

Evaluatie "Op zoek naar het Gulden Ei " (IN-081)

(voor meer achtergrondinformatie: het eerste hoofdstuk van het nugget-boek)

Periode: januari 2007-november 2010

Projectdeelnemers: Vencomatic, Rondeel, Dierenbescherming, pluimveehouder Brandsen, Universiteit Wageningen (ASG) en TransForum.

Uitdaging

De huidige kippenhouderijssystemen zijn onvoldoende duurzaam omdat er nog veel problemen zijn met dierziekte-risico's, milieubelasting en dierenwelzijn. De Venco groep had de visie om nieuwe stallen op de markt te brengen die ook in de toekomst zouden voldoen aan alle maatschappelijke wensen: de behoeften van het dier, houdt dieren gezond, minimaliseert emissies, is transparant voor burgers, is aantrekkelijk om in te werken en heeft voor de pluimveehouder een sterke concurrentiepositie. Met een groot aantal partners is in het LNV-project Houden van Hennen (2004-2006) het technische concept voor een beter hennestal-houderijstelsel ontwikkeld: het "Rondeel". Maar ontwerp is nog geen realisatie. De uitdaging was om een plaats in de markt te krijgen voor een ei waarvan de kostprijs hoger is dan van gangbare scharreleieren, en dierenwelzijn vaak een vaag begrip is voor retail en consument.

De meerwaarde van Rondeel

Het Rondeel is écht onderscheidend omdat het een integrale duurzame stal is. Verschillende duurzaamheidskenmerken zijn in onderlinge samenhang verbeterd.

- (1) Het bedrijf is aantrekkelijk om in te werken en heeft een sterke concurrentiepositie.
- (2) Het bedrijf is open en toegankelijk.
- (3) Rondeel is een stal die in het landschap past.
- (4) Het bedrijf voorziet in de behoeften van het dier: zowel dierenwelzijn als diergezondheid.
- (5) het bedrijf minimaliseert emissies.
- (6) minder energie-verbruik.
- (7) milieuvriendelijke verpakking.

Om Rondeel tot een succes te maken waren verschillende partijen nodig: van pluimveehouder, stallenbouwer, de retail, maatschappelijke organisaties, overheden en kennisinstellingen. Spanningen tussen verschillende belangen werden op creatieve wijze overbrugd. Actoren gingen buiten de bestaande kaders denken. Nieuwe denkrichtingen en oplossingen leidden tot nieuwe kansen. Rondeel is een mooi voorbeeld waarin we kunnen leren hoe een duurzame stalsysteem op de markt is gebracht. Een aanpak waaruit we leren hoe milieuvriendelijkheid en dierenwelzijn tot waarde zijn gebracht.

Rondeel laat zien hoe we sprongen kunnen maken naar een integraal duurzame pluimveehouderij. In het LNV toekomstbeeld "duurzame stallen" staat dat de ambitie is in 2025 dat 80% van alle stallen in Nederland uit integrale duurzame stallen bestaat. Deze ambitie kan alleen gerealiseerd worden door grote sprongsgewijze innovaties (fundamenteel andere stalsystemen). Demonstraties van duurzame stalsystemen zoals het Rondeel, hebben een belangrijke functie te tonen aan ondernemers wat er mogelijk is.

De belangrijkste succesfactoren

De realisatie van Rondeel vraagt niet alleen om een technologische innovatie, maar ook een organisatorische innovatie.

1. Een visie met draagvlak. De visie van Venco groep: de nieuwe stal moet gericht zijn op duurzaamheid en diervriendelijkheid, waarbij draagvlak vanuit maatschappelijke organisaties nodig zijn. People en Planet investeringen terug te kunnen verdienen. Overleg werd ook gevoerd met Dierenbescherming, overheden, kennisinstellingen, ZLTO, het ministerie van LNV, toeleveranciers en de retail. Ook voor hen is Rondeel een belangrijke stap. Op lokaal niveau was het de gemeente Barneveld die steun verleende middels het soepel doorlopen van procedures.

