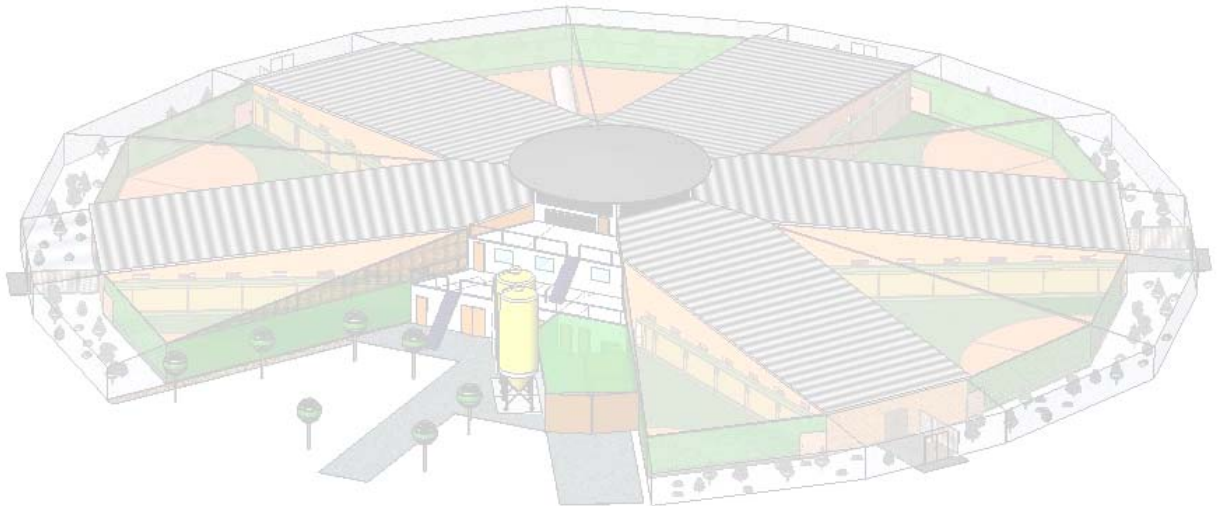


# Op zoek naar het Gulden ei

Eindrapport Fase 1  
Is geïnitieerd en gefinancierd door TransForum



<u>Opdrachtgever:</u>	Vencomatic B.V.
<u>Projectnaam:</u>	<i>Op zoek naar het Gulden ei</i>
<u>Projectleider(s):</u>	Henk van de Ven
<u>Auteur:</u>	Johan Vermeulen
<u>Datum:</u>	05-01-2009
<u>Plaats:</u>	Eersel



## Inhoudsopgaven:

<b>1) Inleiding.....</b>	<b>3</b>
<b>2) Doelstellingen en opzet.....</b>	<b>5</b>
<b>3) Samenvatting van de uitgevoerde werkzaamheden en verkregen resultaten van Fase 1 .....</b>	<b>6</b>
3.1) Resultaten per deliverable .....	6
3.1.1) Position Paper - Beschrijving van de State of the art.....	6
3.1.2) Voorontwerp voor een houderijsysteem .....	10
3.1.2.1) Ontwerp eisen.....	10
3.1.2.2) Realisatie virtueel ontwerp .....	14
3.1.3) Kennisvragen en interne projectorganisatie .....	18
3.1.3.1) Plan Fase 2.....	18
3.1.4) Evaluatie en leerervaringen.....	22
3.1.5) Aanvullende Deliverables.....	35
3.1.5.1) Verkenning van markt en maatschappij (resultaten marktonderzoek) .....	35
3.1.5.2) Economische haalbaarheid.....	37
3.1.5.3) Communicatie naar de consument met o.a. de verpakking:.....	38
<b>4) Contactgegevens participanten .....</b>	<b>40</b>
<b>5) Project resultaten Fase 1: .....</b>	<b>42</b>
<b>6) Conclusie: .....</b>	<b>43</b>
<b>7) Bijlagen: .....</b>	<b>44</b>
Bijlage 1: Opzet en procedure bij verkenning markt .....	44
Bijlage 2: Leerpunten uit workshop I.....	46
Bijlage 3: beelden uit de workshop .....	47
Bijlage 4: Rondeel®-ei in 2010 .....	48
Bijlage 5: De workshops, programma en deelnemers.....	49
Bijlage 6: Voortgangsrapportage wetenschappelijk project.....	52
Bijlage 7: Verslagen van communicatie/vergadering met de NDB .....	57

# 1) Inleiding

Dit rapport is het eindverslag van Fase 1 van het TransForum project "De zoektocht naar het Gulden ei". "Op zoek naar het Gulden Ei" is de titel Dit project heeft een looptijd gehad van 12 maanden, namelijk van 1 november 2007 tot 1 november 2008. In dit verslag wordt het project beschreven en met name de leermomenten en de behaalde resultaten. Ook zal de relatie met de inrichting van Fase 2 hieruit duidelijk naar voren komen.

Om het verslag vanaf het begin goed te kunnen lezen worden de twee essentiële veranderingen omtrent het projectplan van Fase 2 eerst beschreven. De firma Kwetters is in het begin aanvrager geweest van het project, maar door omschakeling is het volledige project overgenomen door Vencomatic. Vandaar dat de aanvrager voor Fase 2 Vencomatic BV is. Verder staat in het projectvoorstel dat dit project parallel zal lopen met een tweeling project genaamd P.I.D.O.N (Pieken in de delta Oost Nederland). Echter, door de complexe subsidie regeling is dit project niet doorgezet en is de ontwikkeling van de technische aspecten in eigen beheer gedaan onder de naam "Rondeel". Hieronder staat een belangrijk deel van de ingediende tekst van het projectvoorstel voor fase 1 van oktober 2007. Dit is gedaan om een duidelijk beeld te krijgen van het begin stadium, het doorlopen traject en de veranderingen hierin.

## Aanleiding voor het project (context en dilemma)

De pluimveesector staat voor een tweetal fundamentele dilemma's, te weten

1. Het dilemma van de burger vs. consument, ofwel de hogere productie- en ketenkosten van een duurzaam geproduceerd ei kunnen niet worden terugverdiend in een markt die zich richt op bulkproductie. Uit Europees onderzoek (eurobarometer) blijkt dat burgers problemen hebben met de wijze waarop varkens, pluimvee en runderen in hun land worden gehouden. Een meerderheid van de Europese burgers zegt desgewenst bereid te zijn om een andere supermarkt te gaan bezoeken indien dit hun belemmert in hun mogelijkheden om diervriendelijk geproduceerd vlees/eieren te kopen. Deze houding vertaalt zich echter onvoldoende naar koopgedrag van de consument. Dit project zal trachten meer inzicht te verkrijgen in de rol die maatschappelijke organisaties kunnen spelen om gewenst koopgedrag te bevorderen. Tevens zullen nieuwe communicatiestrategieën voor burgers & consumenten worden ontwikkeld die de huidige dilemma's oplossen.
2. De huidige en op lange termijn toegestane productiesystemen (zoals scharrel en volière) zijn niet duurzaam omdat er nog vele problemen zijn (dierziekerisico's, milieubelasting, welzijn). Er is een duidelijke noodzaak en behoefte – zowel binnen als buiten de sector - aan betere houderijsystemen met een scharrelruimte, of die nu 'buiten' of 'binnen' is. Het project zal ongetwijfeld een bijdrage leveren aan Europese discussies over segmentering van het ophokken van kippen in uitloosystemen als gevolg van vogeltrek (Freiland en biologische hennen met een buitenuitloop worden momenteel meerdere maanden 'opgehokt' tijdens risico van vogelpest). In een parallelproject aan dit Transforum project, het zogenaamd tweelingproject, zullen twee exemplaren van het Rondeel® worden gerealiseerd in de praktijk<sup>1</sup>. De hieruit verkregen informatie zal worden gebruikt om feedback te geven voor de maatschappelijke dialoog over gewenste houderijsystemen en zal tevens dienen om input te verschaffen aan het Europese Welfare Quality project dat voor 2010 welzijnsindicatoren zal moeten ontwikkelen. Hierop gebaseerd zullen vernieuwende kwaliteitssystemen (inclusief daarbij behorende labels) in de markt worden gezet in de EU. Door het ontsluiten van uit dit proces verkregen informatie zal tevens een bijdrage worden geleverd aan de uitvoering van het animal welfare action plan 2006-2009 van de Europese Commissie en het EU Welfare Quality project (projectleiding Harry Blokhuis ASG/Upsala Univ.; [www.welfarequality.net](http://www.welfarequality.net)). Met name zal dit project nuttige informatie op kunnen leveren over de ontwikkeling van nieuwe markt en maatschappelijk verantwoorde kwaliteitsconcepten. Het is immers de wens van de Europese Commissie om betere, doeltreffende communicatiestrategieën te ontwikkelen voor nieuwe op welzijn gebaseerde stalsystemen.

---

<sup>1</sup> Naast de kruisbestuiving bestaat er een wederzijdse afhankelijkheid tussen beide projecten qua voortgang en intensiteit; voortgang en intensiteit van de tweelingprojecten zijn uiteraard deels afhankelijk van externe financieringsbronnen, maar worden daar uiteindelijk niet door bepaald.

In 2003 en 2004 is het door LNV geïnitieerde en gefinancierde project Houden van Hennen uitgevoerd (LNV programma 'Maatschappelijk Verantwoorde Veehouderij'). Het project resulteerde onder meer in twee baanbrekende houderijsystemen; systemen die vertrekken vanuit de strategie van het gelijk op positioneren van het product en het productieproces. In beide houderijsystemen is dierenwelzijn (en niet kostprijsreductie) het leidende ontwerpstrategieën geweest.

Kwetters Eieren b.v. en Vencomatic b.v., beiden innovatieve ondernemers in de legsector, willen verder met de resultaten en het gedachtegoed van Houden van Hennen in hun zoektocht naar een duurzame pluimveehouderij in Nederland. Binnenkort zal een consortium van Kwetters, Vencomatic en een aantal innovatieve pluimveehouders het eerste Rondeel® gaan realiseren. Dat project, Project Rondeel®, is tweelingproject van onderhavig Innovatief Praktijkproject.

Voor het Transforum Innovatief Praktijkproject (IP) is Project Rondeel® een zeer waardevolle bron van praktische kennis, en proeftuin voor praktijkgericht experimenteren. Project Rondeel® op haar beurt heeft onderhavig IP nodig om het houderijsysteem verder aan te kunnen passen aan de maatschappelijke vraag en de mogelijkheden vanuit de markt, om de veranderingen in de keten inhoud te kunnen geven, en om de burger – consument dichotomie uiteen te rafelen.

Mogelijkerwijs zal daarnaast aansluiting worden gezocht met andere marktpartijen die op vernieuwende wijze duurzaamheid en marketing koppelen aan een innovatief houderijsysteem.

## 2) Doelstellingen en opzet

Onderhavig Innovatief Praktijkproject wil een systeeminnovatie bewerkstelligen in (om te beginnen een deel van) de eiersector. Binnen het huidige systeem worden techniek, regelgeving, verhouding sector vis-a-vis consument en de verhoudingen binnen de keten bepaald door het leidende principe van 'kostprijsreductie'. Dit systeem wordt vervangen door een nieuw systeem waarin techniek, regelgeving en ketenverhoudingen adaptief zijn op en bepaald worden door de steeds veranderende eisen van de markt. Deze verandering wordt geïnitieerd door de concrete casus van het opzetten van geheel nieuwe werkverhoudingen binnen de keten en nieuwe samenwerkingsverbanden rondom nieuwe marktconcepten en houderijsystemen.

Deze systeeminnovatie moet hiervoor voldoen aan de volgende drie doorbraak-kenmerken:

- a) Koppelen van life style aan voedselkwaliteit
- b) Vertalen van voedselkwaliteit in eisen m.b.t. het houderijsysteem c.q. productiewijze
- c) Het realiseren van de hiervoor noodzakelijke nieuwe werkverhoudingen binnen de keten en nieuwe samenwerkingsverbanden rondom nieuwe marktconcepten en houderijsystemen

Ten aanzien van het meest geschikte samenwerkingsmodel is sprake van een bedrijfsontwikkelingsmodel omdat de partijen nog niet weten hoe het zich zal ontwikkelen en waar het model zal eindigen. Deze vraag en zoektocht is derhalve onderdeel van dit Innovatief Praktijkproject.

Hoewel de focus van dit project in eerste instantie is gericht op de dilemma's en problemen zoals die in Nederland zich voor doen, zal de focus ook nadrukkelijk zijn gericht op de belangrijkste afzetmarkten in ons omringende landen zoals Duitsland. Een deel van de studies zal dus ook op die markten en situaties betrekking hebben.

## 3) Samenvatting van de uitgevoerde werkzaamheden en verkregen resultaten van Fase 1

### 3.1) Resultaten per deliverable

#### 3.1.1) Position Paper - Beschrijving van de State of the art

Het projectplan vermeldt dat een position paper geschreven wordt dat de beschikbare kennis ordent en de ontbrekende wetenschappelijke kennis identificeert voor wat betreft de hoofdvraag van het IP. Na de start van het project is door de aanvrager / projectleider besloten om de bemensing en de accenten in fase I van het project enigszins anders te leggen dan vooraf voorzien. Dit betekende concreet dat geen aio werd aangesteld in samenwerking met de kennisinstellingen, en dat een aantal onderwerpen en kennisvragen (met name de ethische aspecten en sociaal-psychologisch aspecten bij aankoop) geheel naar fase II zijn verschoven (d.w.z. niet in fase I zijn gestart). Er was reeds voorzien dat hierdoor het Position paper als zodanig niet opgeleverd zou worden, dit is echter niet direct met Transforum gecommuniceerd. In deze paragraaf wordt verslag gedaan van (volgens het projectplan):

1. De kennisinventarisatie (wat ligt er aan kennis).
2. De ontbrekende kennis inzake de kennisvragen in Fase I
3. Vastleggen van de ervaringen tot nu toe uit 2006 en 2007 van Kwetters, Vencomatic en WUR (inhoudelijk onder punt 1, procesmatig is dit opgenomen in hoofdstuk 3.1.4 Evaluatie en leerervaringen).
4. De samenstelling en functioneren van de stuurgroep van het project en de relatie met externe actoren (procesmatig is dit opgenomen in hoofdstuk 3.1.4 Evaluatie en leerervaringen) .

#### Kennisinventarisatie

- Brochures van project Houden van Hennen met ontwerpen voor Plantage en Rondeel® (incl. posters)
- Programma van eisen met behoeften en eisen van de pluimveehouder, de legghen en de burger
- ASG-rapport: Innovatie tafeleieren Rondeel® (technische en economische haalbaarheid en verkenning markt)
- Afstudeerrapport Johan Vermeulen (HTS)
- Onderzoeksgegevens m.b.t. diergedrag, vermarkting eieren, communicatie met burger, milieumaatregelen in project De Lankehenhof.

#### Houden van Hennen

Met het project 'Houden van Hennen', dat tot 2004 gelopen heeft, is een weg ingeslagen naar gelukkige kippen, trotse boeren en tevreden burgers. In dit project zijn twee ontwerpen voor nieuwe houderijsystemen voor legkippen tot stand gekomen. Dit zijn geen blauwdrukken, maar inspirerende wegwijzers, die dus richting aangeven waarheen het nu verder kan. In Houden van Hennen en het vervolg daarop liggen drie uitdagingen:

1. Een maatschappelijk gewenst systeem met een waarheidsgetrouw imago én met gelukkige kippen
2. Een houderijsysteem met speciale aandacht voor robuustheid en natuurlijkheid
3. Een houderijsysteem mét uitloop – buiten..., of toch maar binnen?

In het project stonden drie vragen centraal: Wat wil de burger, wat wil de kip en wat wil de pluimveehouder? Het uitvoerige project heeft twee ontwerpen voor maatschappelijk verantwoorde leghennenhouderijsystemen opgeleverd: Het Rondeel® en de Plantage. Beide ontwerpen voldoen aan de behoeften van de kip, zodat verenippen niet voorkomt en samengaand met goede productie resultaten en een acceptabele arbeidsinzet. Dit is de *proof of the pudding*. Beide ontwerpen zijn een juiste en afgewogen combinatie van techniek, dier en management. Hierdoor wordt voldaan aan de eisen die een koppel hennen stelt aan het houderijsysteem om haar normale gedragingen uit te kunnen voeren en er is dus geen aanleiding om onnatuurlijk gedrag te ontwikkelen. De snavels van de

hennen hoeven dan ook niet gekapt te worden. Concreet betekent dit voldoende ruimte, een goed ingerichte scharrelruimte, scheiding van functiegebieden en een goede logistiek (toegankelijkheid van de diverse functiegebieden).

