lag wel wat meer op een aantal consumenten trends: gericht op lokale producten en gezond voedsel evenals toename van behoefte aan direct contact met de producent. Bij de technologische trends kwam big data duidelijk naar voren als een belangrijke trend.

Ideeën voor nieuwe businessmodellen.



2014: Suggesties voor nieuwe businessmodellen

(1) Verwerkende industrie: verhogen winst door het produceren van een respectabel product

De groep die keek naar de verwerkende industrie keek vooral naar de trend van duurzaamheid, zij zagen een grote kans in biologisch afbreekbare kunststoffen. Voor deze groep was dit de doelmarkt. Het idee was dit samen op te pakken met één van de grote merken, b.v. met Coca Cola. Want met biologisch afbreekbare kunststoffen van de zetmeelindustrie kan Coca Cola een groot, goed en kloppend verhaal brengen dat perfect past bij deze trend. Met een goed inzicht in de totale waardeketen met eerlijke marges voor iedereen, waarbij iedereen ook zijn bijdrage levert, met een goed verhaal moet het mogelijk maken om de winst te verhogen voor de boeren.

Dus het advies van deze groep om de verschillende stakeholders was:

- Boeren: Verhoog je rendement door het verhogen van het gewas waarde, door samen te werken binnen de keten. Werk aan hogere eiwit en een hogere kwaliteit van zetmeel
- Industrie: Stel het aanbod zeker, dit is één van de belangrijkste kwesties. Het aanbod wordt het best gegarandeerd door hogere winsten. Met betere genetica werken aan het verhogen van de opbrengsten, richt R & D op verdere stimuleringsmaatregelen op betere kwaliteit
- Overheid: moet dit innovatieve idee te steunen!

(2) Akkerbouwers: richten op een sterkere governance van de coop

De akkerbouwers moeten meer verdienen. De eerste stap zou kunnen zijn om het bestuur van de coop te verbeteren. De groep die de akkerbouwers vertegenwoordigde zag kansen in samenwerking met de suikerbieten industrie, omdat die beter lijken te presteren. De efficiëntie binnen de keten moet worden verbeterd. Om een goed inzicht te krijgen hoe dit zou kunnen worden gedaan stelt de groep een onafhankelijke evaluatie van de coop voor, met inbegrip van een concurrentie-analyse van de

buurlanden. De groep denkt ook dat er meer mogelijkheden in het gebruik van het eiwit uit de zetmeelaardappelen.

Het advies aan de boeren uit deze groep is uiteraard aan te dringen op een sterker bestuur, met een sterke boeren vertegenwoordiging in de raad van bestuur. De groep ziet ook goede kansen voor de akkerbouwers om samen te werken met de melkveehouders om de rotatie te verruimen en om de gezondheid van de bodem te verbeteren. De akkerbouwers kan voer telen voor de melkveehouders en de mest afnemen om daarmee het nitraat problemen van de zuivelsector op te lossen.

Voor de overheid en het beleid was het advies om zich te concentreren op de gezondheid van de bodem en op onderzoek. Het onderzoek moet worden gericht op het verhogen van het eiwit opbrengst. Dit kan gedaan worden met de genetica en genomica. De groep wil ook het debat over GM opent als een optie.

(3) Melkveehouders: enorme kans voor overgang naar zuivel

2014 Adviezen

De groep die vanuit het oogpunt van de melkveehouder naar het gebied keek zag enorme mogelijkheden. De totale oppervlakte van 100.000 ha kon in hun ogen 2 miljard kg melk produceren. Dit zou echter een belangrijke investering van ongeveer 3 miljard euro. Deze totale overgang kan niet in één keer plaatsvinden, het geld is er gewoon niet. Een eerste stap zou kunnen zijn om te beginnen met de productie van gras voor de melkveehouders of de nabijgelegen exportmarkt. De introductie van het gras in de rotatie zal de bodemgezondheid verbeteren en ook financieel zal het goed uitpakken als gevolg van de toenemende vraag door de beëindiging van het quotasysteem in 2015. Zo langzamerhand zal volgens deze groep een nieuwe industrie ontstaan, als deze bedrijven ook beginnen met de opfok van vaarzen voor de groeiende melkveebedrijven in de regio.

Het advies aan de industrie was om de coop model herontwikkelen om meer controle door de boeren krijgen. De verwerkende industrie moet een ruimere rotatie ondersteunen met het oog op de gezondheid van de bodem. De groep ziet mogelijkheden om meer eiwitten uit het zetmeel te halen, die eventueel ook kunnen worden gebruikt om koeien te voeden.

Het advies aan de boer is om de coop model gebruiken om investeerders te koppelen aan toekomstige melkveebedrijven. De coop kan ook de verandering van de rotatie vergemakkelijken door toe te staan zetmeel telers minder zetmeel leveren. Deze groep adviseerde de regering om zich te stoppen met de subsidies. Mogelijk kan het belastingstelsel worden gebruikt om de juiste prikkels te genereren om tot meer duurzame systemen te komen. De overheid zou ook de overdracht van kennis kunnen ondersteunen die nodig is voor deze overgang.