2. Co-innovatie. Nieuwe samenwerking en combinaties van bestaande kennis is nodig om nieuwe gemeenschappelijke waarden (wat is duurzaam?) te definiëren. Dus interactie van bestaande praktische kennis, wetenschappelijke en technologische kennis. Kennisinstellingen (WUR), maatschappelijke organisaties (Dierenbescherming en in een later stadium Stichting Milieukeur), TransForum en ondernemers (pluimveehouder Gerard Brandsen en stallenbouwer Vencomatic) trokken samen op. Dankzij intensieve samenwerking met Dierenbescherming voldoet het nieuwe stalsysteem aan de hoogste eisen op het gebied van dierenwelzijn. In deze samenwerking speelde adviseur Peter Vingerling van TSconsult een bemiddelende rol. Als ex/werknemer van De Dierenbescherming kende hij de mensen, de belangen en de standpunten van Dierenbescherming erg goed. Als pendelbemiddelaar kon hij de belangen van Rondeel en Dierenbescherming samenbrengen. Wageningen Universiteit was ook betrokken voor marktonderzoek, onderzoek naar welzijn van kippen, bestuurskunde, ketensamenwerking en het vastleggen van de leerprocessen.

De eerste stap in de co-creatie is gemaakt. Pluimveehouders zijn niet langer alleen producenten die aan de zijlijn staan maar nemen samen met de BV de verantwoordelijkheid om het concept verder uit te rollen. Ze claimen deze rol zelfs. Het eerste samenwerkingscontract is in voorbereiding, verder wordt gewerkt aan de verdeling van verantwoordelijkheden over de partners. Voor de eerste fase van realisatie (bouw, etc.) neemt de BV nog een nadrukkelijke rol, met als doel de andere en nieuwe partners aan te jagen. De ambitie van de Venco Groep is om zich langzaam te gaan terugtrekken uit Rondeel BV (of een minder nadrukkelijke positie nemen). Mocht het nodig zijn dan zal de systeemleverancier de aanjagerrol langer op zich nemen.

3. De maatschappelijke organisaties krijgen een nieuwe rol. Het Beter Leven Keurmerk en Milieukeur leiden tot marktwaarde

De hogere productie- en ketenkosten van een duurzaam geproduceerd ei kunnen niet worden terugverdiend in een markt die zich richt op bulkproductie. Door dit project is duidelijk geworden welke rol maatschappelijke organisaties kunnen spelen om gewenst koopgedrag te bevorderen. Dat het ei daadwerkelijk duurzaam is blijkt uit de toekenning van de keurmerken Beter Leven Keurmerk*** en Milieukeur, die voor een onafhankelijke borging zorgen. Albert Heijn daarom écht onderscheidend en de reden om het onder het huismerk Puur en Eerlijk in de markt te plaatsen.

4. Nieuwe keten: gezamenlijk eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor de afzet van eieren

In 2008 en 2009 werden in het Transforum project verschillende werksessies georganiseerd gericht op belangrijke vraagstukken: nieuwe rollen van ketenpartners, marketing, omgang met media, procesvoortgang. Het samen leren staat centraal. De grootste winst was de ontwikkeling van een consortium met meer openheid. Het groepsproces was daarin belangrijk. Er moet een gedeeld doel en gedeelde verantwoordelijkheid zijn om het einddoel te realiseren. Daarbinnen passen de individuele belangen. Bij Rondeel® heeft een verschuiving plaatsgevonden van "wat doe jij opdat ik ook mijn ding kan doen" naar "wat doe ik opdat we met zijn allen zo goed mogelijk bij de eindstreep komen". Door de openheid kwamen de echte kwesties en heikele punten op tafel. Bijvoorbeeld: wie neemt welke risico's (hoe transparant durven we te zijn)? Wat verwacht men van de voortrekkersrol van Rondeel BV? Wie is mede-eigenaar van het concept? De pluimveehouders spraken commitment uit voor het volwaardig mee willen doen bij de ontwikkeling. De Rondeel BV stelde zich nadrukkelijk op als de trekker.

