

# Regionale Voedselketen

Eindrapportage fase I



marqt<sup>®</sup>



Wageningen UR  
Agrotechnology and Food Sciences Group

Dr. Ir. J.M. Soethoudt  
Ir. N. Wassenaar  
Ir. F.P. Scheer

Vrije Universiteit  
Athena Instituut

Mr.Dr.. M..H.J.W. van Amstel

17 April 2008

**OPENBAAR**

## Colofon

Titel Regionale Voedselketen; Evaluatie fase I  
Auteur(s) Dr. Ir. J.M. Soethoudt; Ir. N. Wassenaar, Mr.Dr. M..H.J.W. van Amstel  
AFSG nummer 913  
ISBN-nummer 978-90-8585-216-2  
Publicatiedatum  
Vertrouwelijk Dit rapport is openbaar; iedere participant kan het vrijelijk gebruiken  
OPD-code  
Goedgekeurd door

Agrotechnology and Food Sciences Group  
P.O. Box 17  
NL-6700 AA Wageningen  
Tel: +31 (0)317 475 024  
E-mail: [info.afsg@wur.nl](mailto:info.afsg@wur.nl)  
Internet: [www.afsg.wur.nl](http://www.afsg.wur.nl)

© Agrotechnology and Food Innovations b.v.

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, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher. The publisher does not accept any liability for inaccuracies in this report.*



Het kwaliteitsmanagementsysteem van Agrotechnology and Food Innovations b.v. is gecertificeerd door SGS International Certification Services EESV op basis van ISO 9001:2000.

## **Abstract**

This report describes the realization of a regional supply chain for fresh products. This supply chain is characterized by regional sustainable production, chain reduction, high quality and fresh products and better margins for producers. Main purpose of this report is sharing experiences and knowledge (lessons learned).

# Inhoudsopgave

<b>Abstract</b>	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>2 Het initiatief</b>	<b>7</b>
2.1 Drijfveer	7
2.2 Onderscheidend vermogen	7
<b>3 Project</b>	<b>8</b>
3.1 Participanten	8
3.2 Projectaanpak	8
<b>4 Projectresultaten</b>	<b>10</b>
4.1.1 Communicatie	10
4.1.2 Formule	11
4.1.3 Kwaliteitsmanagementsysteem	16
4.1.4 Logistiek concept	18
4.2 Nog te realiseren	20
<b>5 Projectevaluatie</b>	<b>21</b>
5.1 Organisatorische leerervaringen	21
5.1.1 Inleiding	21
5.1.2 Werkwijze monitoring	22
5.1.3 De droom van MijnBoer	24
5.1.4 MijnBoer als proces	27
5.1.5 Het ontstaan (voor eind 2006)	30
5.1.6 De periode van het kabbelen	31
5.1.7 De crisis	34
5.1.8 De stroomversnelling	37
5.1.9 Benoemde leerervaringen in de reflectiesessie	38
5.1.10 Voor de liefhebber: deel van het gebruikte theoretisch kader van monitoring (deel presentatie reflectiesessie)	39
5.2 Inhoudelijke leerervaringen	42
<b>6 Communicatie extern</b>	<b>47</b>
<b>7 Vergelijkbare initiatieven</b>	<b>48</b>
7.1 Whole Food Market	48
7.2 De Hoeve	48
<b>8 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>50</b>
<b>Literatuur</b>	<b>52</b>

<b>Bijlage A1: Handboek Kwaliteit I</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage A2: Handboek Kwaliteit II</b>	<b>74</b>
<b>Bijlage B: Handboek Logistiek</b>	<b>78</b>
<b>Bijlage C: Assortimentslijst</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage D: Projectkaart Transform</b>	<b>93</b>
<b>Bijlage E: Adressen participanten</b>	<b>94</b>

# 1 Inleiding

Sinds 2005 wordt door Ruraal Park en Groene Hoed gewerkt aan het opzetten van een volledige regionale keten voor versproducten in de regio Amsterdam. Ter realisatie van het regionale keten concept hebben Ruraal Park en Groene Hoed samengewerkt met verswinkel Marqt. Inmiddels is de opening van een eerste winkel in Amsterdam bewerkstelligd. Producenten zijn hiermee niet langer de uitwisselbare factor in de productieketen. Agrarische producenten zijn verenigd in een stichting, die partner is binnen een marktformule waar met name verse producten uit de regio worden aangeboden. Er is een nieuwe, stabiele productieketen van regionaal geproduceerde producten gerealiseerd.

Deze rapportage beschrijft de opzet van het project 'Regionale keten versproducten' en beschrijft welke werkzaamheden zijn verricht. Speciale aandacht wordt geschonken aan opgedane ervaringen, lessen en inzichten die generiek en daarmee overdraagbaar zijn. Hiermee levert het project een bijdrage aan de doelstellingen van Transform en aan kennisontwikkeling op het gebied van nieuwe concepten voor agrofood-netwerken.

## **2 Het initiatief**

### **2.1 Drijfveer**

Ruraal Park en Groene Hoed werken sinds 2005 aan de realisatie van een volledige regionale keten voor versproducten in de regio Amsterdam. Ruraal Park en Groene Hoed zijn gedreven door een aantal trends waardoor de Nederlandse agro-foodketen onder druk staat. Enkele van deze trends zijn: dominantie van de retail, schaalvergroting in de landbouw, vershraling van het versassortiment en prijs als leidend mechanisme voor afrekeningen van producenten.

Deze trends resulteren er in dat de versheid en smaak van versproducten in winkels en markten voor verbetering vatbaar zijn. Daarbij gaan de marges in de versketens naar de laatste schakels in de keten en onvoldoende naar de boer. Boeren willen echter zelf weer meer grip krijgen op deze marges en op de kwaliteit van hun eigen producten die aan de consument gepresenteerd worden. Ook geldt dat vers voedsel nu een lange, niet traceerbare, afstand aflegt voordat het de consument bereikt: er worden veel onnodige foodmiles gemaakt.

Ter realisatie van het regionale keten concept hebben Ruraal Park en Groene Hoed samengewerkt met verswinkel Marqt. Onder de naam Marqt is een eerste ‘open marktplaats’ gerealiseerd waar vraag en aanbod direct bij elkaar komen. Marqt biedt hiermee kleine lokale producenten een nieuw afzetkanaal en saneert onnodige schakels in de keten.

### **2.2 Onderscheidend vermogen**

Drijvende principes achter het regionale keten concept zijn: samenwerking, ketenverkorting, regionale duurzame productie, productdifferentiatie, kwaliteit en vers, margeverbetering voor de producent en aandacht voor beleving van voedsel. Marqt onderscheidt zich sterk van een traditionele supermarkt middels het ter beschikking stellen van meer schapruimte voor verse producten.

Door vestiging in de Amsterdamse binnenstad is er sprake van een vast afzetkanaal met een redelijk voorspelbaar afzetpatroon. Dit geeft houvast en ook zekerheid voor de boeren van Groene Hoed. Het prijsniveau en de korte afstand tussen boer en winkel waarborgen een eerlijke prijs en marge voor alle partijen. Uiteindelijk vormen de producten die door de klant gewaardeerd worden de onderscheidende factor van het concept.

## 3 Project

De doelstelling van het project is als volgt:

*Het doel van het project 'regionale versketen' is om samen met andere regionale initiatieven een compleet versassortiment te kunnen bieden aan de consument. Dit door opschaling en samenwerking, zodat een sterke alternatief ontstaat voor het verschap van de reguliere retail. Gestreefd wordt naar een gezonde primaire sector, een duurzamere kortere agrofoodketen, excellente en lekkere producten en enthousiaste consumenten. Het project levert een innovatief businessmodel waarin de informatievoorziening en waardecreatie in de keten fundamenteel anders georganiseerd is. Deelnemers ontwikkelen competenties om dit model in de praktijk te brengen.*

### 3.1 Participanten

Initiatiefnemers van Ruraal Park zijn Wales the Maverick (ontwikkelaar van retail- en belevingsconcepten), Wageningen UR (nieuwe opzet van regionale ketens), Buck Consultants International (logistiek advies en regionale economie) en Athena Instituut (onderdeel van de Vrije Universiteit dat onderzoek doet t.a.v. maatschappelijke vraagstukken in de levenswetenschappen).

Groene Hoed is een stichting van 30 tot 40 boeren en tuinders die versproducten rechtstreeks leveren aan met name restaurants in Amsterdam. Zij willen in de samenwerking met Ruraal Park hun rechtstreeks te leveren volume vergroten. Eveneens willen zij meer inspelen op wensen van consumenten: met nieuwe productvarianten en met een eerlijk verhaal dat wat men in de stad eet in de achtertuin is geproduceerd.

Marqt is een initiatief van enkele ex-medewerkers van Ahold. Zij streven onder meer naar een transparante keten, echt vers en regionale producten met voldoende invloed en marges voor de primaire producent. Zij geloven in de ketenaanpak van Ruraal Park / Groene Hoed en voegen daar hun retailkennis aan toe.

### 3.2 Projectaanpak

De activiteiten van het project hebben betrekking op twee niveaus. Te weten:

- Business concept > het verder uitwerken van het Ruraal Park concept waaruit diverse regionale initiatieven gestart kunnen worden;
- Scientific concept > het beantwoorden van vragen als: wat gebeurt er in de wereld om ons heen, welke informatie is voor handen rondom rurale parken, wat kunnen we leren van de processen die hebben plaatsgevonden bij het opstarten van deze keten?

Merk op dat Marqt geen deelnemer aan het project is, echter er zijn, gezien de consignatie, nadrukkelijk activiteiten die ten behoeve van en in de winkel plaats hebben gevonden en nog steeds plaatsvinden.



Vanuit de drie niveaus kunnen onderstaande projectfasen onderscheiden worden:

fase	proces	inhoud
1. planning	bepalen van <ul style="list-style-type: none"> <li>- beoogde resultaten</li> <li>- verantwoordelijke mensen</li> <li>- benodigde tijd</li> </ul>	
2. communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- communicatieplan intern</li> <li>- rapportages tbv opdrachtgever en subsidieverstrekker</li> </ul>	- communicatie in de keten (wat?)
3. financiën	beheren van <ul style="list-style-type: none"> <li>- consignatiecontracten</li> <li>- budgetten</li> <li>- investeringen in mens en materiaal</li> </ul>	
4. formule		bepalen van <ul style="list-style-type: none"> <li>- marketingstrategie</li> <li>- winkelinrichting</li> <li>- organisatievorm</li> <li>- assortiment</li> </ul>
5. kwaliteitsmanagementsysteem		definiëren van <ul style="list-style-type: none"> <li>- product-</li> <li>- verpakking- en</li> <li>- processpecificaties</li> <li>- vormgeven van auditing</li> </ul>
6. logistiek concept		<ul style="list-style-type: none"> <li>- bepalen en besturen van logistieke grondvorm</li> <li>- prestatieindicatoren</li> <li>- opzetten bestelsysteem</li> </ul>

Het uitvoeren van operationele zaken in bedrijfsmatige- dan wel projectzin is niet relevant voor de rapportage. Daarentegen zijn inhoudelijke aspecten en leerervaringen met betrekking tot proces en inhoud wel relevant. De inhoudelijke zaken worden in hoofdstuk 4 Projectresultaten behandeld, terwijl de leerervaringen in hoofdstuk 5 Projectevaluatie worden beschreven.

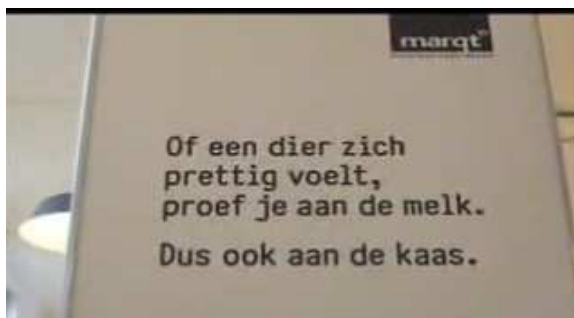
Het blijkt dat een aantal van de genoemde onderwerpen in ontwikkeling is en veelal een ‘eerste versie’ kent of slechts ten dele is uitgekristalliseerd. Een duidelijk voorbeeld is de marketingstrategie. Er is wel een aantal waarden benoemd, maar de communicatie naar buiten hoe deze keten zich wil profileren is nog niet vastgesteld.

## 4 Projectresultaten

In de meeste gevallen worden projecten opgestart vanuit een bestaande omgeving. De intentie is dan een optimalisatie, verbetering of herschikking van de huidige situatie en daardoor vaak een overzichtelijk, afgebakend beheersbaar proces in een bepaalde vastgestelde richting. In de turbulente omgeving van het opstarten van een nieuw concept zijn ideeën de basis en de uitkomsten kunnen gaandeweg van richting veranderen. Dat betekent dat je in projecten, die hiermee van doen hebben, soms 2 stappen vooruit en 1 stap terug moet doen. Dergelijke processen hebben ook in dit project plaatsgehad, echter horen bij een innovatie, die zo heftig en uniek is als deze keten.

### 4.1.1 Communicatie

Marqt richt zich op mensen die geïnteresseerd zijn in welzijn en de herkomst van producten. Binnen Marqt wordt de relatie tussen producent en klant op verschillende wijzen versterkt. Op de eerste plaats vindt communicatie via het schap plaats.



Op deze manier wordt de consument geïnformeerd over het verhaal en de productiewijze van de producent. In de winkel wordt verwezen naar een internetsite waarop consumenten kunnen zien waar hun product vandaan komt. Dit maakt de keten transparanter. Op de tweede plaats kunnen klanten de producenten bezoeken. Bijvoorbeeld tijdens open dagen. Andersom worden ook productpresentaties georganiseerd in de winkel door de producent zelf (paddestoelen en asperges zijn geweest). De filosofie is om dit om de paar weken te doen.

Het streven is dat al het personeel in de winkel kennis over de producten heeft en vragen van de consument kan beantwoorden of terugkoppelen naar de producent. MijnBoer regelt hiertoe meetings om de filosofie van het concept toe te lichten.

In (maar ook naar buiten toe vanuit) de keten is 'transparantie' een belangrijk credo en daarin past het om elkaar regelmatig te informeren. Daartoe zijn bijvoorbeeld voor de telers zgn. boerenbijeenkomsten georganiseerd. In eerste instantie is er vanwege het 'nieuwe' en

‘onbekende’ de urgentie om commitment te verkrijgen van boeren om mee te doen, maar later ook om operationele punten ten aanzien van certificering, prijs, bestellen en logistieke afspraken, te bespreken. In die beginfase ging Marqt logischerwijs mee naar de boeren. Door die transparantie ontstond en ontstaat niet alleen commitment maar ook vertrouwen. Er zijn momenteel dan ook geen contracten met de boeren. In deze fase waarin de AGF binnen Marqt ‘goed loopt’, en de prijs voor de boer procentueel hoog is, is dat ook geen probleem. Nadat deze eerste fase bij de aangesloten telers in en rond de Beemster was doorlopen werden ook in West-Friesland<sup>1</sup> bij (potentiële) leveranciers twee bijeenkomsten gehouden. Deze werkwijze kan telkens herhaald worden bij groei. Uiteindelijk heb je laagfrequent bijeenkomsten bij boeren, die er langer bij zijn. Voor de beheersbaarheid zijn distributieplekken in het leven geroepen in de Beemster, West-Friesland oost en West-Friesland west, waarover de noodzakelijke communicatie kan verlopen.

#### 4.1.2 Formule

De interesse in goed geproduceerd eten neemt toe. Mensen zijn geïnteresseerd in welzijn en de herkomst van producten. Steeds meer mensen bezoeken een straatmarkt, boerderijwinkel of speciaalzaak, omdat het alledaagse aanbod van echt lekker eten beperkt is. Marqt wil een oplossing bieden voor deze mensen. Marqt staat voor lekker, gezond en duurzaam en richt zich op consumenten die het meeste uit het leven willen halen. Tot de primaire doelgroep van Marqt behoren jonge professionals tussen de 25 en 40 jaar en gezinnen met kinderen tot tien jaar. Tot de secundaire doelgroep behoren vitale ouderen boven de vijftig jaar. De doelgroepen van Marqt hebben als gemeenschappelijke factoren dat ze opgeleid, sociaal- en trendgevoelig, actief begaan met zichzelf en passief begaan met de maatschappij zijn en een hoog tempo van leven kennen. Nog een belangrijk aspect is dat de consument vooral uit de grote stad zal komen vanuit de omgeving van de winkel. De consument zal daar niet komen om zijn wekelijkse boodschappen te doen. Dat wil zeggen dat de doelgroep bestaat uit kopers die niet kiezen voor het functionele boodschappen doen maar kiezen voor de aan emotie verbonden waarden waar het concept voor staat. Wat betreft de marketingstrategie is Marqt er nog niet helemaal uit, hetgeen te destilleren is uit het feit dat er nog geen profiel naar buiten toe wordt gecommuniceerd. Zo wil Marqt bijvoorbeeld niet als ‘biologisch’ bekend staan, terwijl ze dat wel nadrukkelijk in hun assortiment hebben. Hetzelfde geldt voor streek en herkomst.

#### *Aanbod van regionale producten*

Het assortiment van Marqt omvat brood, groente en fruit, kaas en eieren, kant en klaar, koffie, kruiden, kruidenierswaren, non food, verse sappen, vis, vlees en vleeswaren, wijn en zuivelproducten. Het aanbod van Marqt varieert. Gevarieerd wordt onder meer met de seizoenen en met verschillende oogsten en vangsten. Voor een assortimentslijst: zie bijlage C. Onder de naam van MijnBoer worden groente, fruit en sappen aangeboden. De boeren en tuinders van Groene Hoed leveren gecontroleerde streekproducten (uit het hart van Noord-

---

<sup>1</sup> Hiermee wordt het deel van Noord-Holland bedoeld dat tussen Hoorn, EnkhuiZEN, Medemblik en Schagen ligt.

Holland). Niet alle producten die Marqt aanbiedt, komen van de regionale boer. Er zijn niet genoeg producten in de regio. Fruit dat niet in Nederland verkrijgbaar is moet uit het buitenland gehaald worden. Bij de groothandel die is geselecteerd worden zo veel mogelijk biologische producten ingekocht. In overleg met Marqt is het aandeel bio binnen AGF zo'n 20%.

#### *Eerlijke prijs en margeverdeling*

Ruraal Park, Groene Hoed / MijnBoer en Marqt stellen een eerlijke prijs voor consument en producent centraal. De door Marqt gehanteerde consumentenprijs reflecteert gemaakte kosten. Deze prijs hoeft niet boven de prijs van concurrenten te liggen (Marqt heeft onder meer lage opslag- en transportkosten).

Wat betreft de margeverdeling wordt onderscheid gemaakt tussen drie ketens:

- Veilketen; deze keten kent een doorlooptijd van één of twee dagen van boer tot winkel. De keten bestaat uit boer > veiling > handel > Groene Hoed > Marqt.
- Groene Hoed keten; deze keten betreft dagverse keten. De keten bestaat uit boer > Groene Hoed > Marqt.
- Groene Hoed 'plus' keten; deze keten heeft betrekking op toegevoegde waarde producten (bijvoorbeeld op smaak of biologisch). De keten bestaat uit boer > Groene Hoed > Marqt.

Afhankelijk van de keten (veilketen, Groene Hoed keten of Groene Hoed 'plus' keten) komt gemiddeld 50 procent of meer van de consumentenverkoopprijs ten goede aan de boeren. In een traditionele keten ligt dit percentage vele procenten lager (we praten hier over een gemiddelde, omdat de variatie per product groot kan zijn). Bovendien is een producent in een traditionele keten uitwisselbaar omdat gesourced wordt op basis van prijs in plaats van kwaliteit (smaak, versheid).

De winkelinrichting betreffende AGF is qua plek in de winkel traditioneel, nl. meteen bij binnenkomst. Een belangrijk verschil met de reguliere supermarkt is de presentatievorm in volle kisten (wordt steeds aangevuld, hetgeen het dervingsgevaar echter groter maakt) en de hoeveelheid (schap)ruimte voor AGF, die bij Marqt relatief erg groot is.

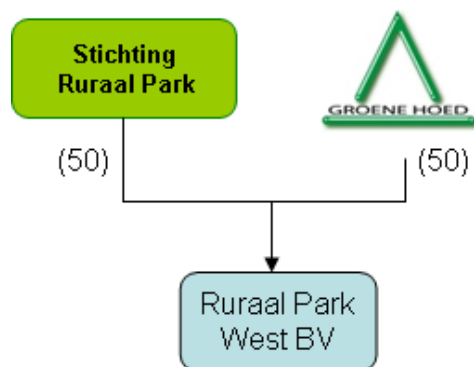
Een ander belangrijk verschil met de reguliere supermarkt is, dat de leverancier (MijnBoer) tot en met de kassa eigendom is van het product. Marqt ontvangt een marge van ieder product dat verkocht wordt, omdat MijnBoer consignatiepartner is van Marqt. De derving is dus voor de kosten van de leverancier.

De organisatievorm is in bedrijfszin klein en momenteel niet interessant. In juridische zin is er wel veel aandacht aan besteed ook in relatie tot de groeimogelijkheden:

#### *Juridische organisatie*

Ruraal Park is als initiatiefgroep een samenwerking gestart met Stichting Groene Diensten Centrum Waterland (hierna: Groene Hoed). Naarmate een reële afzet werd bewerkstelligd is een

opstart gemaakt naar een hechtere organisatie. De initiatiefnemers (o.a. WUR, BCI, Walas The Maverick, Oost NV, aangevuld met Jaap Hoek Spaans en Walter Abma) hebben een nieuwe stichting opgericht, nl Stichting Ruraal Park, ingeschreven bij KvK 09176837 in december 2007. Oprichting is voltrokken door de notarissen van Allen&Overy te Amsterdam. Deze stichting en stichting 'Groene Hoed' hebben nu gezamenlijk een BV in oprichting, onder de naam BV Ruraal Park West, handelend onder de naam MijnBoer. Deze BV is naar verwachting eind april/begin mei perfect. De oprichting van deze BV wordt mede verzorgd door de notarissen De Vries Vellenga te Amersfoort. Op dit moment is de juridische structuur dus eenvoudig, zoals weergegeven in Figuur 2.



**Figuur 2: Huidige juridische structuur**

Deze entiteiten zijn een voorloper voor de gewenste bedrijfsorganisatorische en juridische structuur van de toekomst, waarin wordt doorgegroeid naar een nationale organisatie, waar verschillende regio's met eigen stichtingen kunnen aansluiten. Deze stichtingen behartigen de belangen van de deelnemende boeren uit die regio, beheren eventueel de aandelen voor die boeren, zorgen voor evenwicht tussen regio's binnen de ketenorganisatie en leveren bij voorkeur via deze ketenorganisatie hun producten aan afzetpunten in diezelfde regio. waar nodig worden die aangevuld uit andere regio's. Zo is er nu een initiatief in Oost-

Nederland en mogelijk ontstaat daar op gelijke wijze een nieuwe BV geheten 'Ruraal Park Oost BV'.

Deze structuur heeft een lange historie en de discussie is reeds geruime tijd geleden begonnen. De opzet van de gewenste structuur, de voor- en nadelen en de noodzakelijke aspecten ervan zijn in eerste instantie een jaarlang voorbereid door BCI (Paul Bleumink) en WTM (Gerben van Straaten) in overleg met de initiatiefgroep Ruraal Park (meest 2005 en 2006) Allen & Overy heeft de doelstellingen getoetst en bijgesteld in 2006 en 2007 en heeft de oprichting van de stichting Ruraal park begeleid.

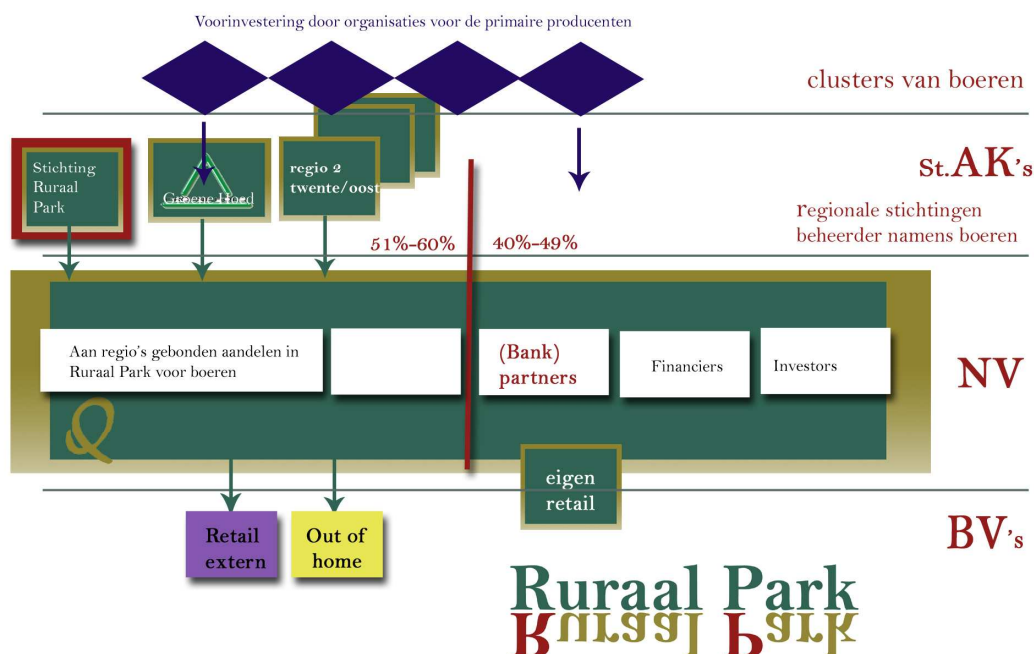
Dit heeft opnieuw geleid tot discussies in 2007 over het vervolg. De organisatie van de stichting 'Groene Hoed' was niet optimaal voorbereid voor een soepele aansluiting op een nieuwe organisatie, de initiatiefgroep RUP moest zichzelf van de grond af organiseren om te kunnen aansluiten op een marktgerichte BV. Beiden willen de belangrijke doelstellingen nl. ook in de toekomst kunnen blijven waarborgen.

Naarmate de afspraken met Marqt definitieve vormen aannamen is besloten tot de startstructuur als beschreven in Figuur 2. De oprichting daarvan neemt veel extra tijd in beslag vanwege de beslisstructuur in de oprichtende stichtingen. De BV in oprichting zal in elk geval begin mei definitief zijn.