Beide ontwerpen bieden ruimte aan 30.000 leghennen. Hiermee laten de ontwerpen zien dat een behoorlijke bedrijfsomvang gecombineerd kan worden met de eisen van de kip, de boer en de burger. En zo heel veel extra hoeft een eitje niet te kosten: de kostprijs van een ei geproduceerd in deze ontwerpen, zal zo'n 20% hoger uitvallen dan die van eieren uit scharrelsystemen en de verrijkte kooi. Op de website [www.houdenvanhennen.nl](http://www.houdenvanhennen.nl) staat alle informatie die dit project heeft opgeleverd.

### **Innovatie tafeleieren Rondeel®**

In 2006 hebben Kwetters & Zn. B.V. en Vencomatic B.V. een verkenning uitgevoerd naar de mogelijkheden voor de ontwikkeling van het Rondeel® als concept voor de productie en vermarkting van tafeleieren. In aansluiting daarop hebben deze partijen in 2007 een haalbaarheidsstudie laten uitvoeren door ASG, project genaamd "Innovatie tafeleieren Rondeel® (technische en economische haalbaarheid en verkenning markt". Het doel van deze studie was dat er een concept ontstaat voor het produceren van tafeleieren waarin meerwaarde gecreëerd wordt voor onderscheidende producten bij de consument. Het project De verkenning / De haalbaarheidsstudie beoogt integrale duurzaamheid te realiseren (op zowel economische als ecologische en sociale aspecten) door het opzetten en realiseren van een geïntegreerde productieketen waarbij de eisen en wensen van de consument leidend zijn. De positie van het geproduceerde ei zal tussen vrije uitloop en biologisch zijn. Het in september 2008 opgeleverde rapport 'Innovatie tafeleieren Rondeel® gaat in op de technische, praktische en economische haalbaarheid en er is een verkenning van markt en maatschappij in opgenomen.

De technische haalbaarheid richtte zich vooral op dierenwelzijn en milieu. Bij de praktische haalbaarheid ging het erom of er pluimveehouders zijn die in een Rondeel® willen gaan produceren. Kwetters & Zn. B.V. heeft enkele pluimveehouders gevonden en die zijn ook het traject voor de aanvraag van de vergunningen ingegaan, wat inmiddels een verleende vergunning voor de bouw in gemeente Barneveld heeft opgeleverd.

Omdat maatschappelijk draagvlak van wezenlijk belang is, is er steeds overleg geweest met de Nederlandse Dierenbescherming. De Nederlandse Dierenbescherming wil het Rondeel systeem ondersteunen en heeft de intentie om 2 sterren en mogelijk 3 sterren aan het Rondeel® toe te kennen. De huisvestingskosten van het houderijsysteem zijn weliswaar ruim twee maal zo hoog als bij scharrel of vrije uitloop systemen, maar omdat de huisvestingskosten circa 15% van de totale kostprijs vormen, ligt de totale kostprijsstijging van het Rondeel®ei in de orde grote van 20%, ofwel circa 1 cent per ei. Op basis van de kostprijs en de verkenning van de markt, is er perspectief om het Rondeel®-ei te positioneren tussen vrije uitloop en biologische eieren. Sommige aspecten (bijv. de inrichting en overdekte uitloop) zullen volgens de uitgevoerde consumentenstudie (zie verderop) zelfs beter kunnen scoren dan in de biologische houderij.

### **Lankerenhof**

De Lankerenhof is het biologische leggenbedrijf van Chris en Marjanne Borren te Voorthuizen. Op dit bedrijf is een legstal en een opfokstal gebouwd (beiden voor 6000 hennen), gebaseerd en geïnspireerd op de Plantage, het andere concept uit 'Houden van Hennen'. Het programma van eisen voor de leggen, de pluimveehouder en de consument uit dit project was leidend, en is aangevuld met de eisen en mogelijkheden van de pluimveehouder zelf. Borren was zelf ook betrokken bij 'Houden van Hennen'. Wageningen UR onderzoekt nu gedurende twee legonden of de maatregelen in de praktijk de gewenste effecten op milieu, dierenwelzijn en economie hebben. Dit levert kennis en informatie op waarmee andere pluimveehouders ook belangrijke stappen in een duurzame legpluimveehouderij kunnen zetten. Deze informatie is indirect en impliciet ook benut in het ontwerptraject van de praktijk Rondeelstallen.

In organisatorisch opzicht (business concept) is bij de Lankerenhof de pluimveehouder zelf de trekker, terwijl bij Rondeel de trekker is en pluimveehouders participeren. Dit betekent dat Borren als pluimveehouder zelf alles moest en moet regelen, van contacten met leveranciers van huisvestingssystemen en onderdelen, financiers tot eierhandel terwijl bij Rondeel BV veel voor de pluimveehouder geregeld wordt. Borren gaf aan dat er zoveel meer bij komt kijken in vergelijking met traditioneel bouwen, dat wanneer hij dit van tevoren geweten had, mogelijk het traject niet was ingegaan. Een partij die rondom de pluimveehouder als trekker fungeert, heeft dus beduidend voordelen.

Op De Lankerenhof kunnen bezoekers iedere dag met eigen ogen de hennen zien scharrelen. De opfokstal is voorzien van een skybox. Bij de legstal kan men via een raam aan de voorgevel de hennen bekijken. Borren krijgt subsidie voor het verstrekken van informatie over de stallen en over hoe de dieren het in de stallen doen. De eieren worden vermarkt via huisverkoop en via de biologische eierhandel.

Samenwerking tussen Rondeel BV en Lankerenhof ligt niet direct voor de hand, maar wel is uitwisseling van kennis en ervaringen op het gebied van inrichting van functiegebieden en management van het houderijsysteem, milieuaspecten en communicatie met burgers wenselijk. De ervaringen bij gemeente en ASG inzake de benodigde informatie voor de vergunningaanvraag van de Lankerenhof zijn benut in de vergunningaanvraag voor Rondeestallen. Het plan om op de Lankerenhof boogstallen (rond dak) te bouwen werd eerst afgekeurd door de gemeente Barneveld. De welstandcommissie had er problemen mee, want ronde vormen mogen niet. Gelukkig was de wethouder van Ruimtelijke Ordening en Milieu voorstander van dit project, evenals de burgemeester. Mede daardoor kregen de Lankerenhof toch goedkeuring. Ook levert onderzoek op de Lankerenhof informatie op over het functioneren van de aparte gedragzones: eten en drinken, scharrelen en eileggen. Deze informatie komt de eerste maanden van 2009 beschikbaar. Omdat Borren al het gehele traject in de gemeente Barneveld had doorlopen (contacten, interne communicatie bij de gemeente, expliciteren van de ambities van gemeente, bereidheid om mee te denken en af te wijken van de regels) kan zeker gesteld worden dat de contacten en vergunningverlening door de gemeente Barneveld in het geval van de Rondeel aanvragen veel sneller en gemakkelijker zijn verlopen.

#### **Ontbrekende wetenschappelijke kennis**

- Diergedrag: voldoet het Rondeel® in de praktijk daadwerkelijk aan de behoeften van de kip zodat ongekapte hennen gehouden kunnen worden?
- Voldoet het Rondeel® in de praktijk daadwerkelijk aan de gewenste doelen.
- Ervaringen in andere Europese landen met soortgelijk systemen.
- Klimaatstelsel & mestdroging: werken beide systemen naar behoren en hoe kunnen deze verder geoptimaliseerd worden.

#### **Co-creatie middels Stuurgroep**

Om het project op de rit te houden, is een stuurgroep gevormd, waarin de voortgang van het project besproken en bijgestuurd is. De stuurgroep heeft zich zowel met de inhoudelijk aspecten als met het procesverloop beziggehouden. De vorming van de stuurgroep is een dynamisch proces geweest. In eerste instantie maakten de verantwoordelijke personen vanuit Vencomatic, Kwetters en ASG, aangevuld met Peter Vingerling van T&S en de contactpersoon van TransForum, deel uit van de stuurgroep. Na verloop van tijd is in Fase 1 ook één van de pluimveehouders die een Rondeel wil gaan bouwen, deel uit gaan maken van de stuurgroep. Het unieke hiervan is dat er zo een gezamenlijke visie ontwikkeld kon worden, op basis van input van alle betrokken stakeholders. Deze co-creatie heeft grote voordelen, omdat partijen daardoor de voor hen belangrijke punten kunnen inbrengen. Bovendien versterkt deze werkwijze het concept, doordat ieder zijn eigen specifieke kennis meebrengt.

De deelname van een pluimveehouder aan de stuurgroep is bijzonder en aan de totstandkoming van deze deelname is een proces voorafgegaan. Al voor de start van Fase 1 is een aantal pluimveehouders door Kwetters benaderd met de vraag of ze interesse hadden om Rondeel-pluimveehouder te worden. Een viertal pluimveehouders is hierop ingegaan en er zijn vergunningaanvragen opgestart. Gaandeweg is de rol van de pluimveehouders ook veranderd, mede naar aanleiding van de workshop "Leren van en met innovatietraject Rondeel". Toen kwam boven tafel dat de pluimveehouders meer betrokken wilden zijn, zodat er niet alleen door anderen over het toekomstige Rondeel op hun bedrijf beslist zou worden. Eén van de pluimveehouders is daarom toegevoegd aan de stuurgroep, zodat de belangen, kennis en wensen van de pluimveehouders ingebracht worden.

De rol van de betrokken pluimveehouders zal ook anders zijn dan de traditionele rol van pluimveehouders in Nederland. De pluimveehouders kunnen mede-eigenaar worden van het Rondeelconcept en willen ook een rol als sorteerder, verpakker en informatieverstrekker naar de maatschappij. Deze nieuwe rollen zijn zeer innovatief voor de pluimveesector.

De traditionele rolverdeling is dat een pluimveehouder een uitontwikkeld houderijsysteem (of onderdelen) koopt bij leveranciers, zelf een stal laat bouwen en inricht (vaak samen met een adviesbureau). De pluimveehouder is ook zelf verantwoordelijk voor de goede werking van zo'n



systeem, draagt zelf alle financiële lasten en risico's, en verkoopt de eieren zelf aan een zelf te kiezen eierhandelaar (doorgaans een contract voor 1 of twee legondes, met een bepaalde prijs). De pluimveehouder heeft tot op heden geen rol in de ontwikkeling van innovatieve houderijsystemen, geen rol in de vermarkting van de eieren, geen rol in de communicatie over het product of zijn houderijsysteem, geen doorlopende relatie (na aankoop) met de leverancier van het houderijsysteem of een lange termijn relatie met de eierhandelaar (na afloop van een contract kan hij opnieuw vrij kiezen). Maar daarnaast hebben ontwikkelaars van houderijsystemen geen business relatie met eierhandelaren: houderijsystemen moeten voldoen aan de wettelijke eisen per ei-klasse (code 0: biologisch; code 1: Freiland; code 2: scharrel; code 3: kooi); eierhandelaren en retail 'maken' hun eigen merken en brands voor de consument op basis van deze Europese codering.

## 3.1.2) Voorontwerp voor een houderijsysteem

### 3.1.2.1) Ontwerp eisen

Het project genaamd Rondeel® draait om de ontwikkeling, optimalisatie, introductie en realisatie van een nieuw houderijsysteem voor legkippen met focus op duurzaamheid en welzijn. De normale definitie van een houderijsysteem is "het systeem waarin de dieren leven en hun dagelijkse behoeftes en gewoontes vertegenwoordigen". Het Rondeel® biedt meer dan alleen het houderijsysteem zoals traditioneel gedefinieerd, het is een compleet nieuwe houderij principe. Het Rondeel® sluit aan op de maatschappelijke behoeftes en op de vervanging van de legbatterij (verbod van per 1 januari 2012 in Europa). Het biedt een optimale leefomgeving voor die dieren, doordat de indeling van het Rondeel® vanuit het dier is ontwikkeld (welzijn & management). Verder worden er de nieuwste technieken in toegepast en sluit het volledig aan op de maatschappelijke vragen en behoeftes zoals:

- Duurzaamheid.
- Welzijn voor de dieren.
- Openheid & educatie van de pluimvee sector.
- Landschappelijke inpasbaarheid.
- Meer rendement voor de ondernemer en betere (keten)samenwerking.
- Optimale samenhang tussen alle elementen en onderdelen van het houderijsysteem.
- Innovatie en voorbeeld initiatief.

Het algemeen projectdoel kan samengevat worden als "Rondeel® ontwikkelen, introduceren en tot een succes brengen door een nieuw geïndiceerd meerwaarde tafelen in de markt te zetten". Echter komen hier vele stappen, strategieën, partijen en trajecten aan de orde. Belangrijk hierbij is dat het project van alle invalshoeken bekeken moet worden, geanalyseerd en geïntegreerd tot een visueel eindconcept wat betreft het complex Rondeel®. In het complex moeten alle eisen terugvertaald worden, denk hierbij aan management, technische systemen, beleving, uitstraling, dierwelzijn, duurzaamheid en vele andere zaken. Hiervoor zijn diverse taken ondernomen door de Project Manager van Rondeel® bv (Johan Vermeulen).

#### **Bekijken van verschillende visies:**

Rondeel® speelt in op een groot aantal stakeholders en moet daarom zo optimaal mogelijk hierop afgestemd worden. Rondeel® Algemene acceptatie van alle stakeholders is essentieel om Rondeel® succesvol in de markt te kunnen zetten. Rondeel® moet door een grote meerderheid als positief ontvangen worden, anders wordt marktintroductie complex en heeft het Rondeel® minder kans op slagen.

De stakeholders bij het Rondeel® concept zijn o.a.:

- De burger
- De consument
- De ondernemer (pluimveehouder)
- Het dier zelf (welzijn, management)
- De overheid
- Kennisinstellingen
- Bedrijfsleven
- Supermarkten en retail
- Belangen organisaties (NGO's)
- Sector vertegenwoordigers
- Landbouw en pluimveesector.

Met al deze stakeholders zijn gesprekken gevoerd om hun visie, gedachte, wensen, etc. boven tafel te krijgen. Ook zijn relevante onderzoeken geraadpleegd en hieruit is alle relevante informatie gehaald. Met al deze informatie is het concept doorontwikkeld en geoptimaliseerd.

Een belangrijke ervaring die is opgedaan tijdens het traject in samenwerking met ASG is dat ASG tijdens het project de sector duidelijk heeft gemaakt dat het naar een marketing strategie moet gaan en dat hierin het maatschappelijk belang centraal moet staan. Kort samengevat "Hoe kunnen we de emotie van de burger vertalen naar het koopgedrag van de consument en de kloof tussen de sector en de maatschappij weg nemen".

Het beeld dat de burger heeft van de veehouderijsector wordt mede bepaald door de huidige grote en gesloten stallen die in het landschap staan.

Om een transparanter beeld te krijgen zullen stallen in de toekomst opener moeten zijn, waarbij de burger kan komen kijken en waar ook een educatief deel vertegenwoordigd wordt. Het Rondeel® is zo'n transparant gebouw. Door het welzijn van de dieren en duurzaamheid centraal te stellen in combinatie met alle andere facetten creëer je in het Rondeel® een ei met meerwaarde. Dit is inspelen op emotie en het vervullen van de wensen/beleving van de burger vs. consumenten en hierdoor zijn zij bereid meer voor het ei te betalen. Hierdoor zijn duurdere houderijconcepten wel realiseerbaar en gaan we van een kostenbesparing naar een waarde toevoeging van het tafelei.