Pluimveehouders spraken vervolgens uit dat ze de sorteer, verpakings- en informatiefunctie voor hun rekening willen nemen. Veel aandacht is er geweest voor het inrichten van een nieuwe korte keten, met nieuwe rollen en verantwoordelijkheden voor partijen.

De eerste Rondeel-stal ziet de Venco groep vooral als een demonstratiestal. Omdat financiering van de eerste stal in de reguliere markt niet mogelijk was, besloot de Venco groep om de eerste stal zelf te financieren. Daarmee nam zij ook de volledige verantwoordelijkheid voor de risico's. Rondeel BV is de organisatie die verantwoordelijk is voor de naamsbekendheid van Rondeel en de afzet van de eieren. Het grootste deel van de afzet zal landelijk verkocht worden. De rest van de eieren zal voornamelijk via huis aan huis verkoop worden verkocht. Hiervoor is de pluimveehouder verantwoordelijk. Voor de pluimveehouder is de keten heel inzichtelijk gemaakt en hij kent alle verkoopprijzen. De pluimveehouder krijgt een percentage van de extra opbrengt, zodat het voor hem interessant is om bij te dragen aan

marketing en promotie van Rondeel. De pluimveehouder houdt niet alleen kippen maar exploiteert ook vergaderruimte boven zijn stallen, en laat mensen via een bezoekerstunnel zien hoe kippen leven. Duurzaamheid is immers ook volledige transparantie. Pluimvee-houders worden mede-eigenaar van Rondeel, en daardoor tevens ambassadeur en verkoper van dit concept. Daar waar de eierketen jarenlang op eenzelfde manier is georganiseerd ontstaat hier dus een nieuw businessmodel op basis van gemeenschappelijk eigenaarschap. Rondeel-eieren worden op het Rondeel verpakt en rechtstreeks naar de supermarkt getransporteerd. Een eierpakstation is niet langer onderdeel van de keten, maar is geïntegreerd in het pluimveebedrijf, hetgeen het logistieke proces eenvoudiger en goedkoper maakt.

Pluimveehouder Gerard Brandsen: **“Het is erg leuk om consumenten op mijn bedrijf te ontvangen en hen te laten zien hoe we hier de kippen houden”**

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

De lessen

1. TECHNISCH ONTWERP. Een externe ontwerpfase ('Houden van Hennen') voorafgaand aan de realisatiefase van de innovatie is nuttig, maar biedt relatief weinig uitdaging om het concept daarna snel te kunnen realiseren. De ontwerpfase gaf wel een duidelijk streefbeeld.
2. NIEUW BUSINESS MODEL. Een nieuwe intrinsieke productwaarde vraagt om andersoortige positionering in de markt. Met Rondeel® wordt gewerkt aan een ei op basis van welzijn of emotie. Hiervoor zijn andere dan gebruikelijke dragers of ambassadeurs nodig. Het vraagt tevens om extra aandacht voor waardecreatie. Door strategische samenwerking met maatschappelijke organisaties is het voor Rondeel mogelijk om een hogere prijs voor eieren te krijgen waardoor investeringen in duurzaamheid kunnen worden betaald. Betrek daarom in een vroeg stadium verschillende type maatschappelijke organisaties. Achteraf is in dit traject te veel focus gelegd op samenwerking met de Dierenbescherming. De reden was dat uit marktonderzoek bleek dat consumenten dierenwelzijn veel belangrijker vinden dan milieukeur. Het nieuw type business model kenmerkt zich uit gezamenlijk eigenaarschap, transparantie en gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de afzet van eieren. Doorbreken van het oude (keten)denken en insteken op totale ketenherinrichting kost tijd maar is noodzakelijk. De rolverdeling in het project moet duidelijk zijn. De coördinerende rol van Rondeel BV biedt duidelijkheid en 'belief' voor betrokken partijen, en laat ook kracht naar buiten zien.
3. DRAAGVLAK. Een dergelijk vernieuwend concept (een ei op basis van emotie of welzijn) is niet door één partij te ontwikkelen en al helemaal niet alleen in de markt te zetten. Het vraagt om nieuwe inzichten, nieuwe kennis en nieuwe prikkeling om bijvoorbeeld uit oud denken te komen (kennis-cocreatie). Binnen de totstandkoming van het Rondeel® is er zeer actief genetwerkt met alle stakeholders. Door een multistakeholder-benadering kunnen alle belangen gewogen worden. Door het juiste netwerk op te bouwen lukt het je om maatschappelijk en bestuurlijk draagvlak te creëren. Beweeg mee met wat er in de markt/maatschappij gebeurt. Rondeel laat zien hoe we sprongen kunnen maken naar een integraal duurzame pluimveehouderij. In het LNV toekomstbeeld "duurzame stallen" staat dat de ambitie is in 2025 dat 80% van alle stallen in Nederland uit integrale duurzame stallen bestaat. Deze ambitie kan alleen gerealiseerd worden door grote sprongsgewijze innovaties (fundamenteel andere stalsystemen). Demonstraties van duurzame stalsystemen zoals het Rondeel, hebben een belangrijke functie te tonen aan ondernemers wat er mogelijk is.
4. KENNIS. Breng de juiste kennis bij elkaar door de juiste partijen te betrekken. Het combineren van verschillende type kennis is belangrijke bij het oplossen van complexe problemen. In dit project waren de onderzoekers belangrijk voor het inbrengen van wetenschappelijke kennis, de stallenbouwer voor de technische kennis, de maatschappelijke organisaties voor het maatschappelijk draagvlak, en ondernemers Rondeel en Brandsen voor de kennis over de commerciële realiseerbaarheid van het concept.