In de aanvangsfase wordt vanzelfsprekend gedacht aan coöperatieve structuren. Zowel qua marktgerichtheid, breedte in de keten is daarvan afgezien. Daarenboven is een coöperatie vooral geschikt voor producten in een bepaalde categorie en minder voor een compleet assortiment van verschillende producten, bestemd voor een verscheidenheid aan afzetkanalen (detailhandel, markthandel, groothandel, out of home). Er is derhalve gekozen voor een vennootschap waarin tevens de kapitaalsontwikkeling- en verwerving, de flexibiliteit van uitbreiding en marktgerichtheid beter tot hun recht komen. De toekomstige doorstart naar een NV structuur is dan goed te regelen. Er wordt vanuit gegaan dat de NV zich niet op de beurs gaat begeven, maar dat gezocht wordt naar privaat geld van bijvoorbeeld banken, die iets met het initiatief hebben (Triodos, Rabo). Het voordeel van een NV is dat investeerders anoniem kunnen blijven, omdat de aandelen niet op naam staan. Deze partijen zullen altijd een minderheidsbelang hebben (dus maximaal 49%). Verder zal een minimum van 5% worden aangehouden om niet leeg te lopen op organisatiekosten.

De AK's (Administratiekantoren) zijn regionale stichtingen teneinde de organisatie beheersbaar te houden en niet op individueel niveau met boeren hoeven te discussiëren, maar gelaagd via vertegenwoordigers. Voor de boeren is deze constructie goed omdat ze enerzijds extra marges uit de goederenstroom kunnen verkrijgen en anderzijds voor de retail niet meer de uitwisselbare factor zijn, maar mede-eigenaar van de keten. Ze ontvangen dividend uit winsten, en er bestaat de mogelijkheid om via een revolving fund kapitaalsgroei te financieren via aandelen ook ter versterking van het eigen bedrijf. Een en ander is gevisualiseerd in figuur 3.

## Ruraal Park Organisatie



Figuur 3: Toekomstige juridische structuur

De boeren moeten ook wennen aan dit nieuwe concept en doen dat steeds meer, omdat AGF tot heden een succes is binnen Marqt. In afwijking van de eerste gedachten wordt de aansluiting van de boeren ook anders geregeld. In het kort: eerst maar eens aan de slag en de boeren aanlijnen door ze te betrekken in de concrete afzet en daarna de organisatiegraad doen toenemen en afstemmen op de gewenste structuur. Reden is om meer snelheid, meer eerlijkheid, transparantie en concreetheid naar de boeren toe te realiseren, een effectievere organisatie neer te zetten, en de boeren een serieuze kans te geven om de succeskans van het traject te beoordelen

Belangrijke afwegingen bij de huidige structuur zijn o.a. geweest de marktgerichtheid, om te kunnen inspelen binnen de vertegenwoordiging van de breedst mogelijke keten op afzetkansen, productontwikkeling en resultaatgerichtheid. Het goed kunnen aansluiten van boeren bij hun eigen regionale stichting zonder kapitaalsinbreng vooraf is een mogelijkheid die drempels slecht. Boeren kunnen hun eigen lokale/regionale belangenorganisatie zoals LTO mobiliseren voor het idee en als zodanig de eerste risicoinvestering te doen, die ze dan via revolving fund kunnen terugverdienen.

Evenwicht en solidariteit tussen regio's is goed mogelijk, het landelijk systeem kan groeien tot een duurzaam en betrouwbaar marktaandeel.

Daarnaast is het van groot belang om privaot en publiek gescheiden activiteiten te kunnen ontplooien. Enerzijds wil je bijv. personeel kunnen aannemen, dus investeren in economische groei, en anderzijds wil je boeren opleiden, betrekken en communicatie op gang brengen, hetgeen pre concurrentiële activiteiten zijn. Dat laatste maakt het mogelijk om voor dat deel van de activiteiten via subsidies ondersteuning aan te vragen.

De hoofddoelstellingen van het systeem (effectieve ketens, vers!, gezond voedsel, regionaliteit, duurzaamheid, boeren als bepalende factor, seizoenskwaliteiten etc etc) worden ook in de toekomst effectief bewaakt door de initiatiefnemers in overleg met de nieuwe deelnemers. De beoogde landelijke ketenorganisatie betreft een NV-structuur (naar huidig inzicht), de thans op te richten BV is daar een voorloper van. In deze NV Ruraal Park (NV RUP: werktitel) worden zoveel mogelijk onderdelen uit de gehele keten opgenomen. De NV RUP sluit overeenkomsten met externe afzetkanalen (zoals thans Marqt) of werkt aan eigen afzetkanalen in detailhandel, out of home markt of nieuwe formules (zoals de zgn. urban land markets).

Niet alles is vanzelf gegaan. Er zijn hobbels geweest vanwege het feit dat de initiatiefnemende partijen al volop aan de slag waren en per individu of vooral vanuit hun bestaande organisaties niet de optimale uitgangspositie leverden voor een snelle oprichting van de startstructuur. Dit heeft vooral in de procedurele kant van de oprichting extra zorgvuldigheid van alle betrokkenen gevergd en daardoor veel onverwachte extra tijd.

#### 4.1.3 Kwaliteitsmanagementsysteem

In het project is nadrukkelijk aandacht geweest voor het kwaliteitssysteem. In de eerste fase is afgesproken om uit te gaan van de 'waarden' van het concept en die te incorporeren in delen van de structuur van Eurep-Gap. Het doel is immers om te komen tot een realistische en werkbare procedure voor AGF. Uiteindelijk is gebleken dat het resultaat van de eerste opzet voor de keten als te complex werd ervaren. Om die reden is er begin 2008 een nieuwe opzet bedacht, die vanuit de operatie is opgezet. Op hoofdlijnen wordt in eerste instantie de Eurep-Gap benadering besproken, gevolgd door een beschrijving van het feitelijke kwaliteitssysteem nu, dat nog aan veranderingen/verbeteringen onderhevig is.

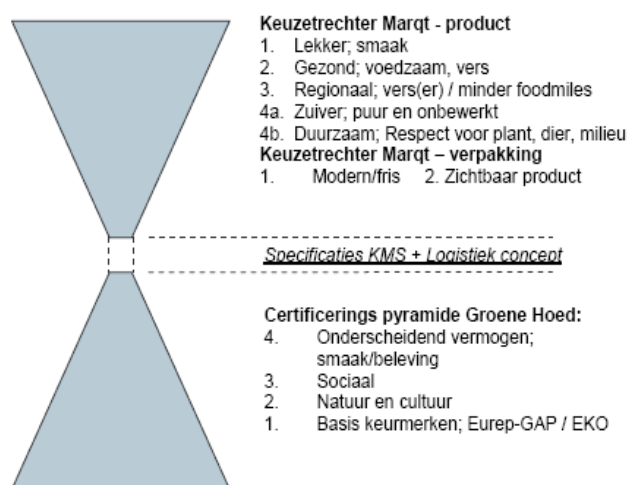
#### Kwaliteit uitgaande van Eurep-Gap

Binnen het project is een trechtermodel ontwikkeld om te bepalen welke producten de voorkeur hebben in de winkel(s). Voor AGF geldt onderstaande volgorde (voor zuivel geldt dat criteria 3 en 4 zijn omgedraaid):

1. Lekker;
2. Gezond;
3. Regionaal;
4. Zuiver (=biologisch) / duurzaam.

Centraal in het kwaliteitsbeleid van Groene Hoed staan de waarden van productiewijzen. Deze waarden zijn: regionaliteit, respect voor natuur, bijdrage aan natuurbeheer en cultuurhistorie, dierenwelzijn, sociale dienstverlening op het agrarisch bedrijf, open bedrijfsvoeringen, waardering van variatie en toegevoegde waarden van (h)eerlijke producten. Groene Hoed heeft een certificeringpiramide ontwikkeld waaraan de producten van de boeren moeten voldoen. Deze piramide bestaat uit:

1. Basis keurmerken;
2. Natuur en cultuur waarden;
3. Sociale waarden;
4. Onderscheidend vermogen.



Aan de hand van de certificeringpiramide is een certificeringschema ontwikkeld. Door het invullen van het Groene Hoed certificeringschema laat een bedrijf zien hoe er geproduceerd wordt. Naast volledige openheid over de voedselproductie (niveau 1) laat een bedrijf ook zien wat zij doet op het gebied van natuurbeheer en cultuurhistorie (niveau 2) en sociale dienstverlening (niveau 3). Niveau 4 zorgt

**Figuur 4: Trechtermodel Marqt en certificeringpiramide Groene Hoed**



voor toegevoegde waarde dicht bij de consument. Het is de resultante van niveau 1, 2 en 3 en is datgene wat de consument direct ervaart bij aankoop en consumptie. Aardbeien, bijvoorbeeld, onderscheiden zich door een goede smaak vanwege het gekozen ras en vanwege het feit dat de aardbeien precies rijp geplukt zijn. Hierdoor zijn de aardbeien licht zoetig en sappig, van smaak. In tegenstelling tot zuurdere en hardere aardbeien die niet rijp zijn vanwege de keuze voor een ander ras dat meer gericht is op houdbaarheid. Voor het kwaliteitshandboek: zie bijlage A1

### Kwaliteit vanuit de partners van het project:

#### Goede Agrarische Praktijk (GAP) / Volgens de criteria van MijnBoer

De beste agrarische praktijk is volgens MijnBoer de situatie waarin boeren en tuinders voedsel en diensten leveren aan klanten die zij 'kennen'. Natuurlijk zijn deze boeren en tuinders elk op hun eigen wijze dienstbaar aan de natuur en het landschap waarin zij leven.

Lokaal produceren voor de lokale behoefte aan een mooi landschap, goed voedsel en allerlei diensten die agrarische bedrijven als geen ander kunnen leveren.

Op het gebied van voedselproductie werkt MijnBoer samen met boeren en tuinders in Noord-Holland. Samen wordt gewerkt aan een productiewijze die de meest smaakvolle producten ( 'daar moet je veel voor doen' ) oplevert en resulteert in de meest zuivere en haalbare teeltwijze en productverwerking. Dit is een proces waarin sommige agrarische bedrijven heel ver gevorderd zijn en anderen juist weer helemaal aan het begin staan.

Marqt is, als nieuw winkelconcept voor regionaal kwaliteitsvoedsel, de ideale marktplaats in de stad en daarmee de meest ideale stimulans ( gebaseerd op vraag vanuit consumenten ) om dit proces te versnellen.

De kern van de goede agrarische praktijk die MijnBoer hanteert is 'als producent van voedsel laten zien wat je doet' en niet meer beloven dan dat. Registreren is dan een belangrijk onderdeel om deze transparantie ook op lange termijn en met terugwerkende kracht waar te kunnen maken. Het accepteren van variatie ( niet alles kan of moet altijd het zelfde zijn ) is een belangrijk uitgangspunt om tot smaakvolle producten te komen en/of de consument verschillen in smaak te laten beleven.

Voedselveiligheid is een ander kwaliteitskenmerk en een consumenteneis die uitermate belangrijk is.

Op vrijwel alle bij MijnBoer aangesloten agrarische bedrijven wordt gewerkt met een EurapGap of Skal certificering. Maar niet op alle. Heel soms kan dit niet. Het gaat in deze om enkele bedrijven die heel kleinschalig produceren en veel verschillende producten telen. Vaak oude rassen, unieke producten en er wordt veel handmatig gewerkt. Juist deze bedrijven en hun producten worden door MijnBoer gezien als extra toegevoegde waarde en mogen op basis van deze kwaliteit hun producten leveren.

MijnBoer is zich er van bewust dat er hier zeer beperkte risico's zijn. Zeer nauwkeurig werken, volledige transparantie, groot boerenvakmanschap en verantwoordelijkheidsgevoel voor de kwaliteit van het aangeboden product, gekoppeld aan het besef dat ook de boeren en tuinders bij MijnBoer feitelijk 'voor hun eigen klanten' werken doet de rest.

Gedeelde verantwoordelijkheid voor de gezamenlijke kwaliteit zal iedereen scherp houden. MijnBoer neemt de verantwoordelijkheid voor het geheel en elke individuele boer of tuinder is zelf verantwoordelijk voor het eigen aangeleverde product.

#### Recalls

Wanneer om welke reden dan ook product niet (meer) voldoet aan de kwaliteitseisen van MijnBoer of aan de wettelijk gestelde eisen van voedselveiligheid, dan zal:

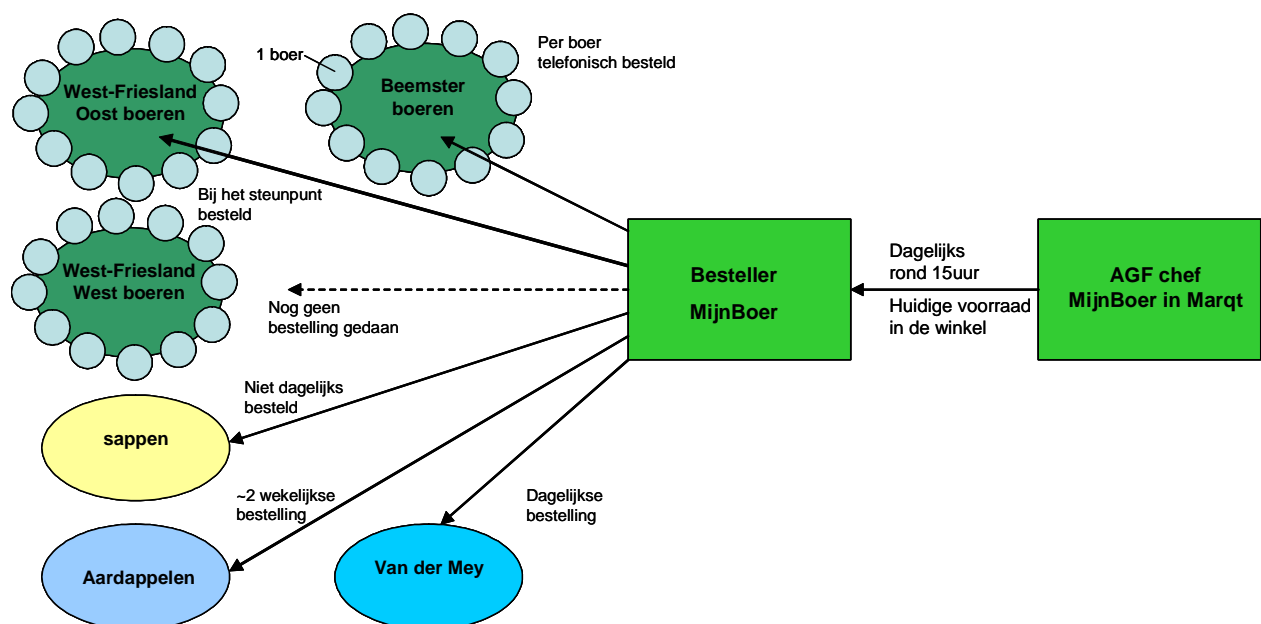
- MijnBoer het product direct wegnemen uit de schappen
- MijnBoer, in die gevallen waar voedselveiligheid in het geding is, controle uitvoeren rond herkomst van het product
- Tegelijk aan bovenstaande klanten via media op de hoogte stellen van 'incident'

#### 4.1.4 Logistiek concept

Met betrekking tot de logistiek zijn de processen nog niet gestandaardiseerd. Bovendien is er dynamiek in de gewenste toegevoegde waarde activiteiten, hetgeen druk legt op het goed structureren van de basisactiviteiten zoals bestellen en het collecterend vervoer. Deze processen worden toegelicht.

#### *Bestelling*

Bestellen gaat volgens het volgende schema:



Het is hierbij zo dat bij verschillende leveranciers er ook verschillende werkwijzen zijn. Soms is er digitale informatie aanwezig qua aanbod en soms ook niet. Bovendien is AGF een productgroep met prijschommelingen hetgeen de situatie nog complexer maakt. Gezien de kleinschaligheid en de belijde transparantiefilosofie is bij dit proces geen sprake van een machtsspel, maar van een gelijkwaardige eerlijke onderhandeling of eenvoudige acceptatie van een reëel prijsniveau.

### *Logistieke optimalisatie*

Er is voor gekozen om de eerste Marqt winkel in Amsterdam te openen, zodat voortgebouwd kan worden op de keten van Groene Hoed. Amsterdam kent een grote consumentenmarkt die open staat voor vernieuwing. Daarbij geldt dat vanuit de regio rond Amsterdam een vrijwel volledig versassortiment kan worden aangeboden door de landbouw.

Specifiek voor Marqt geldt het volgende. Om circa 10.00 uur in de ochtend collecteert Peter Appel Transport de producten bij drie hubs<sup>2</sup>, waar de regionale boeren hun producten hebben aangeleverd. Er wordt gewerkt aan infrastructuur zoals overslagfaciliteiten (bijv. koelcel). De producten zijn zo veel als mogelijk verpakt in de verpakking zoals gebruikt wordt bij aflevering aan Marqt. Dagverse producten worden dagelijks gecollecteerd. Bulkproducten (zoals aardappelen) worden enkele keren per week gecollecteerd en tussentijds opgeslagen op een drietal hubs. Tijdens de rit worden tevens verpakkingsmaterialen en barcode etiketten gelost voor de levering van de volgende dag. Op die hubs worden de diverse producten samengevoegd op rolcontainers volgens de bestellijst van Marqt. De producten worden aan een kwaliteitscontrole onderworpen. De vrachtwagen wordt geladen met regionaal vers en andere toegeleverd producten (zoals gesneden groenten en sap). Om twaalf uur worden de producten vervolgens afgeleverd bij Marqt.

Het is de ambitie om zelf producten te gaan maken of bewerken en een eigen overslag te hebben. Voorbeelden daarvan zijn voorgesneden fruit en kant & klaarmaaltijden. Uiteraard is groei hierbij noodzakelijk. De uitdaging zit hierin om dat binnen bepaalde financiële bandbreedte te realiseren door de juiste keuzes en volgorde van investeringen te doen.

### *Verkorte versketen*

Een volledige regionale keten voor versproducten is opgezet en de opening van de eerste Marqt winkel in Amsterdam is gerealiseerd. Een compleet versassortiment wordt aan de consument aangeboden. Uniek aan de Marqt keten is dat de keten minder schakels kent in vergelijking tot traditionele ketens. De keten bestaat enkel uit producenten, Groene Hoed/MijnBoer, Marqt en de consumenten.

De korte keten biedt mogelijkheden voor de producent om te communiceren met de consument. Op deze wijze kan een vertrouwensband opgebouwd worden en kan informatie uitgewisseld worden. Een ander positief gevolg van de korte keten is besparing van tijd. Producten kunnen eerder in de winkel liggen en zijn dus verser. Ten opzicht van supermarkten worden

---

<sup>2</sup> Zoals eerder aangegeven zijn er drie distributiepunten opgezet, één in de Beemster, één in West-Friesland oost en één in West-Friesland west.

voorraadpunten overgeslagen, zoals pakstation en groothandel, waar voor verpakken en orderpicken voorraadpunten zijn aangelegd.

Tenslotte is er een groot voordeel omdat er geen schakels zijn, die een deel van de marge opeisen.

Verdere detaillering is te vinden in het logistiek handboek: zie bijlage B<sup>3</sup>.

## **4.2 Nog te realiseren**

Enigszins onderbelicht gebleven is de beleving van consumenten. Nog niet gerealiseerd is een document met leerervaringen over beleving van consumenten met versproducten en het directe contact tussen boer en consument. De geluiden die in de Marqt winkel worden opgevangen zijn zeer positief te noemen. Consumenten zijn enthousiast over het lokaal produceren en consumeren. In de tweede fase van het project zal meer aandacht geschonken worden aan de beleving van consumenten.

---

<sup>3</sup> Merk op dat dit handboek een momentopname is qua beschrijving van de keten. De dynamiek van de keten kan ertoe leiden dat de inhoud niet meer geheel meeloopt met de werkelijkheid. Echter het handboek geeft zeker een goed globaal beeld.

## 5 Projectevaluatie

Net zoals een kind aan het begin van zijn leven veel leert levert het opstarten van een nieuw business-model zoals in de keten Groene Hoed/MijnBoer – Marqt veel lessen op voor iedereen, die eraan deelneemt. Veel dingen lijken op het realiseren van een nieuwe handelsketen van producent naar retail met vergelijkbare problemen als kleinschaligheid, echter de realiteit is anders als gevolg van ‘extended responsibility’ van de producentenorganisatie de winkel inwaarts als ‘tegenprestatie’ voor meer marge. Dit betekent dat er bij de Groene Hoed/ MijnBoer organisatie meer soorten expertise nodig zijn dan men gewend is binnen een reguliere keten. Dat heeft te maken met aspecten in de winkel, marketing, ICT en dergelijke, maar ook met andersoortige gesprekken met de eigenaar van het winkelpand, te weten Marqt. Waar liggen de grenzen van verantwoordelijkheden binnen dit nieuwe model. Dit alles moet uitkristalliseren, want het is niet eerder gedaan. De bereidheid hiertoe is bij zowel Groene Hoed/MijnBoer als Marqt groot. Als consequentie zijn er veel leerervaringen. Nu is een leerervaring afhankelijk van persoon en inhoud en niet a priori relevant om vermeld te worden als resultaat van dit project. Als de persoon jong en onervaren is zal die veel leren. Anderzijds iemand die uit een andere sector komt zal eveneens veel opsteken en in beide gevallen niet noodzakelijkerwijs interessant. Deze zaken gelden zowel voor het procesmatige als inhoudelijke deel van het traject dat is doorlopen. Vandaar dat gezocht is niet alleen naar het abstracte benoemen van de leerervaringen zoals bijvoorbeeld vertrouwen (proces) of goede ICT-structuur (inhoud), maar de verdieping gezocht naar de relatie met dit specifieke onderscheidende business-model.

In dit hoofdstuk is een dergelijke monitoring uitgevoerd door het Athena Instituut voor de proceskant en door A&F/Wageningen UR aan de inhoudelijke kant.

Methodologisch is er een enorm verschil. Het Athena instituut heeft de zgn. *learning history*, een narratief leerproces, toegepast en heeft daartoe filmopnamen gemaakt van interviews met de betrokken hoofdrolspelers. A&F/Wageningen UR heeft als uitgangspunt genomen de opzet die in februari reeds was ingezet om langs de lijn van benoemde thema's de betrokken personen te noemen, de inhoudelijke aspecten uit te wijden en de bijbehorende succes- en faalfactoren aan te geven. De interactie heeft plaatsgevonden via e-mail en interviews, waarvan een aantal telefonisch.

Het eerste deel, paragraaf 5.1, is praktisch integraal overgenomen van de eindrapportage zoals door Mariëtte van Amstel van het Athena Instituut gemaakt.

### 5.1 Organisatorische leerervaringen

#### 5.1.1 Inleiding

Sinds 2005 werken de organisaties Ruraal Park en Groene Hoed (RP/GH) samen aan het opzetten van een regionale keten voor versproducten. De beoogde innovatie van dit project is om een nieuw ketenconcept te ontwikkelen, te realiseren en activeren en in de praktijk toe te passen. Alle schakels van de keten zijn gezamenlijk eigenaar van het ketenconcept en de producten, totdat de consument ze koopt. Hiermee komt een machtsverschuiving binnen de

keten tot stand: in de huidige versketens liggen verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de retailer. In dit nieuwe concept komen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden eerder in de keten te liggen. De betrokken boeren zijn gezamenlijk verantwoordelijk.

Op 21 februari 2008 is in Amsterdam de eerste Marqt geopend. Ruraal Park/Groene Hoed is in deze winkel verantwoordelijk voor de levering van de aardappels, groenten en fruit (AGF). Dit gebeurt onder de merknaam “MijnBoer”.

TransForum is in 2007 bij het niet-commerciële/precompetitieve deel van dit project betrokken geraakt. Het gaat daarbij met name om de innovatie en kennisontwikkeling voor- en binnen de landbouw, het nieuwe ketenconcept en het betrekken en activeren van consumenten. Voor TransForum zijn in het projectvoorstel drie aandachtspunten gedefinieerd:

- Reflectie op *de aanpak* als onderdeel van het project. Wat zijn de succes- en faalfactoren in de wijze waarop het project tot stand is gekomen?
- Het in kaart brengen van *commitment* en *vertrouwen* van de (betrokken) producenten. Hoe is er binnen het project commitment verkregen bij de boeren / andere producenten? Welke begeleiding vanuit wie is daarbij nodig (in termen van het verkrijgen van vertrouwen en inrichting van communicatie- en besluitvormingsprocessen)?
- Een *vergelijking* tussen de regionale keten van MijnBoer producten en *andere initiatieven*. Wat is de positie van Ruraal park ten opzichte van andere initiatieven? Hoe kunnen leerervaringen worden uitgewisseld?

Deze monitoringsnotitie richt zich vooral op het eerste en tweede aandachtspunt. Daarnaast worden de fundamenten gelegd voor het derde uitgangspunt: het delen van de leerervaringen met vergelijkbare initiatieven. Tijdens het ketencongres eind mei 2008, (mede)georganiseerd door TransForum, zal de uitwisseling van praktijkkennis met andere projecten expliciet aan de orde komen. Enerzijds door de leerervaringen van dit project te presenteren, waarbij dan aandacht besteed wordt aan de overdraagbaarheid en opschaalbaarheid van het concept. Anderzijds door kennis te nemen van de andere presentaties van innovatieve praktijkprojecten.

### 5.1.2 Werkwijze monitoring

Eind 2007 is de monitor van het Athena Instituut actief aan de slag gegaan. Eerder in 2007 hadden ook wel gesprekken plaatsgevonden, maar daadwerkelijke activiteiten zijn aan het einde van het jaar aangevangen. Hiervoor zijn drie belangrijke oorzaken. Ten eerste behoort de financiering door TransForum tot het niet-commerciële deel van het traject. De realisatie van het commerciële deel heeft veruit de meeste tijd, aandacht en energie gevraagd van het projectteam. De startbijeenkomst van het TransForum project vond bijvoorbeeld pas plaats in december 2007 op initiatief van de projectregisseur (hierover later meer). Daarnaast heeft de start in het najaar ook te maken met de agenda van de monitor

Zowel de periode voor december 2007 als de periode daarna is in kaart gebracht door een *learning history*. Een learning history (LH) is bundeling die de ervaringen en inzichten van de verschillende

deelnemers van het project bevat. Een learning history geeft een narratief leerproces weer dat tot stand komt door lerende verhalen. De learning history vertelt het verhaal van de deelnemers in eigen woorden. Het beschrijft de acties en resultaten, maar ook de leermethoden en technieken. De learning history bevat ook de onderliggende assumpties, argumentaties en waarden. In die zin is het een 'dialoog' waarbij verschillende verhalen en perspectieven van deelnemers aan de orde komen.