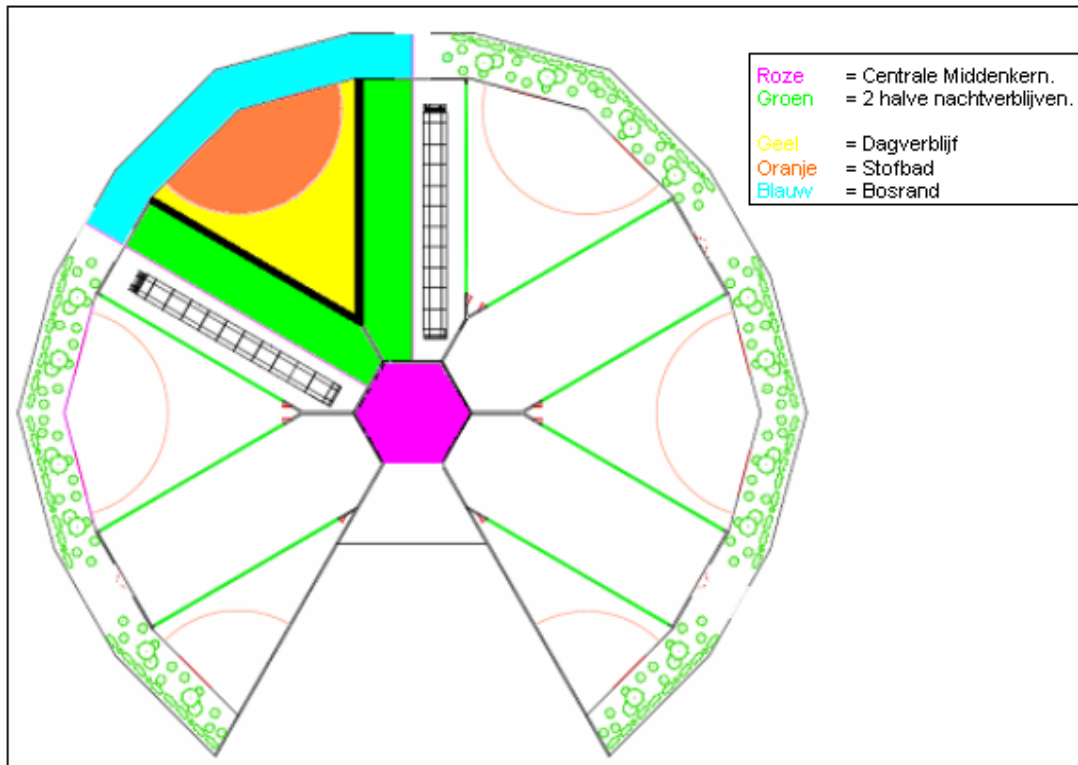
#### **De kloof tussen consument & burger en de sector:**

Door het verkennen van de markt, marktonderzoek en het congres B-Good is duidelijk geworden dat er een kloof is tussen consument & burger en de sector. "De burger" is namelijk niet "de consument". Rondeel® moet zorgen dat de burger het Rondeel® accepteert en de oplossing voor de toekomst vindt. Als de burger enthousiast is moet dit enthousiasme naar de consument doorgelinkt worden. Het heeft namelijk geen zin in te spelen op de behoefte van de burger als deze burger (consument) de eieren uit het Rondeel® niet koopt tegen een meerprijs. Voor Rondeel® is het essentieel de kloof tussen de maatschappij en de sector te verkleinen. De maatschappij heeft namelijk veel kritiek op de sector, onder andere omdat ze niet zien wat er gebeurt. Hieruit is geconcludeerd dat Rondeel® openheid van de sector moet uitstralen en in moet spelen op educatie en betrokkenheid. Hiermee wordt ook de consument aangespoord.

#### **Beleving van Rondeel®:**

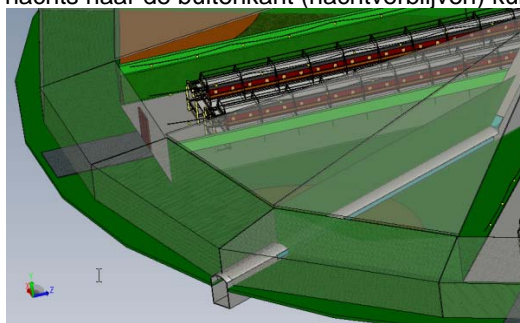
In de sector worden vooral benamingen en terminologie gebruikt die inspelen op de technische oplossing die ermee vervult/opgelost wordt. Dit is ook een logische proces, omdat het bedrijfsleven en de sector systemen ontwikkelen voor een (technisch) probleem en een specifiek doelgroep (de gebruikers, zijn de pluimveehouders). Bij benamingen moet je denken aan worden zoals stal, eierverzameling, mestopslag, overdekte uitloop, etc. Echter, deze technische benaming hebben geen (toegevoegde) waarde voor het verhaal wat naar de buitenwereld uitgedragen moet worden m.b.t. Rondeel®. Om Rondeel® succesvol en onderscheidend van de bestaande markt neer te zetten is er besloten een andere benaming te kiezen voor de functies en de ruimtes. De benaming zijn afgestemd op de doelgroep met een marketing visie. De functionele ruimtes binnen Rondeel® zijn hieronder benoemd (zie voor aanduiding figuur: 1):

- Nachtverblijf:** In plaats van stal, hier leven de dieren 's nachts en leggen ze hun eieren. In het nachtverblijf zit alle techniek voor een optimaal klimaat en dat de dieren hier kunnen rusten, eten, drinken en hun natuurlijk gedrag kunnen uitoefenen.
- Dagverblijf:** Dit is de ruimte waar de dieren overdag kunnen leven, het dagverblijf staat centraal voor welzijn van het dier en natuurlijk gedrag. Hier kunnen de dieren scharrelen, rusten, spelen, vluchten, omgeving verkennen, etc.
- Bosrand:** Dit is de buitenste rand van het Rondeel®, waarin natuurlijke gras en aanplant aanwezig is. Dit is de aankleding van het Rondeel® en een nieuwe beleving voor het dier.
- Centrale middenkern:** In deze kern komt alle techniek centraal en de middenkern staat centraal voor de mensen (boer en bezoekers).



Figuur 1: Weergaven functiegebieden binnen Rondeel®.

De benaming van de functiegebieden moet gaan leven binnen de sector en maatschappij. Hierdoor gaat Rondeel® zich al onderscheiden van de bestaande sector en een eigen leven krijgen. De benaming speelt in op de gedacht en emotie van de burger. Om Rondeel® nog meer te onderscheiden van de bestaande sector en stallen is er voor gekozen om de leefomgeving voor de dieren te laten bestaan uit twee halve nachtverblijven in plaats van een hele stal. Door de twee halve nachtverblijven komt het dagverblijf centraal te staan. Hiermee wordt aangegeven dat de dieren buiten leven (dagverblijf) en 's nachts naar de buitenkant (nachtverblijven) kunnen om te rusten.



Figuur 2: Bezoekersgang in het Dagverblijf.

Om de beleving van Rondeel® open te stellen voor de maatschappij is de 1<sup>ste</sup> verdieping van de centrale middenkern een bezoekersruimte. Er is een dakterras dat uitzicht geeft op de entree en twee halve Dagverblijven en in de bezoekersruimte komt alle documentatie (films, posters, etc.) om het Rondeel® uit te leggen. In de vloer komt een glazen plaat zodat de bezoeker de techniek (eiertransport en verpakking) kan bekijken en de ondernemer aan het werk kan zien.

De "V-vorm" is essentieel om de beleving van de vrijheid van de leggen goed weer te geven, daarom is ervoor gekozen dat de bezoeker niet van de Bosrand naar het Dagverblijf kan kijken. De bezoeker kijkt dan namelijk van breed naar smal en tegen een hoge middenkern. Om de openheid centraal te stellen is een bezoekertunnel toegevoegd vanaf de bezoekersruimte die midden door het dagverblijf loopt. Deze tunnel (zie figuur 3) is geïntegreerd, zodat de bezoeker op ooghoogte loopt van de dieren en de openheid en de ruimte van het systeem net zo ervaart als het dier. Ook wordt de bezoeker

hiermee gelijk gesteld met het dier, daarom laten we de bezoeker ook niet van boven af op de dieren kijken.

**Promotie materiaal:**

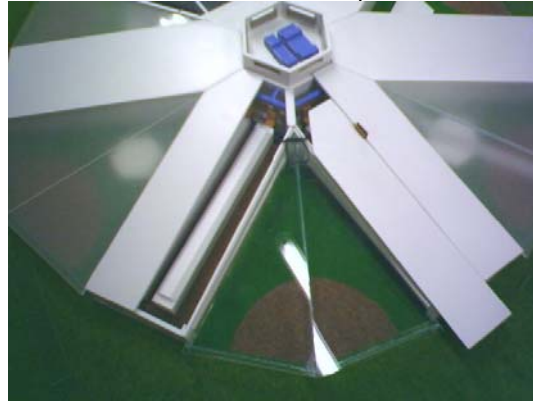
Om Rondeel® goed in de markt te kunnen zetten is het belangrijk een professionele uitstraling te hebben. Dat de beleving van Rondeel® goed wordt over gedragen en dit naar alle doelgroepen. Het is belangrijk dat het concept onder de betrokken partijen in het voortraject gaat leven en hiervoor zijn een aantal promotie materialen opgesteld:

**A) Maquettes:**

Marketing maquette :



Technische maquette :



**B) Promotie film:**

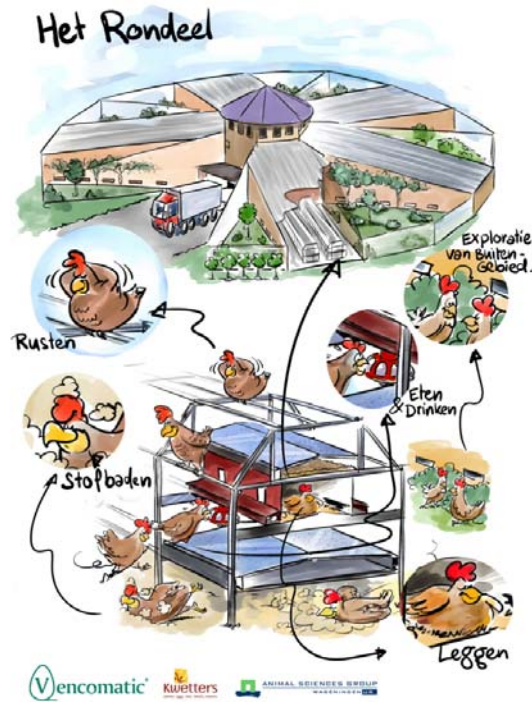
Consumenten versie:

Technische versie:

*Deze zijn beschikbaar bij de projectleider van het project*

**C) Poster:**

Animatie poster:



Er is voor gekozen dat de promotie in de samenleving pas van start gaat als het eerste Rondeel® in de praktijk staat. Publicatie kan namelijk maar een keer goed geïntroduceerd worden en dit is zeer essentieel voor het succes

### 3.1.2.2) Realisatie virtueel ontwerp

#### **gebouw:**

De bouw van Rondeel® is een essentieel stuk omtrent het project, het is namelijk de grootste kostenpost in de investering. Ook hangt met de bouw alle techniek samen en ben je afhankelijk van de bouw i.v.m. de planning. Daarom is er goed bekeken welke mogelijkheden er allemaal zijn wat betreft de bouwconstructie van Rondeel®. Hierbij is de nadruk gelegd op de volgende onderwerp:

- Kostprijs
- Montage (eenvoud en tijd)
- Leveranciers en concurrentie
- Duurzaamheid

Door deze richtlijnen aan te houden kwamen er vier verschillende bouwtypes (kassenbouw, traditionele spantenbouw, profielbouw, boogstalbouw) aan de orde waarin een eindkeuze is gemaakt voor één bouwwijze, namelijk “traditionele spantenbouw”. Met deze bouwwijze is het gehele Rondeel® concept bouwtechnisch uitgewerkt/ingedeeld, geoptimaliseerd en is hierin alle techniek geïmplementeerd.

#### **Optimalisatie van de bouwconstructie:**

De afmetingen van het Rondeel® lagen vast binnen wettelijke bouw eisen, dit met betrekking tot:

- Nokhoogte maximaal 10m (hoogte punt gebouwd, middenkern).
- Goothoogte vrij of maximaal 6m (varieert per gemeente).
- Minimale dakhelling (varieert per gemeente, moet vrijstelling voor aangevraagd worden).
- Constructie bestendig tegen 30cm sneeuw of zware neerslag.

Binnen deze richtlijnen moest de stalconstructie opgesteld worden en ook rekening gehouden met onderstaande eisenpakket:

- Kostprijs:
- Korte bouwtijd door snelle montage:
- Alle kracht naar de middenkern geleiden:
- Werkruimte moet optimaal toegankelijk en werkbaar blijven:

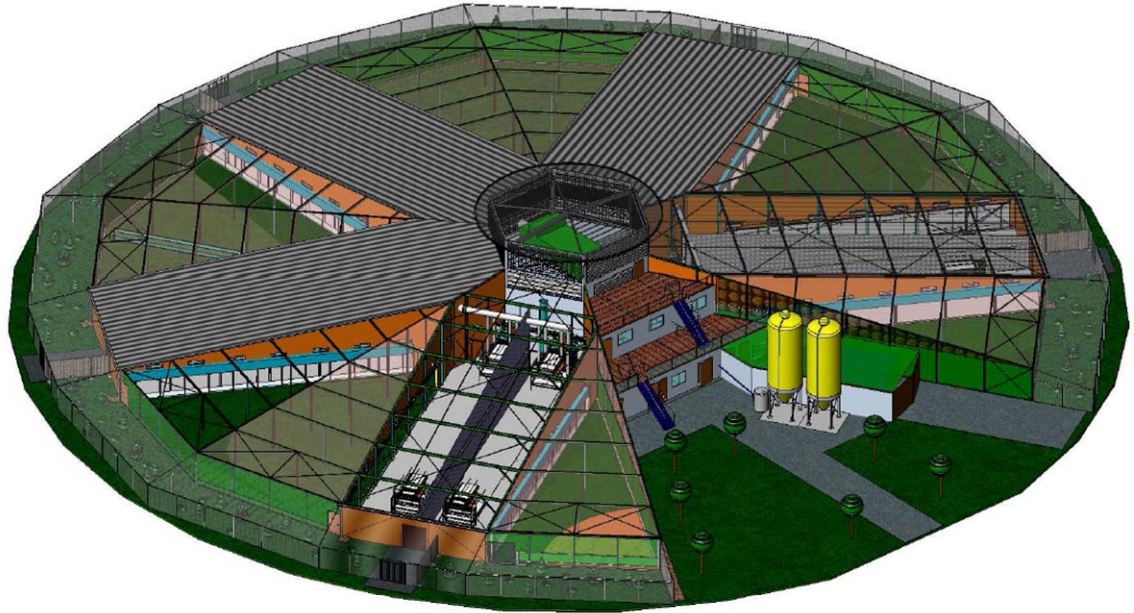
#### **De 3D-Samenstellingstekening van “Rondeel®”:**

Tijdens de ontwikkeling van Rondeel® is besloten de techniek zoveel mogelijk centraal te positioneren. Dat alles in en om de centrale middenkern samen komt en dat hiermee een goed overzicht over de techniek blijft behouden voor de ondernemer. Dit is gedaan om de middenkern extra functioneel te maken en materiaal besparing te realiseren. De systemen die om en in de centrale middenkern geïntegreerd worden zijn o.a.:

- Eitransport, handeling en opslag.
- Mesttransport, nadroging, afvoer en opslag
- Voeropslag en voertransport.
- Luchttransport en klimaatregeling.
- Scheiding van leefruimte dieren.