5. FINANCIEN. Zoek financiers die de eerste stappen kunnen overbruggen. Het eerste Rondeel is er gekomen door investeringen vanuit Vencomatic. Met een garantstelling van het ministerie van LNV bleek het mogelijk om andere investeerders over de streep te trekken. Denk vanaf het begin goed na over je strategie: over hoe je je investeringen kan terug verdienen. Als je een goed idee hebt waar je in gelooft moet je gewoon starten. Voorwaarde is dat de financiering goed geregeld is. Voor de bouw van de eerste Rondeel was 1.8 miljoen Euro nodig. Financiële toezeggingen van LNV en banken bleven lang uit. Vencomatic besloot daarom zelf de investeringen te doen voor de eerste Rondeel, want de visie was dat een demonstratie-stal nodig was om het concept verder te brengen. Financiering vanuit Vencomatic gaf bij alle partijen veel commitment en enthousiasme. Met een garantstelling van het ministerie van LNV voor de tweede Rondeel bleek het mogelijk om andere investeerders over de streep te trekken.
6. OPEN MIND. Een "open mind" is nodig. Denk niet direct in oplossingen, maar denk na over wat er in de maatschappij aan de hand is (Hoe kan ik de veehouderij verduurzamen?). Reflectie helpt om afstand te nemen, zodat je het concept in een breder perspectief kan zien. Het is nuttig om te leren van andere sectoren. Continu breed kijken en uit je eigen omgeving treden is nodig om goed in te kunnen spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Door te sparren met andere innovatieprojecten (Landmarkt, MijnBoer) zijn nieuwe inzichten ontstaan. Van buiten naar binnen –denken is belangrijk. Dit werd in het TransForum project georganiseerd door enkele keren per jaar een werksessie te organiseren rond een belangrijk thema, en daar met externe adviseurs over te discussiëren. Het belang van de eerste workshop was gezamenlijke consortiumvorming en het (sociale-) leerproces. Centraal staat het samen leren en ontwikkelen, mede door te kijken naar het verleden. De grootste winst is de ontwikkeling van een consortium met meer openheid. Het groepsproces is belangrijk. Er moet een gedeeld doel en gedeelde verantwoordelijkheid zijn om het einddoel te realiseren. Daarbinnen passen de individuele belangen. Bij Rondeel® heeft een verschuiving plaatsgevonden van "wat doe jij opdat ik ook mijn ding kan doen" naar "wat doe ik opdat we met zijn allen zo goed mogelijk bij de eindstreep komen". Door de openheid kwamen de echte kwesties en heikle punten op tafel. Bijvoorbeeld: wie neemt welke risico's (hoe transparant durven we te zijn)? Wat is en was de rol van Kwetters? Wat verwacht men van de voortrekkersrol van Rondeel BV? Wie is mede-eigenaar van het concept? De pluimveehouders spreken commitment uit voor het volwaardig mee willen doen bij de ontwikkeling. In de tweede workshop richtte het consortium zich op de markt. Door externe prikkeling (advies van een retail adviseur) dwong men zichzelf tot het marktgericht in plaats van productiegericht handelen. In de derde workshop staat het ketendenken centraal, maar met het accent op het realiseren van de (nieuwe) keten en een omslag van denken naar doen. De Rondeel BV stelt zich nadrukkelijk op als de trekker. Pluimveehouders spreken uit dat ze de sorteer, verpakkings- en informatiefunctie voor hun rekening willen nemen. Het lijkt een doorbraak, mogelijk gemaakt omdat een groot pakstation zich had teruggetrokken uit de BV en een afwachtende houding is gaan aannemen. In de vierde workshop stond media-aandacht centraal. Extern adviseur Dick Veerman gaf als buitenstaander enkele adviezen over communicatie. En Wieke Pot en Katrien Vermeer een toelichting gegeven op hun rapport "op eieren lopen, de grillige dynamiek van de maatschappelijke aandacht voor innovatieve veehouderijssystemen in kaart gebracht". Het rapport gaat over communicatie over de intensieve veehouderij en geeft adviezen hoe om te gaan met media-aandacht. Het is de kunst om te snappen met wie je op welk moment in gesprek gaat, daarbij wetende dat sommige doelgroep nogal moeilijk beïnvloedbaar zijn. Het advies is om niet te blijven hangen bij aanbieden en informeren. Door het maken van verbindingen is er in potentie veel mogelijk. Niet overtuigen met argumenten, maar door open en transparante communicatie een verbinding leggen. Deze inzichten hebben Rondeel geholpen in de marketing strategie.