Het doel van een learning history is meerledig. Enerzijds gaat het erom de deelnemers van dit project te helpen in hun eigen leerproces (het leren binnen). Daarnaast is de learning history van belang voor de opdrachtgevers, het helpt bij de verantwoording van het project (het leren van). Een learning history heeft ook nut bij het maken van een dwarsdoorsnede over een specifiek onderwerp (het leren tussen: een uitwisseling van inzichten tussen projecten).

De learning history kan meerdere vormen hebben. Een geschreven document is een mogelijkheid, maar ook een film behoort tot de mogelijkheden. In dit project heeft de monitor voorgesteld om deze twee te combineren via een web-based tool. Binnen TransForum zijn ook enkele andere projecten van start gegaan die van deze web-based tool gebruik maken. In het TransForum jargon is dit inmiddels *TransLearning* genoemd. Het projectteam stond hier positief tegenover. In de praktijk betekende dit dat een aantal bijeenkomsten en de interviews met camera zijn opgenomen.

Tijdens het schrijven van dit verslag wordt het systeem nog ontwikkeld waarin de filmbeelden en teksten zullen komen. Drie invalshoeken van een learning history zijn in deze web-based tool te vinden:

- Een pragmatisch invalshoek: het is van belang dat de deelnemers van MijnBoer met dit systeem kunnen werken. Bij presentaties zouden zij bijvoorbeeld stukken film of tekst vanuit het systeem kunnen gebruiken.
- Een onderzoeksgerichte invalshoek: het is van belang dat het verhaal klopt, zodat het gevalideerd kan worden. Er zijn feiten in het systeem te vinden en gedeelde waarden die in het project van belang zijn.
- Een mythische invalshoek: de mythische invalshoek is van belang omdat het verhaal van MijnBoer - dat op zichzelf krachtig, aantrekkelijk en puur is – verteld wordt. Een puur verhaal heeft aantrekkingskracht: mensen zullen willen gaan delen, op hun manier meedoen of zich laten inspireren door de achterliggende gedachten.

Diverse methoden zijn gebruikt bij het maken van de learning history: interviews met de leden van het projectteam Ruraal Park/Groene Hoed, aanwezigheid bij diverse overleggen en bij een werkatelier met boeren. Daarnaast zijn er van februari-juni 2008 twee stagiaires Linda van de Burgwal en Renee Liesveld betrokken bij het project. Linda en Renee zijn de eerste 6 weken na de opening van markt in de winkel aanwezig: de eerste twee weken is deze participatieve observatie full-time. Daarna ongeveer 2 dagen in de week. Zij hebben ieder een logboek

geschreven waarin hun observaties zijn vastgelegd. Ten slotte is op 5 maart 2008 een reflectiesessie georganiseerd. Hierin zijn de leermomenten uit de interviews door het monitoringsteam gepresenteerd. De aanwezige deelnemers hebben hierop gereageerd. De volgorde van de reflectiesessie is ook de volgorde van deze notitie. Allereerst komt de droom van het project aan de orde. Vervolgens wordt het proces als geheel beschreven, waarna op iedere fase meer wordt ingezoomd. Het project eindigt met de genoemde leerervaringen in de reflectiesessie.

Nb. Deze notitie bevat de leerervaringen tot en met 21 februari, de opening van markt. In de web-based tool zullen de leerervaringen van later uitgebreid aan de orde komen.

### 5.1.3 De droom van MijnBoer

De eerste vraag van de interviews met de leden van het projectteam was de vraag wat de droom van dit project is. In figuur 4 staan een aantal citaten die gaan over de droom. Wat opvalt is de grootheid of ambitie van de droom. Een van de deelnemers aan de reflectiesessie verwoordt dit met: *“Het gaat hier om echte dromen. Om visioenen van hoe het is, of hoe het zou moeten”*. Inhoudelijke kernbegrippen in deze droom zijn boer, consument, mensen, regionaal en kwaliteit. Daarnaast spreekt er ook veel bevoegenheid en energie uit deze droom en de wijze waarop het projectteam dit formuleert.



**Figuur 4: De leden van het projectteam over de droom van het project**



De droom is herkenbaar en breed gedeeld door de projectleden, maar toch ook divers geformuleerd. Een ieder heeft zijn eigen accenten: de boer, de consument, de smaak van producten, een nieuw systeem of een eerlijk verhaal. *“Een gedeelde droom is ook een goede basis.”* zegt een van de deelnemers aan de reflectiesessie hierover. *“Ik denk dat het een van de factoren is die het succes van dit project kan verklaren.”* voegt een ander hieraan toe. Reactie hierop zijn: *“de ambitie is ook duidelijk en helder”* en *“maar ook realistisch, en niet ongrijpbaar”*.

Toch is een duidelijke, realistische, herkenbare en breed gedeelde droom op zichzelf niet voldoende voor verandering. Het is een begin, een fundament en een succesfactor van het project. In de reflectiesessie komt echter ook naar voren: *“tot oktober was het niet realistisch, en niet concreet. Daarna werd het concreet. We hebben heel lang lopen zweven, in wolkjes. Door omstandigheden gedwongen, moest de droom gerealiseerd worden. Waar dan het kantelmoment ligt, daar kunnen we over verschillen, maar we hebben te lang lopen dagdromen”*.

Bij het realiseren van het project bleek juist dat de droom, het eindplaatje, sterk voor ogen bleef (zie ook figuur 5). De strategie die het projectteam hiervoor had, was om een persoon aan te stellen om de ambitie blijvend in het oog te houden. Bij de keuzemomenten en strategieën bleek dit van belang, maar soms ook moeilijk bij het realiseren van het project. Binnen het projectteam bleek dit geen probleem: *“Dat is juist goed. Juist bij weinig conflict, dan kom je niet vooruit. Het mag best ook wel eens scherp zijn”* was een van de opmerkingen hierover.



**Figuur 5: Uit de interviews... Hoe kunnen we de droom handhaven en realiseren?**

Een succesfactor en tegelijkertijd leermoment over de droom van het project is: “We vinden elkaar in het wat, en zoeken samen naar het hoe”. Anders gezegd: er is een gedeelde identiteit binnen het projectteam én de onderliggende waarden die belangrijk zijn voor de inhoud van het project zijn breed gedeeld. In figuur 6 staan de verhalen hierover.

In de reflectiesessie zijn nog enkele aanvullende waarden genoemd, zoals kwaliteit en gezamenlijkheid. Daarnaast is er de ontdekking dat in de interviews het bij het verwoorden van de droom over boeren en consumenten gaat, terwijl de waarden die genoemd zijn toch vooral vanuit de boer verwoordt zijn. Genoemde kernwaarden van MijnBoer zijn: transparantie, eerlijkheid, verantwoordelijkheid, plezier/fun en puurheid.



**Figuur 6: Gedeelde identiteit en onderliggende waarden**

Een leervraag is of deze waarden ook op de consument worden overgedragen en of we ook echt open staan voor de consument. Gerben noemt de consumenten wel (figuur 3), *“maar dan gaat het om informatie krijgen, en niet andersom om informatie geven. Het zit er wel in, maar niet zo bewust als we willen. Het zijn wel de vragen die Quirijn elke avond beantwoord die de klanten in de winkel achterlaten. Daarop inspelen, direct nadat de vraag gesteld is, dat is van belang.”*

Ofwel: *“wat wij leren is vraaggestuurd denken, we denken nog te veel vanuit aanbod”*.

Responsiviteit blijkt hiervoor een van de verklaringen. Een van de deelnemers van de reflectiesessie die nog maar kort betrokken is verwoordt dit: *“Maar jullie hebben bewust nog geen consumentenonderzoek gedaan, maar juist gefocused op de procesmatige kant, in plaats van kennis uit de markt. Die responsiviteit maakt dat blijkbaar minder nodig.”*

#### 5.1.4 MijnBoer als proces

In de interviews hebben alle leden van het projectteam het proces beschreven. In figuur 7 staan delen van deze beschrijvingen weergegeven. Een observatie tijdens de reflectiesessie hierover is: *“je herkent heel goed de rol. Frans-Peter spreekt over de inhoud, de anderen over het proces. Dat zie je heel erg terug.”*



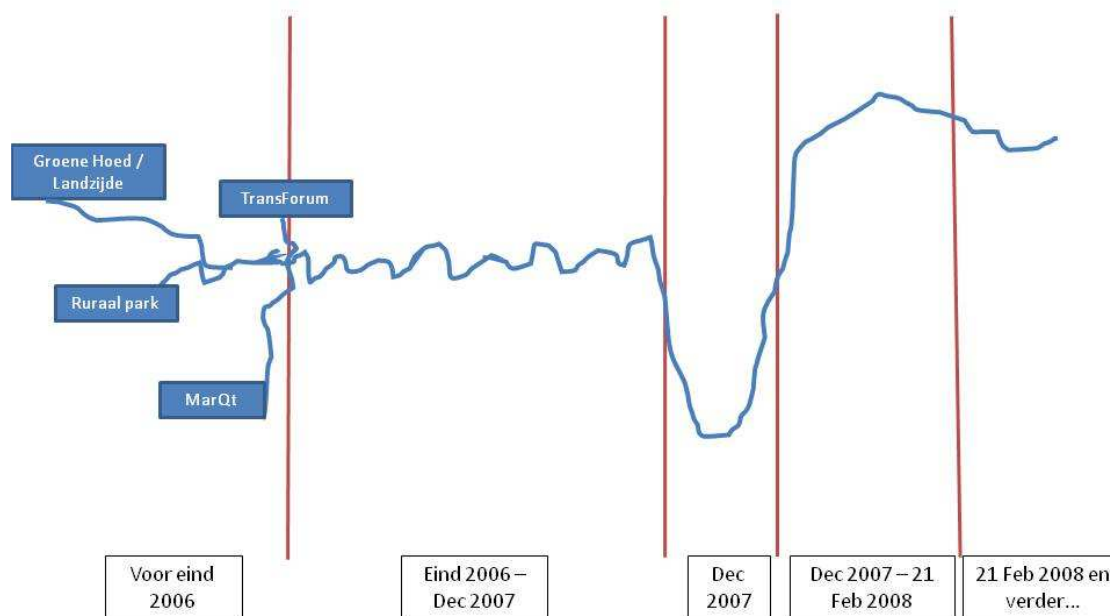
**Figuur 7: Enkele verhaal fragmenten over het proces MijnBoer**

Een observatie tijdens de reflectiesessie is dat de karaktereigenschappen van de mensen daadwerkelijk spreken in de citaten. Hierover zijn de volgende opmerkingen gemaakt:

- *“We hebben allemaal gaandeweg een eigen plekje gekregen. De rol die mensen hebben gevonden, past bij wie je bent. Ik denk dat dat een van onze succesfactoren is.”*
- *”En de complementariteit van mensen.”*
- *“Wat je ook ziet is dat de karaktereigenschappen gecombineerd zijn met de kennis en ervaring. Dat is wat je allemaal nodig hebt. Je kunt niet zonder.”*
- *“Je moet de puzzel compleet maken. In begin is dat moeilijk. Als je echt een puzzel maakt, begin je met rand, of een kenmerkende voorstelling. Dan pas heb je houvast. In het houvast proces leer je ook elkaar kennen. Mensen gaan meer en meer hun eigen rol spelen, de rol die ze nu spelen. Dat heb ik gedaan, Walter zeer zeker, en eigenlijk allemaal wel. Tot aan Linda aan toe in de winkel, jullie nemen ook je rol in het proces. Mieke ook. En Marco.”*

De gezamenlijke verhalen roepen het beeld op van een rivier (er zijn woorden en uitdrukkingen als ‘kabbelend’ en ‘in een stroomversnelling’). De onderstaande figuur 8 is daarom geconstrueerd. In de reflectiesessie heeft Jaap hierbij het verhaal verteld. Dit is in box 1 vrijwel letterlijk weergegeven.

## Beeld van het proces: een rivier



Figuur 8: beeld van het proces op basis van de eerste interviewronde

De indeling uit figuur 8 blijkt herkenbaar en werkbaar. Er vindt een korte afstemming plaats over de stremming. Omdat dit ook een verschil aan beelden geeft is deze hier weergegeven:

- *“ja, maar stremming is te zwak uitgedrukt. Het was een crisis. Een hevige crisis.*
- *het was het beste leermoment. Een dal kan ook een top zijn.*
- *maar op dat moment was het dal, later werd het een top. Op dat moment dachten we: we worden eruit getrukt.*

Box 1: Het verloop van het project regionale voedselketen – verteld door Jaap Hoek Spaans

Het begon nu anderhalf jaar en is min of meer aangestuurd door Platform Agrologistiek. TransForum kwam heel heftig snel in beeld, bijna tegelijkertijd met Marqt. De voedselstrategie van de gemeente Amsterdam zou ook nog wel in het figuur kunnen, net voor eind 2006. Ik hield een spreekbeurt op een bijeenkomst in het Cobra museum in Amsterdam. Daar ontmoette ik Sander. In een paar weken tijd daarna is het TransForum project geboren.

Dan zie je dat wij tot eind 2007 tot december 2007 hartstikke leuk met elkaar in gesprek zijn, ideeën aan het vormen, aan het aftasten zijn, gebaseerd op de financiering van TransForum en de provincie.

En dan wordt het toch spannend, want Marqt wilde in eerste instantie de winkel begin december openen. Dat was al gauw voor ons ook duidelijk dat we dat nooit zouden halen. Dan krijg je een rare situatie. In het eigen project in Purmerend ga je wijzen naar Marqt. Ze gaan het nooit redden, laat ze eerst zorgen dat ze hun eigen huiswerk op orde hebben. Zonder dat wij ons eigen huiswerk af hadden. Dat gebeurt. We waren in de droom bezig, dingen ook heel concreet aan het maken. We wisten wat we wilden, maar op onderdelen waar het er echt toe deed, deden we het niet.

En waarom niet? We zeiden, we willen nog wel eens zien of Marqt open gaat. Krijgen ze het wel van de grond? De focus was op de andere partij, waar je niet van afhankelijk bent, maar we speelden wel die kaart.

Dat kan alleen veranderen als het clasht. Dat gebeurde ook, en vrij heftig. Het was wel netjes, het uitgangspunt was wel vertrouwen. Mijn gevoel bij die stress situatie was dat het heel netjes door Quirijn werd gedaan. Hij bleek een goede zakelijke partner, juist toen. Ook hij moest met zijn billen bloot. Dus dat vind ik het meest belangrijke leermoment. Hier staat het afgebeeld als dal, maar je kan het ook als top zien. Als ik kijk, op welke momenten je als team het zelf om je oren hebt gekregen. Gaan we het doen? Ja, we gaan het doen, en dat betekent iet meer loslaten.

Met dromen en mooie praatjes kom je er niet. Dat betekent nog niet dat we het ook echt gaan doen. Dat was ook de reden dat Walter het die heftige ruzie noemde. Dat is ook de reden dat ik op een gegeven moment op zaterdagavond heb gezegd: dan gaat het niet door. Quirijn, succes met je winkel, maar het gaat niet door. Dat was op het moment dat eigenlijk de winkel open zou gaan, in december. Dus dat was heftiger dan heftig. Maar dat zijn je beste leermomenten. Dan ga je echt heel diep nadenken, zonder in de stress te raken. Paul was in het buitenland, we stonden er alleen voor. Zonder de grote leermeesters. Maar wij zijn heel basaal met Groene Hoed begonnen.

Groene Hoed heeft een omzet van 500.000 euro. Dat is leuk. Daar ligt wel de basis van: ja, het kan dus. Wij hebben toen heel heftig de stekker eruit getrokken, en afscheid genomen van Quirijn.

....Dat is een stuk beter geworden, omdat een aantal voorwaarden in contract na half december heel veel gunstiger geworden zijn. Een clash heeft zijn voordeel. De marge is 6% verschoven in ons voordeel, marqt is in ons gaan

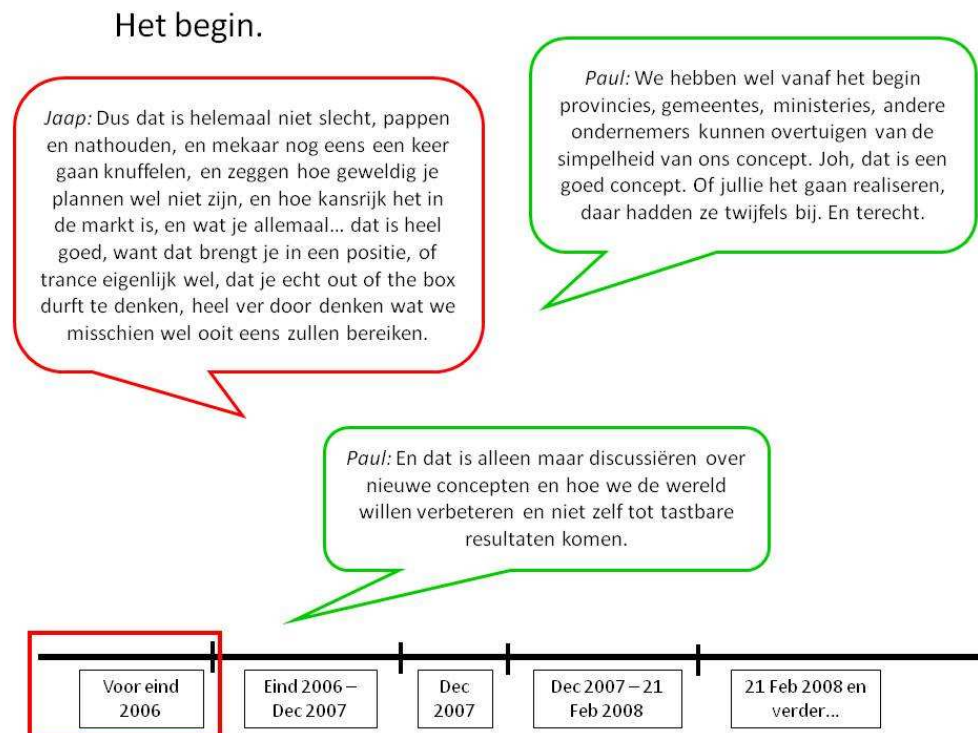
investeren.

...Er waren twee belangrijke redenen voor de clash. Enerzijds met de financiën. Maar voor mij was de belangrijkste reden dat er uiteindelijk te weinig echt geloof in eigen kunnen was. Omdat wij al zo lang aan het kabbelen zijn geweest. Met kabbelen doe ik het iets tekort, hoor. Er waren hele serieuze gesprekken, maar zonder echt vooruit te komen. Begin en eindpunt en je ziet verticale realisatie. Er was niet zo gek veel gebeurd.

Kijk, feitelijk, als je met elkaar in zo'n proces zit en je besluit niet echt van nu gaan we het doen, want dan begint het pas. Dan ga je nadenken. Wil je de risico's nemen? We zijn zelf gaan investeren. Een aantal mensen, Paul en ik, zijn privé gaan investeren. We zullen laten zien dat het kan. En dan ga je anders naar mensen kijken. Anders oordelen over cijfers, contracten, en de mensen met wie je het doet. Je stelt je soms harder op. Duidelijker. Je komt uit je droom, en nu moeten we het gewoon eens gaan doen. Dus dat is geld en een stukje onvermogen. Toch in heel korte tijd is dat veranderd.

### 5.1.5 Het ontstaan (voor eind 2006)

Groene Hoed deed al langer leveringen aan de horeca en die zin is de levering van producten van regionale boeren naar Amsterdam niet geheel nieuw. De regionale voedselketen starten richting winkerverkoop aan de consument is daarin wel een nieuwe stap. Daarbij komt ook een andere schaal en verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In het begin was dit voor ieder lid van het projectteam ook meer "hobby erbij".



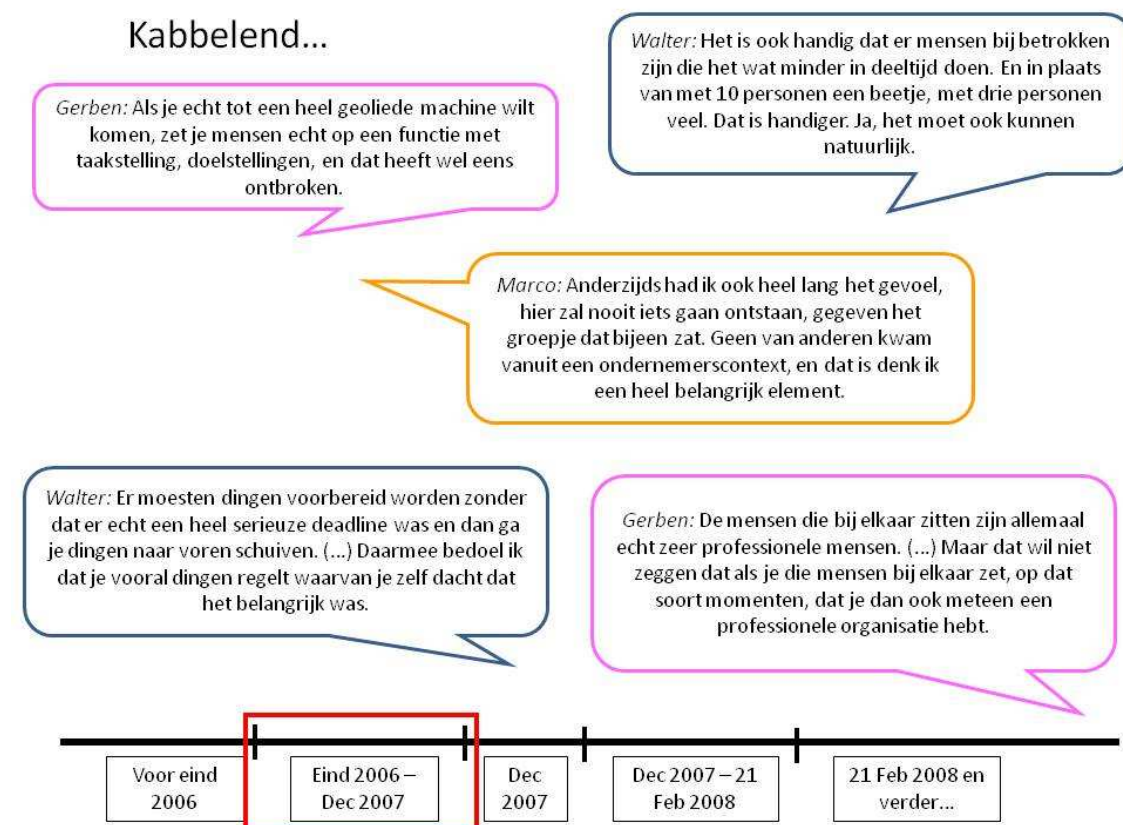
Figuur 9: Enkele uitspraken over het begin van het proces



Het was een periode van ontdekken, elkaar leren denken en gezamenlijk out of the box durven denken. *“In het begin was een gezamenlijk thema; er moet in de landbouw wat gebeuren wil je perspectief behouden voor relatief kleine producenten. Internationaal waren er voorbeelden waarin boeren gezamenlijk succesvol de markt kunnen bedienen. In Canada, Frankrijk, Engeland”*

De droom zoals eerder verwoord, werd door meerdere mensen tegelijkertijd gedroomd. *“in dat thema (perspectief behouden voor relatief kleine producenten) vonden we elkaar. En de kwaliteit van voedsel. En allemaal mensen met heel veel ambitie. Ook gezamenlijke ambitie.”* Bij Groene Hoed werd dit door Jaap, Walter en anderen op een heel praktische manier vormgegeven, via de horeca leveringen. Bij Ruraal Park door Paul, Marco, Gerben en ook mensen die nu niet meer betrokken zijn, waren concepten en systemen belangrijk. Het bedenken van het nieuwe business model – de urban landmarket - is dan ook een bijdrage vanuit Ruraal Park. De beginfase was een kennismaking en vermenging van de conceptuele en praktische invalshoek. Een opmerking daarbij is: *“het is belangrijk dat de hoofdlijnen van je gedachten, je goals, dat die gemeenschappelijk zijn. Dan zet je ze vast. Je gebruikt dat in gesprekken met financiers, derden, boeren.”*

#### 5.1.6 De periode van het kabbelen



## Kabbelend...



Figuur 10: Verhalen en leerervaringen over de periode van kabbelen afkomstig uit interviewronde 1

In de reflectiesessie blijken over de periode van kabbelen een groot aantal leerervaringen boven te komen drijven bij het zien van de twee slides uit figuur 10. Een eerste belangrijke observatie is: *“we gingen met elkaar steeds meer dezelfde mening krijgen en dat is natuurlijk heel erg belangrijk. Min of meer dezelfde mening”*.

Daarnaast is er: *“het ontbreken van een stukje leiderschap in het proces, en dat gaat vroeg of laat tegen je werken.”* Dit tegenwerken uitte zich, onder andere, op twee manieren. Intern was er de spanning tussen het netwerk en de behoefte aan leiderschap. Tijdens de reflectiesessie werd de volgende vergelijking gemaakt: *“Wat ik interessant vind, ik zit in ander project van TransForum, heel zijdelings. Daar is precies hetzelfde aan de hand. Het is duidelijk een netwerkorganisatie. Als je daarmee verder komt, als het succesvol begint te worden, dan krijg je de roep om een baas die beslissingen neemt. In dat andere geval zijn het andersoortige partners, maar ook daar speelt de roep om de leiding, zodat het verder komt. Het is heel kenmerkend voor dit soort processen. Maar ook juist een risico. Als het te sterk wordt, dan moet het wel een netwerk organisatie blijven en niet dat de leider de lakens uit gaat delen.”* Op de vraag hoe het projectteam is omgegaan met de zoektocht naar leiderschap, kwamen de volgende reacties:

- *“we hebben gezocht naar een aantal mensen. Maar als ze goed zijn, zijn ze mega-duur. En je weet al van tevoren dat het een vluchtige passant zal zijn, terwijl je weet dat je juist lange adem nodig hebt.”*
- *“we wilden ook iemand aan wie je niet nog een keer de filosofie uit hoeft te leggen, dat is lastig.”*



- *” dus een voorkeur voor iemand die bekend was. Bij andere projecten zie ik dat ook. Dan is het begin van het proces dat iedereen elkaar aankijkt, dit is een heel interessant traject. Wanneer gaat nou wie de leiding nemen? En wat houdt dat dan in? Daar hangt het vaak op. Daar kun je denk ik wel wat van leren. Dat geeft een stukje verdieping. Het geldt op verschillende niveaus, bij verschillende partners. ”*

Het leiderschapsvraagstuk blijkt ook samen te vallen met de **verankering** van het project. Hierover wordt opgemerkt: *”het hangt er ook van af hoe je erin zit. Ik heb een broertje dood aan allerlei projecten die door intermediaire organisaties worden begeleid. Hartstikke leuk, maar conclusie is vaak: het project is gedaan, wie pakt het op? Ook bij LTO, we hebben vreselijke ruzies en stevige gesprekken gehad. Die projecten vind ik zwak. Dan is het leuk personeel a 100 euro per uur op project zetten. Maar niemand denkt na: wat ligt er aan het einde van de projectperiode?”*

De interne zoektocht naar leiderschap bleek ook extern merkbaar. Er is een periode geweest waarin niet duidelijk was wie wat deed en wie waarvoor te bereiken was. Er was behoefte aan accountability. Dit blijkt uit citaten als *“dat vroeg Quirijn ook. Wie is nou Groene Hoed? met wie praat ik?”* of *“ik vroeg me dat ook af bij de eerste kennismaking: wie zijn er lid van het projectteam?”*

Een conclusie over deze periode die tijdens de reflectiesessie wordt verwoord, is: *“Bij het zoeken naar een operationeel directeur werd eerst naar binnen gekeken. Datzelfde was ook met de monitoring het geval. In het begin kwam het moeilijk van de grond.”*

Box 2: illustratie van het naar binnen kijken – citaat van de reflectiesessie

Ja, het is net als dat je kinderen hebt. Die willen het ook zelf doen en zelf leren eten. Dat gaat altijd met hoop ellende gepaard, met morsen. Maar ze willen het zelf doen, dat is de manier om het te leren. Al die kindjes die maar gevoerd worden, dat gaat het niet worden.