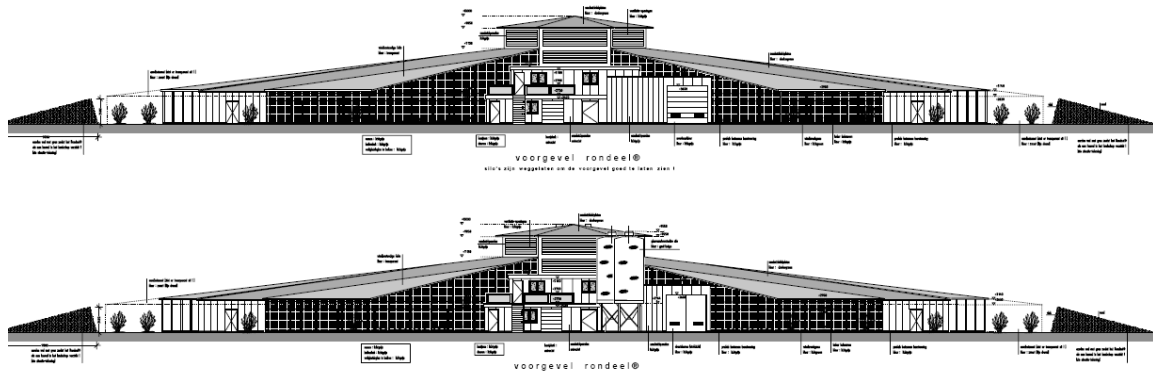
Om hierbij een goed overzicht te behouden van alle techniek, ruimtes en functies is er met een tekenpakket een 3D-simulatie van Rondeel® gemaakt (zie figuur: 3). Hierin is goed te zien hoe alle systemen samen zijn geïntegreerd en dat er een optimale samenhang is tussen alle onderdelen. Door deze tekening is snel te zien waar problemen ontstaan of opgelost worden wanneer er een verandering wordt doorgevoerd. Ook kan d.m.v. deze tekening het gehele Rondeel® concept goed uitgelegd en toegelicht worden. Als er een nieuw idee komt kan snel bekeken worden waar allemaal rekening mee gehouden moet worden en of het mogelijk is.





Figuur 3: 3D-totaal tekening Rondeel® complex.

Deze 3D-simulatie is daarna terugvertaald naar tekeningen wat het voorontwerp is van het houderijsysteem (zie figuur: 4).



Figuur 4: Tekening van voorontwerp bouwwerk Rondeel® (bovenste afbeelding is zonder silo's).

Rondeel® is een samenhangend geheel van vele producten, voor al deze producten zijn passende leveranciers benaderd en zijn de producten goed bekeken voor de toepassing. Hierna is er een prijs kwaliteit vergelijking opgesteld en zijn er keuzes gemaakt voor producenten die bij het eerste Rondeel® de systemen zullen leveren.

Binnen het Rondeel® project is de keuze gemaakt om een eigen mestnadroogstelsysteem te ontwikkelen dat binnen het concept past. Hierbij moet er innovatief met de bouw omgegaan worden en moet ook het nadroogstelsysteem centraal worden gepositioneerd zoals de overige techniek. Ook maakt dit het concept nog sterker doordat het een nieuw systeem is en dat het Rondeel® weer een extra techniek en oplossing geïntegreerd heeft en volledig inspeelt op duurzaamheid.

Binnen het traject zijn niet alleen de twee technische hoofdzaken als het klimaat en het mestnadroogstelsysteem doorontwikkeld. Ook zijn de overige technische onderdelen zijn geoptimaliseerd en verbeterd. Dit betrof:

- Beweegbare geïsoleerde zijwanden:  
De nachtverblijven kunnen afgescheiden worden door een geïsoleerde oprolbare zijwand. Dit product is met de producent afgestemd op het Rondeel®. Dit in samenspraak met de

constructeur en het bouwbedrijf, zodat het systeem goed samenhangt met de overige factoren.

- Nieuwe voerpan integreren:  
Binnen Vencomatic is een nieuwe welzijnsvoerpan ontwikkeld met de nieuwste techniek. Er is gekeken naar de mogelijkheden om deze te integreren in het Rondeel® en hiervoor wordt een testplan geschreven.
- Bestaande systemen/technieken integreren:  
Alle systemen van Vencomatic en derden zijn optimaal in het Rondeel® geïntegreerd en op elkaar afgestemd.
- Duurzame technieken:  
Duurzame technieken die in het Rondeel al doorgevoerd zijn:
  1. Natuurlijke ventilatie i.p.v. mechanische ventilatie zoals bij traditionele pluimveestallen.
  2. Emissiepunt naar het midden van het complex brengen i.p.v. aan de buitenkant zoals bij traditionele pluimveestallen.
  3. Goed geïsoleerd complex, ook de uitloopeningen zijn geïsoleerde ne geïntegreerde oprolbare wanden i.p.v. ongeïsoleerde uitloopeningen bij traditionele stallen.
  4. Optimaal stalklimaat creëren door de toepassingen van warmtesisselaars.
  5. De mestcarrouel als standaard vereist nadroogstelsel integreren i.p.v. een nadroogstelsel als optie bij traditionele pluimveestallen.

Om Rondeel® nog meer maatschappelijk verantwoord te maken is nagegaan of de volgende elementen / technieken benut en geïntegreerd konden worden:

1. Bekijken of de toepassingen van zonnepanelen op de daken van het Rondeel toegepast kunnen worden, waarmee Rondeel zelfenergie voorzienend gemaakt zou kunnen worden.
2. Samenwerking met de producent van een innovatieve windmolen "Turby".  
De afweging voor deze twee opties loopt nog, omdat het complex is dit systeem in Rondeel® te integreren. Er is besloten om met de eerste Rondelen hier niet verder op in te gaan op korte termijn i.v.m. kostprijs van het eindconcept.

#### **Kunstgras:**

Tijdens de ontwikkeling van het Rondeel® is gekeken naar welke innovatie grote risico's met zich meenamen en in aanmerkingen konden komen voor een testplan. Hiervoor is besloten het kunstgras voor het dagverblijf te testen op gedrag van de dieren en duurzaamheid. Er zijn twee praktijktesten gedaan met diverse varianten van kunstgras en zijn tijdens het onderzoek doorontwikkeld. Het is een product wat goed aansluit op de beleving van Rondeel® en een goed natuurlijk gedrag in het dier naar boven brengt. Er moet nog nader naar de mestproductie door de leghennen (verspreiding, hoeveelheden) en de verwijdering van de droge mest gekeken worden. Hiervoor is het nieuw testplan en evaluatierapport opgesteld.

#### **Projectbescherming:**

In het gehele verslag is duidelijk geworden hoeveel zaken er aan de orde komen bij de ontwikkeling van Rondeel®. Hierdoor is er al veel tijd, geld en capaciteit in het project gestoken. Het is daarom van groot belang dat de voorsprong op concurrenten inzake de ontwikkelde kennis wordt behouden. Daarom is besloten het concept zoveel mogelijk te beschermen. Dit is gedaan door de naam "Rondeel®" vast te leggen. Dit heeft Kwetters in een vroeg stadium gedaan en Rondeel® bv heeft deze naam over genomen. Ook is het gehele Rondeel® op gebied van bouw (vorm) en techniek (klimaat en mestnadroging) gepatenteerd.

#### **Eind conclusie, resultaten en aanbeveling:**

Op dit moment is Rondeel® technisch voor het grootste gedeelte uitontwikkeld en is de samenhang tussen de technieken goed geïntegreerd in alle andere aspecten. De komende tijd zal de mestcarrouel verder worden geoptimaliseerd. Als het Rondeel® technisch geheel is ontwikkeld moet het concept in de vorm van een draaiboek uitgewerkt worden. Hierin moeten alle specificaties opgenomen zijn. Dit moet de basis worden voor realisatie, zodat er snel met plaatselijke aannemers geschakeld kan worden voor prijsopvraag en randvoorwaarden. Hierdoor zijn alle offerten wat betreft inhoud gelijk en kunnen de aannemers op tijd, prijs en kwaliteit beoordeeld worden. Hierin zullen ook de vaste leveranciers meegenomen moeten worden.



Het verwachte voordeel van dit totaal draaiboek en de keuze voor één vaste aannemer die de bouw in minimaal geheel Nederland en het liefste nog België, Luxemburg, Engeland en Frankrijk kan realiseren is dat er flink bespaard kan worden op realisatie kosten. Het Rondeel word namelijk voortdurend als een eenduidig concept neergezet. Hierdoor is het voortraject zoals aanvraag van milieu & bouwvergunningen, het maken van plannings, logistiek etc. steeds een terugkerend gebeuren. Dit bespaard tijd en materiaal wat resulteert in financiële voordelen, net zoals dat alle voorbereiding in bouw en techniek niet steeds opnieuw uitgevoerd hoeft te worden.

In het draaiboek zijn alle zaken omtrent de realisatie, alle onderdelen, systemen, leveranciers en het gebruik van Rondeel beschreven. Hiermee creëer je duidelijkheid en efficiëntie naar de partners en de pluimveehouders. Als het eerste Rondeel gebouwd is en er komen wijzigingen in de bouw en/of techniek worden deze meteen doorgevoerd in het draaiboek, zodat het concept altijd up-to-date is. Dit gebeurt wel aan de hand van ondersteuning door een Technische Commissie die bestaat uit de project manager van Rondeel bv, de participerende pluimveehouders, partners en adviseurs zoals bouwkundige. De Technische Commissies zal voortdurend bezig zijn met het optimaliseren van het concept. Dit resulteert in uiteindelijk in één geoptimaliseerd concept wat ook kostprijs technisch geheel is doordacht om de juiste verhouding tussen prijs, kwaliteit en eisen & wensen te realiseren. Doordat steeds het zelfde project gerealiseerd moet word reduceer je flink in de bouwtijd, waardoor je snel kan opschakelen en een sterke groei beter aan kan. Ook levert een groot Europees bouwbedrijf de voordelen dat bij succesvolle introductie in Nederland gemakkelijk opgeschaald kan worden naar omringende landen.

### 3.1.3) Kennisvragen en interne projectorganisatie

#### Aanscherping kennisvragen

Fase 1 heeft veel informatie en nieuwe inzichten opgeleverd, maar nog niet alle aspecten zijn volledig uitgewerkt. Op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen liggen nog de volgende vragen:

- Hoe bereik je deze gewenste situatie waarin zowel het belang van de dieren, de boeren en de burgers gediend is?
- Hoe creëer je maatschappelijk draagvlak?
- Hoe verklein je de afstand tussen burger en boer?

In fase 1 zijn in de workshop Ketensamenwerking mogelijke vormen van ketensamenwerking besproken en is door de initiatiefnemers geschetst hoe zij de ketensamenwerking zien om met elkaar het RONDEEL®-ei in de markt te zetten. Er is behoefte om dit verder uit te werken in concrete afstemming en samenwerkingsverbanden en er is behoefte aan een internationaal netwerk.

Op basis van ervaringen en expertise is er een verwachting van een welzijnsverbetering voor de dieren. Of dit juist is, moet door middel van onderzoek getoetst worden. Ook rijst de vraag of het concept voor andere pluimveecategorieën toepasbaar is.

Uit deze kennisvragen zijn een vijftal werkpakketten voor Fase 2 opgesteld. Deze vloeien voort uit de doelstelling die voor dit project is opgesteld.

#### Doelstelling van het project

Onderhavig Innovatief Praktijkproject wil een systeeminnovatie bewerkstelligen, door op een duurzame manier een geheel nieuw maatschappelijk verantwoord ei met bijbehorend systeem in de markt te zetten. Deze innovatie komt voort uit het project 'Houden van Hennen', met als kernwoorden: gelukkige kippen, trotse boeren, tevreden burgers. Om dit te bereiken, dienen een aantal vragen beantwoord te worden, namelijk:

- Hoe bereik je deze gewenste situatie waarin zowel het belang van de dieren, de boeren en de burgers gediend is?
- Hoe creëer je maatschappelijk draagvlak?
- Hoe verklein je de afstand tussen burger en boer?

#### 3.1.3.1) Plan Fase 2

##### Beoogd projectresultaat/resultaten

In Fase II van het project zal worden gewerkt aan een vijftal inhoudelijke items die hieronder toegelicht worden.

##### \* Ketensamenwerking

Bij de introductie van een nieuw product in de markt, is het zaak dat verschillende ketenpartners goed samenwerken, wil de introductie slagen. Iedere partij dient zijn schakel in de keten goed tot uitvoer te brengen en de schakels dienen helemaal op elkaar afgestemd te zijn. In fase 1 zijn in de workshop Ketensamenwerking mogelijke vormen van ketensamenwerking besproken en is door de initiatiefnemers geschetst hoe zij de ketensamenwerking zien om met elkaar het RONDEEL®-ei in de markt te zetten. In fase 2 wordt dit verder uitgewerkt in concrete afstemming en samenwerkingsverbanden.

##### \* Maatschappij en omgeving

Consumenten zijn over het algemeen slecht op de hoogte van de manier waarop hun voedsel geproduceerd wordt. Hun vraag naar voedsel van goede kwaliteit heeft echter ook betrekking op hun beleving en de productie ervan. Dit uit zich in aandacht voor waarden als duurzaamheid,

dierenwelzijn, natuur en stedelijke omgeving, gezondheid etc. Maatschappelijke organisaties en media spelen hier actief op in. Door genoemde waarden te borgen in de innovatie van het Rondeel® en daarbij de samenleving (burgers, ngo's, media) te betrekken, wordt de verbinding tussen producent en consument tot stand gebracht.

#### \* **Netwerk en internationalisering**

Voor een goede inbedding in de maatschappij, zowel nationaal als internationaal zou een Platform in het leven geroepen worden. Dit platform kan zich inhoudelijk bezighouden met alle aspecten rondom het Rondeel® en ook de inhoud/kwaliteit van de productie bewaken.

#### \* **Onderzoek diergedrag en technische doorontwikkeling**

In de 2<sup>e</sup> helft van 2009 draait het 1<sup>e</sup> Rondeel® op een praktijkbedrijf. Vanaf het begin worden waarnemingen gedaan om te kijken of het diergedrag, klimaat, voeding etc. voldoen aan de verwachtingen en eisen die aan het houderijsysteem gesteld worden.

#### \* **Toepassing andere pluimveesoorten**

Het huidige concept van Rondeel® is opgezet voor leghennen. Mogelijk is het concept met aanpassingen ook geschikt voor ander pluimvee, bijvoorbeeld vleeskuikens of vleeskuikenouderdieren.

### **Bijdrage aan doelstellingen van TransForum**

Op basis van de in Fase I opgedane kennis, wordt in Fase II nader ingezoomd op de visie van TransForum. Fase II van het project sluit aan op de visie van TransForum door:

- In te spelen op de metropolitane vraag: er ontstaat een agroproductiesysteem waarin voldaan wordt aan de behoefte aan veilig, gezond, divers en verantwoord geproduceerd voedsel en een kwalitatief hoogwaardig georganiseerd landschap.
- Ketensamenwerking: de verschillende schakels in de keten werken samen aan de totstandkoming van een nieuw product, dat geproduceerd is in een productiesysteem dat binnen de maatschappelijke context en in afstemming met maatschappelijke vertegenwoordigers tot stand gekomen is. Er worden nieuwe en intelligente verbindingen gemaakt tussen producenten van de primaire productie, producent(en) van grondstoffen (bijv. systeembouwers, voerleveranciers) en afnemende partijen (pakstation, retail, supermarkt).
- Netwerk: behalve met de ketenpartners vindt er interactie met de maatschappij en omgeving plaats. Dit komt o.a. tot uiting via afstemming met de Dierenbescherming (toekennen sterren-principe) en andere ngo's, maar ook de directe omgeving, door burgers in de omgeving van de Rondeel®bedrijven erbij te betrekken.
- Openheid en interactie met maatschappij: Er komen mogelijkheden voor contact tussen producent en consument. middels een bezoekersruimte en voorlichtingsmaterialen kan de burger een kijkje nemen en geïnformeerd worden. Op bepaalde momenten zal ook de pluimveehouder zelf beschikbaar zijn om toelichting te geven. Daarnaast zal met behulp van een webcam via internet op elk moment een kijkje in de stal kunnen plaatsvinden.
- Communicatie: Kennis en resultaten van het project worden gecommuniceerd.
- Internationale dimensie: Wanneer het concept aanslaat en de consument het Rondeel®-ei gaat kopen, kunnen op meerdere plaatsen in het land Rondeel®stallen gebouwd worden. Wanneer deze innovatie internationaal in de belangstelling komt, kan het ook in andere landen uitgerold worden.

### **Centrale kennisvragen in het project**

De belangrijkste kennisvragen in het onderhavige IP zijn:

- Hoe kunnen partijen binnen de keten op een zodanige wijze samenwerken, dat de introductie van een nieuw systeem en een nieuw soort ei slaagt?
- Welke risico's liggen er voor elke ketenpartner?
- Hoe bereiken we de burger (in de vorm van scholen, groepen mensen) en welk materiaal is daarbij nodig?
- Hoe komt een Platform tot stand en hoe interesseer je de sector/maatschappij in andere Europese landen voor deze innovatie?
- Voldoet het systeem aan de voorwaarden om een 3<sup>e</sup> ster van de DB toegekend te krijgen?