2015: suggesties voor nieuwe businessmodellen

Avebe: twee suggesties, inspelen op trend naar echt en gezondheid en afbreekbare bioplastics

Echt en gezond: Gemodificeerd zetmeel kan gebruikt worden als smaakversterker. Door toepassing in chips kan een gezondere chips variant worden gemaakt. Door een samenwerking aan te gaan met een Nederlandse chips fabrikant kan bovendien een lokaal en 'chips only made from potatoes' worden gemaakt (dus ook glutenvrij). Er werd in de discussie verwezen naar een voorbeeld uit Ierland waarbij een lokale producent in korte tijd een groot marktaandeel had weten op te bouwen: <http://www.odonnellscrisps.com/> Het product mede in markt zijn met weight watchers als partner.



Bioplastics: dit idee werd mede geïnspireerd doordat de snijmaïs er vanwege het koude en droge voorjaar niet al te florissant uitzag. Van aardappel zet kan afbreekbaar plastic worden gemaakt dan kan worden gebruikt in de snijmaïsteelt om de eerste groei te versnellen.

Akkerbouwer: twee opties voor verbreden

Bosbessen: het idee was dat de grondsoort geschikt zou zijn voor de teelt van bosbessen, bosbessen staan sterk in de belangstelling als superfood. Mogelijk kan een deel van de Avebe fabriek gebruikt worden om bosbessen te verwerken en of op te slaan. Uiteraard is nog kennis nodig om de teelt verder te ontwikkelen om deze voldoende op te kunnen schalen. Ook zal er aandacht nodig zijn voor ontwikkeling van merk en markt.

Voederteelt: de groeiende melkveehouderij heeft behoefte aan meer voer. Snijmaïs en grassen zijn waarschijnlijk moeilijk in te passen in het bouwplan, daarnaast is de behoefte er vooral voor (krachtvoer-) eiwit. Dus teelt van soja of andere hoogwaardige eiwitbronnen past het beste. Gezien de huidige te behalen opbrengsten is er nog een forse innovatieslag nodig om dit rendabel te maken.

2014 Adviezen

De groep die vanuit het oogpunt van de melkveehouder naar het gebied keek zag enorme mogelijkheden. De totale oppervlakte van 100.000 ha kon in hun ogen 2 miljard kg melk produceren. Dit zou echter een belangrijke investering van ongeveer 3 miljard euro. Deze totale overgang kan niet in één keer plaatsvinden, het geld is er gewoon niet. Een eerste stap zou kunnen zijn om te beginnen met de productie van gras voor de melkveehouders of de nabijgelegen exportmarkt. De introductie van het gras in de rotatie zal de bodemgezondheid verbeteren en ook financieel zal het goed uitpakken als gevolg van de toenemende vraag door de beëindiging van het quotasysteem in 2015. Zo langzamerhand zal volgens deze groep een nieuwe industrie ontstaan, als deze bedrijven ook beginnen met de opfok van vaarzen voor de groeiende melkveebedrijven in de regio.

Het advies aan de industrie was om de coop model herontwikkelen om meer controle door de boeren krijgen. De verwerkende industrie moet een ruimere rotatie ondersteunen met het oog op de gezondheid van de bodem. De groep ziet mogelijkheden om meer eiwitten uit het zetmeel te halen, die eventueel ook kunnen worden gebruikt om koeien te voeden.

Het advies aan de boer is om de coop model gebruiken om investeerders te koppelen aan toekomstige melkveebedrijven. De coop kan ook de verandering van de rotatie vergemakkelijken door toe te staan zetmeel telers minder zetmeel leveren. Deze groep adviseerde de regering om zich te stoppen met de subsidies. Mogelijk kan het belastingstelsel worden gebruikt om de juiste prikkels te genereren om tot meer duurzame systemen te komen. De overheid zou ook de overdracht van kennis kunnen ondersteunen die nodig is voor deze overgang.

2015 adviezen

De adviezen in 2015 hadden vooral betrekking op de te besteden innovatiegelden. In de discussie rond de presentatie van het innovatieprogramma veenkolonien werd het punt aangekaart dat de inhoud van het programma wel heel dicht bij de huidige activiteiten en de huidige stakeholders blijft. Je kunt je dan ook oprecht afvragen of dit tot echte innovatie leidt.

Het voorstel van de groepen was om het innovatiegeld te besteden aan het benodigde onderzoek voor de genoemde nieuwe businessmodellen. Daarnaast was er ook een pleidooi om het onderzoek niet alleen op de proefboerderij te concentreren, maar om ook meer onderzoek in de praktijk uit te voeren bij boeren in de regio. Omdat de kans dan groter is dat die kennis ook daadwerkelijk wordt toegepast.

Tenslotte werd ook het advies gegeven om ruimte te geven voor internationale oriëntatie, ga ook eens elders kijken. Als voorbeeld werd Ierland genoemd waar de suikerindustrie zo ongeveer van de ene op de andere dag was verdwenen, dit heeft tot een sterke innovatie geleid. Om een bijdrage te leveren aan die internationale oriëntatie werd in het innovatiebudget zo'n 5% gereserveerd voor Nuffield scholarships. Met een knipoog natuurlijk, maar toch ook wel met een serieuze ondertoon.

Wat is het "burning platform"

Het essentiële element in de uiteindelijke discussie werd echter "What is the burning platform", ofwel waar is de urgentie, waarom moet er nú iets veranderen? Dit zou de gezondheid van de bodem kunnen zijn, of misschien de hervorming van het EU-beleid of de vermeende inefficiëntie van het zetmeel keten. Elke één van deze redenen lijkt ruimte voor verandering mogelijk te maken. Het gevoel van de groep was echter dat er weliswaar een aantal problemen tijdens de dag was benoemd, maar ze hadden niet het idee gekregen dat er sprake was van een echt "burning platform".