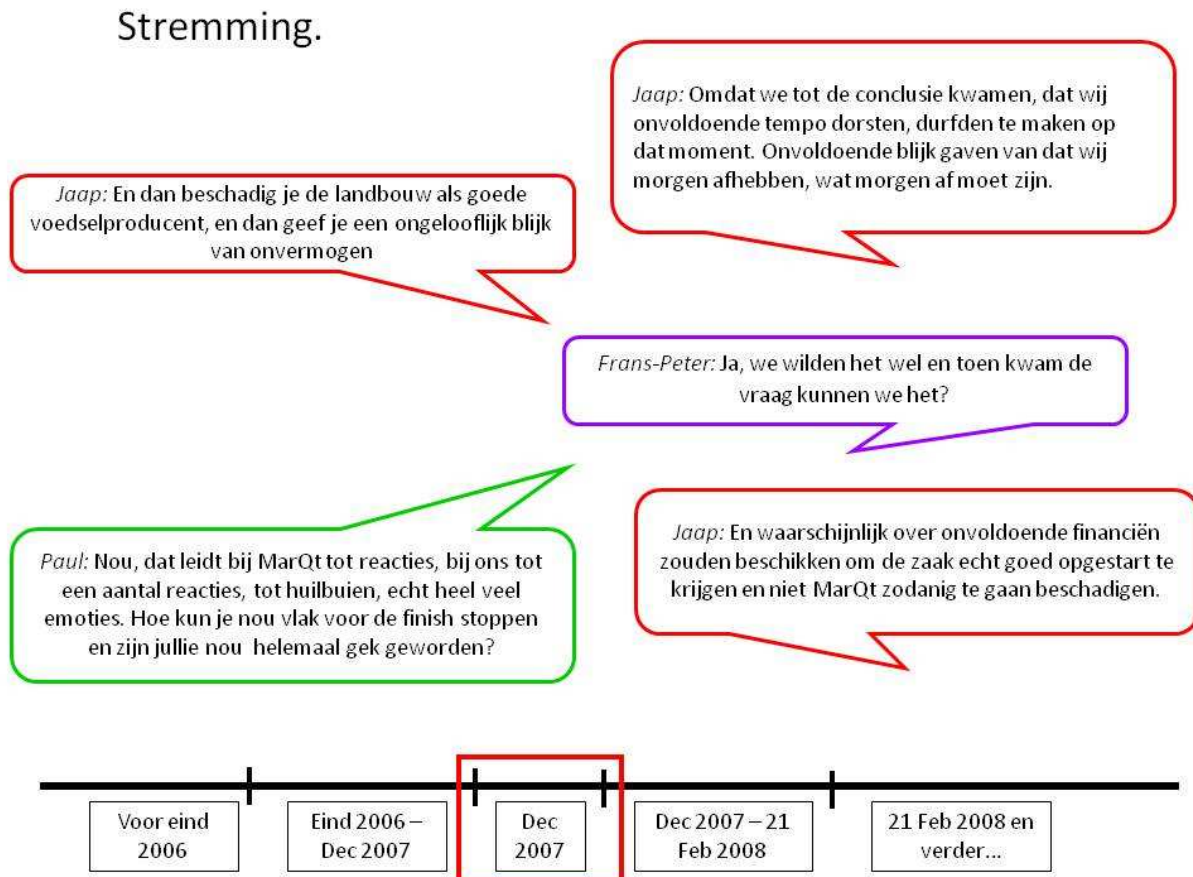
Dat is bij ons ook zo. Soms, voel ik dat ook als heftig. Dat je het geheel lang dichtbij wilt houden, en helemaal zelf willen doen. Soms is dat niet slim. Soms kun je beter zeggen: daar trekken we iemand bij. Uiteindelijk kwam Marco uit ons eigen team.

Als je nu terugkijkt, ook in eindfase, daar heb ik het ook met Anne-Claire over gehad, het feit dat Mariëtte pas zo laat bij ons in huis kwam, zegt veel over onszelf. Wij waren allemaal mensen die heel consciëntieus, gericht, soms dromerig, vooral zelf bezig waren. Als het eigenwijze kindje dat zegt: ik wil zelf dat vorkje wel vasthouden. Dat is zo. Dat is heel lang, als je dat beeldend wil zeggen, hebben we de appelstroop op het gezicht gesmeerd. En op een gegeven moment krijg je dat naar binnen, dan kun je er flink op gaan kauwen, en dan krijgt het zijn plek.

Naast – of wellicht samenhangend met – de zoektocht naar leiderschap wordt het vooruitschuiven van dingen als aandachtspunt en leermoment genoemd in deze fase.

### 5.1.7 De crisis

In december 2007 ontstond de crisis. In een weekend begin december leek het project niet langer door te gaan (zie ook box 1). Het besluit was gevallen en het verhaal leek uit. Marqt was al op de hoogte gebracht dat Ruraal Park / Groene Hoed zichzelf niet in staat achtte het om het project te realiseren.



**Figuur 11:** In de interviews werden deze opmerkingen over de oorzaken en aard van de crisis gemaakt.

Vervolgens is er een doorstart gekomen, mede doordat er met een extern persoon over de problemen is gesproken. Jaap kwam Peter Blom tegen bij de opening van de task force multifunctionele landbouw.

Box 3: uit het interview van Jaap – het verzetten van denken

...En eigenlijk zei ik van ja, allemaal wel mooi, maar we bevinden ons op dit moment in een diepe crisis, een van de speerpunten, ook in de taskforce multifunctionele landbouw is laten zien dat je op het gebied van regionale voedselketens, meerwaarde voor mensen kan betekenen, want dat kan.

Dat heb ik hem toen in 2 minuten uitgelegd, en hij zei toen van: ik kan heel snel beslissen als ik er echt in geloof om jullie over voldoende financiële middelen te laten beschikken, want uiteindelijk was mijn harde conclusie zelf, dat als ik goed doordacht, en ik heb er ook nog met Anne-Claire van TransForum over gesproken, heeft het uiteindelijk

toch te maken met van, ja, het klopt, aan alle kanten klopt het. Marqt klopt wat ons betreft. De tijd klopt. De landbouw wil het, wij willen het.

Maar we kunnen het niet, omdat we, misschien is het wel zo simpel dat je geen 200.000 euro verlies, of 100.000 euro verlies, het gaat natuurlijk altijd een periode geld kosten, dat je niet uit subsidies kan / wil betalen. Dat heeft gewoon te maken met werkkapitaal. Dat was mijn eigen conclusie. Peter Blom hielp mij er weer... hij hielp mij niet uit de brand, maar hij verzette wel mijn denken,...

Als er een partij is die zegt van ik durf daar mijn geld in te stoppen, en ik durf dat zelf misschien ook wel. Laten we maar gewoon laten zien dat het wel kan. Ik vertelde ook net van we gaan laten zien dat het anders kan. Bij anders hoort dit misschien ook wel.

Dit verzetten van denken was belangrijk, niet in de laatste plaats vanwege commitment en gevoel van verantwoordelijkheid richting de Nederlandse landbouw. Een dialoog tijdens de reflectiesessie hierover:

- *" Het is prettig dat je dat gezegd hebt, wat je ook niet wilt is dat je de landbouw beschadigd"*
- *" ja, dat zou verschrikkelijk zijn. Dat kan ook helemaal niet...."*
- *" het gaat dan niet om de persoon, maar de landbouw in algemeenheid" .*
- *" maar je hebt wel met mensen te maken, die producenten zijn mensen, die kennen we toch"*
- *" Als je wil starten, dan kun je niet na 2/3 maanden zeggen, we stoppen ermee. Dat is een hele opvallende keuze. Niet beginnen en kijken wanneer het echt niet meer gaat. Het is niet een keuze voor 2/3 maanden. Nu was de keuze echt, wel of anders niet. Want anders komt de beschadiging. "*
- *" Ja, en ik denk dat heel veel projecten niet tot dat moment komen. "*
  
- *" Wat is er dan nodig om daartoe te komen? "*
- *" conflict. "*
- *" En tijd, tijd is een hele belangrijk. In ons geval was tijd belangrijk. "*
- *" Dat krijg je alleen maar als je als initiatiefnemer niet aan de makkelijke kant blijft staan. Dat is mijn kritiek op heel veel projecten. Mensen aan de betaalde kanten blijven aan makkelijke kant staan. Projectregisseurs registreren maar, en ondertussen wijzen ze altijd naar een ander. Enkele goede initiatieven, zie je in de tuinbouw. Die zeggen: we doen het zelf."*
- *" ondernemerschap is echt de kern."*

Tegelijkertijd is daar de gezamenlijkheid van het team, het samen er doorheen komen. *" Misschien wel het laatste beetje durf bij elkaar rapen voor sommigen. En de risico's overzien, dat is belangrijk. Goed analyseren. Dan toch nog weer een keer opnieuw bij elkaar gaan zitten, zegt Paul hier."* (zie figuur 11) .

Ook de andere externe partner, marqt, wordt gezien als inspirerende kracht om uit de crisis te komen tot het besluit. Concrete afspraken en verwachtingen zijn daarbij van belang. Maar ook

geloof in het concept marqt en de persoon Quirijn. Er is sprake van wederzijds commitment en leren, juist door het langdurig met elkaar optrekken. *” Marqt heeft ook veel aan ons gehad. Gerben heeft echt verstand van consumenten, hij is een conceptueel denker. Quirijn heeft ook van ons geleerd, dat weet ik zeker. Je investeert tijd in elkaar, dat gooi je niet zomaar weg. Als wij Quirijn heel kort hadden gekend, en je komt dan op zaterdagavond twaalf uur tot ruzie, dan zou ik ook iets hebben: wat er ook gebeurt, dit nooit meer. Maar dat is anders in de situatie zoals wij die hebben doorlopen. We hadden toch groot aantal keren met marqt gesproken en de filosofie gedeeld. In je hoofd zie je de winkel al voor je.”*

**Error! Objects cannot be created from editing field codes.**

**Figuur 12: Verhalen van opkrabbelen**

Tegelijkertijd is het risico van afhaken ook verweven in het business model van marqt. Hierover wordt op de reflectiesessie het volgende gezegd:

- *” omgekeerd zit het ook in het concept marqt verscholen. En dat komt omdat marqt een consignatiemodel is. Dus alle partners zijn eigenaar van het product tot het aan de consument verkocht wordt. Dat betekent dus eigenlijk heel groot risico bij de partners. ”*
- *” en vaak ook risico waar je zelf niets aan kunt doen, dat is heel naar. ”*
- *” Kun je het dan niet zelf verkopen? ”*
- *” ja, dat heb ik altijd gezegd, het kan niet anders. Degenen in de winkel, moeten van ons zijn.”*
- *” En nu zit het er tussenin? ”*
- *” van ons zijn ook mensen zeer aanwezig. Dat kan natuurlijk niet zo blijven. ”*

Een volgende factor die genoemd wordt om door de crisis heen te komen is de opstelling van Wageningen Universiteit. *” de opstelling van de WUR in dit traject is opvallend. Welke rol speelt de wetenschapper in project? Ik vind dat AFSG heel ver is gegaan in commerciële deel middenin, toen daar behoefte aan. Ze zijn verder gegaan dan alleen als onderzoeker dingen uitzoeken. ”*

Ten slotte is ook de juridische innovatie die in dit project heeft plaatsgevonden van belang. Ruraal Park / Groene Hoed splitst zich op in een stichting Groene Hoed en een BV Ruraal Park. Op termijn zal dat een NV worden. Er is een nieuwe slimme vorm van eigenaarschap van de BV bedacht via diverse stichtingen. Hierdoor kan de ambitie in het project van het gezamenlijk eigendom van alle boeren gerealiseerd worden (zie ook het openbaar document over de juridische structuur van het project).

### 5.1.8 De stroomversnelling

Meters maken. Dat is een veelgehoorde uitdrukking nadat het besluit gevallen is om toch dóór te gaan. Een deelnemer aan de reflectiesessie zegt hierover: *” bij de stroomversnelling valt me op, er is geen weg terug. En toch, je mag fouten maken. ”* Dit heeft alles te maken met het besluit dat je het gaat doen. Dan mag je ook weer fouten maken, want het gaat om bouwen. Er is niet veel tijd meer, want in februari gaat de winkel open. Je moet dus wel aan de slag. En er is veel gebeurd in de periode van december tot februari. Een sleutelfiguur hierin was Marco. Doordat hij volledig als ad interim voor MijnBoer ging werken, werd het ook makkelijker. Het stukje leiderschap dat eerder ontbrak, werd nu door Marco ingevuld.

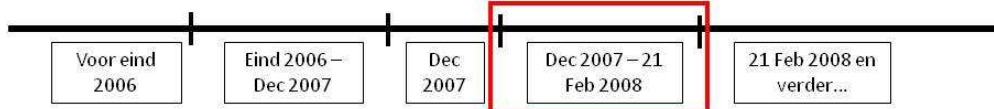
## Stroomversnelling.

*Paul:* Nou, meters maken dat is in de afgelopen weken echt gebeurd. Dat er een hele hoop operationele dingen van vervoer tot verpakkingen, tot noem maar op allemaal geregeld is, en nu kan de winkel open.

*Marco:* Ik denk dus dat ze een aanspreekpunt kregen, dus dat iemand die verantwoordelijkheid heeft genomen. En dat we vanaf dat moment ook gingen bouwen, dat we aanwezig waren, dat we zichtbaar waren. Dat ze ergens terecht konden met hun kritieken, dat we de weerstand gingen bieden aan hun ideeën.

*Jaap:* Heel erg hard werken, bijna elke avond. Snel durven besluiten over dingen waar je vroeger nog een keer over ging praten, wegzetten als volgend agendapunt, nee dat moet nu, je hebt geen tijd meer. Dat is niet erg, hoor, tijdsdruk dat is hartstikke goed.

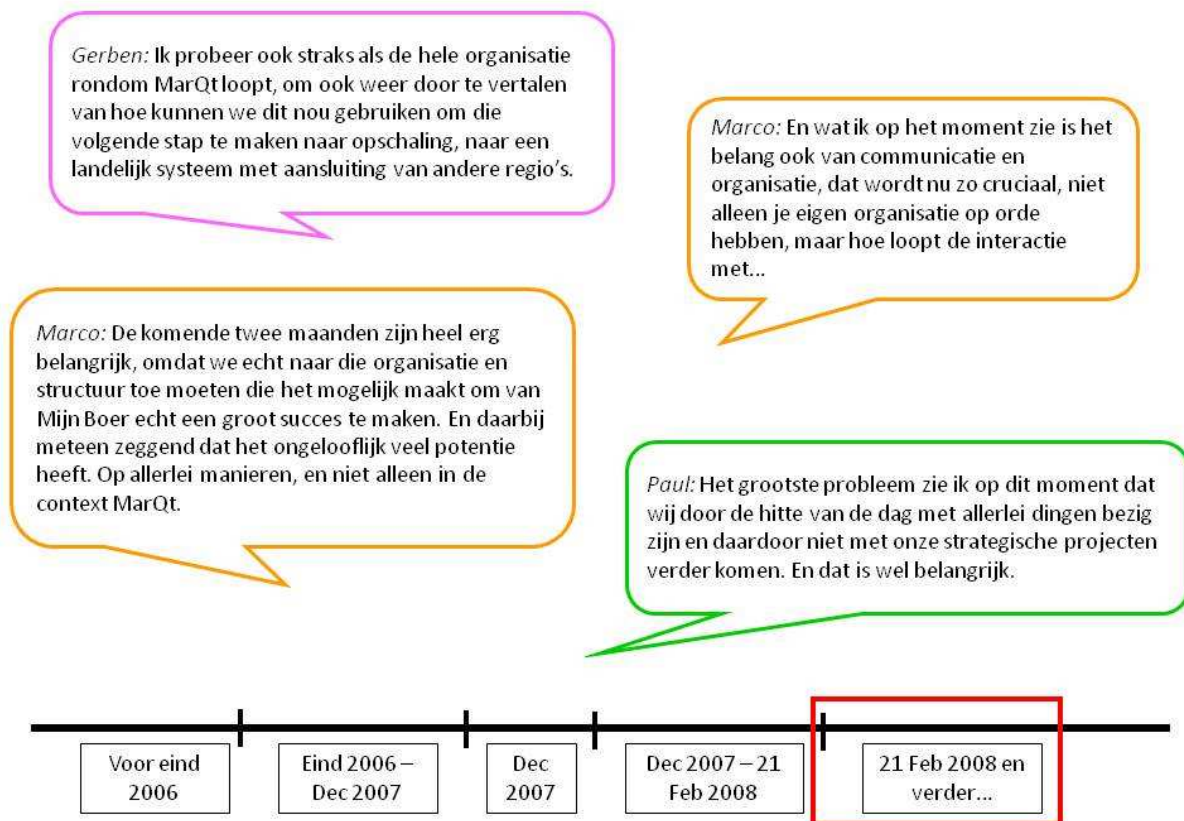
*Marco:* Waar je toe in staat bent met een groep enthousiastelingen... Als alle neuzen maar dezelfde richting op staan, en als die drive en die ondernemingsgezindheid er maar zijn.



**Figuur 13: Enkele citaten over de periode waarin de stroomversnelling plaatsvond**

Tenslotte een klein doorkijkje naar het heden in figuur 14.

## En verder...



Figuur 14: citaten over februari 2008 en verder

### 5.1.9 Benoemde leerervaringen in de reflectiesessie

De laatste stap in de reflectiesessie van 5 maart was het benoemen van algemene lessen en leerervaringen met betrekking tot een innovatieproces, die op die dag ter sprake gekomen.

Het belangrijkste in dit project, is dat het gaat om het creëren van commitment. De volgende punten zijn genoemd die van belang zijn voor het creëren van commitment (het gaat dan om het leren van wat goed gegaan is dit project):

- Vertrouwen
- Financieel alles op orde hebben
- Juiste leiding/ regie
- Geen interims (passant: geen commitment)
- Gedeelde normen en waarden
- Gedeelde visie
- Het eindplaatje moet bewaakt worden
- Complementaire vaardigheden binnen het team
- Transparantie

- Kwetsbaarheid
- Flexibiliteit

Een ander leerpunt is kennisopbouw. In transities weet je nooit wat het moment is om dat te doen, te snel kan niet, te laat, dan heb je de boot gemist. Wanneer is het moment om iemand van buiten bij het proces betrekken? Het blijkt hier belangrijk.

Een volgende les is het belang van een crisis. Een van de deelnemers zegt hierover: *” wat ik ervan geleerd heb, is dat bij zo’n dergelijke transitie nieuw project, een crisis waarschijnlijk gewoon noodzakelijk is. Praten in de volgende keer zonder crisis, daar geloof ik niet in. Er is altijd een crisis moment. Zonder crisis is het waarschijnlijk ook niets. Crisis omdat je met andere mensen dingen moet doen. Fouten durven maken is eigenlijk heel belangrijk. Op gegeven moment denken: we gaan het maar gewoon proberen, en dan komen er nieuwe dingen tot stand. Dat is een toetssteen als het ware. Ik geloof wel dat de crisis daar altijd zal zijn. En daar misschien ook mensen ook op voorbereiden: nu is het nog gezellig, maar er gaat een moment komen dat het niet meer zo gezellig is.”*

Hoe nu verder: in de tweede interviewronde zullen deze leerervaringen verder worden uitgediept en gecontextualiseerd. Dit voorkomt dat deze lessen niet slechts algemeenheden blijven, maar juist binnen de context van dit project zullen worden ingebed. In de web-based tool zal de verslaglegging hiervan te zien zijn.

#### 5.1.10 Voor de liefhebber: deel van het gebruikte theoretisch kader van monitoring (deel presentatie reflectiesessie)

Paul heeft in zijn interview aangegeven ook vanuit Athena geïnteresseerd te zijn in theoretische onderbouwing. Daarom ook vandaag een kort stukje theorie. Mariëtte vertelt dat zij heeft gekozen voor een theoretische inbedding vanuit een boek van de humanistische filosoof Harry Kunneman. Dit omdat hierin zowel ideeën over leren aan de orde komen, maar ook omdat het is geschreven met een tijdsblik die raakt aan de inhoud van het project. Deze bron is niet vanuit innovatie- of transitietheorie afkomstig is, maar vanuit humanistische filosofie. Hier vertalen we het echter voor dit project en de beoogde transitie.

Het boek “voorbij het dikke-ik” (2005) schetst een tijdsbeeld, waarbij “dikke-ik” enerzijds refereert aan individualisme en de groeiende ruimte die mensen innemen door met mondigheid of door verruwing hun eigen verworven recht te bewaken. Anderzijds wordt de Nederlander steeds jonger dik en dikker en neemt het aantal obesitas-gevallen toe.

De transitie die het project regionale voedselketen beoogt, lijkt zich tegen beide genoemde tendensen te keren en voor de huidige Nederlandse maatschappij een alternatief te scheppen.

- Het project wil verbindingen leggen: een communicatiestroom tussen het huis Amsterdam en de achtertuin. Niet langer anoniem voedsel waarbij de consument niet de productie of producent hoeft na te denken, maar “*iedere Amsterdammer heeft straks zijn eigen boer*”.
- Ruraal Park / Groene Hoed leveren de AGF (aardappelen, groente, fruit). Door zowel bekende, vergeten als nieuwe kwaliteitsproducten aan te bieden, daagt het project de consument uit om lekker (en tegelijkertijd gezond) te eten.

Vanuit dit boek wordt de theorie van Gadamer (1972) over narratieve leerprocessen – zoals weergegeven op dia 4 en 5 - kort besproken door Mariëtte.

Juist vanuit deze theorie over verhalende leerprocessen manifesteert zich een verbinding met de inhoud van het project:

1. Vormen: het voorbeeld geven. Zoals Jaap spreekt: “*in het klein laten zien dat het kan*”. Maar ook: waar willen we naartoe? Hoe willen we de wereld gaan verbeteren? Het gaat in dit project niet om een technologische, maar om een maatschappelijke innovatie. Doel is dat de consument het alternatief van lekker, goed en duurzaam voedsel aangeboden krijgt. De beoogde gedragsveranderingen van de consument en van producenten kan daardoor verankeren. Paul vult aan: we sluiten aan bij de levensstijl van de cultural creatives. Dat is onze doelgroep.
2. In het project blijkt het “Gevoel voor het geheel” daaruit dat wordt ingespeeld op de behoefte van de consument. Op een heel andere manier is er gevoel voor geheel doordat het een transdisciplinair project is: diverse partijen zijn betrokken: zowel boeren, mensen uit bedrijfsleven als wetenschappers, waarbij ook een waardes als regionaal of goed voor de natuur van belang worden geacht.
3. Met het gezonde verstand naar de specifieke context kijken blijkt ook relevant. Enerzijds door de consument te laten ontdekken dat lekker juist de belangrijkste eigenschap van goed is. Anderzijds ook door een nieuwe passende juridische structuur bij deze innovatie te creëren.
4. Goede smaak is een drager van het project en de consument wordt gekieteld om nieuwe eigen smaak te ontwikkelen. Het project is zodanig responsief dat daarop ingespeeld kan worden. Dit is in het project een onderliggend ideaal: het project beoogt de huidige trend – met aandacht voor *slow food* en vergeten eten – te verankeren door een duurzame verbinding tussen producenten en consument te krijgen. Daarnaast is financiële duurzaamheid belangrijk: onafhankelijkheid van de overheid bij de productie.



## Inbedding theorie verhalende leerprocessen:

Zoals verwoord door Gadamer (1972), verteld door Kunneman (2005) en vertaald door Athena monitoring team (2008)

Bijzondere karakter van verhalende leerprocessen:

### 1. **Bildung:** vormen → afbeelding en voorbeeld

- Ontwikkelen van de aanwezige potenties
- Ontwikkelen van een gewenste vorm

### 2. **Sensus communis** / gevoel voor het geheel

- Algemeen/universeel en bijzonder/lokaal oprijzende inzichten
- Vanuit een bepaalde cultuur bezien wat een sympathieke omgangsvorm is
- Gedeelde opvattingen: wat is juist en kloppend? Wat is de behoefte van de ander?

## Inbedding theorie verhalende leerprocessen:

Zoals verwoord door Gadamer (1972), verteld door Kunneman (2005) en vertaald door Athena monitoring team (2008)

### 3. **(Sensibel) oordeelsvermogen:** juist interpreteren van de bijzondere situatie

- Bezien vanuit de gedeelde morele inzichten (common sense)
- Bezien vanuit 'gezond verstand'

### 4. **Goede smaak:** proeven brengt onderscheid aan en motiveert keuzes. Hoe zou het oordeel van een ideale gemeenschap luiden?