De antwoorden op deze vragen zullen als volgt worden gegenereerd:

- Ontwikkeling van een ketenconsortium waarin taken en bevoegdheden van ketenpartners staan vermeld;
- Overzicht van mogelijke risico's
- Plan van aanpak om te communiceren richting de maatschappij; inzicht in welke middelen gebruikt gaan worden en wie (o.a. scholen) actief benaderd worden;
- Nagegaan wordt welke personen gewenst zijn om in het Platform deel te nemen en deze actief benaderen om Platform op te starten;
- Praktijkonderzoek in de stallen naar o.a. diergedrag, welzijn.

### Stakeholder analyse

Onderhavig project bevindt zich aan 'de randen van het weten'. Voor praktische realisatie van de systeeminnovatie is wetenschappelijke ondersteuning nodig. De marktpartijen kunnen niet alle hiervoor benodigde middelen vrijmaken; ondersteuning van TransForum inzake Metropolitan Agriculture is in deze cruciaal.

Rondeel® bv zal door realisering van dit project de beschikking krijgen over een door de Dierenbescherming goedgekeurd systeem dat door middel van een kenmerk in de markt zal gaan worden gezet. Het ligt in de bedoeling om na Nederlandse introductie eveneens toegang te verwerven tot andere markten in EU lidstaten, o.a. Engeland, Duitsland, Frankrijk en België.

De reden voor de deelnemende kennisinstellingen om te participeren in dit projectvoorstel is gelegen in de ambitie om nauw betrokken te zijn bij (systeem) innovaties. Enerzijds vanwege de mogelijkheid om bestaande kennis en ervaring in te brengen en te toetsen, anderzijds om nieuwe kennis in inzichten te verwerven en die te publiceren. Voorts zien de kennisinstellingen het als hun rol om bij te dragen aan de transitie van de Nederlandse landbouw en voedselketens naar een meer duurzame situatie. De kennisinstellingen investeren in dit IP in de vorm van een eigen bijdrage door inbreng van eerder en elders ontwikkelde kennis en door opleiding rondom Monitoring & Evaluatie

Het belang voor de Nederlandse Vereniging tot Bescherming van Dieren ligt in haar ambitie om actief een stimulerende rol te willen spelen in het verbeteren van dierenwelzijn van landbouwhuisdieren in de praktijk. Zij heeft reeds ervaring met andere soortgelijke trajecten en wil dit soort initiatieven derhalve actief ondersteunen. Doordat de DB de ambitie heeft om te komen tot een door haar ondersteund keurmerk voor tafeleieren, verschuift ze haar positie van criticaster aan de zijlijn naar een participant in de keten. Voor de DB een riskante beweging: ze loopt immers de kans op aanzienlijke imagoschade als het nieuwe ei-met-keurmerk toch niet zo diervriendelijk blijkt te zijn als gepretendeerd.

De definitieve stuurgroep is al samengesteld vanuit Fase 1 en wordt veranderd als hier aanleiding voor is. Het minimale aantal van bijeenkomsten van 2 is met gemak behaald door de 10 vergaderingen die plaats hebben gevonden. De stuurgroep is lopende het project van samenstelling gewisseld en is sinds mei 2008 uit onderstaande leden:

#### Overzicht stuurgroep:

##### Vaste Leden:

- Ruud Zanders, (voorzitter), Rondeel® BV
- Johan Vermeulen, (lid), Rondeel® BV
- Peter Groot Koerkamp of Izak Vermeij, lid, (ASG-WUR)
- Anne-Claire van Altvorst, lid, TransForum
- Peter Vingerling, (adviseur/contactpersoon NDB), T&S

##### Variabele leden:

- Hans Fuchs of Hans de Haan, (lid), ZLTO (standsorganisatie/belangenbehartiger)
- Henri Holster, (monitor), (WUR)
- Laurens Klerkx, (monitor), (WUR)
- Gerard Brandsen, (ondernemer / pluimveehouder)

##### Toekomstige leden:

- Gertjan van de Berg, (ondernemer / pluimveehouder)

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mark Meulendijk, (ondernemer / pluimveehouder)</li></ul> Notulist: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Noortje Kwinten, Vencomatic</li></ul> |
|--|

In bovenstaand overzicht staat Kwetters niet vermeld, dit komt omdat zij lopende het project uit het project zijn gestapt. Het volledige project is daarna volledig overgenomen door Vencomatic in goede samenspraak met TransForum.

In het projectplan van Fase 1 is aangegeven dat het TransForum project parallel zou lopen met een 2<sup>de</sup> project. Dit project zou het P.I.D.O.N. (Pieken in de Delta Oost Nederland) zijn en wat voort zou komen uit een subsidie mogelijkheid. Echter is dit niet van de grond gekomen en is ook de keuze gemaakt om de realisatie van de bouw uit te stellen. Dit zal het traject zal los van P.I.D.O.N. wel doorgevoerd worden in de 2<sup>de</sup> Fase van het TransForum project.

### 3.1.4) Evaluatie en leerervaringen (Vastleggen leerproces en inhoudelijke voortgang)

**Auteurs: Henri Holster & Laurens Klerkx (Wur).**

In dit deel de procesmatige beschrijving van het project en opgedane leerervaringen. Het materiaal is verzameld via een zogenaamd monitorings en evaluatie traject en uitgevoerd door Henri Holster (WUR-ASG) i.s.m. Laurens Klerkx (WUR- leerstoelgroep CIS, Communicatie Innovatie Studies). Voor Transforum is het belangrijk om geleerde lessen inzichtelijk en overdraagbaar te maken. Het “leren van”. voor het project zelf is het wellicht nog van groter belang dat gaande het project in fase 1 is geleerd en dat de lessen in de overgang naar fase 2 worden overgedragen. Het “leren binnen” het project is één van de belangrijkste doelstellingen van Transforum, voor het project zelf is het van grote waarde gebleken.

Onderstaande beschrijving is vooral gericht op het proces en het geleerde. De werkwijze wordt uitgelegd. Een aantal activiteiten gericht op ontwikkelen en leren worden beschreven, geïllustreerd door praktijkmomenten van lering. Een doorkijk is er naar het proces in de tijd, resultaten en wat er nog niet af is. Afgesloten wordt met een tiental generieke leerpunten die in zichzelf overdraagbaar zijn naar andere projecten.



Foto: werk aan de winkel

#### **Werkwijze monitoring**

Voorjaar 2008 is de monitor van ASG aan de slag gegaan. Daarvoor waren al wel een aantal persoonlijke diepte-interviews met betrokken actoren door Laurens Klerkx gehouden. Laurens is vanuit Transforum belast met de invulling van wetenschappelijk onderzoek (zie bijlage 6 voortgangsrapportage wetenschappelijk project “Self-organization in Innovation networks”).

De genoemde interviews hebben de monitor geholpen bij een goede inwerking en doorstart, daarnaast is inhoudelijk materiaal gebruikt in het verdere verloop. De officiële monitoring heeft plaatsgevonden gedurende een 9-tal stuurgroepvergaderingen en een 3-tal grote workshops welke werden begeleid door de monitor.

In het project is het doel van de M&E als volgt te beschrijven:

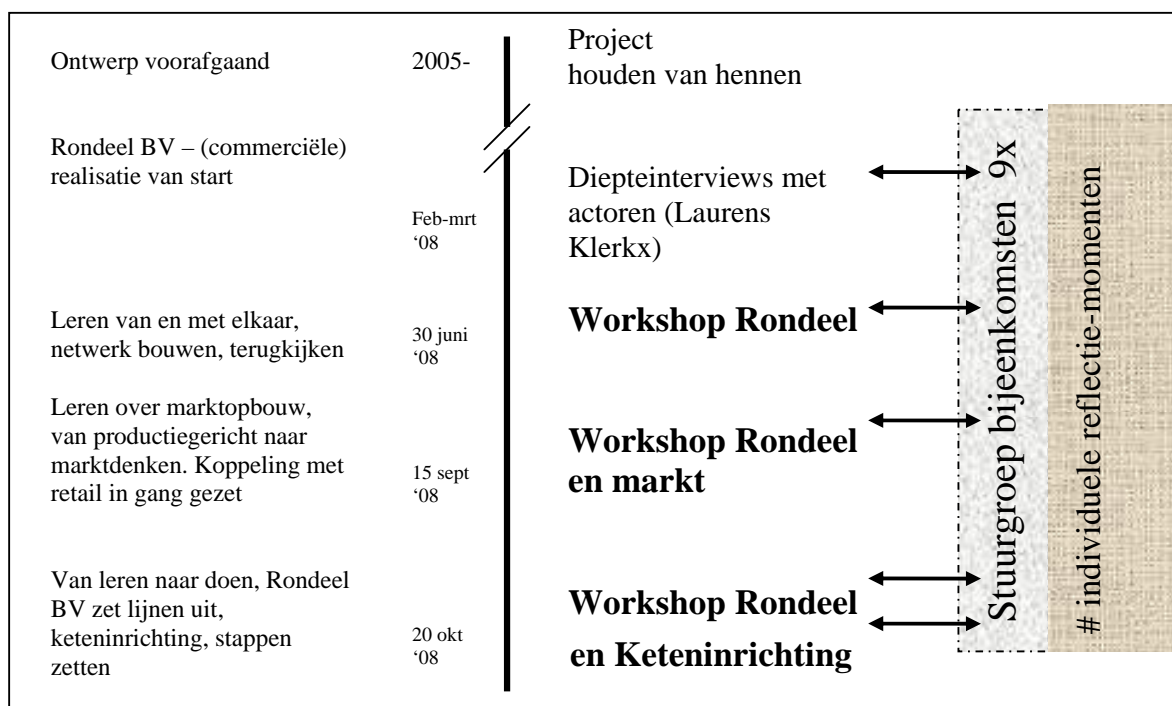
“Het waarnemen om te komen tot het gemeenschappelijk maken van (elkaars) inzichten en zodoende te leren en vervolgens te kunnen (bij-)sturen”.

M&E is daarmee in principe van toepassing op alle betrokken actoren en het leerdoel is veel belangrijker dan het verantwoordingsdoel. Zowel het “leren van” (verantwoording) en het “leren binnen” wordt door Transforum belangrijk gevonden. Mede door deze beschrijving wordt invulling gegeven aan het “leren van”.

Er is vooral gebruik gemaakt van een reflexieve aanpak (vorm van RPM – reflexieve proces monitoring). Dit is tot werking gebracht door expliciete activiteiten gericht op ontwikkeling en lering, dit in de werkvorm van een drietal opeenvolgende workshops. Daarnaast zijn de stuurgroepvergaderingen gebruikt om zowel te observeren als ook de tussenliggende vorderingen te reflecteren. Daarnaast waren er nog de nodige 1 op 1 contacten tussen met name de monitor en managementleden van de Rondeel BV, om te spiegelen op het proces. In onderstaand figuur de aanpak en activiteiten van de M&E aanpak.

Tijdens de eerste workshop zijn tevens werkvormen c.q. instrumenten gebruikt om het geleerde en de gezamenlijkheid inzichtelijk te maken. Genoemd kunnen worden tijdlijn (LH – learning history) en netwerkanalyse. In tussentijdse spiegelmomenten met Johan Vermeulen van Rondeel BV is ook gebruik gemaakt van instrumenten gericht op inzichtelijk maken van het innovatieproces (innovatiespiraal).

Learning History is een methode die goed bruikbaar was bij het in één slag duidelijk maken wat er tot dusver was bereikt, zowel op het inhoudelijke maar ook op het proces. De methode maakt vanuit een aantal door de deelnemers zelf aangedragen markeringspunten een verhaal van waaruit men vervolgens in dialoog kan komen. Het helpt bij het gemeenschappelijk maken van elkaars en gezamenlijke doelen, wat daarin is bereikt en wat nog te doen staat.



Figuur 5: monitoring en evaluatie in beeld en tijd

Centraal bij het leren staan een drietal workshops. De eerste wordt gehouden op een moment dat de vele betrokken actoren elkaar nog nooit in gezamenlijkheid hadden gezien. Het belang van deze workshop was dan ook gezamenlijke consortiumvorming en het (sociale-) leerproces. Centraal hier staat het samen leren en ontwikkelen, mede door te kijken naar het verleden (learning history). Leerpunten getrokken uit de eerste workshop hebben mede hun oorsprong uit het verleden en de inzichten opgedaan in de diepte-interviews.

Met de 2<sup>e</sup> workshop richt het consortium zich op de markt, door externe prikkeling dwingt men zichzelf tot het marktgericht in plaats van productiegericht handelen. In wisselwerking tussen externe (kennis)voeding en interne interactie in de groep ontwikkeld men ideeën over eigen en product positionering en mogelijkheden tot samenwerking, ook met de retail.

In de 3<sup>e</sup> workshop staat het ketendenken centraal, maar met het accent op realiseren van de (nieuwe) keten en een omslag van denken, leren naar actie en doen. De Rondeel BV stelt zich nadrukkelijk op als trekker, de motor. zonder dat dit ten kostte gaat van andere partijen.

### Workshop I, leren met en van Rondeel

De ambitie om het Rondeel huisvestingssysteem voor leghennen ook echt te realiseren als marktconcept (het Rondeel-ei in de markt) is er al langer. Ze komt voort uit het "Houden van Hennen" project dat eerder in ontwerp en samen met een groot aantal actoren het Rondeel heeft uitgewerkt. Bij het begin van het Transforum project 't Gulden Ei is reeds de Rondeel BV opgericht, zijn er vergevorderde plannen om een eerste stal te bouwen in Barneveld, de vergunningen liggen klaar. Er is veel gedaan maar de tot dan toe betrokken actoren waren nog nooit met z'n allen bij elkaar geweest. Hoogste tijd om een bijeenkomst te organiseren waarin we het geleerde en nog te leren bij elkaar wilden brengen.

Workshop I krijgt de titel "Leren met en van Rondeel" mee. Het is vooral gericht op het (sociaal) leerproces verder op gang te brengen. De opzet van het dagdeel dient de volgende beoogde effecten:

1. Kennismaking, over ambitie en energie (groeps/consortiumvorming)  
Aandacht wordt besteed aan het gemeenschappelijk maken van ieders ambitie en energieniveau. De groep vormt zich om te doen wat ze moet doen.
2. Het gemeenschappelijk maken van elkaars beelden en lessen, tot dan toe.  
Via de tijdlijnmethode (learning history) wordt teruggekeken en duidelijk gemaakt waar de momenten zaten die er echt toe deden en waar de hikmomenten. Het maakt in korte tijd beelden gemeenschappelijk.
3. Vanuit de tijdlijn boven halen van de belangrijkste leerpunten en uiteindelijk actiegebieden.  
Door de groep zelf.
4. Aanzet tot anders kijken naar wie je nodig hebt in je netwerk  
De netwerkanalyse wordt toegepast, allereerst door de managers van de Rondeel BV, om te zien wie men zoals nodig heeft (of nog mist) om de doelen te realiseren.

### Kennismaking en over ambitie en energie

Kennismaken mag best gericht zijn op een poging elkaar echt te leren kennen, als mens achter de samenwerking, met zijn ambitie, houding en energie. Bij de opening wordt gevraagd naar:

- Naam, organisatie
- Over u in één of een enkele kreet.  
Typing van u als persoon
- Welk gevoel of kreet het beste past bij de eerste keer dat u van Rondeel hoorde
- Welke droom u nu heeft van Rondeel in 2015.

De 'resultaten' worden gedeeld en gemeenschappelijk gemaakt op twee flappen.



Figuur: voelen en dromen

Zichtbaar wordt een enorme twijfel en scepsis, zelfs ongelof bij de eerste kennismaking maar voor hoe men er nu in staat is er vrijwel alleen maar een euforische stemming. Blijkbaar is er iets gebeurd met de personen dat ze er in zijn gaan geloven.

Enkele voorbeelden die het energieniveau van verleden naar niveau van de toekomst weergeven:

*Cor van de Ven (initiatiefnemer en trekker): van "onzin" naar "believe" en er voor gaan nu"*

*De milieuantenaar: van "circustent" naar "nu sceptisch positief"*

*van 'praten en het wordt niks' naar "een merk dat straks staat!"*

Hardop mogen dromen en het dan durven benoemen helpt bij een snelle vorming van het consortium en het durven benoemen wie wat zou moeten doen.