Bijdrage aan Metropolitan Agriculture

De intensieve veehouderij is geregeld onderwerp van heftige discussie in de Nederlandse samenleving. In het debat spelen vele waarden, opvattingen en feiten. Veel burgers geven bijvoorbeeld aan dat ze dierenwelzijn en duurzaamheid belangrijk vinden. Tegelijkertijd stellen consumenten het belang van goedkoop voedsel voorop, en gaan boeren in de eerste plaats voor rendabiliteit. Het Rondeel sluit volledig aan op de maatschappelijke vragen en behoeften zoals duurzaamheid, welzijn voor de dieren, openheid en educatie, landschappelijke inpasbaarheid, meer rendement voor de ondernemer en een

betere samenwerking tussen ketenpartijen. Aandacht voor het milieu (i.c. emissie vanuit de stallen) is integraal onderdeel van het project. De buitenste rand van het Rondeel is de Bosrand, dit is een open uitloop met natuurlijke aanplant en gras. Inpassing in de omgeving is essentieel. Het Rondeel is een concept met verschillende leefgebieden om het natuurlijke gedrag van de kip te stimuleren.

Bijdrage aan Connected Value Development

Door intensieve samenwerking met organisaties als de Dierenbescherming is gewerkt aan het optimaliseren van dierenwelzijn en diergezondheid, en het zo natuurlijk mogelijk laten zijn van het diergedrag. Hiermee wordt de licence tot produce gediend. Nieuwe werkverhoudingen binnen de keten moeten leiden tot nieuwe marktconcepten en continu verbeterende leghouderijsystemen.

Dit project is een experiment waarin nieuwe combinaties tussen producenten en consumenten/burgers ontstaan. In het Rondeel worden een bezoekersruimte en bezoekersgang geïntegreerd, waardoor maatschappelijke openheid wordt gerealiseerd. Door het transparant maken van de leghennenhouderij (o.a. door rondleidingen) zal de kennis van de consument worden vergroot, en krijgt het Rondeel meer inzicht in de (duurzame) vraag van de metropolitane consument.