- Verschil met mode en trends: wat is maatgevend?
- Goede smaak is voortdurend in ontwikkeling op basis bijzonder oordelen in specifieke situaties

**Figuur 15: Dia's uit powerpointpresentatie van Athena Instituut tijdens de reflectiesessie**

## 5.2 Inhoudelijke leerervaringen

In eerste instantie was het de bedoeling om de procesmatige met de inhoudelijke leerervaringen te verbinden. Dat betekent dat er overlap moet zijn op een bepaald element van beide betogen. Dat kan zijn op het aspect tijd of inhoud die in het procesbetoog naar voren komt of vice versa. Uit de resultaten blijkt dat op die aspecten geen overlap geconstateerd kan worden, waardoor een gemeenschappelijke structuur ex ante niet te vinden is.

De inhoudelijke leerervaringen zijn geïnventariseerd op basis van een opzet zoals in februari rondgemaild naar de betrokken personen. Die opzet berustte op een aantal thema's:

- Logistiek
- Kwaliteit
- Assortiment
- Prijsopbouw/marge
- Communicatie
- Personeel/organisatie
- Financiën

Uiteindelijk is er feedback ontvangen van de volgende betrokkenen:

naam	bedrijf	naam	bedrijf	
<i>Marco Duineveld</i>	BCI	<i>Gerben van Straaten</i>	Walas the Maverick	
<i>Paul Bleuming</i>	BCI	<i>Quirijn Bolle</i>	Marqt	(still trying)
<i>Jaap Hoek Spaans</i>	Groene Hoed	<i>Mieke Eppink</i>	A&F/Wageningen UR	
<i>Walter Abma</i>	Mijn Boer	<i>Frans-Peter Scheer</i>	A&F/Wageningen UR	

In de onderhavige paragraaf schetsen we telkens de leerervaring in haar context, waarna we aan het eind afsluiten met een overzicht van de leerervaringen.

### Logistiek:

Lange tijd is er sprake geweest of het transport vanaf de boeren moest worden uitbesteed door Groene Hoed of niet. Groene Hoed heeft ingezien dat de situatie gauw te complex werd en beter door professionals gedaan kan worden. Op dit moment is het geheel nog niet optimaal geregeld. Er zijn weliswaar drie hubs waarvandaan een lokale dienstverlener, nl. Peter Appel Transport uit zwaagdijk-Oost<sup>4</sup>, de goederenstromen van de boeren ophaalt en gekoeld naar Marqt brengt, echter het transport van boer naar hub is nog ondoorzichtig en te vrijblijvend (vrijwilligerswerk en vriendendienst). Dat heeft als gevolg dat er geen realistische kostenopbouw is en daarmee geen goed overzicht hoe de situatie in werkelijkheid na professionalisering zal worden. De leerervaring is hier dat weliswaar goedkoop transport prettig is, maar niet wenselijk in een

---

<sup>4</sup> <http://www.peterappeltransport.nl/>

professionele omgeving, omdat er geen eerlijke en dus verkeerde kostenopbouw cq prijs ontstaat. Professionalisering van het voortraject is nodig.

Er wordt elke dag twee keer geleverd aan de winkel van Marqt, hetgeen ook nodig is als de winkel open is van 9-21 uur. Het transport is weliswaar gekoeld voor de AGF producten, maar de ontvangstruimte in de winkel is te warm, hetgeen tot negatieve kwaliteitseffecten kan leiden bij langdurig verblijf in die ruimte. Daar moet een oplossing voor komen en is een belangrijk leerpunt voor als meerdere lokaties geopend gaan worden.

Bij de logistiek zijn vooral Ad van der Hoef (Groene Hoed) en Marco Duineveld (BCI / interim-directeur MijnBoer) betrokken.

#### Kwaliteit:

In het kader van voedselveiligheid willen we graag dat alle boeren EUREP-GAP gecertificeerd zijn. De meeste grotere boeren zijn dit ook. Tegelijkertijd willen we graag onderscheidende producten in de markt zetten. Vooral kleinere telers weten zich te onderscheiden door raskeuze en/of extensievere teeltwijze en deze telers wil mijnboer ook graag betrekken. Echter deze telers kunnen niet altijd voldoen aan alle EUREP-GAP voorwaarden. Bijvoorbeeld dient volgens Eurep-gap de veldspuit/tractor en dergelijke in een aparte ruimte te worden opgeslagen als de ruimte waar de groente en fruit producten worden opgeslagen. Kleinere telers hebben vaak maar één schuur/ruimte zodat aan deze voorwaarde niet wordt voldaan, hetgeen echter niet betekent dat er ontoelaatbare risico's worden genomen.

Inventariseer per teler die voorwaarden waarop niet aan de eurep-gap voorwaarden wordt voldaan. Omschrijf de reden waarom en omschrijf de werkwijze hoe met dit potentiële risico ten aanzien van voedselveiligheid wordt omgegaan. Leg dit vast in een handboek en zorg dat dit handboek onderdeel is van de interne en externe kwaliteit audits. Hierdoor hebben we een geborgen verhaal waar zowel de teler als de consument achter kan staan.

Deze vraag speelde al sinds juni 2007 en is recentelijk opgelost door een tussenoplossing te vinden. De Eurep-gap is te streng en niet realistisch voor kleinschalige boeren en er is een evenwicht gevonden door de relevante elementen uit Eurep-gap te nemen en een aangepast kwaliteitssysteem af te spreken: *Eurep-gap – Beemster*. De leerervaring zit hier niet alleen in het herkennen van het probleem, maar ook in het vinden van een bij deze situatie horende oplossing. De belangrijkste betrokkenen waren Walter Abma, Ad van der Hoef (beiden Groene Hoed) en Madeleine Slooff (Marqt).

#### Assortiment:

Het assortiment is een complex issue. Dat heeft te maken met de dynamiek in beschikbaarheid (schaarste / oversupply), kwaliteitsvariaties en diverse bestel- en consumenteneenheden die door elkaar lopen. Vanaf 1 januari 2008 waren er veel operationele issues, die de aandacht vroegen

- assortimentswijzigingen tot en met de dag van opening
- doorsturen van wijzigingen die niet verwerkt worden (verkeerde persoon)
- afstand tussen de personen, waardoor communicatie niet altijd bij de juiste persoon belandt

- Consumenten-eenheden veranderden geregeld, Wicht of Stuk, Verpakt of niet Verpakt. (leveranciers hanteren niet dezelfde CE (soms wel beide leverancier))
- Nog steeds geen duidelijkheid welke producten we altijd biologisch leveren
- Op het laatst toch een aantal producten die door GH zouden worden geleverd, door een andere leverancier laten leveren (reden: voorraad op, toch niet beschikbaar etc.)

Met die ervaring in het achterhoofd en op basis van gesprekken met Marqt, die expertise hebben op dit gebied, zijn activiteiten ontwikkeld, die dit complexe issue beheersbaarder maken:

- Eén bestand met alle gegevens één beheerder (Madeleine Slooff - Marqt)
- Versmallen van het assortiment naar circa 180 artikelen
- Door ervaren medewerkers met connecties (Walter Abma, Ad van der Hoef) kon vrij snel informatie worden verzameld en geëvalueerd worden of iets klopte of niet
- Door de directe connecties met de boeren, kon snel worden besloten welke producten regionaal konden worden gekocht (op voorraad, kwaliteit), welke CE etc.

In de eerste maanden van 2008 zijn veel beslissingen snel genomen omtrent het assortiment. Dit is allemaal noodzakelijk geweest teneinde op tijd te kunnen starten. Dat dit ook redelijk goed verlopen is heeft te maken met de aanwezigheid van ervaren personeel en de korte lijnen met de boeren. Een leerervaring is dat vanwege deze punten, en de eigen verantwoordelijkheidspositie met betrekking tot het AGF assortiment in de winkel, zaken snel aangepast kunnen worden. Het assortimentsbeheer cq de verantwoordelijkheid hierover is hoofdzakelijk in handen geweest van Walter Abma (MijnBoer), Marco Duineveld (BCI/MijnBoer), Madeleine Slooff (Marqt)

### Prijs:

Marqt heeft zich als referentie voor de prijs veelal gespiegeld aan AH. Omdat Marqt veel ondescheidende producten heeft, geldt daarvoor zelfs een hoger prijsniveau dan AH. Op operationeel niveau is er veel wisseling en zit er variatie qua prijsopbouw tussen hetgeen de eigen boeren van Groene Hoed aanleveren en de leverancier van de overige AGF producten. Als we kijken naar de eigen boeren dan worden prijswisselingen in afstemming met Marqt doorvertaald naar consumentenprijzen en is er sprake van positieve correlatie tussen prijsniveau en uitbetaling aan de boer. Een zeer belangrijke leerervaring in dit proces is dat deze overlegstructuur tussen MijnBoer en Marqt over prijs geen dichtgetimmerd verhaal is met harde afspraken en uitgangspunten, maar een constructief proces, uiteraard mede ingegeven door wederzijdse afhankelijkheid en goede afzetcijfers en zeker ook vertrouwen.

### Communicatie

De interne communicatie in de keten is niet optimaal. Voorbeelden hiervan zijn:

- Miscommunicatie: veel communicatie per e-mail/telefoon; soms werd niet de juiste persoon benaderd of werd via-via gecommuniceerd
- Bestanden uitwisselen was complex
- Lange vergaderingen, vaak zonder agenda
- Soms onduidelijke taakverdeling/afspraken
- Nog geen hecht team; ieder persoon werkt nog zelfstandig (als iets verandert, vaak de anderen er niet bij betrokken)

In de eerste maanden van 2008 werd duidelijk dat de wil overal sterk aanwezig was, maar er geen verantwoordelijkheden waren toegewezen. Zo kwam dat overal door iedereen op verschillende niveaus brandjes geblust werden. De leerervaring is geweest dat communicatie meer structuur moet krijgen zowel qua inhoud, frequentie als betrokkenen met hun toegewezen verantwoordelijkheden. Dit hangt uiteraard sterk samen met het feit dat het lang heeft geduurd tot er een operationeel directeur was en daarmee is deze leerervaring ook gekoppeld aan het punt personeel/organisatie.

- Opgemerkt dient te worden dat het team enthousiast en doelgericht heeft gewerkt, een goede bereikbaarheid kende en snel reageerde op knelpunten.

#### Personeel/organisatie:

Personeel is eveneens een cruciaal punt van aandacht. In de operationele sfeer is het veel puzzelen geweest om een goed schema te verkrijgen elke keer. En ook qua taakverdeling en wat er allemaal moest gebeuren was niet alles helder. Daarvan de volgende voorbeelden:

- geen reservepersoneel & geen lange termijn planning voor winkelpersoneel
- meer werk dan voorzien
- geen plan gemaakt hoe derving geregistreerd zou gaan worden
- winkeltaken voor personeel - niet iedereen ingelicht, zoals bijv. kwaliteitscontroles
- ontbrekende prijzen (kaartjes)
- winkelpersoneel niet allemaal op de hoogte van welke producten biologisch en/of regionaal zijn (productkennis) en hoe mijnboer zich wil presenteren naar de consument (hoe milieuvriendelijk telen de aangesloten telers?)

Veel betrokkenen bij het project hebben zelf in de winkel moeten helpen, vanwege gebrek aan mankracht. Niet alleen dat was een punt ook de expertise was vaak gekoppeld aan één persoon en als die er niet was levert dat moeilijkheden op. Langzamerhand is dat probleem aan het verdwijnen. Een prima voorbeeld hiervan is dat Walter Abma zijn baan heeft opgezegd en voor MijnBoer is gaan werken. De leerervaring hier is dan ook dat je zijn rol er niet even bij kunt doen. De problemen rondom personeel waren een gevolg van een trade off tussen enerzijds goedkoop personeel (wenselijk vanwege financiële positie bij opstart) en anderzijds goed personeel dat de boodschap kan uitdragen en kennis van AGF en de achtergronden heeft. Een leerervaring is dat enerzijds daar een betere balans in gevonden moet worden en anderzijds men minder afhankelijk moet zijn van enkele personen, die als enigen bepaalde expertise hebben. Om dit te realiseren is het eenvoudiger als dat gepaard kan gaan met het hebben van meer privaat geld voor de opstart (zie leerervaring financiën).

Een alom genoemde leerervaring zit in de organisatorische kant. Iedereen is het erover eens dat er veel eerder een operationeel directeur had moeten komen, bijvoorbeeld in de periode augustus-september 2007. Dat zou hebben geholpen bij het neerzetten van structuren, nemen van commerciële beslissingen en dientengevolge tijdwinst hebben opgeleverd en daarmee minder stress rondom de opstart en gerelateerde perikelen.

Bij de personele/organisatorische aspecten waren met name Marco Duineveld (BCI/MijnBoer), Paul Bleuming (BCI).

### Financiën:

Met betrekking tot financiën hebben we reeds eerder gezien dat er cash flow problemen zijn richting personeel. Wanneer er investeerders waren geweest had privaat geld ingezet kunnen worden. Echter investeerders zijn niet zomaar bereid om risico te nemen. Nu Marqt en MijnBoer meer naamsbekendheid hebben is het relatief eenvoudiger om aan privaat geld te komen, vanwege een proof of principle. Ondanks dat Transforum nog niet heeft uitbetaald kan gesteld worden dat deze subsidie optie mede van invloed is geweest op het succes. Er kunnen kennis en diensten van derden worden benut bij de pre concurrentiële activiteiten, die het opstartproces ondersteunen en mede-ontwikkelen. Leerervaring is dat er naast deze ondersteunende mogelijkheden ook naar meer privaat geld gezocht moet worden, teneinde de betrokken mensen ook feitelijk niet alleen van hun enthousiasme te hoeven laten leven.

Paul Bleuming (BCI) is qua financiën de meest relevante persoon geweest.

Samengevat zijn de leerervaringen:

thema	leerervaring
logistiek	professionalisering gehele keten tot en met de boer teneinde realistische eindprijze te verkrijgen
	bij de volgende winkel(s) betere inrichting ontvangst goederen (gekoelde ruimte voor AGF)
kwaliteit	niet star zitten in strenge regels zoals Eurep-gap, maar situationeel realistische en veilige afspraken regelen
assortiment	het business-model zals deze keten voorstaat leent zich uitstekend voor een flexibele aanpak van het dynamisch assortimentsbeheer, dat bij AGF past
prijs	door in de keten geen harde afspraken te maken met Marqt is er ruimte om per case de situatie af te stemmen op basis van de visie van een eerlijke transparante prijsopbouw
communicatie (intern)	verantwoordelijkheden moeten sneller worden toegewezen teneinde gericht en efficiënter te communiceren en te handelen
personeel/organisatie	het is nodig om een goede balans te vinden tussen een niet te hoge loonsom en kundig personeel
	expertises moeten niet bij individuen alleen liggen, dergelijke personen moeten vervangbaar zijn
	er moet bij het kabbelen van een commercieel proces en het opstarten van nieuwe business iemand zijn die knopen doorhakt en structuur in de organisatie aanbrengt; dat had hier sneller moeten gebeuren
financiën	in het vervolg moet meer privaat geld aangetrokken worden teneinde de noodzakelijk betrokkenen, die de business opstarten inclusief (interim-) operationeel directeur, te kunnen betalen

## 6 Communicatie extern

Ook informatie- en kennisoverdracht naar buiten toe is belangrijk. Om deze reden is door Transforum een projectkaart opgesteld die belangstellenden informeert omtrent het project (zie bijlage D).

Daarnaast werd op 23 april 2008 wordt een relatiedag georganiseerd. Deze dag stond in het teken van de ontwikkeling van het regionale keten project en het vervolg van het project. Voor deze dag werden diverse (politieke) kopstukken uitgenodigd.

Van 28 tot 30 mei 2008 werd in Ede een ketencongres georganiseerd (International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks). Tijdens dit congres zijn ervaringen op het gebied van keten- en netwerkmanagement in het agrodomein uitgewisseld.

Vanuit Transforum worden tegenwoordig ‘tegeltjes’ van projecten uitgedeeld om meer aandacht voor Transforum maar met name het project te krijgen. Voor dit project ziet de tegel er als volgt uit:



In de pers is veel aandacht geweest voor dit nieuwe concept. Dit is te omvangrijk om hier op te nemen. Daarom zal hiervoor een apart document gemaakt worden.

## 7 Vergelijkbare initiatieven

### 7.1 Whole Food Market

Whole Food Market is een retailer met vestigingen in Noord-Amerika en het Verenigd Koninkrijk. Whole Food Market staat voor ‘whole foods, whole people and whole planet’. Het assortiment bestaat uit natuurlijke en biologische producten. Het assortiment bevat zo veel mogelijk regionale producten. Er wordt echter wereldwijd afgenomen van vaak kleine en ambachtelijke bedrijven. Whole Food Market is van mening dat voedsel in natuurlijke staat, zonder additieven en zoetstoffen, de beste smaak heeft en het meest voedzaam is. Whole Foods Market staat bekend om zijn reputatie met lokale producten. In de nabije omtrek wordt gezocht naar producenten die producten kunnen leveren die voldoen aan de kwaliteitseisen. Voornamelijk worden producten afgenomen van ondernemers die er een biologische bedrijfsvoering op na houden en een milieuvriendelijke werkwijze hanteren. Een product wordt als streekproduct bestempeld indien de reistijd naar de supermarkt maximaal 7 uur bedraagt. De voordelen van lokale producten zijn volgens Whole Food Market: het geeft gezicht aan een product, het is vers, kort transport, waardevol voor de samenleving, diversiteit van rassen en duurzaamheid. Whole Food Market betaalt een hogere prijs aan de producenten. Dit wordt gezien als investering in de producenten. Eveneens wordt een speciaal leenprogramma aangeboden aan kleinschalige lokale producenten.

De eigenschappen van Whole Food Market komen voor een groot deel overeen met de Marqt formule. Whole Food Market kent echter een duidelijke definitie van streekproducten. Dit heeft Marqt (nog) niet. Daarnaast besteedt Whole Food Market aandacht aan goede doelen en leenprogramma's. Mogelijk ligt op dit gebied op de langere termijn een kans voor Marqt.

### 7.2 De Hoeve

De Hoeve is een kleine Nederlandse varkensvleesketen. De keten bestaat uit de volgende schakels: de ketenregisseur De Hoeve, keurslagers, bewerkende industrie, toeleveranciers van varkenshouders en de producentenvereniging De Hoeve. Het startpunt voor het oprichten van de nieuwe keten vormde een aantal technische verbeteringen in varkensopfok en het certificeren van varkensvlees. Wekelijks worden 900 varkens geproduceerd onder de criteria Milieukeur. De oprichters van de keten hebben een nieuwe verdeling van rollen en overeenkomsten met betrekking tot prijs, logistiek en productie tot stand gebracht. Een sterk netwerk, een verkorte keten en wederzijdse uitwisseling van kennis, informatie en ervaringen zijn kenmerken van de keten. De slagers hebben toegang tot vlees van hoge kwaliteit, zonder een hogere inkoop en consumentenprijs. Daarnaast krijgt de producent ook een hogere prijs.



Dit wordt bereikt door een gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het vlees, de informatiestroom, de kennis en de ervaringen. De mate waarin de consument bij het geheel wordt betrokken is beperkt. Het Milieukeur wordt voornamelijk benadrukt bij de consument. Producenten worden gestimuleerd om de productie af te stemmen op de eisen van de keurslagers. Echter, 50 procent van de varkens voldoet niet aan de eisen van de keurslagers. De producenten zijn dus nog steeds afhankelijk van de traditionele varkensmarkt.

Net als binnen Marqt, zijn binnen de Hoeve de aspecten wederzijdse informatie uitwisseling en transparantie van groot belang. Bij de Hoeve wordt de consument echter weinig bij het proces betrokken. Marqt vindt juist de interactie tussen producent en consument zeer belangrijk.

#### Aanbevelingen:

- Het vormen van een brede strategische alliantie in de keten: alle partijen dienen bij te willen dragen aan of te investeren in product en initiatief.
- Het koppelen van een ketengarantiesysteem (keurmerk) aan innovaties op het gebied van duurzaamheid: hetgeen zal leiden tot meer transparantie.
- Zorgdragen dat er voldoende vaardigheden aanwezig zijn: om veranderingen te managen en strategische allianties te ontwikkelen.
- Kijken of strategische allianties met partijen buiten de keten meerwaarde op kunnen leveren: zoals verankering in de regio door inbedding van de activiteiten in de streek.
- Zorgdragen dat de ‘unique selling proposition’ duidelijk onderscheidend is van concurrenten: omdat de keuze voor ketenpartners en het zoeken van allianties afhangen van de positionering van het product.
- Zorgdragen dat de ‘unique selling proposition’ diverse behoeften aanspreekt van potentiële consumenten: bijvoorbeeld kan blijken dat biologische producten beter te vermarkten zijn met de nadruk op een regionaal label omdat dat kopers meer aanspreekt.
- Ruimte nemen om te experimenteren en te leren: succesvolle initiatieven zijn afhankelijk van voortdurende innovaties in organisatie, product, marketing en het aangaan van allianties.
- Werken met een stapsgewijze duurzaamheidsaanpak: dit beperkt de marktrisico's en vergroot de kans dat andere partijen meegaan in het proces.
- Opschaling niet als doel op zich zien: maar zorgen dat opschaling weloverwogen plaatsvindt.
- Nagaan of de ketenregisseur voldoende mogelijkheden heeft om het proces van differentiatie, verduurzaming en opschaling te sturen: middels het uitoefenen van invloed op kwaliteit, kwantiteit en exclusiviteit van het product.
- Zorgdragen voor steun van een brede samenleving: regionale verankering kan zorgen voor een beter imago, betrokken consumenten en maatschappelijk inbedding van het product.

## 8 Conclusies en aanbevelingen

De resultaten van dit project moeten in het goede perspectief worden beoordeeld. De huidige situatie is ontstaan vanuit het niets en daarom een enorme sprong voorwaarts, echter er is ruimte voor verbetering op diverse vlakken. Positief is dat er een keten operationeel is en de onderhavige AGF-keten commercieel goed presteert. Feitelijk gaat het front-office redelijk goed en zijn de consumenten positief, hetgeen betekent dat het concept, dat enerzijds moeilijk te bevatten is in woorden en anderzijds geen duidelijke externe profilering bezigt, aanslaat. Aan de andere kant zie je dat back-office een aantal processen nog moeten uitkristalliseren en veelal op grond van ad hoc decision-making plaatsvindt. Hier liggen ook nog vragen voor kennisontwikkeling.

Concreet zijn de volgende onderwerpen:

- Category management/assortimentsbeheer: het proces van welke producten, wanneer, waar en hoeveel wordt nu niet gestuurd op basis van structurele processen. De uitdaging zit er ook in om de verantwoordelijkheden van MijnBoer en Marqt helderder en werkbaar te krijgen voor een (nader te definiëren) optimaal resultaat. Dit proces is nieuw in een consignatiecontext en vandaar een interessante kennisvraag
- Collecterend vervoer: momenteel is het verzamelen van de producten bij de telers nog deels op basis van hand- en spandiensten. In de toekomst, wanneer toegevoegde waarde in de keten zal worden opgenomen door verwerking op te nemen, is een goede structuur in logistieke en organisatorische zin noodzakelijk en wenselijk als partiële blauwdruk voor andere lokaties in Nederland met dergelijke initiatieven. Het is hierbij niet alleen de uitdaging om een goede structuur te bedenken, maar ook om de weg ernaartoe binnen een financieel realistisch groeipad te houden. Dit procesmatige deel is een interessant en nieuwe kennisvraag
- De formule is zoekende naar een profiel naar buiten toe. Het vaststellen van welke informatie op welke wijze als externe communicatie wordt gebruikt is bepalend voor verdere ontwikkeling van de formule. Ook hier is zowel de inhoudelijke kant als de procesmatige kant vanwege meer gelijkwaardigheid in de keten een interessante kennisvraag.
- Met betrekking tot de consumenten zijn er nog geen leerervaringen. Er is qua consumenten in het algemeen nog geen informatie anders dan de verkoopdata. Hier ligt nog een terrein open voor marketing, communicatie en reacties van consumenten.

Een belangrijk element in dit project is 'leerervaringen'. Het destilleren van leerervaringen leidt enerzijds tot inzicht van wat belangrijk is en anderzijds tot bewustwording van hoe dingen zijn opgepakt en mogelijk anders kunnen. Een van de belangrijkste issues binnen dit project was het creëren van commitment bij de boeren, maar ook tussen de andere schakels in de keten. De volgende punten zijn genoemd die van belang zijn voor het creëren van commitment (het gaat dan om het leren van wat goed gegaan is dit project):

- |  |   |
|--|---|
| - Vertrouwen                               | - Het eindplaatje moet bewaakt worden         |
| - Financieel alles op orde hebben          | - Complementaire vaardigheden binnen het team |
| - Juiste leiding/ regie                    | - Transparantie                               |
| - Geen interims (passant: geen commitment) | - Kwetsbaarheid                               |
| - Gedeelde normen en waarden               | - Flexibiliteit                               |
| - Gedeelde visie                           |   |

Een ander leerpunt is kennisopbouw. In transities weet je nooit wat het moment is om dat te doen, te snel kan niet, te laat, dan heb je de boot gemist. Wanneer is het moment om iemand van buiten bij het proces betrekken? Het blijkt hier een belangrijk leermoment. Het mooie maar ook tegenstrijdige hiervan is dat enerzijds transparantie leidt tot vertrouwen, commitment, het 'samen'-gevoel en een mate van gelijkwaardigheid, terwijl aan de andere kant een leider gewenst is die knopen tijdig doorhakt. Het is evident dat deze nieuwe keten een zoektocht is naar een balans tussen consensus-politiek en leiderschap. Dit is totaal anders dan de traditionele keten, waar macht een belangrijke rol speelt. Consensus heeft als nadeel dat het veel tijd kost en processen zelden hetzelfde verlopen, omdat allerlei beslissingen in overleg genomen worden. Het is een uitdaging om te onderzoeken en te volgen welk evenwicht zal ontstaan bij het toewijzen van processen en gerelateerde beslissingen aan de gekozen besluitvormingsstructuur, die de uitstraling van de 'eerlijke' keten moet blijven waarborgen.

## Literatuur

Graaf, M. de, Harg, J. van der, Lievaart, E., Wolfshaar, G. van der, Zanden, R. van der, 2007. *Regionale voedselketens*, Wageningen Universiteit / Stichting TransForum Agro&groen.

Oerlemans, N., Oostindie, H., Brandsma, P., Roep, D., Wiskerke, H., 2006. *Marketing Sustainable Agriculture: An analysis of the potential role of new food supply chains in sustainable rural development*, CLM Onderzoek en Advies / Wageningen Universiteit.

RuraalPark / Groene Hoed, WUR, 2007. *Aanvraag innovatief praktijkproject TransForum*.