De initiatiefnemer die een duidelijk statement afgeeft dat hij er voor gaat en daarvoor karren zal trekken als dat nodig is. Er staat een leider op, het sterkt de anderen.

Ondernemers komen met beelden bij hun eerste kennismaking als

*Afwachtend, uitnodigend*

*Enthousiast en nieuwsgierig*

*Iets apart, uitdaging*

Ze zijn nieuwsgierig, willen er misschien wel iets mee maar staan dan ook nog vooral aan de zijlijn te wachten tot er iets op hen afkomt.

Maar ondernemers durven ook te dromen richting 2015:

*Alle neuzen staan dezelfde kant op*



## 45% van legpluimvee in Rondeel Rondeel draait in Europa

Ondernemers denken in beelden als producent. Rondeel is een productiesysteem dat gewoon zijn plek heeft in 2015. Blijkbaar is er nog amper een besef vanuit marktgericht denken. Iets dat in de 2 en 3e workshop wel zichtbaar wordt

### Gemeenschappelijk maken van beelden (tijdlijnmethode)

Vanuit het programma netwerken in de veehouderij (2004-2007) is de learning history methode in de praktijk beproefd als manier om snel geleerde lessen uit het verleden inzichtelijk te maken. Kort gezegd wordt een tijdlijn gebruikt die met z'n allen wordt ingevuld op de volgende markeringen in de tijd: wat waren de momenten die u zijn bijgebleven, de echte 'kwartjes'-momenten en de hikpunten. In één lange flap (rol behang) van 5 meter lang wordt dit letterlijk in kaart gebracht en gemeenschappelijk gemaakt.



Figuur: stukje tijdlijn

Het levert veel materiaal op, terwijl de methode makkelijk toegankelijk is voor een ieder.

Beelden van mekaar worden gedeeld in de nabespreking, er ontstaat een gemeenschappelijk kader. Opvallend is dat

- vooral de ondernemende pluimveehouders zeer nadrukkelijk aanwezig zijn in de discussie, met name in de groepsdiscussie die volgde. Deze rol werd zeer gerespecteerd.
- pijnpunten zijn bovengekomen, het de start van nieuwe discussies was.
- het voortraject van Houden van Hennen absoluut bij deze groep niet in beeld is. Men is er niet bij betrokken geweest of voelt kennelijk geen bijzondere waarde. Wat wel wordt gevoeld is dat de ontwikkeling van Rondeel vooral iets is dat ze vooral zelf moeten doen.

### Markante (leer-)punten

Gevraagd is om de vijf belangrijkste leer- en/of aandachtspunten uit de tijdlijn te halen. De samenstelling ervan ging met zichtbaar gemak en groot commitment. Deelnemers hadden duidelijk schik in het samen optrekken en werken aan eigen gedachtegoed, "het is mooi om samen aan iets moois en nieuws te werken". De drie pluimveehouders (en daarnaast partners en een zoon) waren nadrukkelijk aanwezig bij de discussie, ze wilden gehoord worden.

Allereerst is dit in vier groepen uitgewerkt en vervolgens samengepakt na plenaire discussie.

De aandachtspunten die als belangrijkste werden gevonden zijn:

1. **Gezamenlijkheid**  
ontwikkeling, kennis, visie
2. **Communicatie**  
push, kennismaking met concept  
Uitwerking:
  - Ondernemers hebben gebrek aan contact ervaren
  - Deelgenoot worden (ondernemers)
  - Roep: management betrek ons erbij "WIJ WILEN!!"
3. **Rendement / risico's / garanties / opbrengsten**  
Uitwerking:
  - 1° Rondeel tegen kostprijs
  - Opbrengstprijs ei kostendekkend
  - Wie neemt echt risico?
  - Of op kleinere schaal

- Conclusie: SAMEN doen – transparantie = samen zichtbaar verdelen risico's
4. **Rollen**  
o.a. Rondeel BV en over Kwetters  
Uitwerking:
- Kwetters-Vencomatic sudderen
  - Anders? – samenwerkingscontract – commitment .. BV breder
  - Transparantie + rollen = communicatie
    - Steunpilaren
    - Fundament in personen
  - LNV neem verantwoordelijkheid
    - Help
    - Risico's afdekken
5. **Meerwaarde markt**  
concept wegzetten  
(nog niet verder uitgewerkt, komt in workshop II)

### Observaties en leerpunten achteraf

1. De workshop is vooral een samenzijn en samen verder ontwikkelen van het gedachtegoed geweest. Nog niet eerder is deze groep in deze samenstelling bij elkaar geweest en is er in de breedte gewerkt aan het (ontwikkel-)proces. De grootste winst is waarschijnlijk:
  - a. Ontwikkeling van de groep/consortium naar openheid (gedurende de dag). Het spreken **tegen** elkaar wordt (langzaam) spreken **met** elkaar. Er is in het voorgaande traject afgetast wat de posities waren, maar het is nu tijd om meer concreet de samenwerking in te kleden.
  - b. Door de openheid kwamen de echte kwesties en hikpunten op tafel. O.a.
    - wie neemt welke risico's (hoe transparant durven we te zijn?)
    - rol Kwetters
    - voortrekkersrol Rondeel BV, wat verwacht men
    - wie is mede-eigenaar?
  - c. Bovengenoemde zaken zijn op tafel gelegd maar is nog maar begin van verdere discussie en ontwikkeling.
  - d. Ondernemers spreken commitment uit voor het volwaardig mee willen doen bij de ontwikkeling.
2. Bewustwording heeft plaatsgevonden van:
  - a. Proces is (wellicht) belangrijker dan inhoud en techniek. Of minstens OOK belangrijk.
  - b. Netwerk/consortiumvorming: essentieel voor gedachtegoedvorming en ook richting nieuwe business.
  - c. Er is een scherpe vraag naar omslag richting commitment op partnership in business. Dragen verantwoordelijkheid, bouwen aan product en keten.
  - d. Proces van kennis-cocreatie is nodig bij ontwikkeling en realisatie van het concept. Het moet samen gebeuren in de ketenvorming, maar ook 'oude' businessmodellen waarbij één of twee partijen de keten inrichten en de andere partijen leverancier of afnemer zijn, lijken passé (hetgeen is bevestigd als denklijn).

### Leerkwestie rol Kwetters

Aanvankelijk zijn het Vencomatic en pakstation Kwetters die de kar trekken en al gauw besluiten samen de Rondeel BV op te richten. Toch besluit Kwetters al begin 2008 uit de BV te stappen. De officiële lezing is dat men bij nader inzien zich toch liever terugtrekt op haar core business. De officiële versie wijst ook in de richting van machtsspel tussen behoudende (klassiek denkende) managementleden en de progressieve denkers binnen het bedrijf Kwetters. Het geeft in ieder geval een shock-effect bij de andere actoren, zoals pluimveehouders. Kwetters zegt het vertrouwen op, het wordt gezien als crisis en dat is het ook. Pakstations zijn immers onmisbaar in deze keten. Maar het betekent niet dat Kwetters uit beeld is, ze willen absoluut weten wat er gebeurt, getuige de aanwezigheid van een tweetal medewerkers maar ook hun afwachende houding in de discussie. De manager van Rondeel blijft staan in zijn open houding, Kwetters is nog steeds welkom, alleen is er niet sprake meer van exclusieve zakelijke verbinding, er zijn ook contacten met anderen. In de workshop is de spanning voelbaar, maar hoewel de rol van Kwetters op tafel komt, durft geen van de actoren dan de koe bij de horens te pakken. Pas later zal blijken dat Kwetters zich verder terugtrekt en de manager Rondeel ondubbelzinnig uitspreekt dat hij niet aan ze is verbonden. De verwijdering betekent dat er ruimte en noodzaak komt voor het consortium om te zoeken naar alternatieven, met of zonder een (ander) pakstation. Zo kan later ook de discussie rond ketenverkorting, waarbij de ondernemers zelf extra ketentaken invullen, op tafel komen. Eind 2008 is het een serieuze optie.

### Workshop (II) Rondeel en de Markt

In de 2<sup>e</sup> workshop ligt het doel om het consortium te leren consumentgericht te denken en vandaar uit de aansluiting met de markt te maken. Externe kennis en prikkeling wordt ingebracht door een drietal personen, te weten:

1. Robin Heetkamp (fa. Hood) als retail consultant  
Hij zet de focus op bediening van de markt, in ieder geval zoals de retail daar mee omgaat. De groep wordt hiermee in de consumentenpositie geduwd met een harde focus op de aansluiting via retail.
2. Gemma Tacken, onderzoekster en marketing expert van LEI-WUR  
Zij helpt de groep vanuit een iets ander en algemeen gezichtsveld bij het nadenken en maken van keuzes over marketingconcepten i.r.t. de waarden van het product.
3. Hans Verhoeven, ondernemer en eigenaar De Hoeve BV (Milieukeur varkensvleesketen)  
Vanuit zijn ervaring in de opzet van een nieuw ketenconcept geeft hij adviezen en biedt reflectie op wat hij hoort, dit vanuit het perspectief ondernemer, ketenregisseur en samenwerking met de retail.

Deze workshop start met een kennismakingsronde met de vraag wat een ieder het Rondeel-ei in 2010 toewenst ('de droom'). Zoals ook al toegepast in workshop I is het samen dromen een manier om gemeenschappelijke kaders te creëren.

In lijn met het thema van de dag wordt de focus van het dromen nu gelegd bij het product, het Rondeel-ei. Bewust wordt gekozen voor een 'horizon van morgen', het jaar 2010. Hiermee wordt aansluiting gehouden of gecreëerd op het heersende energieniveau en gevoelde noodzaak om er echt naar toe te werken.

Een beeld van de dromen, "Rondeel als ei in 2010 is voor mij":

- *In de schappen*
- *Plek in de markt + aandeel*
- *Marktaandeel 3%*
- *Uit de stal komen*
- *1 okt 2009 in de schappen, 1 okt 2010 in Engeland*
- *50% huishoudens op zondag (het exclusieve eitje)*
- *Sterreclame met Marijke de Jong*
- *In supermarkt en in speciaalzaak*
- *In gedachten en in hart <-> productie*
- *Degelijke keten toegewenst*
- *Rondeel als 4 meter hoog ei langs de A1 (Barneveld)*
- *Uitspringend in schap*
- *1/10/09 in de eigen koelkast*

- *In de eigen (buurt)super reclamefolder*
- *Volop in legnesten*
- *Rondeel heeft betekenis*

Beelden vanuit marktgericht, belevings- en positionering- denken ontstaan, blijkbaar is er t.o.v. workshop I al een omslag in denken gaande. Beelden vanuit beleving leren dat al niet meer automatisch wordt gedacht vanuit de terminologie van de klassieke eier-keten. Een aantal beelden gaat nog over product i.r.t. productie. Brandsen als ondernemer straalt uit dat hij gelooft in zijn eigen product en er trots op mag zijn *“een 4 meter hoog Rondeel-ei langs de A1”*.

Robin Heetkamp als externe adviseur en consultant wijst krachtig naar de rol van de retail bij het positioneren van nieuwe merken en producten. In interactie met de aanwezigen gaat hij na wat de consumentenbeleving van nieuwe producten is. De mogelijke positie en potentie van Rondeel als emotie-ei lijkt voelbaar te worden.

De workshopdeelnemers halen zelf de krachtige boodschap naar boven:

- (1) *de retail kan je partner zijn in plaats van (zo vaak gedacht) je vijand die je het leven zuur maakt. Retail zoekt naar nieuwe positie, zeker v.w.b. MVO ondernemen en daarmee ook de positionering van dierenwelzijnsproducten. De weg is naar meeste waarschijnlijkheid via productpositionering via joined label. Er zijn retailers die zeker geïnteresseerd zullen zijn, hetgeen overeenstemt met het gevoel van de anderen. Wel zal een daadkrachtige regisseur, bijvoorbeeld één van de partijen of de BV, nodig zijn om het ketenconcept tot succes te maken.*
- (2) *de boodschap van Rondeel is weliswaar nog niet goed verpakt maar in zichzelf heel krachtig. Het consortium is daarmee verder dan men zelf misschien denkt.*

Beide boodschappen lijken een impuls te geven aan de daadkracht van Rondeel BV en direct betrokkenen, men ziet de eigen kracht bevestigd.

Leerpunt Ruud Zanders (management Rondeel BV)

Het was een zeer leerzame workshop. Ik heb vooral veel bevestiging gehoord van wat we al begonnen zijn en dat we al iets goeds in handen hebben. Het doet goed dat we aan het goede werken. Het was denk ik het grootste winstpunt van de dag te constateren dat we nu door moeten pakken, ook met de retail.

Gemma Tacken neemt de groep mee in de discussie over intrinsieke waarden en identiteit van het product. In het daarop volgende deel van het programma wordt dit door de groep zelf verder uitgewerkt. Intrinsieke waarden zijn bijvoorbeeld Gemak, Gezondheid, Genieten, Goedkoop en Goed gedrag (de G's van waarden). Tacken betoogt dat de koppeling van dierwelzijn of milieu aan een nieuwe productlijn tamelijk nieuw is en nog niet zo vaak tot succes heeft geleid. Het is moeilijk, zeker als er via één waardelijik wordt gewerkt.

Bij de uitwerking van de waarden door de groep, in termen waar Rondeel haar waarde c.q. positionering moet zoeken en via welke productvormen, blijkt dit nog lang niet mee te vallen. Zoals wel gezegd gaat het dan om het zoeken naar het *Goed gedrag+* concept. Maar het koppelen van Rondeel-ei of eierproducten aan de markt lijkt nog moeilijk voor het consortium. Toch levert de uitwerking wel resultaten op:

Als nieuwe marktconcepten of wegen daartoe worden genoemd

- *Verpakking/presentatie/opvallen in de winkel, bijvoorbeeld de 'kippenautomaat'.*
- *Buitenhuishoudelijke markt*
- *Top-kok*
- *Top-sporter*

De meeste concepten appelleren aan Goed gedrag als intrinsieke waarde, met name rond de kern van “Burger Boer Beestje”, emotie & dierenwelzijn en schoon milieu. Een enkel concept raakt aan de waarde Genieten (top-kok) of Gezond (top sporter).

Exclusieve beleving en uitstraling van het product worden nadrukkelijk genoemd. Fris, modern, klokhuis doelgroep, niet oubollig en het toevoegen van nostalgie worden gehoord.

De lessen van workshop "Rondeel en markt" worden als volgt samengepakt door de groep:

- (1) *Zoek naar de toegevoegde intrinsieke waarde, zeg maar het dierenwezijn+ concept.*
- (2) *Probeer de bewezen, of nog te bewijzen, waardeclaims ook uit te laten dragen door je ambassadeurs om je heen. Draggers zijn LNV en de DB, benut deze.*
- (3) *Het is tijd voor partnership, ook met de retail*
- (4) *Er zijn retailers die het Rondeel concept qua uitstraling en volumebenadering waarschijnlijk past.*

### **Workshop (III) Keteninrichting**

In de 3<sup>e</sup> workshop staat het ketendenken centraal, maar met het accent op realiseren van de (nieuwe) keten en een omslag van denken en leren naar leren en doen.

De prikkeling komt nu niet alleen meer van buiten, maar juist ook van binnen. Bewust wordt Rondeel BV, als trekker en motor van het concept, in het middelpunt gezet. Vanuit deze positie wordt enerzijds duidelijkheid afgegeven, dat men er vierkant voor gaat staan, naar elkaar en naar de buitenwereld. Anderzijds is er de open en transparante houding van het management welke het mogelijk maakt elkaar te blijven uitnodigen op het nemen van verantwoordelijkheid en (verdelen van) risico.

De opzet van deze workshop faciliteert het proces van het volwassen worden (in termen van zelfredzaamheid) van het consortium en tevens de actiegerichtheid om per september 2009 te komen tot een goede keten.