Stichting TransForum Agro&groen, 2007. *Wegwijzer voor projecten; onlosmakelijk verbonden met de samenwerkingsovereenkomst tussen penvoerder en TransForum*.

## Bijlage A1: Handboek Kwaliteit I

### Inhoudsopgave:

	<b>Pagina</b>
Kwaliteit Management Systeem – Groene Hoed (KMS-GH) .....	1
Bijeenkomst Marqt en Groene Hoed .....	2
Pionier met een passie voor eten .....	3
Opzet van het Kwaliteit Management Systeem (KMS) .....	5
Bijlage 1a: Uitgangspunten Groene Hoed kwaliteitsbeleid .....	7
Bijlage 1b: Beschrijving Keurmerken en Kwaliteitszorg systemen .....	10
Keurmerken .....	10
Kwaliteitszorg systemen .....	10
Bijlage 1c: Toelichting bij de Groene Hoed bedrijfsprofielen .....	11
Bijlage 1d: Basiskeurmerken .....	12
Bijlage 1e: Natuurbeheer, cultuurhistorie .....	13
Bijlage 1f: Sociale dienstverlening .....	15
Bijlage 1g: Onderscheidend vermogen .....	17
Bijlage 1h: Logistiek .....	19
Bijlage 1i: Voorbeeld website per boer en per product .....	20
Bijlage 2: Product en verpakking specificatie .....	21
Bijlage 2.2: Aardbeien-voorbeeld .....	22

## **Bijeenkomst Marqt en Groene Hoed**

26 september 2007, Koemarkt 53, Purmerend, 19:30 tot 21:30 uur

Beste Groene Hoed leverancier,

Per eind 2007 gaat Marqt haar nieuwe winkelformule in Amsterdam uitrollen met daarin een belangrijke rol voor verse groente, fruit en zuivel producten van de Groene Hoed.

Marqt staat voor passie voor eten, een heerlijke smaak, zuiver en regionale herkomst.

Omdat Groene Hoed staat voor (h)eerlijke producten met een regionaal en duurzaam karakter sluiten onze uitgangspunten goed aan bij de Marqt formule. Een nieuw afzetkanaal heeft ook zijn eigen specifieke wensen en Groene Hoed wil haar toegevoegde waarde goed voor het voetlicht brengen. Daarom moeten we elkaar persoonlijk ontmoeten,

**26 september 2007, Koemarkt 53, Purmerend, 19:30 tot 21:30 uur**

### Agenda:

1. Opening door Jaap Hoek Spaans
2. Marqt formule door Quirijn Bolle
3. Kwaliteit management en logistiek door Frans-Peter Scheer
4. Rondvraag en discussie
5. Planning en afspraken.

Voorafgaand aan deze bijeenkomst vragen wij u ook enige voorbereiding te treffen. Bijgesloten vindt u de volgende formulieren waarvan wij u vragen deze zoveel mogelijk door te nemen.

1. Basis keurmerken
2. Natuurbeheer en cultuurhistorie
3. Sociale dienstverlening
4. Onderscheidend vermogen

Tijdens de bijeenkomst volgt een toelichting en zullen vragen beantwoord worden.

Wij rekenen op uw komst voor deze belangrijke bijeenkomst. Mocht u vooraf vragen hebben of verhinderd zijn dan verzoeken wij u vriendelijk vooraf te annuleren op onderstaand adres.

Met vriendelijke groet,

Quirijn Bolle, Marqt  
Madeleine Slooff, Marqt  
Jaap Hoek Spaans, Groene Hoed  
Walter Abma, Groene Hoed  
Frans-Peter Scheer, WageningenUR.

### Contact adres:

Hans Mol  
De Groene Hoed  
Koemarkt 51-1, Purmerend  
0229-213029

## Pionier met een passie voor eten

» Freuke Diepenbroek

Quirijn Bolle gaf een enerverend bestaan in New York op om in Nederland Marqt op te zetten, een winkelketen met op smaak geselecteerde producten

Quirijn Bolle is er de man niet naar om af te geven op anderen. Katten op het huidige aanbod in de supermarkten zal hij dus niet snel doen. Maar het gaat hem wel aan het hart dat we zo ver af zijn komen te staan van hoe ons eten geproduceerd wordt.

Bolle heeft iets met lekker eten, maar vooral met ethiek. Vooral na het lezen van het boek *Fastfood Nation* van Eric Schlosser zal hijzelf niet snel meer een gewone kipfilet aanraken.

Na jaren in de supermarktbranche te hebben rondgelopen, zag hij mogelijkheden om het anders te doen. 'Tachtig procent van onze voeding gaat door het supermarktkanaal. Dat betekent massaproductie waarbij steeds verder in de kosten wordt gesneden.'

Bolle brak een veelbelovende carrière bij Ahold af en 'stortte zich blind' op het opzetten van een nieuwe winkelketen waarbij leveranciers een eerlijke prijs kunnen krijgen voor hun producten en consumenten lekkerder eten in de winkels vinden. 'Het is idealisme', zegt hij. Maar wel commercieel haalbaar. 'Wat ik wil past in een tijdsbeeld, bij een behoefte die zich aan het ontwikkelen is, vooral bij mensen die bewust leven.'

Na de prijsoorlog en het verdwijnen van de ooit succesvolle formules Edah en Konmar uit het straatbeeld, lijkt het bijna overambitieuze om nog in levensmiddelen te gaan handelen. Maar Bolle denkt lang genoeg bij grote retailers in de keuken te hebben gekeken om te weten waar hij aan begint.

Bolle werd al door Ahold binnengehaald toen hij nog bedrijfskunde studeerde in Groningen. Zijn enorme gedrevenheid en ambitie moeten ook toen al zijn opgevallen. Ahold vroeg hem als student, oprichter en medeigenaar van een klein bedrijfje dat computers installeerde en de eerste netwerken bouwde, voor een internationaal project. Bolle maakte er een afstudeerproject van en bleef vervolgens bij de Zaanse grootgrutter werken. Hij werd uitgezonden naar de Verenigde Staten. Zat in Washington en New York. Toen de 'bom barstte', werkte Bolle bij de afdeling financial control voor Zuid-Amerika. Daarna reisde hij naar New York, waar hij een baan kreeg bij de afdeling sales bij US Foodservice, 'terug aan de basis van waar het allemaal om draait'. Bolle stapte op de fiets met een laptop op zijn rug en reed langs klanten. 'De leukste baan ooit, zegt hij achteraf. Toch begon het ondernemersbloed weer te kriebelen. 'Ik fietste door Manhattan en zag hoe grote bedrijven de macht in handen houden, supermarkten die leveranciers voorschrijven wat ze moeten produceren.



Quirijn Bolle zet een nieuw soort supermarktketen op. 'Ik wil het helemaal anders doen.'

FOTO: JEROEN OERLEMANS

In zijn jaren bij Ahold zag Bolle hoe de druk op de keten toenam. 'Om de prijzenoorlog terug te verdienen, moest het allemaal nog weer efficiënter en goedkoper. Leveranciers die grote supermarktconcerns willen beleveren, moeten die achthonderd winkels aankunnen, anders mogen ze niet komen praten. Dat wil ik doorbreken.'

Bolle bedacht een businessmodel dat zou kunnen renderen zonder de schaalgrootte die gebruikelijk is in de retail. 'Ik wil terug naar duurzame productie en smaak. Dat kan alleen als je lokaal en kleinschalig werkt. Ik ben niet bang om keuzes te maken. Bij Aldi verkopen ze toch ook niet alles, maar je weet wel heel goed wat je wel krijgt als je er komt en dat is de laagste prijs. Ik kies voor lekker en gezond, ik hoop dat klanten dat begrijpen.'

De winkels van Marqt gaan uit van een transparanter model. 'In feite brengen we vraag en aanbod direct bij elkaar, als op een marktplaats. Wij kopen niets in, wij faciliteren alleen maar en ontvangen daarvoor een percentage van de omzet. Of een product van een bekend merk komt, speelt daarbij geen rol. We kiezen producten op

3

Leveranciers die betalen om producten op de schappen te mogen leggen. Dat gaat over massaproductie, want als je een groot supermarktconcern als klant wilt hebben, moet je vaak wel achthonderd winkels tegelijk kunnen beleveren. Ik vraag me echt af of dat altijd is wat de klant wil.'

De bedrijfskundige had er moeite mee. 'Wij denken nog steeds dat schaalgrootte de beste inkoopvoorwaarden geeft, maar ik weet zeker dat dat niet altijd waar is. 'Supermarkten beconcurreren elkaar en zijn daardoor na alle bewegingen van de afgelopen jaren niet meer onderscheidend', zegt Bolle.

Bolle wil juist iets anders doen. Hij is daarom niet bang dat de Nederlandse markt te klein is voor Marqt. 'De markt is in Nederland verdeeld, maar voor onderscheidende formules is zeker plek.' Hij gaat er wel vanuit voorlopig alleen in grootstedelijke gebieden te openen.

Bolle is een kleine twee jaar bezig met het opzetten van Marqt. Na een eerste opstartfase die hij terugkomend uit New York zelf financierde, vond hij al snel vermogende particulieren die zijn initiatief steunen. 'Er blijken veel particulieren te zijn die iets goeds willen doen met hun geld en daar bij betrokken willen zijn.' Om de groei te ondersteunen, heeft Bolle €1,5 mln per jaar nodig, een deel daarvan wordt ondergebracht bij een bank.

basis van lekker, zuiver, gezond en duurzaam.'

Bolle wil Marqt niet positioneren als biologische winkel, hoewel veel producten dat wel zullen zijn. 'Van het etiket biologisch krijg ik geen honger. Dat heeft totaal geen associatie met lekker.' Door korte aanvoer van lokale leveranciers verdwijnen onnodige schakels uit de keten. Producten komen daardoor voor een wat Bolle noemt 'eerlijke' prijs in de winkels te liggen.

Marqt wordt zeker geen luxe, traiteur-achtige winkel, zegt Bolle. Niets exclusiefs of bijzonder weldadig, juist gemakkelijker toegankelijk dan bijvoorbeeld de Amsterdamse Noordermarkt, want die is er alleen op zaterdag. 'Onze doelgroep wil elke dag lekker en verantwoord eten.'

Bolle ziet Marqt niet direct als concurrent van zijn voormalig werkgever. 'Wij willen geen supermarkt zijn, maar juist een nieuw kanaal voor voeding. Wij brengen detaillisten bij elkaar.'

De komende vijf jaar verwacht hij 25 winkels te kunnen openen. Binnenkort zullen de eerste Marqtwinkels opengaan in de regio Amsterdam. Door de inzet van zijn zakenpartner Meike Beeren, die jarenlang bij Ahold op de afdelingen merchandising en vastgoed werkte, heeft Bolle zicht op een aantal panden in de hoofdstad. De locaties houdt Bolle voor zich. 'De concurrentie houdt ons scherp in de gaten.'

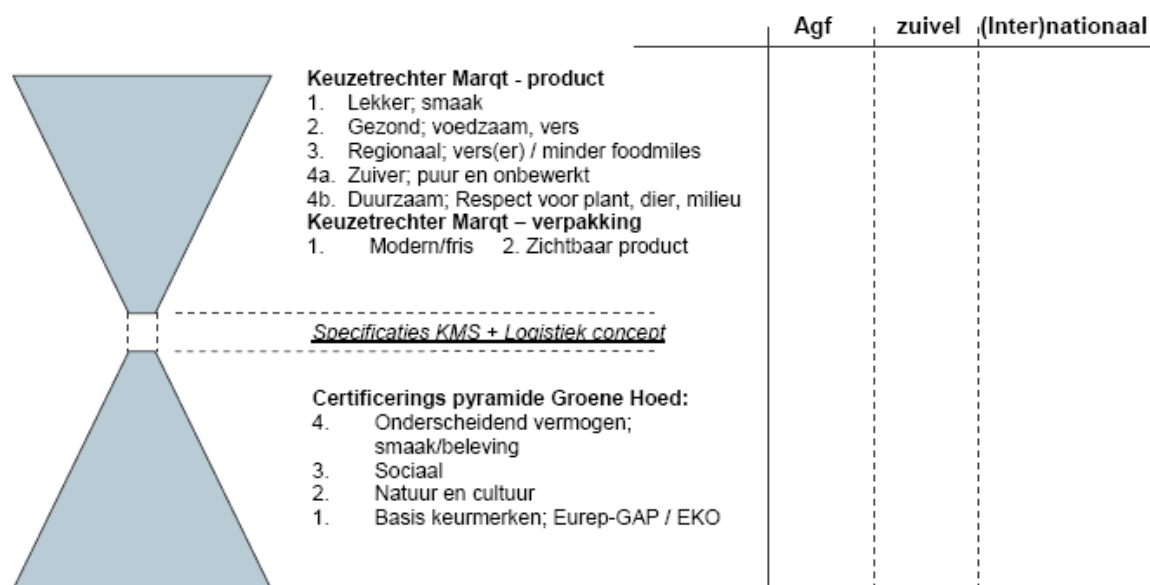
Het Financieele Dagblad 28-08-07



## Opzet van het Kwaliteit Management Systeem (KMS)

# Kwaliteit

Marqt heeft een passie voor smaakvol, lekker eten en deelt dit graag met anderen. Samen met groene Hoed staan we voor een verbrede duurzame landbouw- en afzetvorm die staat voor genieten van lekkere, authentieke en regionale producten. We waarderen variatie (in boeren, winkels en producten) omdat juist variatie zorgt voor (h)eerlijke producten.



### Marqt

Marqt heeft een keuze trechter ontwikkeld om te bepalen welke producten de voorkeur hebben in haar winkel(s). Voor agf is de volgorde; 1=lekker, 2= gezond, 3=regionaal, 4=zuiver/duurzaam. Bij zuivel zijn regionaal en zuiver qua volgorde omgewisseld.

Toepassing van de trechter "kan" betekenen dat een smaakvoller product de voorkeur krijgt boven een regionaal product met minder smaak. Uiteraard is het heel goed mogelijk dat een product juist op alle 4 aspecten goed scoort. Een smaakvol regio product zonder toevoegingen met respect voor natuur en dier.

*Marqt heeft een passie voor smaakvol, lekker eten en deelt dit graag met anderen.*

### Groene Hoed

Groene Hoed heeft een certificering piramide ontwikkeld waaraan de producten van haar boeren moeten voldoen.

1=basis, 2=natuur en cultuur waarden, 3=sociale waarden, 4=onderscheidend vermogen

Niveau 4 zorgt voor de meeste toegevoegde waarde dicht bij de consument, het is als het ware de resultante van nivo 1,2 en 3 op het bord van de consument, datgene wat zij direct ervaart bij aankoop en consumptie.

*Een (h)eerlijke smaak en een positieve beleving van regionaal product met ambachtelijke voortbrengingswijze.*

### Samenwerking

Marqt en Groene Hoed kunnen niet zonder elkaar. Datgene wat Marqt wil moet waar te maken (en transparant) zijn door de Groene Hoed. Omgekeerd geldt natuurlijk ook dat onderscheidende onderdelen van de Groene Hoed bewust gecommuniceerd (moeten) kunnen worden door Marqt zodat we ons gezamenlijk onderscheiden van de concurrentie. Om bovenstaande te bewerkstelligen dienen heldere afspraken gemaakt te worden zodat beide partijen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. *We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen.*

**Onderscheidend vermogen:**

Momenteel levert de Groene Hoed vooral aan het Horeca kanaal. Marqt onderscheidt zich sterk van een traditionele supermarkt doordat zij meer schapruimte ter beschikking stelt voor verse producten. Doordat zij zich vestigt in de Amsterdamse binnenstad is er sprake van een vast afzetkanaal met een redelijk voorspelbaar afzetpatroon. Dit geeft houvast en ook zekerheid naar de Groene Hoed boeren. Haar prijsniveau en de korte afstand tussen boer en winkel door regionale producten waarborgen een eerlijke prijs en marge voor alle partijen.

*Uiteindelijk zijn het onze producten die door de consument gewaardeerd worden wat ons onderscheidend maakt.*

**Traject in de tijd:**

Marqt plant om februari 2008 haar eerste winkelfiliaal te openen en daarna meerdere filialen in Amsterdam en andere steden. Momenteel wordt er hard aan de verbouwing en inrichting van het eerste filiaal gewerkt. Een tweede locatie (Haarlem) en derde locatie zijn in aanvraag.

**Specificaties**

We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen. Om dit waar te maken hebben we de benodigde onderdelen op schrift gezet.

Marqt heeft haar mission statement, formule omschrijving, look&feel en winkelinrichting omschreven.

Groene Hoed heeft het Kwaliteit Management Systeem (KMS) met specificaties voor het product, de verpakking en het proces.

**Het KMS bestaat uit 3 groepen van specificaties:**

- 1 Het (productie) proces (per boer), bijlagen 1.
  - a. Uitgangspunten
  - b. Beschrijving keurmerken
  - c. Definiëring van de diverse begrippen
  - d. Basis keurmerken; Eurep-Gap/EKO etc
  - e. Natuur en cultuur waarden
  - f. Sociale waarden
  - g. onderscheidend vermogen
  - h. Logistiek en prijs
  - i. Voorbeeld website per boer en product
- 2 De product en verpakking specificatie per product, bijlagen 2.
  - a Product
  - b Verpakking en ladingdrager
- 3 Het (keten) proces voor verwerking, transport en opslag (winkel?), bijlagen 3.
  - a HACCP – risico inventarisatie  
Bewerkingen gesneden groenten / pasteuriseren melk / opslalocaties / transport
  - b. Versheid; temperatuur, doorlooptijd, menglading

## Bijlage 1a: Uitgangspunten Groene Hoed kwaliteitsbeleid.

De basiswaarden van de productiewijze zijn:

- regionaliteit;
- respect voor natuur; bijdrage aan natuurbeheer en cultuurhistorie;
- in veehouderij dierenwelzijn;
- waar mogelijk sociale dienstverlening op het agrarische bedrijf;
- openbedrijfsvoeringen en waarderen van variatie;
- toegevoegde waarde van een (H)eerlijk product;
  - o Heerlijk door een smaakvol product, regionaal authentiek en zuiver
  - o Eerlijk door een transparante werkwijze en eerlijke prijs voor de consument en producent
  - o (H)eerlijk motiveert zowel de klant als de producent en is daarmee duurzaam in de toekomst.

### **Regionaliteit**

Regionaal betrekken van producten omdat door korte afstanden

- een zo vers mogelijk product aan de consument geleverd kan worden. Zoveel mogelijk dagvers oftewel in de ochtend geogst is begin van de middag in de winkel beschikbaar. Van de grond rechtstreeks in de mond.
- het verhaal van de boer en zijn productiewijze beter aan de consument overgebracht worden. Hierdoor is de traceerbaarheid naar de teler makkelijker en transparanter.
- Het milieu gespaard wordt omdat er minder transportkilometers gemaakt worden en de CO2 uitstoot per kilogram product minimaal is.
- De consument de kans heeft zelf de telers te bezoeken.

Daarom zijn de producenten van Groene Hoed dichtbij Amsterdam gevestigd. Groene Hoed richt zich er op om deze producenten zo veel mogelijk samen te laten werken om gezamenlijk de klant optimaal te kunnen bedienen met een breed regionaal assortiment. Producten welke niet regionaal beschikbaar (kunnen) zijn (bijvoorbeeld banaan, mango, avocado) worden bijgekocht via de reguliere handelskanalen. Voor alle producten gelden wel dezelfde kwaliteit criteria (Zie kop "open bedrijfsvoering", volgende pagina)

Bewerkte producten (bijvoorbeeld gesneden groenten) worden zoveel mogelijk regionaal verwerkt om ook hier de transportafstanden te minimaliseren, wat resulteert in een verser product en een lagere CO2 uitstoot.

Regionaliteit betekent ook seizoensgebonden. Wij denken dat producten buiten het Nederlands seizoen minder lekker zijn of over grote afstanden geïmporteerd moeten worden. Buiten het seizoen zijn Nederlandse producten dan ook niet beschikbaar. Bovendien zorgen wij voor een optimale rijpheid van het product omdat smaak bij ons voorop staat. Er wordt dus niet onrijp of overrijp product geleverd om beschikbaarheid te garanderen.

### **Respect voor de natuur.**

De producenten willen andere waarden zoals hoogwaardige natuur, open ruimte, boerenvakmanschap, van zowel het bedrijf als van het landschap verbinden met hun product zodat mensen in de stad in toenemende mate het platteland gaan waarderen en gebruiken om gezonder en prettiger te wonen en leven in en om de stad.

Respect voor de natuur houdt bij groenteteelt en fruitteelt in dat er niet vooraf (preventief) chemische bestrijdingsmiddelen worden gebruikt om de productie te verhogen of om een mogelijke ziekte uitbraak te voorkomen, maar dat uitsluitend gebruik gemaakt wordt van bestrijdingsmiddelen wanneer ziekten in planten optreden die de oogst onmogelijk maken, zoals schimmels. In alle gevallen wordt dan eerst gekeken of er een biologische bestrijding mogelijk is (er zijn ook biologisch toegestane bestrijdingsmiddelen) en pas als laatste naar een gangbaar middel. En dan altijd het meest veilige middel voor de mens, de insecten en de vlinders. Dit betekent de meest duurzame voortbrengingswijze, smaakvol en oogstzeker.

### **Dierenwelzijn**

Met respect voor de natuur betekent in de veehouderij dat **dierenwelzijn** heel belangrijk is. De veehouderij bedrijven zijn kleinschalige familiebedrijven die Blonde d'Acquitaine runderen houden. Deze koeien lopen 's zomers in kuddes in de weiden en zijn zeer geschikt om de natuurweiden te begrazen, kunnen kalveren zonder geboorteproblemen en lopen in de wintermaanden vrij rond in potstallen. De kalfjes zogen altijd bij de moederkoe. Veel van deze producenten zijn gecertificeerd biologisch.

### **Bijdrage aan natuurbeheer en cultuurhistorie**

Boeren zijn van oudsher de inrichters en beheerders van het landschap. Lang hebben de boeren zo gewerkt dat het landschap steeds weer aangepast werd aan de wensen van de bedrijfsvoering. Groene Hoed verlaat deze denkwijze en staat voor boeren die hun productiewijze aanpassen bij de mogelijkheden van het landschap. Dit laatste staat centraal.

Door de intrede van agrarisch natuurbeheer, de steeds grotere belangstelling voor onze Nederlandse plattelandscultuur en de cultuurwaarden van het platteland is dit een logische stap. Zeker in die gebieden in West Nederland die stevige band met de steden hebben. Wanneer agrarische bedrijven meer en meer een publieksfunctie krijgen is de aandacht voor cultuurhistorie op het boerenerf logisch. Prachtige monumentale boerderijen en erven die veelzijdig en mooi onderhouden worden zijn de uitkomst hiervan.

### **Sociale dienstverlening**

De agrarische bedrijven die bij Groene Hoed zijn aangesloten hebben een publieksfunctie. Vaak meer dan één. In het kader van de verbreding van het agrarische bedrijf ontwikkelen boeren activiteiten op het gebied van zorg, educatie, kinderdagopvang, recreatie, culinaire evenementen of opendagen. Groene Hoed vindt het belangrijk dat in het kader van regionaliteit ook mensen uit de omgeving van een boerderij gebruik moeten kunnen maken van deze boerderij. Sociale dienstverlening door boeren en voor burgers in de buurt van de boerderij; de boerderij wordt dan een buurderij.....

### **Open bedrijfsvoering en waarden van variatie**

Groene Hoed vindt openheid op bedrijfsniveau ( **laten zien wat je doet** ) belangrijk. Openheid over de productiewijze en openheid door het toelaten van publiek op het bedrijf. Essentieel hierbij is dat deze status aan de hand van bedrijfsprofielen 100% verifieerbaar is ( **doen wat je zegt** ). De bedrijfsprofielen worden (minimaal) jaarlijks geactualiseerd en door middel van externe audits is er sprake van een onafhankelijk toezicht.

Groene Hoed vindt openheid belangrijker dan een universele kwaliteitscontrole die door eenvormigheid vaak de kwaliteiten ( smaak en versheid ) onbenut of ondergeschikt maakt. Door te kiezen voor transparantie op bedrijfsniveau is meer variatie mogelijk. Veelzijdigheid en variatie worden door Groene Hoed als belangrijke kwaliteitscriteria onderkend, dus ook gestimuleerd. Daarbij zorgen we wel voor een uniforme verdeling per consumenten verpakking en per telers levering, de consument krijgt wat hij ziet. Daar waar vragen zijn zal de Groene Hoed die beantwoorden, liefst persoonlijk in de winkel.

Wanneer de communicatie gevoerd wordt tussen boerenbedrijfsniveau en die van de individuele burger / de klant dan ontstaat er een stevige basis onder het 'boer-burger cont(r)act'. **Motivatie** bij klant EN producent vinden wij de beste basis om het in de toekomst steeds beter te doen. Grenzeloos vertrouwen in de producent welke geen grondstoffen produceert maar die (h)eerlijke consumentenartikelen levert!

Alle aangekocht producten voldoen minimaal aan de kwaliteitseisen die supermarkten in Nederland aan hun product stellen. Alle producenten van groente en fruit voldoen aan de voedselveiligheid normen van EUREPGAP.

Groene Hoed levert kwaliteitsklasse 1 en binnen klasse 1 het op dat moment best beschikbare product want dit motiveert zowel klanten als telers.

Groene Hoed ziet haar telers (tijdens collectie) en haar klanten (in het winkelfiliaal) dagelijks. Daarmee worden rechtstreeks communicatie en motivatie gestimuleerd hetgeen de beste borging betekent voor de gehanteerde kwaliteitsstandaarden en de continue verbetering in de toekomst.

Alle zuivelproducenten voldoen aan KKM normen (Keten Kwaliteit Melk). Kaasmakers worden gecertificeerd door het COKZ ( Centraal Orgaan Keuringsdienst Zuivel).

#### Groeipad:

Daar waar producenten nog niet aan alle kwaliteitcriteria voldoen werken wij gezamenlijk aan de invulling hiervan. Wij organiseren (boeren) avonden waarin we voorlichting geven en discussiëren over de juiste criteria, dat zijn criteria die motiveren en resulteren in toegevoegde waarde voor onze klanten.

Bovenstaande betekent niet dat er momenteel risico's genomen worden, het betekent wel dat wij nu al weten wat we doen (en ook zeggen wat we doen) en samen verder gaan om het nog beter te doen, rechtstreeks communicerend met onze klanten!

### **Toegevoegde waarde**

Door het invullen van het Groene Hoed certificeringschema laat een bedrijf zien HOE er geproduceerd wordt. Naast volledige *openheid over de voedselproductie* (niveau 1) laat een bedrijf hier ook zien wat zij doet op het gebied van natuurbeheer, van *cultuurhistorie* (niveau 2) en op het gebied van *sociale dienstverlening* (niveau 3). Niveau 4 zorgt voor de meeste *toegevoegde waarde* dicht bij de consument, het is als het ware de resultante van nivo 1,2 en 3 op het bord van de consument, datgene wat zij direct ervaart bij aankoop en consumptie. Een (h)eerlijke smaak en een positieve beleving van regionaal product met duurzame voortbrengingswijze.

Bijvoorbeeld: onze aardbeien onderscheiden zich door haar goede smaak vanwege het gekozen ras en doordat de aardbeien precies rijp geplukt zijn. Hierdoor is zij licht zoetig en sappig (in tegenstelling tot een soms meer zurig en hardere aardbei die nog niet rijp is vanwege de keuze voor een ander ras dat meer gericht is op houdbaarheid). Verder onderscheiden Groene Hoed producten zich doordat zij ultravers geleverd worden en daardoor, naar wij verwachten, nog gezonder zijn. De producten worden in de ochtend geoogst en zoveel mogelijk dezelfde ochtend bij het winkelfiliaal afgeleverd.

### **Wij maken keuzes:**

#### Biologische producten / wanneer niet

Groene Hoed kiest voor zuivere authentieke producten. Dit betekent niet per definitie altijd voor biologische producten. Smaak en regionale beschikbaarheid wegen meestal zwaarder dan een biologische productiewijze alleen. Een streekproduct met een lekkere smaak verdient in een dergelijk geval de voorkeur boven een biologisch product dat van “verderweg” komt.

Groene Hoed maakt tevens een afweging van de toegevoegde waarde van een product (smaak, beleving, regionaliteit) ten opzichte van het prijsniveau. Daarbij is duurzaamheid (het totaal van niveau 1,2,3 en 4) leidend, de meerwaarde van een product laat zich vertalen in een eerlijke meerprijs en niet andersom. Bijvoorbeeld, soms is een biologisch product duidelijk duurder of niet regionaal beschikbaar zonder dat het zich onderscheidt op smaak. In een dergelijke situatie kiezen wij voor het duurzame regionale product en niet voor het duurdere biologische product van buiten de regio.

#### Biologische producten / wanneer wel

Wanneer een biologisch product goed scoort qua smaak, regionaal beschikbaar is een rechtvaardige meerprijs kent ten opzichte van het duurzame alternatief, krijgt zij de voorkeur. Groene Hoed stimuleert de biologische productiewijze en bedrijven die besluiten in omschakeling te gaan van duurzaam naar biologisch.

## **Bijlage 1b: Beschrijving Keurmerken en Kwaliteitszorg systemen.**

### **Keurmerken**

#### **EKO, biologische producten.**

EKO legt het accent bij het vermijden van hulpmiddelen uit de chemische industrie en bij diervriendelijke bedrijfsvoering.

[www.skal.nl](http://www.skal.nl)

#### **Biologisch Dynamisch**

[www.demeter.nl](http://www.demeter.nl)

#### **Agro Milieukeur.**

AMK legt het accent bij het aanscherpen van de milieubescherming.

[www.milieukeur.nl](http://www.milieukeur.nl)

#### **Keurmerk Waterland**

Keurmerk Waterland legt het accent bij regionaliteit van productie en afzet, en bij onderscheidende culinaire kwaliteit van de producten.

### **Kwaliteitszorg systemen**

#### **Eurep-GAP**

Eurep-GAP staat voor EUro REtail produce working group, Good Agricultural Practice, een initiatief van circa 20 Europese retailers om hun eisen voor de primaire landbouw te omschrijven. Eurep-GAP legt het accent bij een gedetailleerde registratie van de bedrijfsprocessen en controle op bedrijfsniveau van verboden residuen. Eurep-Gap gaat haar naam per 2008 veranderen in globalgap vanwege haar wereldomvattende karakter.

[www.eurep.org](http://www.eurep.org)

#### **HACCP**

Hazard Analysis Critical Control Points is een risico inventarisatie in de keten (voor alle schakels van boer tot consument) waarbij de mogelijke gevaren ten aanzien van voedselveiligheid geïnventariseerd en beschreven zijn

- Fysieke gevaren, bijvoorbeeld hout of glas dat tussen het product aanwezig kan zijn.
- Chemische gevaren, bijvoorbeeld (een chemisch) schoonmaakmiddel dat in het product is terecht gekomen
- Micro-biologische gevaren, mogelijke bacteriologische ophopingen.

Voor ieder risico wordt de kans van optreden vermenigvuldigd met het effect op de voedselveiligheid. Bijvoorbeeld een stuk hout is minder gevaarlijk dan een stuk glas. De vermenigvuldiging van kans\*effect resulteert in een totaalwaarde waarbij de hoogste scores de zogenaamde kritische beheers punten vormen (CCP's). De CCP's dienen continu gemonitord te worden om de risico's te minimaliseren.

[www.foodsafetymanagement.info](http://www.foodsafetymanagement.info)

#### **Jaarlijkse audits:**

De diverse keurmerken en kwaliteitssystemen worden per boer getoetst door onafhankelijke certificerende instellingen, goedgekeurd door de raad van accreditatie. Daarnaast voeren de boeren zelf hun eigen interne audits uit en registreren de noodzakelijke gegevens. De Groene Hoed verstrekt de richtlijnen voor deze registratie en autoriseert de bedrijfsprofielen

## Bijlage 1c: Toelichting bij de Groene Hoed bedrijfsprofielen.

Het Groene Hoed bedrijfsprofiel bestaat uit 4 niveaus:

1. Basis keurmerken
2. Natuur en cultuur waarden
3. Sociale waarden
4. Onderscheidend vermogen

Voor het vaststellen van het profiel wordt op elk niveau een eenvoudige checklist gehanteerd die jaarlijks wordt geactualiseerd en waarop in de kop staat aangegeven:

- de naam van het bedrijf
- het jaar waarop het profiel betrekking heeft
- sinds wanneer dit niveau is gerealiseerd
- de sector waartoe het bedrijf behoort (groente- en fruitteelt, vlees- of melkveehouderij etc.) - overige relevante bedrijfsgegevens

Bijlage 1d: niveau 1, betekenis van de termen:

- check: eenvoudig met ja of nee te beantwoorden
- optie: ontwikkelingsrichting voor de toekomst, met ja of nee te beantwoorden
- controle: controle in opdracht van de keurmerkorganisatie
- producten ...%: percentage van producten en grondstoffen uit eigen regio -verwerking...  
%: percentage verwerkingsactiviteiten in eigen regio
- afzet ... %: percentage vermarkting in eigen regio
- autorisatie vertegenwoordiger bedrijf: eigen verantwoordelijkheid voor correcte registratie
- autorisatie Groene Hoed: verantwoording regionaliteit
- autorisatie Stichting Certificering: categorische check, en certificering

Bijlage 1e: niveau 2, betekenis van de termen anders dan boven vermeld:

- controle: controle door de contractgever (Natuurvereniging, SBB, Natuurmonumenten of Landschap Noord-Holland)
- autorisatie Groene Hoed: verantwoording behoud cultuurhistorie en agrobiodiversiteit

Bijlage 1f: niveau 3, betekenis van de termen anders dan boven vermeld:

- controle: controle door contractgevende zorginstelling
- NME: natuur- en milieu-educatie, professioneel begeleid door het Centrum NME in Amsterdam
- DEMO: demonstratiebedrijf agrarisch natuurbeheer, erkend en begeleid door een Agrarische Natuurvereniging
- autorisatie Groene Hoed: verantwoording educatie en recreatie als groene diensten

Bijlage 1g: niveau 4, betekenis van de termen anders dan boven vermeld:

- Op welke aspecten (bijvoorbeeld smaak, verschijningsvorm) onderscheid uw product zich van dat in het (traditionele) supermarkt kanaal. Wat is de toegevoegde waarde die een eventuele hogere productprijs rechtvaardigt.
- Hoe bewerkstelligt u bovenstaande toegevoegde waarde (bijvoorbeeld middels rassenkeuze, extensieve teeltwijze etc).
- Doel van bijlage 1g is om de toegevoegde waarde per teler per product duidelijk in beeld te krijgen zodat deze ook in de communicatie uitingen in de winkel gebruikt kunnen worden.

## Bijlage 1d: Basiskeurmerken

### GROENE HOED BEDRIJFSPROFIEL

FUNCTIE	SECTOR	BEDRIJFSGEGEVENS
Voedselproductie	Groente en fruit	naam adres tel.

CERTIFICERING PRODUCTIE	JA / NEE	OPTIE Ja / Nee	TOELICHTING	Controle datum
BD certificaat				
EKO certificaat				
Agro Milieukeur (AMK)				
Naam regionaal label .....				
EurepGAP				
Ander certificering .....				

AUTORISATIE	DATUM	NUMMER	NAAM
vertegenwoordiger bedrijf			
GROENE HOED			
Stichting Certificering			
-			



**Bijlage 1e: Natuurbeheer, cultuurhistorie**

**GROENE HOED BEDRIJFSPROFIEL**

FUNCTIE	SECTOR	BEDRIJFSGEGEVENS
Natuurbeheer Cultuurhistorie	Groente en fruit	naam adres tel.

BEHEER NATUUR EN LANDSCHAP	JA/NEE	OPTIE Ja / Nee	TOELICHTING	Controle datum
contracten agrarische natuurvereniging				
Natuurpachtcontracten				
contract particulier natuurbeheer				
Geautoriseerd bedrijfsnatuurplan				

BEHOUD CULTUURHISTORIE	JA / NEE	OPTIE Ja / Nee	TOELICHTING	Controle datum
historische bebouwing				
instandhouding boomsingels				
beheer houtwallen				
beheer slootkanten				
bijdrage agrobiodiversiteit				
overig: - - - - - - -				

AUTORISATIE	DATUM	NUMMER	NAAM
vertegenwoordiger bedrijf			
Natuurvereniging - anders nl.			
Stichting Certificering -			

## Bijlage 1f: Sociale dienstverlening

### GROENE HOED BEDRIJFSPROFIEL

FUNCTIE	SECTOR	BEDRIJFSGEGEVENS
SOCIALE DIENSTVERLENING	Groente en fruit	naam adres tel.

SOCIALE DIENSTEN: ZORGTAKEN	JA / NEE	OPTIE Ja / nee	TOELICHTING	Controle datum
Aangesloten bij LANDZIJDE				
contract kinderopvang				
overig: - -				

SOCIALE DIENSTEN: EDUCATIE	JA / NEE	OPTIE Ja / nee	TOELICHTING	Controle datum
contract NME voor scholen				
erkenning als DEMO-bedrijf				
Landwinkel				
Openstelling bedrijf voor bezoekers				
informatiepakket beschikbaar				
overig: - -				

SOCIALE DIENSTEN: RECREATIE	JA / NEE	OPTIE Ja / nee	TOELICHTING	Controle datum
deelname arrangementen natuurvereniging				
bijdrage aan wandel- en vaarroutes				
kamperen bij de boer				
overig: - -				

AUTORISATIE	DATUM	NUMMER	NAAM
vertegenwoordiger bedrijf			
Landzijde - anders nl.			
Stichting Certificering -			

## Bijlage 1g: Onderscheidend vermogen

Bedrijfsgegevens:

NAAM:

Adres, woonplaats:

Telefoon:

Product/artikel	Aardbeien
Onderscheidende productkwaliteit	Smaak, lekker Gezondheid  <u>Dit weten wij te bewerkstelligen middels (bijvoorbeeld):</u> Rassenkeuze / textuur  Oogsttijdstip en rijpheid  Ambachtelijke teelt, extensief, veel aandacht, handmatig etc.  Overige: teeltwijze, bemesting, locatie van het perceel, bodemomstandigheden

Product/artikel	Tomaten
Onderscheidende productkwaliteit	Smaak, lekker Gezondheid  <u>Dit weten wij te bewerkstelligen middels (bijvoorbeeld):</u> Rassenkeuze.  Oogsttijdstip en rijpheid  Ambachtelijke teelt, extensief, veel aandacht, handmatig etc  Overige: teeltwijze, bemesting, locatie van het perceel, bodemomstandigheden

<b>Product/artikel</b>	.....
Onderscheidende productkwaliteit	<u>Dit weten wij te bewerkstelligen middels (bijvoorbeeld):</u>

<b>Product/artikel</b>	.....
Onderscheidende productkwaliteit	<u>Dit weten wij te bewerkstelligen middels (bijvoorbeeld):</u>

### Bijlage 1h: Logistiek

Verwacht volume per boer, per product.

Seizoen: Maanden per jaar dat geleverd kan worden met verwacht volume per maand

Bedrijfsgegevens:

NAAM: .

Adres, woonplaats:

**Product/artikel: ....**

Maand	jan	Feb	Mrt	april	mei	Juni	juli	aug	sept	okt	nov	dec	Totaal
Volume (kg)													

**Product/artikel: ....**

Maand	jan	Feb	mrt	april	mei	Juni	Juli	aug	sept	okt	nov	dec	Totaal
Volume (kg)													

**Product/artikel: .....**

Maand	jan	Feb	mrt	april	mei	Juni	Juli	aug	sept	okt	nov	dec	Totaal
Volume (kg)													

## Bijlage 1i: Voorbeeld website per boer en per product



### Algemeen Groene Hoed

Missie

Wie zijn wij, zeggen wat je doet en doen wat je zegt

Contact

### Per boer:

NAW

Foto's

Bedrijfsgebouw, dieren, producten, boerenfamilie

Gegevens bedrijf

oppervlakte, producten, historie,

Toegevoegde waarde

vier niveau's groene hoed

1. basiskeurmerken
2. natuur en cultuur waarden
3. sociale waarden
4. toegevoegde waarde van het product

Rating (aantal sterren voor de 4 niveaus?)

### Interactief:

Geef uw mening, laat een bericht achter



## Bijlage 2: Product en verpakking specificatie

De specificaties van het Productschap Tuinbouw, Fruitmasters en the Greenery hebben als uitgangspunt gediend om de relevante aspecten per product vast te stellen. Daar bovenop heeft Groene Hoed haar eigen uitgangspunten toegevoegd. Daar waar vragen zijn of toevoegingen gewenst zijn is dit met **blauw** aangegeven. Tekstgedeelten welke weggelaten zouden kunnen worden zijn **rood** gemaakt.

### Onderdelen van de product en verpakking specificatie (per artikel)

1. Definitie van het product
2. Kwaliteitsvoorschriften
  - a. Minimum eisen
  - b. Indeling in kwaliteitsklassen
3. Sortering voorschriften
4. Toleranties
  - a. Foto van product met ondergrens
  - b. Foto van product met gewenste rijpheid stadium
5. Presentatie
  - a. Uniformiteit; verdeling product over het bakje
  - b. Verpakking
    - i. Foto van de verpakking (materiaal, vorm)
  - c. Gewicht per bakje, aantal bakjes per krat, afmetingen etc
6. Aanduiding
  - a. Identificatie
  - b. Aard van het product
  - c. Oorsprong
  - d. Handelskenmerk; klasse
  - e. Controlemerk (facultatief)
  - f. Voorbeeld van de barcode en identificatie op de verpakking.
7. Na-oogst vereisten
  - a. Opslag en koeling
  - b. Schapleven: Minimale (resterende) houdbaarheid na leveren
8. Toegevoegde waarde
  - a. Nivo 4=Smaak, 3=gezondheid, 2=regionaliteit, 1=keurmerk (zeggen wat je doet)
  - b. Borging (doen wat je zegt)

## Bijlage A2: Handboek Kwaliteit II

Interne controle lijst Goede Agrarische Praktijk van MijnBoer

Aansluitingsdatum .

Naam boer of tuinder . te.

Medewerker van MijnBoer .

Controle datum .

Door

1. Bedrijf voldoet aan het opruimen van rommel en afval zodat broedplaatsen van ziekten en plagen verdwijnen.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

2. Auto's van vervoerder Appel en MijnBoer en Van de Meij zijn schoon en geschikt voor het vervoeren van groente en fruit.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

3. Klachten op het gebied van het niet nakomen van de MijnBoer normen worden direct opgelost.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

4. Afleverbonnen waarop naam teler, datum plus naam gewas genoemd zijn worden door MijnBoer 1 jaar bewaard.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

5. Meststoffen en geoogst product liggen niet naast elkaar opgeslagen.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

6. Er wordt geen rioolslib gebruikt en er wordt geen onbehandeld rioolwater gebruikt voor irrigatie.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

7. Gewasbeschermingsmiddelen worden gebruikt volgens de wettelijke voorschriften en moeten toegestaan zijn in Nederland.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

8. Er is een registratie van gebruikte middelen en deze wordt minimaal 1 jaar bewaard.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

9. Er wordt geregistreerd welk middel, op welk gewas, op welk perceel en op welke datum wordt gebruikt.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

10. De teler heeft een geldige spuitlicentie.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

11. Wanneer bij residuanalyse blijkt dat het maximum residu niveau voor gewasbeschermingsmiddelen is overschreden wordt geleverd product vernietigd.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

12. Gewasbeschermingsmiddelen worden in overeenstemming met de Nederlandse wetgeving opgeslagen.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

13. Bij gebruik van gewasbeschermingsmiddelen draagt de gebruiker beschermende kleding in overeenstemming met instructies op verpakking of etiket.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

14. Weggooien of vernietigen van verpakking van gewasbeschermingsmiddelen gebeurt in overeenstemming met de Nederlandse wetgeving.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

15. Verontreiniging van geoogst product met glas of door vogels en huisdieren wordt voorkomen en gecontroleerd.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

16. Beschermende kleding en apparatuur voor gewasbeschermingsmiddelen worden afgeschermd van geoogst product opgeslagen.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

17. De ruimte waar geoogst product wordt opgeslagen is schoon.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

18. Er is een plattegrond van alle percelen en alle teeltactiviteiten ( zaaien / planten / bemesten / gewasbescherming / oogsten ) worden per perceel geregistreerd.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

19. Besmetting van geoogst product wordt voorkomen. Er wordt schoon fust gebruikt.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

20. Oogstmedewerkers kunnen hun handen en gezicht wassen.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

21. Medewerkers krijgen instructies over een hygiënische manier van werken.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

22. Spoelwater voor geoogst product is schoon.

Voldoet ja / nee

Opmerkingen \_\_\_\_\_

23. De boer of tuinder van MijnBoer onderschrijft alle bovenstaande punten en deelt de werkwijze en visie van MijnBoer en belooft daarmee altijd maximale aandacht te schenken aan voedselveiligheid en kwaliteit.

24. Ondertekening boer of tuinder:      Naam                      .  
   Datum                      .  
   Handtekening         .

25. Ondertekening MijnBoer:      Naam                      .  
   Datum                      .  
   Handtekening         .

De volgende verbeterpunten worden afgesproken en deze zijn bij volgend checkmoment doorgevoerd:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Bijlage B: Handboek Logistiek



Handboek Logistiek  
27 december 2007, versie 0.2

### Inhoudsopgave

1. Introductie .....	2
2. Logistiek bedrijfsmodel.....	2
3. Fysieke inrichting.....	3
4. Bestellen en leveren .....	4
5. Prijsbeleid.....	5
6. IT-systemen.....	5
7. Organisatie .....	6

## 1. Introductie

Dit document beschrijft de logistieke inrichting van Groene Hoed producten naar Marqt op de Overtoom in Amsterdam.

Marqt is een nieuwe keten van winkels waar consumenten toegang krijgen tot zuiver, lekker, gezond en regionaal eten. Marqt winkels wil een authentieke versmarkt zijn waarbij de producten rechtstreeks van de bron (boeren) komen en waar alles draait om passie voor goed eten.

## 2. Logistiek bedrijfsmodel

Groene Hoed logistiek is de regionale versleverancier die haar producten rechtstreeks van boeren uit de omgeving betreft. Zij levert ultraverse en vernieuwende producten rechtstreeks aan de consument. Het Groene Hoed bestelbeleid streeft uitstekende schapbeschikbaarheid na en tegelijkertijd lage derving. De klant mag niet misgrijpen maar volle schappen mogen niet resulteren in hoge derving, omdat daarmee zowel financieel- als duurzaam verlies (afval) gepaard gaat. Derving tast tevens de vers perceptie aan. Uiteindelijk gaat het om een optimale omloopsnelheid met minimale derving.

Om invulling te geven aan de bovengenoemde doelstellingen (versheid, lage out-of-stock en lage derving) worden de volgende logistieke aspecten ingevuld:

- a) Fysieke inrichting (H3)
- b) Bestellen en leveren (H4)
- c) IT-systemen (H5)
- d) Organisatie (H6)

### 3. Fysieke inrichting



Figuur 1: Overzicht van locaties van boeren van de Groene Hoed.

Achtereenvolgens worden de volgende fysieke activiteiten verricht:

1. Groene Hoed collecteert de producten bij haar regionale boeren gedurende de ochtend, rond 10:00 uur. Er zal worden gecollecteerd per regio (regio Westfries product, regio Hoorn en regio Beemster). De producten zijn zoveel als mogelijk verpakt in de verpakking zoals gebruikt wordt bij aflevering bij Marqt. Dagverse producten worden dagelijks gecollecteerd. Bulkproducten als aardappelen, appels en peren worden enkele malen per week gecollecteerd en tussentijds opgeslagen op het DC Noord-Amsterdam. Tijdens de rit worden tevens verpakkingsmaterialen en barcode etiketten gelost voor de levering van de volgende dag. De rit eindigt op DC.
2. Op het DC worden de diverse producten samengevoegd op rolcontainers volgens de bestellijst van Marqt. De producten worden tevens aan een kwaliteitscontrole onderworpen (temperatuur, ongeschonden verpakking, hygiene etc) De vrachtwagen wordt geladen met regionaal vers en andere toegeleverde producten (Zie hoofdstuk 4, gesneden groenten, ijs, sap, delicatessen etc).
3. DC-Amsterdam naar Overtoom-Amsterdam. Om 12:00 uur worden de producten afgeleverd op de Overtoom. Daarna vervolgt de vrachtwagen zijn rit naar Maass catering en een enkele andere klant van Groene Hoed in Amsterdam (Lloyd, Fifteen). Het Marqt filiaal wordt als eerste en met prioriteit beleverd.



## 4. Bestellen en leveren

### Forecasting:

Iedere donderdag wordt het prijsnivo per product vastgesteld voor de komende week (ma-za). Deze prijslijst wordt iedere donderdag verstuurd naar alle GH telers waarna deze nog dezelfde dag hun beschikbaarheid kenbaar maken. Op vrijdag weet GH welke producten bij welke telers worden gecollecteerd en welke producten aanvullend via de groothandel worden ingekocht. Behalve dit wekelijkse keuzemoment voor boeren zullen er seizoensafspraken gemaakt worden met de boeren zodat van een continue productaanvoer spraken kan zijn met een eerlijke margeverdeling naar boer, GH, Marqt en klant.

### Hoofdbestelling en correcties:

Het (hoofd) besteltijdstip van 14:30 uur is zo gekozen dat alle producten van ochtend en middag levering in de schappen bijgevuld zijn. Hierdoor kan van een actuele fysieke schapvoorraad voor die dag worden uitgegaan. Aangezien de piek van de verkoop in de namiddag/avond verwacht wordt kan het nodig zijn om in de avond (circa 19:00 uur) enige correcties op de middag bestelling door te voeren, bijvoorbeeld bij fors hogere of lagere verkoop dan de prognose. Omdat Groene Hoed haar bestellingen 's avonds doorgeeft aan haar boeren krijgt zij graag om 19:00 uur de update van de verkoopgegevens. Hierdoor kunnen eventuele correcties doorgevoerd worden naar de GH-boeren alsook andere partners (vooral groothandel). In onderstaande tabel 1 wordt een overzicht gegeven van bestel- en aflevertijdstippen per leverancier.

Leverancier	Product	Besteltijdstip	Levertijdstip (*)
Groene Hoed	Regionaal agf	14:30 (hoofd) 19:00 (correctie)	12:00
Groothandel	(inter)nat. agf	14:30 (hoofd) 19:00 (correctie)	07:30
Tuinderij Vers / Rungis	Gesneden groentenmixen	13:00	07:00 grooth. (**)
Groene Hoed	Sap, ijs, DKW	14:30	12:00
<b>Toekomst</b>			
Jan Splinter	Natuurvlees		
Kaas			
Weerribben / Henno Hak	zuivelproducten	14:30 (hoofd) 19:00 (correctie)	Ochtend –grooth. Middag –GH ..??

Tabel 1: Overzicht van bestel- en aflevertijdstip per leverancier.

(\*) Het levertijdstip betreft het tijdstip 1 dag na besteltijdstip.

(\*\*) Het afleveradres is Marqt Overtoom tenzij anders vermeld.

## 5. Prijsbeleid

De groothandel geeft wekelijks haar thuisprijzen en advies consumenten verkoopprijs (CVP) door naar GH voor alle agf artikelen. Hiermee krijgt GH de beschikking over een advies margemix verdeling. Bijvoorbeeld veel marge op aardappelen en uien, weinig marge op ijsbergsla en aardbeien.

De advies margemix en de groothandel thuisprijs vormen de basis voor de prijs die GH aan haar boeren betaalt.

De groothandel hanteert 11% marge voor haar dienstverlening. GH producten worden voor vergelijkbare CVP aangeboden en hanteert daarom de volgende margeverdeling. De thuisprijs van de groothandel + 6% is de boerenprijs. De overige 5% zijn voor GH dienstverlening/derving risico. De boer kan hierdoor rekenen op een betere prijs, +6% tov van de groothandel, geen veilkosten en minder transport. Oftewel minimaal 10% betere prijzen ten opzichte van het reguliere afzetkanaal. Daarnaast verdienen toegevoegde waarde producten een hogere CVP waardoor de boer een nog betere prijs kan verwachten.

## 6. IT-systemen

De agf besteller in de winkel heeft de beschikking over een handheld computer om bestellingen per artikel op te nemen. Deze bestelling wordt opgenomen in het winkel-IT-systeem en gedownload naar het IT-systeem van Marqt hoofdkantoor (Barentzplein). Vanuit het Marqt IT-systeem wordt dagelijkse per artikel een bestadvies gegenereerd en verstuurd (per e-mail) naar de leverancier. De leverancier heeft vervolgens een uur om eventuele correcties op het advies aan te brengen. Één uur na verzending van het besteladvies wordt een definitieve bestelling gedaan. In de praktijk zal in het eerste winkelfiliaal 1 bestelling door een GH-medewerker worden gedaan waardoor advies en bestelling gelijk zijn.