De ochtend wordt gestart met een terugblik op de vorige workshop over markt. De mogelijkheid wordt geboden om de eerder uitgesproken ambitie (droom) bij te stellen. Het geeft gelijk een mooi vertrekpunt bij de opmerking dat de ambitie van een marktaandeel van 3% in 2010 betekent dat er een opschaling moet plaatsvinden naar 33 Rondeel pluimveebedrijven in de tussenliggende tijd. Dat is gelijk aan 1 bedrijf per maand erbij. Het geeft bijna een shock-effect bij de deelnemers, "oei er is wat te doen". Het zal uiteindelijk helpen bij het concreet maken van de noodzakelijk te nemen stappen en verdeling van verantwoordelijkheden. Later deze dag zal niemand zich zichtbaar onttrekken aan zijn/haar verantwoordelijkheid.

De klokken worden gelijk gesteld op september 2009 als het moment dat de eerste eieren op de markt moeten komen. Het maakt het doel nu heel erg scherp, de vraag kan worden gesteld wat er voor die tijd geregeld moet zijn. En die vraag wordt gesteld, men durft het nu ook zo concreet te spelen.

Ruud Zanders, als general manager van Rondeel BV, zet de plannen, status quo en nog te realiseren zaken uiteen. Daarbij is er zowel een sterke boodschap dat Rondeel BV het gewoon gaat realiseren (ze staat er voor!) maar ook de openheid en kwetsbaarheid om de partners uit te nodigen om hun positie in te nemen. Er is nog veel open en de vrijheid wordt geboden om er samen in te gaan, in deze fase werkt deze openheid als uitnodiging voor de partners. Maar het is juist ook de uitnodiging om niet meer alleen mee te denken en toe te kijken, maar taken en verantwoordelijkheden te verdelen.

De omslag van het samen leren naar het ook samen willen doen is ter plekke zichtbaar. De externe prikkeling door Woody Majers (AKK) helpt zichtbaar bij het snel komen tot ordening in rollen en functies. Nu wordt duidelijk wat er voor wanneer door wie moet gebeuren om september 2009 de eieren in het schap te krijgen. Ook wordt er niet geschroomd om taken te verdelen, weg te geven en ook te ontvangen.

#### Leerpunt Ruud Zanders over rol Rondeel BV

*We zijn nu ook in staat werkelijk taken en verantwoordelijkheden te benoemen. Wat dan wel opvalt is dat veel van de verantwoordelijkheden binnen deze keten bij de BV komen te liggen. Er is duidelijk behoefte aan een coördinerend en sturend orgaan dat de uitvoerende taken kan verdelen of zelf als 'servicebureau' op punten kan gaan fungeren voor de gehele keten.*

*Ik denk dat we nog wel even goed moeten kijken naar het verschil in eindverantwoordelijkheid en uitvoeringsverantwoordelijkheid (wie wat oppakt), het lijkt me zelfs zaak dat ik nu zoveel mogelijk zaken ga uitwerken en voor uitvoering ga terugleggen bij partners. De BV kan niet alles en moet dat ook niet willen.*

Dat veel bij de BV wordt neergelegd wordt duidelijk na een exercitie rond de gewenste opbouw en inrichting van de keten. Het gaat dan over rollen, functies en acties in de tijd. Ze zijn benoemd met daarbij ook steeds de vragen wie hebben we daarvoor nodig (of kunnen we het zelf?) en wat moet er gebeuren en door wie om per september 2009 klaar te zijn?

Allereerst is gestart met de benoeming van de verschillende functies. De groep noemt:

- *Consumptie*
- *Verkoop aan consument*
- *Distributie (opslag, verzamelen en transport)*
- *Marketing & sales*
- *Verpakken*
- *Sorteren*
- *Informatievoorziening en uitwisseling*
- *Kwaliteitsbewaking (controle , incl. MVO, coördinatie en ketenregie)*
- *Productie*
- *Productinnovatie*
- *Toeleverende functies i.r.t. gangbare toeleverende diensten (niet voor 9/2009)*

Genoemde functies zouden in de klassieke keten niet ingevuld kunnen worden door de nu betrokken partijen. Toch wordt vastgesteld dat de wil er is om de keten te bouwen met betrokken actoren. Hiermee is expliciet vastgesteld dat men bewust werkt aan ketenherinrichting met nieuwe rollen en functies voor partijen. Pluimveehouders spreken bijvoorbeeld uit dat ze serieus, samen met systeemleveranciers, de sorteer, verpakings- en informatiefunctie, en wellicht nog anderen, voor hun rekening willen nemen. Het lijkt een doorbraak waar eerder er al wel discussie was over het niet-klassiek inrichten van de keten, zeker sinds een groot pakstation (als gevestigde machtspartij in de keten) zich had teruggetrokken uit de BV en een afwachtende houding is gaan aannemen.

Om te komen tot vertaling van functie naar actie en door wie is in kaart gebracht welke acties benodigd zijn. Een 11-tal acties zijn benoemd en in (eind)verantwoordelijkheid weggezet. Deze acties worden om reden van gewenste betrouwbaarheid hier niet verder benoemd.

In fase 1 is workshop 3 de laatste in de reeks. Het levert voor de groep de volgende lessen op:

1. *Externe prikkels in combinatie met een stevig intern statement leidt tot scherpte en voldoende vertrouwen om echt de schouders eronder te gaan zetten. Niemand kan meer achterblijven, het is nu IN of OUT.*
2. *Veel taken in een ketenproces moeten georganiseerd, gecoördineerd en bewaakt worden. Ondanks dat dit proces gestuurd kan worden op schakelniveau, met afspraken tussen schakels onderling, blijkt het hier in een nieuw te bouwen keten onvermijdelijk om deze taken af te geven aan een organisatie- of serviceachtig bureau. Het bestaansrecht van Rondeel BV is hiermee bevestigd voor waarschijnlijk langere termijn, hoewel over de verdeling van taken op punten nog discussie kan volgen.*
3. *Nood breekt wetten, ook in geval van nuttige of noodzakelijke ketenherinrichting. Al in workshop 2 werd er (weliswaar voorzichtig) vastgesteld dat de bouw van de Rondeel keten wellicht niet meer op klassieke wijze zou kunnen plaatsvinden. De opschudding die eerder ontstond bij het wegvallen van het pakstation als vennoot krijgt nu zijn werking. Mede door het gecreëerde bewustzijn van de opbouw van een zo efficiënt mogelijke keten (ketenverkorting) ontstaat er de gedachte om een aantal taken bij de pluimveehouders onder te brengen. Dit pad wordt inmiddels serieus onderzocht, de ondernemers gaan zelf voorop bij de gedachte dat de keten anders moet en kan.*

### **Het proces in de tijd**

In dit deel een beschouwing van hoe het Transforum project, in het bijzonder het proces rondom de ontwikkeling van het Rondeel-ei-concept, zich in de tijd heeft ontwikkeld.

Rondeel is gestart rondom innovatie het productiemiddel, het Rondeel (huisvestings-) systeem. Vanuit haar basis (het concept) was er wel aandacht voor Profit en Planet kant en dan met name gezien vanuit de productie, maar nog amper of niet voor de innovatie in de keten en gericht op de markt.

Medio oktober 2008 (einde Transforum fase I) kunnen we een verandering waarnemen. Aandacht en uitwerking in de richting van product en markt, alsmede keteninrichting.

De eerste stap in de co-creatie is gemaakt. Pluimveehouders zijn niet zomaar meer producenten die aan de zijlijn staan maar nemen ook samen met de BV verantwoordelijkheid om het concept verder uit te rollen. Ze claimen deze rol zelfs. Het eerste samenwerkingscontract ligt er, 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 Van de Ven Groep komt voorzichtig ten uitvoer, als het gaat draaien zal men zich langzaam gaan terugtrekken uit Rondeel BV (of een minder nadrukkelijke positie nemen). Mocht het nodig zijn dan zal de systeemleverancier de aanjagersrol langer op zich nemen.

De volgende fase van co-creatie dient zich aan.

De verbinding met andere dragers, als de DB. Tijdens de “Dag van de Toekomst” gaf de directeur van de DierenBescherming een duidelijk statement af dat hij het Rondeel concept omarmt. Dit statement zal in verdere samenwerking ongetwijfeld benut gaan worden. Herijken van de positie van pakstation(s) is ook aan de orde. Wat is hun plaats of gaat het huidige consortium deze ketentaak voor eigen nieuwe rekening nemen? (optie open om door pluimveehouders op te laten pakken). En niet in de laatste plaats de verbinding met andere (buitenlandse) markten en tussen pluimveehouder en burger of consument.

Gerard Brandsen ziet dat hij nieuwe rollen moet oppakken, het gaat niet meer alleen om het produceren van eieren: *“We moeten het Rondeel systeem zichtbaar maken voor consument en samenleving. Dat betekent voor mij ook nieuwe uitdaging. Rondeel (BV) heeft het plan om een aantal stallen uit te rusten met vergader- en recreatiezalen boven de kippen. Managementteams die niet meer de hei op gaan, maar bij ons komen workshoppen tussen de leghennen. En natuurlijk ga ik dan leren koffie schenken en veel meer”*. Hij staat te popelen om zijn nieuwe product en eigen kunnen op geheel nieuw frisse manier te verkopen aan consument en samenleving.

Kort samengevat zijn deze genoemde resultaten tot stand gekomen door:

- kennisinput van buitenaf
- zelfreflectie, cyclus actie -> reflectie -> actie
- een proces van kenniscocreatie, de Transforum stuurgroep die feitelijk als denk- en reflectiegroep de richting mee heeft aangegeven, maar de BV die feitelijk de (commerciële) daad bij het woord voegde.

### **Resultaten van verandering**

Het Transforumproject heeft een aantal duidelijke en mooie resultaten opgeleverd.

- I. Ontwikkelingen in (sociale) proces, over houding, aanpak, etc.
  - (1) Van outputgericht (productiegericht) naar marktgericht denken. Bijvoorbeeld: voor het eerst gedacht vanuit de belangen van retail.
  - (2) Van probleem naar oplossingsgericht denken. Bijvoorbeeld het bewustzijn dat retail je partner i.p.v. je vijand, en daardoor medeontwikkelaar, kan zijn.
  - (3) Van mono-stakeholder denken naar multi-stakeholder denken en doen in ontwikkelen. Een dergelijk vernieuwend concept (emotie of welzijns-ei) is niet door één partij te ontwikkelen en al helemaal niet alleen in de markt te zetten.
    - Producent (pluimveehouder) in een nieuwe rol. Niet alleen meer de eier-producent, maar ook de ambassadeur, verkoper en verpakker van het product (overigens nog wel te realiseren)
    - Eigenaarschap gecreëerd bij meerdere partijen. Wie aan de wieg staat van innovatie voelt (en is?) een soort van intellectueel eigenaar, dit is benut is het proces naar echt eigenaarschap
  - (4) Transparantie is gecreëerd (bijv. wie neemt welk risico?) en heeft zich vertaald naar een proces van gedeeld eigenaarschap en dus gedeelde verantwoordelijkheid (risicoverdeling)

(5) Bewustzijn dat nieuwe partijen een sleutelrol hebben. Bijvoorbeeld ngo's, de DB.

## II. Organisatorische ontwikkelingen

- (6) Rondeel BV is er
- (7) Positie van de BV is duidelijk geworden
- (8) Businessplan is er
- (9) Consortium (keten in wording) is er

## III. Concept en merk

- (10) Verbindingen met de dragers/ambassadeurs van het concept is gelegd
- (11) Borging van het 'label' is in gang gezet (beschrijving eisen voor systeem en ondernemer)
- (12) Markt en keteninzichten zijn dusdanig dat plannen uitgerold kunnen worden

### **Nog niet af, nog te doen**

Er zijn echter ook zaken die nog niet helemaal of nog niet goed gerealiseerd zijn. Zoals:

- 1) Daadwerkelijke realisatie van de nieuwe keten. Naar verwachting zijn de ingrediënten er. Echter het eerstvolgende half jaar zal realisatie plaatsvinden (afspraken maken, contracten met eigenaren, ketenschakels, retail, communicatie & promotie)
- 2) Borging van concept
  - De grote dragers komen binnen werkaftand, maar zullen benut moeten gaan worden. Genoemd kunnen worden de DB, lokale overheden en het ministerie van LNV.
  - Idem m.b.t. het draagvlak bij partijen met potentieel groot trekvermogen.
- 3) Activeren nieuwe ontwikkelingsrol van retail (samen met)  
Gaandeweg het project heeft een omslag plaatsgevonden in de marketingstrategie waarbij samen *met* de retail het concept wordt uitontwikkeld en in de markt wordt gezet. Retail heeft best belangstelling om zo ook haar eigen zoektocht naar maatschappelijk verantwoord ondernemen (dierenwelzijn) invulling te geven, maar het blijkt nog maar moeizaam hoe ze daadwerkelijk voor samenwerking te activeren. Nog onduidelijk is hoe een geschikte en tevens welwillende kandidaat over de streep te trekken. De eerste gesprekken met retail laten zien dat ze vrij snel weer achterover leunen en nog geen medeverantwoordelijkheid nemen. Een mogelijk kritische succesfactor, maar nog zonder oplossingsrichting.

Als mogelijke oorzaak van deze omissies kan worden genoemd het blijven hangen in de eigen kip en eiproblematiek/dilemma van *"eerst bouwen om dan te verkopen vs. eerst verbinden & betrekken om dan wellicht sneller en sterker te kunnen bouwen"*.

Dit is meer of minder herkenbaar in de volgende situaties:

- (1) het betrekken (in eigenaarschap) van de pluimveehouders
- (2) rol Dierenbescherming
- (3) rol en/of eigenaarschap van niet directe schakels (bijv. ZLTO)

Alleen lukt het niet en samen is eng en mogelijk bedreigend. Maar hoe weet je of dat ook zo is, veel kans om dat uit te testen is er niet, vaak krijg je maar één kans om een goede samenwerking te realiseren. Inspiratie (kennis) van buitenaf heeft hierbij nog niet voldoende geholpen of was qua input nog te mager.

Zoals al genoemd zal er verder gebouwd worden via de weg van (kennis-)cocreatie. Nieuwe inspanningen die in fase 2 het concept volwassen moeten maken zijn gericht op:

- ✓ aandacht voor internationale markt. Positionering c.q. verwaardiging van het concept
- ✓ ethische bevestiging c.q. borging van het concept
- ✓ borgen van transparantie in termen van zichtbaarheid en via kwaliteitssysteem
- ✓ onderzoeken en borgen van nieuwe waardeclaims (bijvoorbeeld "gezond", "milieuvriendelijk")



## Generieke leerpunten

Tot slot zijn een aantal van de lessen uit het project 't Gulden Ei generiek te maken. Afhankelijk van vergelijkbaarheid, bijvoorbeeld bij innovatietrajecten in zijn algemeen of toepassing van nieuwe marktfocus (welzijn als verkoopargument), kunnen andere projecten en innovaties leren van de ontwikkelingen omtrent Rondeel.

Anderen kunnen met de volgende generieke leerpunten verguld worden:

- 1) *Een externe ontwerpfase ('Houden van Hennen') voorafgaand aan een realisatiefase van de innovatie is nuttig, maar biedt toch te betrekkelijke uitdaging om daarna snel te kunnen realiseren.*

De ontwerpfase geeft een duidelijk streefbeeld wat als handvat door de betrokken actoren kan worden gebruikt om tot netwerkvorming te komen om het beeld te realiseren. Maar houdt er rekening mee dat er grotendeels vanaf nul geleerd moet worden bij de realisatie door een andere groep actoren. Het sociale leerproces blijkt belangrijk te zijn om doelen te realiseren, dat kost veel tijd, ook als het technische leren al grotendeels heeft plaatsgevonden. Ook geeft een streefbeeld in technische zin weinig uitdagingen, voor de ruimtelijke planvorming, en de economische inbedding moeten een hoop obstakels worden overwonnen.

- 2) *Een proces van kennis-cocreatie draagt bij, of is zelfs onmisbaar, voor de realisatie van een totaal nieuw concept.*

Het vraagt om nieuwe inzichten, nieuwe kennis en nieuwe prikkeling om bijvoorbeeld uit oud denken te komen. Vanuit veranderende of verschuivende rollen van schakels (bijvoorbeeld retail die zich in toenemende mate met MVO bezig houdt) ontstaan nieuwe kansen. Zonder prikkeling of zelfs breekijzers vanuit ongebruikelijke (kennis-)partners is het moeilijk. Binnen de totstandkoming van het Rondeel is er zeer actief genetwerkt en zijn er verschillende links in de week gelegd door mensen vanuit Vencomatic en Kwetters, maar ook ASG, Transition en Society. Maar soms raakt dan het overzicht verloren, en hebben mensen geen duidelijk aanspreekpunt wat verwarring op kan leveren en soms zelfs irritatie. Ook kunnen er incoherente verhalen worden verteld. Dit geeft het belang aan van goede coördinatie tussen de drijvende netwerkpartners.