Het is mogelijk om ieder uur inzage te krijgen in een update van de verkoopgegevens uit de kassa (Point Of Sale – POS) en deze per mail te versturen zodat op afstand de verkopen gevolgd kunnen worden.

## 7. Organisatie

Wie	Functie
Marco Duineveld (interim) Vacature (fulltime)	Operationeel manager en eindverantwoordelijk agf winkel 1 en 2.
Logistiek manager Vacature (fulltime)	Opzetten logistieke dienstverlening, ICT en bestellen, contact met groothandel. Inregelen category manager.
Category Manager (fulltime) eerste maanden vervuld door Walter Abma en Ad van der Hoef.	Category manager agf (winkel); besteld GH en groothandel, prijsnivo margemix, gastheer in de winkel
Jaap Hoek Spaans (2 dgn per week)	Contract met boeren. Contract met Marqt. Contract met financiers. Website Mijnboer.nl
Walter Abma (2 dgn per week)	Nieuwe boerenproducten, verpakking. Eerste 2 maanden in de winkel van circa 16 tot 20 uur op ma, wo, do, vr, za. Drukste tijdstippen. Fungeert als gastheer, leidt medewerkers op en instrueert Ad van der Hoef over de bestelling.
Ad van der Hoef (fulltime)	2 Varianten uitgewerkt: 1) Vertrekt in woonplaats Hoorn met vrachtwagen voor collectie en rijdt door naar Abcoude. Samenstellen Marqt, Lloyd, fifteen. Tussen 12 en 13 uur in filiaal om bestellingen te doen 2) Begint rond 11:00 bij groothandel met ingangscntrole vdM+GH producten. Gaat per fiets naar overtoom, organiseert schappen en besteld alle artikelen, daarna gastheer in de winkel. Voert bestelcorrectie uit om 19:00 uur en informeert boeren. Voor 11:00 uur bezoekt hij wekelijks een aantal boeren thuis voor nadere afspraken.
Vacature groot rijbewijs chauffeur (fulltime)	1) Inzicht per 27-12 is dat Ad (Vrachtwagen) en Marius (busje) beiden woonachtig in Hoorn de collectie kunnen verzorgen voor Marqt en andere GH klanten. Beiden moeten echter wel via Abcoude omdat door ook kaas, zuivel aanwezig is en ook groothandel (overig agf aanlevert) 2) Chauffeur collectie boeren, ingangscntrole, aflevering verpakking/codes bij boeren, DC en aflevering Marqt.
Hans Mol (0,5 dag per week)	Betaling naar GH boeren. Regie over logistiek.
Frans-Peter Scheer (2 dgn per week)	Opstellen handboek kwaliteit, logistiek, margeverdeling in keten.
Mieke Eppink.	Ondersteunt handboeken, specificaties, productfoto's, website mijnboer.nl

Bij ziekte en/of vakanties hanteren we het volgende vervanger schema.

<b>Wie</b>	<b>Vervanger</b>
Marco Duineveld / Vacature	Hans Hubert Timmerman
Vacature logistiek manager	Marco Duineveld
Category Manager / vacature	Marco Duineveld
Jaap Hoek Spaans	Marco Duineveld
Walter Abma	Ad van der Hoef
Ad van der Hoef	Walter Abma
groot rijbewijs / vacature	Ad, Marius en/of ingehuurd
Hans Mol	Jaap Hoek Spaans
Frans-Peter Scheer	Mieke Eppink

## Bijlage C: Assortimentslijst

Catergorie	Lev. Art.nr	Artikelomschrijving
<b>Onbewerkt</b>	GH0001	MAALTJE BIOLOGISCH
Onbewerkt	GH0002	PORTIE PIEPERS
Onbewerkt	GH0003	MAALTJE KRIEL
Onbewerkt	GH0004	OPPERDOEZER RONDE
Onbewerkt	GH0005	BIOLOGISCH KRUIMIG
Onbewerkt	GH0006	BIOLOGISCH VASTKOKEND
Onbewerkt	GH0007	ANNABELLE
Onbewerkt	GH0008	EIGENHEIMER
Onbewerkt	GH0009	DORÉ
Onbewerkt	GH0010	MALTA
Onbewerkt	GH0011	PRIMEUR
Onbewerkt	GH0012	CULINAIR
Onbewerkt	GH0013	OPPERDOEZER RONDE
Onbewerkt	GH0014	KOOPMANS BLAUWE
Onbewerkt	GH0015	POMMES DE TERRE CULINAIR
Onbewerkt	GH0016	AGRIA BONK
Onbewerkt	GH0017	ZOETE AARDAPPEL
<b>Wortel/bol/knolgewas</b>	GH0018	AARDPEER
Wortel/bol/knolgewas	GH0019	BIETEN BOS
Wortel/bol/knolgewas	GH0020	BIETEN RAUW
Wortel/bol/knolgewas	GH0021	GEMBER
Wortel/bol/knolgewas	GH0022	KNOFLOOK
Wortel/bol/knolgewas	GH0023	KNOFLOOK BOL
Wortel/bol/knolgewas	GH0024	KNOFLOOK GROEN
Wortel/bol/knolgewas	GH0025	KNOFLOOK STRENG
Wortel/bol/knolgewas	GH0026	KNOLSELDERIJ
Wortel/bol/knolgewas	GH0027	KNOLVENKEL
Wortel/bol/knolgewas	GH0028	KOENJIET
Wortel/bol/knolgewas	GH0029	GROENE KOOL
Wortel/bol/knolgewas	GH0030	RODE KOOL
Wortel/bol/knolgewas	GH0031	SPITS KOOL
Wortel/bol/knolgewas	GH0032	WITTE KOOL
Wortel/bol/knolgewas	GH0033	KOOLRAAP
Wortel/bol/knolgewas	GH0034	KOOLRABI
Wortel/bol/knolgewas	GH0035	MEIRAAP
Wortel/bol/knolgewas	GH0036	MIERIKSWORTEL
Wortel/bol/knolgewas	GH0037	NEPUIEN

Wortel/bol/knolgewas	GH0038	NEPUIEN ROOD
Wortel/bol/knolgewas	GH0039	PASTINAAK
Wortel/bol/knolgewas	GH0040	BOSPEEN
Wortel/bol/knolgewas	GH0041	WASPEEN
Wortel/bol/knolgewas	GH0042	WINTERPEEN
Wortel/bol/knolgewas	GH0043	RADIJS
Wortel/bol/knolgewas	GH0044	RAMMENAS
Wortel/bol/knolgewas	GH0045	RETTICH
Wortel/bol/knolgewas	GH0046	SCHORSENEER
Wortel/bol/knolgewas	GH0047	SJALOTTEN BANAAN
Wortel/bol/knolgewas	GH0048	SJALOTTEN VERPAKT
Wortel/bol/knolgewas	GH0049	STENGELUIEN
Wortel/bol/knolgewas	GH0050	STONELEEK
Wortel/bol/knolgewas	GH0051	UI
Wortel/bol/knolgewas	GH0052	UI BOS
Wortel/bol/knolgewas	GH0053	UI VERPAKT
Wortel/bol/knolgewas	GH0054	UIEN ROOD
Wortel/bol/knolgewas	GH0055	UIEN ROOD VERPAKT
Wortel/bol/knolgewas	GH0056	UIEN WIT
Wortel/bol/knolgewas	GH0057	WORTELPETERSELIE
Wortel/bol/knolgewas	GH0058	ZILVERUIEN
<b>Bladgroente</b>	GH0059	ALFALFA
Bladgroente	GH0060	AMSOI
Bladgroente	GH0061	ANDIJVIE
Bladgroente	GH0062	BIETENBLAD
Bladgroente	GH0063	BINDSLA
Bladgroente	GH0064	IJSKRUID
Bladgroente	GH0065	CHINESE KOOL
Bladgroente	GH0066	LAMSOREN
Bladgroente	GH0067	MOSTERDBLAD
Bladgroente	GH0068	PAKSOY
Bladgroente	GH0069	POSTELEIN
Bladgroente	GH0070	PREI
Bladgroente	GH0071	RAAPSTELLEN
Bladgroente	GH0072	RADICCHIO ROSSO
Bladgroente	GH0073	EIKENBLAD SLA
Bladgroente	GH0074	GROENE EIKENBLAD SLA
Bladgroente	GH0075	FRISEE SLA
Bladgroente	GH0076	KROP SLA
Bladgroente	GH0077	LOLLO BIONDO
Bladgroente	GH0078	LOLLO ROSSO
Bladgroente	GH0079	MACHE SLA

Bladgroente	GH0080	RED CHARD
Bladgroente	GH0081	RUCOLA
Bladgroente	GH0082	VELDSLAA
Bladgroente	GH0083	SNIJBIET
Bladgroente	GH0084	SPINAZIE
Bladgroente	GH0085	SPRUITJES
Bladgroente	GH0086	TATSOI
Bladgroente	GH0087	TAUGE
Bladgroente	GH0088	TUINKERS
Bladgroente	GH0089	WATERKERS
Bladgroente	GH0090	WINTERPOSTELEIN
Bladgroente	GH0091	WITLOF
Bladgroente	GH0092	ZEEKRAAL
Bladgroente	GH0093	ZEEWIER
Bladgroente	GH0094	ZUURKOOL UIT HET VAT
Bladgroente	GH0095	ZUURKOOL NATUREL
Bladgroente	GH0096	ZUURKOOL WIJN
Bladgroente	GH0097	ZUURKOOL KRUIDEN
Bladgroente	GH0098	MESCLUN
<b>Vrucht/bloemgewassen</b>	GH0099	ARTISJOK
Vrucht/bloemgewassen	GH0100	AUBERGINE
Vrucht/bloemgewassen	GH0101	AUGURKEN
Vrucht/bloemgewassen	GH0102	AVOCADO
Vrucht/bloemgewassen	GH0103	BLOEMKOOL
Vrucht/bloemgewassen	GH0104	GROENE BLOEMKOOL
Vrucht/bloemgewassen	GH0105	BROCCOLI
Vrucht/bloemgewassen	GH0106	CHAMPIGNON
Vrucht/bloemgewassen	GH0107	CHANTAREL GRISE
Vrucht/bloemgewassen	GH0108	EEKHOORNTJESBROOD
Vrucht/bloemgewassen	GH0109	GESCHUBDE INKTZWAM
Vrucht/bloemgewassen	GH0110	GIROLLE
Vrucht/bloemgewassen	GH0111	KASTANJE CHAMPIGNON
Vrucht/bloemgewassen	GH0112	MORIELTJE
Vrucht/bloemgewassen	GH0113	OESTERZWAM
Vrucht/bloemgewassen	GH0114	PAARSE RIDDERZWAM
Vrucht/bloemgewassen	GH0115	PORTOBELLO'S
Vrucht/bloemgewassen	GH0116	SHII-TAKE
Vrucht/bloemgewassen	GH0117	TRUFFEL CHAMPIGNON
Vrucht/bloemgewassen	GH0118	GELE COURGETTE
Vrucht/bloemgewassen	GH0119	GROENE COURGETTE
Vrucht/bloemgewassen	GH0120	KOMKOMMER
Vrucht/bloemgewassen	GH0121	MINI KOMKOMMER

Vrucht/bloemgewassen	GH0122	MAIS
Vrucht/bloemgewassen	GH0123	MAIS BABY
Vrucht/bloemgewassen	GH0124	OKRA
Vrucht/bloemgewassen	GH0125	GELE PAPRIKA
Vrucht/bloemgewassen	GH0126	GROENE PAPRIKA
Vrucht/bloemgewassen	GH0127	RODE PAPRIKA
Vrucht/bloemgewassen	GH0128	RODE PAPRIKA PUNT
Vrucht/bloemgewassen	GH0129	PATISSON
Vrucht/bloemgewassen	GH0130	GROENE PEPER
Vrucht/bloemgewassen	GH0131	JALAPENA PEPER
Vrucht/bloemgewassen	GH0132	MADAME JEANETTE
Vrucht/bloemgewassen	GH0133	RAWITT
Vrucht/bloemgewassen	GH0134	RODE PEPER
Vrucht/bloemgewassen	GH0135	BUTTERNUT POMPOEN
Vrucht/bloemgewassen	GH0136	FLES POMPOEN
Vrucht/bloemgewassen	GH0137	SIER POMPOEN
Vrucht/bloemgewassen	GH0138	SPAGHETTI POMPOEN
Vrucht/bloemgewassen	GH0139	WITBOER PLATPOMPOEN
Vrucht/bloemgewassen	GH0140	TOMATEN
Vrucht/bloemgewassen	GH0141	GELE CHERRY TOMATEN
Vrucht/bloemgewassen	GH0142	RODE CHERRY TOMATEN
Vrucht/bloemgewassen	GH0143	TROSTOMATEN
Vrucht/bloemgewassen	GH0144	VLEESTOMATEN
Vrucht/bloemgewassen	GH0145	PRUIMTOMATEN
<b>Stengelgroente</b>	GH0146	GROENE ASPERGES
Stengelgroente	GH0147	WITTE ASPERGES
Stengelgroente	GH0148	BLEEKSELDERIJ
Stengelgroente	GH0149	KARDOEN
Stengelgroente	GH0150	RABARBER
Stengelgroente	GH0151	SEREH
<b>Peulgewassen</b>	GH0152	DOPERWTEN
Peulgewassen	GH0153	PEULEN
Peulgewassen	GH0154	SNIJBONEN
Peulgewassen	GH0155	SPERZIEBONEN
Peulgewassen	GH0156	SUGAR SNAPS
Peulgewassen	GH0157	TAHOE
Peulgewassen	GH0158	TEMPEH
Peulgewassen	GH0159	TUINBONEN
<b>Appels/peren</b>	GH0160	BEURRE HARDY
Appels/peren	GH0161	BREABURN
Appels/peren	GH0162	BREDERODE
Appels/peren	GH0163	CONFERENCE



Appels/peren	GH0164	COX D' ORANGE
Appels/peren	GH0165	DELCORF
Appels/peren	GH0166	DOYENNE DU COMICE
Appels/peren	GH0167	ELISE
Appels/peren	GH0168	ELSTAR
Appels/peren	GH0169	FUIJ
Appels/peren	GH0170	GALA
Appels/peren	GH0171	GIESER WILDEMAN
Appels/peren	GH0172	GOLDEN DELICIOUS
Appels/peren	GH0173	GOUDREINET
Appels/peren	GH0174	GRANNY SMITH
Appels/peren	GH0175	JONAGOLD
Appels/peren	GH0176	RED DELICIOUS
Appels/peren	GH0177	ST. REMY
Appels/peren	GH0178	STOOFAPPEL
Appels/peren	GH0179	TRIOMPHE DE VIENNE
Appels/peren	GH0180	WINTERRIET
<b>Citrus</b>	GH0181	CITROEN
Citrus	GH0182	CLEMENTINE
Citrus	GH0183	GRAPEFRUIT DUBBEL ROOD
Citrus	GH0184	GRAPEFRUIT WIT
Citrus	GH0185	LIMOEN
Citrus	GH0186	MINIOLA
Citrus	GH0187	POMELO
Citrus	GH0188	BLOEDSINAASAPPEL
Citrus	GH0189	NAVELSINAASAPPEL
Citrus	GH0190	PERSSINAASAPPEL
Citrus	GH0191	SWEETIE
Citrus	GH0192	UGLY
<b>Zachtfruit</b>	GH0193	AARDBEIEN (import)
Zachtfruit	GH0194	ELSANTA AARDBEIEN
Zachtfruit	GH0195	MARA DES BOIS AARDBEIEN
Zachtfruit	GH0196	ABRIKOZEN
Zachtfruit	GH0197	BLAUWE BESSEN
Zachtfruit	GH0198	KRUISBESSEN
Zachtfruit	GH0199	RODE BESSEN
Zachtfruit	GH0200	VLIERBESSEN
Zachtfruit	GH0201	VOSBESSEN
Zachtfruit	GH0202	WITTE BESSEN
Zachtfruit	GH0203	ZWARTE BESSEN
Zachtfruit	GH0204	BRAMEN
Zachtfruit	GH0205	CRANBERRIES

Zachtfruit	GH0206	BLAUWE DRUIVEN
Zachtfruit	GH0207	BLAUWE DRUIVEN PITLOOS
Zachtfruit	GH0208	FRANKENTHALER DRUIVEN
Zachtfruit	GH0209	WITTE DRUIVEN
Zachtfruit	GH0210	WITTE DRUIVEN PITLOOS
Zachtfruit	GH0211	FRAMBOZEN
Zachtfruit	GH0212	KERSEN
Zachtfruit	GH0213	LYCHEE
Zachtfruit	GH0214	CHARANTAIS MELOEN
Zachtfruit	GH0215	GALIA MELOEN
Zachtfruit	GH0216	GELE MELOEN
Zachtfruit	GH0217	OGEN MELOEN
Zachtfruit	GH0218	PIEL DE SAPO MELOEN
Zachtfruit	GH0219	WATERMELOEN
Zachtfruit	GH0220	NECTARINE
Zachtfruit	GH0221	PERZIKEN
Zachtfruit	GH0222	PRUIMEN
Zachtfruit	GH0223	OPAL PRUIMEN
Zachtfruit	GH0224	REINE CLAUDE PRUIMEN
Zachtfruit	GH0225	REINE VICTORIA PRUIMEN
<b>Exotisch fruit</b>	GH0226	ANANAS
Exotisch fruit	GH0227	BABY BANANEN
Exotisch fruit	GH0228	BAKBANANEN
Exotisch fruit	GH0229	BIOLOGISCHE BANANEN
Exotisch fruit	GH0230	DADELS
Exotisch fruit	GH0231	GRANAATAPPEL
Exotisch fruit	GH0232	KAKI SHARON
Exotisch fruit	GH0233	KIWI
Exotisch fruit	GH0234	KIWI GOLD
Exotisch fruit	GH0235	KOKOSNOOT
Exotisch fruit	GH0236	KUMQUATS
Exotisch fruit	GH0237	KWEEPEREN
Exotisch fruit	GH0238	MANGO
Exotisch fruit	GH0239	MISPELS
Exotisch fruit	GH0240	PAPAYA
Exotisch fruit	GH0241	PASSIEVRUCHTEN
Exotisch fruit	GH0242	PHYALIS
Exotisch fruit	GH0243	RAMBOETAN
Exotisch fruit	GH0244	VIJGEN
<b>Verse Bladkruiden</b>	GH0245	BASILICUM
Verse Bladkruiden	GH0246	BASILICUM FIJN BLADIG
Verse Bladkruiden	GH0247	RODE BASILICUM

Verse Bladkruiden	GH0248	THAISE BASILICUM
Verse Bladkruiden	GH0249	BIESLOOK
Verse Bladkruiden	GH0250	BONEKRUID
Verse Bladkruiden	GH0251	BORAGE
Verse Bladkruiden	GH0252	CITROENMELISSE
Verse Bladkruiden	GH0253	CITROENTHIJM
Verse Bladkruiden	GH0254	DILLE
Verse Bladkruiden	GH0255	DJOEROEK POEROUT
Verse Bladkruiden	GH0256	DRAGON
Verse Bladkruiden	GH0257	EETBARE BLOEMEN
Verse Bladkruiden	GH0258	HYSOP
Verse Bladkruiden	GH0259	KERVEL
Verse Bladkruiden	GH0260	KORIANDE
Verse Bladkruiden	GH0261	KRUIZEMUNT
Verse Bladkruiden	GH0262	LAURIER
Verse Bladkruiden	GH0263	LAVAS
Verse Bladkruiden	GH0264	LIEVE VROUWE BEDSTRO
Verse Bladkruiden	GH0265	MAJORAAN
Verse Bladkruiden	GH0266	MUNT
Verse Bladkruiden	GH0267	OREGANO
Verse Bladkruiden	GH0268	PETERSELIE
Verse Bladkruiden	GH0269	BLADPETERSELIE
Verse Bladkruiden	GH0270	PIMPERNEL
Verse Bladkruiden	GH0271	ROZEMARIJN
Verse Bladkruiden	GH0272	SALIE
Verse Bladkruiden	GH0273	SARRIETTE
Verse Bladkruiden	GH0274	SELDERIJ
Verse Bladkruiden	GH0275	THIJM
Verse Bladkruiden	GH0276	VERVENE
Verse Bladkruiden	GH0277	ZURING
<b>Bewerkte groenten en fruit</b>	GH0278	ERWTENSOEPGROENTEN
Bewerkte groenten en fruit	GH0279	IJSBERGSLA NATUREL
Bewerkte groenten en fruit	GH0280	BABY LEAF
Bewerkte groenten en fruit	GH0281	FRISEE SLAMIX
Bewerkte groenten en fruit	GH0282	GEMENGDE SLAMIX
Bewerkte groenten en fruit	GH0283	RUCOLA
Bewerkte groenten en fruit	GH0284	SLAMIX DE LUXE
Bewerkte groenten en fruit	GH0285	SLAMIX ROMAINE
Bewerkte groenten en fruit	GH0286	ANDIJVIE FIJN
Bewerkte groenten en fruit	GH0287	BIETEN GESNEDEN + UIEN SNIPPERS
Bewerkte groenten en fruit	GH0288	BOERENKOOL

Bewerkte groenten en fruit	GH0289	KOOL RODE GESNEDEN BIOLOGISCH
Bewerkte groenten en fruit	GH0290	KOOL WITTE GESNEDEN BIOLOGISCH
Bewerkte groenten en fruit	GH0291	HUTSPOT
Bewerkte groenten en fruit	GH0292	SNIJBONEN
Bewerkte groenten en fruit	GH0293	SPERZIEBONEN
Bewerkte groenten en fruit	GH0294	SPITSKOOL
Bewerkte groenten en fruit	GH0295	SPRUITEN D GESCHOOND
Bewerkte groenten en fruit	GH0296	STOOFPEREN
Bewerkte groenten en fruit	GH0297	WORTELTJES
Bewerkte groenten en fruit	GH0298	PARIJSE WORTELTJES
Bewerkte groenten en fruit	GH0299	ZUURKOOL VATVERS
Bewerkte groenten en fruit	GH0300	MOSSELGROENTEN
Bewerkte groenten en fruit	GH0301	ROERBAKMIX ITALIAANSE
Bewerkte groenten en fruit	GH0302	ROERBAKMIX MEXICAANSE
Bewerkte groenten en fruit	GH0303	ROERBAKMIX OOSTERSE
Bewerkte groenten en fruit	GH0304	ANANAS
Bewerkte groenten en fruit	GH0305	FRUITSALADE
Bewerkte groenten en fruit	GH0306	EXOTISCH FRUIT
Bewerkte groenten en fruit	GH0307	MELOENMIX

## Bijlage D: Projectkaart TransForum

### Regionale Voedselketen



wij willen

#### STRATEGISCH ONDERNEMERSCHAP

Of levensmiddelen meer duurzaam geproduceerd zijn, is niet altijd zichtbaar aan het product zelf. De retail bepaalt grotendeels wat er in het winkelschap ligt. Producenten zijn uitwisselbaar. Het gebrek aan strategisch ondernemerschap bij producenten belemmert stabiele relaties tussen producenten en retail. Dit project experimenteert met arrangementen waarin wel stabiele relaties ontstaan, gericht op een meer duurzaam geproduceerd supermarktassortiment.

wij doen

#### PRIMAIRE PRODUCENTEN WORDEN MEDE-EIGENAAR

In het TransForum project "Regionale Voedselketen" zijn de producenten niet langer de uitwisselbare factor in de voortbrengingsketen. Agrarische producenten, verenigd in Ruraal Park / Groene Hoed worden mede-eigenaar van de supermarktformule waar vooral verse producten uit de regio in de schappen liggen. Zo ontstaat een innovatieve, stabiele voortbrengingsketen van regionaal geproduceerde producten die regionaal verkocht worden. Deze nieuwe formule met haar bijbehorende korte ketens dichtbij de stad leidt tot minder transportkilometers en dus energiebesparing.

Het project geeft antwoord op de vraag hoe regionale producenten ondernemende producenten worden die inspelen op consumentenbehoeften.

wij maken

#### NIEUW BUSINESSMODEL VOOR REGIONALE AFZET

In dit project wordt een professionele keten voor de afzet van regionale producten rondom Amsterdam opgezet. Er ontstaan nieuwe eigendomsverhoudingen voor regionale versketens. Het project levert een innovatief businessmodel waarin de informatievoorziening en waardecreatie in de keten fundamenteel anders georganiseerd is. Deelnemers ontwikkelen competenties om dit model in de praktijk te brengen.

#### Deelnemers

Buck Consultants, Groene Hoed, MarQt als nieuwe retailer, TransForum, Wageningen UR (AFSG) en Walas the Maverick

**'Onze winkel is in geen enkel opzicht met een traditionele supermarkt te vergelijken' (Quirijn Bolle, MarQt). En onze boeren ook niet met traditionele boeren (Jaap Hoek Spaans, De Groene Hoed)**

## Bijlage E: Adressen participanten

Naam TransForum  
Adres Louis Pasteurlaan 6  
Postcode, plaats 2719 EE Zoetermeer  
Telefoon 079-3470910  
Internet [www.transforum.nl](http://www.transforum.nl)

Naam Athena Instituut, VU  
Adres De Boelelaan 1085  
Postcode, plaats 1081 HV Amsterdam  
Telefoon 020-5987031  
Internet [www.athena-instituut.nl](http://www.athena-instituut.nl)

Naam Walas the Maverick  
Adres Sint Andriesstraat 10  
Postcode, plaats 3811 HT Amersfoort  
Telefoon 033-4758326  
Internet [www.walasthemaverick.com](http://www.walasthemaverick.com)

Naam Groene Hoed  
Adres Koemarkt 53-I  
Postcode, plaats 1441 DB Purmerend  
Telefoon 0299-474118  
Internet [www.groenehoed.nl](http://www.groenehoed.nl)

Naam Wageningen UR  
Adres Bornsesteeg 59  
Postcode, plaats 6708 AD Wageningen  
Telefoon 0317-480084  
Internet [www.wur.nl](http://www.wur.nl)

Naam Marqt  
Adres Overtoom 21-25  
Postcode, plaats 1054 HA Amsterdam  
Internet [www.marqt.nl](http://www.marqt.nl)

Naam Buck Consultants International  
Adres Kerkenbos 10 - 31  
Postcode, plaats 6501 BL Nijmegen  
Telefoon 024-3790222  
Internet [www.bciglobal.com](http://www.bciglobal.com)