- 3) *Doorbreken van het oude (keten)denken en insteken op totale ketenherinrichting kost tijd maar is bij nieuwe marktconcepten nodig, zo niet noodzakelijk.*

De klassieke inrichting van de (tafel)eierketen is gebaseerd op aloude verdelingen van macht tussen de schakels en op klassieke principes van marktbenadering. Rondeel als 'emotie-ei' (basis welzijn) is dan ineens een geheel nieuw concept, waarbij de verdeling van verantwoordelijkheden, kosten en opbrengsten vraagt om andere inzichten en andere inrichting. "Wie zal dat betalen" of "dat kan nooit met de huidige marges" zijn bijvoorbeeld remmende denkbeelden die passen in het oude ketendenken. Het nieuwe concept vraagt om creativiteit bij vooral waardecreatie en vermarkten van het product. Maar het kost tijd om de omslag in denken te maken, zeker daar waar de gebruikelijke ketenschakels actief zijn. Het afhaken van het pakstation, als wellicht meest machtige schakel in de oude keten, en prikkeling van buiten de sector heeft uiteindelijk ruimte geboden om toch op zoek te gaan naar nieuwe wegen.

- 4) *Marktprofilering op één enkel nieuw thema is niet onmogelijk maar wel risicovol, al vanaf het begin zal nagedacht moeten worden over extra waardecreatie op meerdere fronten.*

Rondeel zet in op profilering via de welzijns-lijn. Het is de vraag of dit voor een emotie-ei als product voldoende is, inmiddels wordt ingezet op meerdere mogelijke claims. Overigens zal dit onderzocht moeten worden of dit opportuun is.

- 5) *(Creëren van) dynamiek maakt noodzakelijke verandering mogelijk.*

Dynamiek ontstaat bijvoorbeeld door het terugtrekken van tot dan toe noodzakelijk geachte ketenpartners. Het dwingt de andere partijen tot nadenken over volledige andere inrichting

van de keten.

Rondeel onderzoekt inmiddels of pluimveehouders niet klassieke rollen voor hun rekening kunnen nemen, de ondernemers staan zelf te trappelen om het anders te doen. Een leerpunt is dat Vencomatic het Rondeel zag als een goed product wat verkocht moest worden. In het geval van zich bewezen producten kan dit goed werken, maar in het geval van een innovatie waarin veel onzekerheden zitten is het van belang de afnemer (hier de pluimveehouder) mee te nemen in het ontwerp proces, zodat hij een beter begrip van de risico's krijgt en zich niet voor het blok voelt geplaatst. Pluimveehouders vonden het weliswaar interessant, maar omdat ze niet voldoende als mede-innovatoren werden gezien, hielden ze een slag om de arm en zagen het als één mogelijke ontwikkelingsoptie.

Voortdurende dynamiek kan ook gecreëerd worden door steeds (verrassende) ontmoetingen te arrangeren. Tijdens de Rondeel workshops hebben met name de prikkeling door een retailadviseur, ervaringsdeskundige uit de varkenssector en de ketenexpert met verbinding tussen praktijk en theorie, deuren geopend die anders gesloten waren gebleven.

- 6) *De combinatie van kenniscocreatie en een sterk sturende (trekkende) leiding maakt het succes, maar in een bepaalde voorfase is enige mate van chaos ook nuttig bij het samenkomen van de juiste partners.*

Naast de kenniscocreatie is een kern nodig die duidelijkheid en slagvaardigheid uitstraalt en ook aan de dag legt. Rolverdeling moet hiervoor duidelijk zijn. Dit biedt duidelijkheid en 'believe' voor betrokken partijen maar laat ook kracht naar buiten zien. De trekker hoeft niet per definitie uit de klassieke productieschakels afkomstig te zijn, maar kan een vreemdsoortige (tijdelijke) partner zijn.

Rondeel raakte verstrikt in haar ambities en energie toen iedereen aanvankelijk mee leek te sturen, pas toen de managers van de Rondeel BV zich realiseerden dat zij de commerciële kern in handen hadden kwam er spirit in het consortium en mochten kenniscocreatie en Rondeel BV naast elkaar bestaan. Dit neemt niet weg dat een bepaalde mate van chaos nodig is om een variëteit aan samenwerkingspartners en opties te genereren waaruit de beste keuzes kunnen worden gemaakt, maar in opvolging hiervan moet dan wel eenduidigheid worden uitgestraald.

- 7) *Onderlinge transparantie is voorwaarde voor vooruitgang tijdens het ontwikkelproces.*

Lange tijd hebben betrokken partijen bij Rondeel elkaar aangekeken en tegen elkaar gesproken over wat de ander zou moeten doen wilde men zelf ook een stap doen. Pas toen één van de partijen openheid van zaken gaf, over de eigen verantwoordelijkheid en de (extra) risico's die men wilde nemen, ontstond er ruimte voor de anderen om zich ook kwetsbaar op te stellen en de eigen verantwoordelijkheden en risico's in te brengen.

- 8) *Randvoorwaarde voor innovatiesucces is het werken aan vertrouwen en commitment binnen de ontwikkelgroep.*

In het consortium moet er een gedeeld doel zijn en een gedeelde verantwoordelijkheid gecreëerd worden om het beoogde einddoel te realiseren. Daarbinnen passen de individuele belangen en dan pas gaan de individuen datgene doen wat nodig is voor allen. Innovaties vallen of staan met het onderlinge vertrouwen en het commitment op het samen halen van het gezamenlijke doel. Bij Rondeel werd er aanvankelijk te weinig geïnvesteerd in het groepsgebeuren, individuen bleven daardoor te veel aan de kant staan, wachtend op wat de ander eerst zou doen. 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".

- 9) *Een nieuwe intrinsieke productwaarde vraagt om extra en wellicht andersoortige aandacht v.w.b. positionering in de markt.*

Hiervoor zijn andere dan gebruikelijke dragers of ambassadeurs nodig en het vraagt tevens om extra aandacht voor waardecreatie.

Met Rondeel wordt gewerkt aan een welzijns- of emotie-ei. Welzijn is een nieuwe waarde typering. Nieuwe dragers, zoals de Dieren Bescherming, zijn nodig om het product een kans

in de markt te bieden. Zoals bij leerpunt 4 al vermeld vraagt het ook om extra aandacht voor waardecreatie op andere waarden dan alleen welzijn.

10) *Retail zou best eens je partner in de ontwikkeling kunnen zijn in plaats van je vijand.*

Het is waard hiernaar op zoek te gaan. Retail is soms gemakkelijker je nieuwe partner dan je vijand, en dus is het heel denkbeeldig dat je elkaar kunt gebruiken in een deel van het ontwikkeltraject. In de workshop markt van Rondeel ontstond het bewustzijn dat de retail niet altijd je vijand hoeft te zijn, waar je alleen zaken mee kunt doen als je plan helemaal doortimmerd is. Ook retail is zoekende naar nieuwe positionering rondom MVO, welzijn, etc. Als je boodschap sterk is – en dat is hij bij Rondeel – dan hoeft je 't niet eerst helemaal goed in te pakken alvorens de retail uit te nodigen om samen de markt te bestormen.

### **3.1.5) Aanvullende Deliverables**

Toelichting van de bekeken marktkansen (haalbaarheid) voor een duurzame eierketen en de bijpassende marketing strategie. Hiervoor is een onafhankelijk marktonderzoek uitgevoerd (zie ook de cd hiervan). Dit is gedaan om een goed beeld te krijgen van de markt en dat we hier optimaal op in kunnen spelen.

#### **3.1.5.1) Verkenning van markt en maatschappij (resultaten marktonderzoek)**

##### **Verkenning van markt**

Voor de verkenning van de markt is een onderzoek uitgevoerd door SK Kwalitatief Marktonderzoek uit Amsterdam, waarbij als uitgangspunt is genomen om de ontwikkeling van het RONDEEL®Rondeel® goed in het perspectief van de markt te onderzoeken waarbij gebruik is gemaakt van bestaande producten in de markt, nieuwe verpakkingsconcepten productinnovaties en –ontwikkelingen teneinde een goed (kwalitatief) beeld te krijgen van de behoeften van de consument aan een Rondeel®concept. Hierdoor is inzicht verkregen in de mogelijkheden en barrières van het Rondeel®concept, acceptatie en appreciatie van de consument. De gekozen methode, opzet, procedure en steekproefverantwoording staan in bijlage 1. De samenvattende conclusies op basis van het kwalitatief onderzoek zijn:

##### **Algemeen (plaatsing eierenmarkt in perspectief):**

De hoeveelheid nieuwsfeiten en voorlichting met betrekking tot voeding heeft geleid tot verwarring en onzekerheid. Wat goed is, is de dag erna slecht; wat kanker voorkomt, blijkt het ook te kunnen veroorzaken. Men weet het niet echt meer, en er wordt weinig houvast geboden.

Opvallend is het gebrek aan kennis over alles wat eieren betreft. Het ei is in basis puur en onbedorven. Het komt niet van ver weg, er is niet mee geknoeid, en het is dagelijks, oud en vertrouwd. Het wordt als een volwaardige vervanger van vlees gezien. Men weet echter niets over houdbaarheid, versheidcontrole en voedingswaarde.

Het gebruik van antibiotica wordt spontaan nauwelijks in verband gebracht met eieren. Het is waarschijnlijk gevoelsmatig een 'los onderdeel' van de kip. Men vindt het echter wél belangrijk dat kippen hier niet mee behandeld worden.

Toch is volstrekt onduidelijk in welke hoeveelheden eieren gegeten kunnen worden. Oudere respondenten weten dat wel; jongere hebben mogelijk zo veel aan hun hoofd, dat veel informatie hen ontgaat; ouderen letten meer op de gezondheid (vanwege hun leeftijd en gezondheidssituatie is er meer tijd en behoefte om gezonde keuzes te maken).

Bij de aanschaf van eieren is vooral de tdt datum van belang. Hoe verder weg die is, des te verser is het ei. Het openen van de doos biedt de mogelijkheid om te controleren of er breuk is. De verpakking is zeker bij fietsende consumenten een zwak punt. Onderweg kan die door bewegingen verschuiven en opengaan ("mag er niet een elastiekje omheen").

Men is zich bewust van het aanbod van verschillende eieren. Een basisverschil is –nog steeds scharreleieren en legbatterijeieren. Wel weet een deel van de respondenten dat scharrelen niet veel voorstelt; kippen scharrelen rond op een klein oppervlak. Om de negatieve associaties op te heffen, kan dan gekozen worden voor eieren waarvan de kippen buiten hebben mogen lopen.

De keuze voor eieren wordt gemaakt op basis van individuele overwegingen en perceptie. Bij gebrek aan onderscheidend vermogen in kwaliteit kiezen veel respondenten voor 'scharreleieren' (kwaliteitsconnotaties worden vaak als cosmetisch ervaren):

- kleur eieren is van belang. Ei moet bruin zijn = tegenovergestelde van legbatterijwit. Dat drukt een gele dooier uit (maïs ook, maar waarom maïs kopen als bruine kleur dat ook brengt!)
- het stempel op eieren is bekend, maar vrijwel onleesbaar. Men leest deze informatie op de doos (en plakt de sticker op het eierrekje in de koelkast)
- de prijs van eieren is vrijwel onbekend. Aldi/Lidl bezoekers kennen de prijs wel (meer prijsbewust)

Ook lijken consumenten gewend aan een schap waarin véél staat, maar waarin weinig gebeurt. Men noemt het eierschap saai en onaantrekkelijk. Gebrek aan dynamiek leidt tot desinteresse. Men wordt niet geprikkeld of nieuwsgierig gemaakt. Er gebeurt weinig; er wordt wat geschoven met soorten eieren gebaseerd op voeding of welzijn van de kip.

### **Specifiek toegespitst op Rondeel®®:**

Het Rondeel®-ei is een totaalconcept dat inspeelt op de kernwaarde van het ei. Een basisproduct dat kwalitatief alles in zich heeft. Het biedt de mogelijkheid om aan te sluiten bij individuele behoeften en prioriteiten. Vind je het dier centraal staan, dan is het mooi meegenomen dat het eten ook top is. Vind je het product belangrijk, dan staat zeker weten dat op deze manier een top-ei geproduceerd is, stressvrije kip, goed natuurlijk voer centraal, en is het mooi meegenomen dat de kip een goed leven heeft. Vind je biologisch belangrijk, dan bestaat meer biologisch niet.

In combinatie met een milieuvriendelijke bouw, en educatiemogelijkheden, is het Rondeel®-ei een nieuwe manier van produceren, die bestaande sentimenten en kwaliteitsperceptie volledig intact laat. Door het totaalconcept worden die als feiten neergezet. Hier zie je dat belang hechten aan het leven van de kip (vaak verontschuldigend gebracht) geen fabeltje is. Hetzelfde geldt voor de kwaliteit van het ei, biologisch en milieu. Ook biedt het concept de mogelijkheid om soorten kippen (dus smaken eieren) of eventuele natuurlijke smaken in eieren als een palet uit te vouwen. Iedere punt zijn eigen soort, kan!

Voor het welslagen van dit concept is de 'handtekening' van de Dierenbescherming van essentieel belang. Deze organisatie behartigt geen enkel commerciële belang, maar staat pal voor het welzijn van dieren op een niet sentimentele manier. De Dierenbescherming is in staat de geloofwaardigheid en kracht van het RONDEEL®Rondeel® concept sterk te vergroten. Anderzijds lijkt dit ook impact te hebben op het beeld van de Dierenbescherming in deze tijd. Het bewaakt het welzijn van dieren in een innovatief project dat ook rekening houdt met behoeften van mens en milieu (moderne Dierenbescherming dus, anticiperend op morgen!).

Naast de algemene reacties op het getoonde ontwerp van de Rondeel® stal die zonder uitzondering positief waren is aangegeven dat de consumenten verwachten dat een grote marktspeeler dit moet introduceren (vertrouwen wekkend) en niet een kleine of enkele pluimveehouder. Eveneens heeft de consument aangegeven dat €0,25 meerwaarde per doosje van 10 dit wel waard zou zijn. Hierbij moeten we wel bedenken dat de consument altijd wat anders doet dan dat hij zegt en dit in een kwalitatief onderzoek niet meer dan een uiting van waardering is voor het concept en niet in absolute zin kan worden opgenomen zonder dat dit in een kwantitatief onderzoek, of bijvoorbeeld een winkelttest, op een juiste wijze is getoetst.

### **Verkenning maatschappij**

Voor de verkenning met relevante partijen in de omgeving zijn de Dierenbescherming (Marijke de Jong) en een extern deskundige (Peter Vingerling) geraadpleegd inzake hun visie op dit project.

Toekomstgericht De Dierenbescherming is op zoek naar systemen die vanuit de behoefte van de dieren (welzijn) ontworpen zijn. Een goed voorbeeld is de ComfortClass stal voor varkens. De

Dierenbescherming wil graag zelf kunnen meedenken en meepraten bij innovatieve projecten zoals het RONDEEL®Rondeel®. Het gedrag van de dieren zal de maatlat zijn en niet zozeer de bezettingsdichtheid in vierkante centimeters. Qua bezetting is het wel gewenst om gelijk te komen met de biologische houderij (6 dieren/m<sup>2</sup>), samen voor het nachtverblijf en het dagverblijf. Het systeem moet zodanig ingericht zijn, dat snavelkappen vermeden kan worden. Een goed stofbad, voldoende legnesten en zitstokken zijn essentieel, evenals afleiding door graan te strooien. Het integreren van de opfok in het systeem vindt de Dierenbescherming een erg goed idee. De buitenuitloop is zeer goed, maar moet wel goed ingericht worden, mogelijkheden voor schuilen (dakjes, boompjes, netten, windbreekgaas) en een goed stofbad met voldoende afleiding.

Vingerling geeft aan dat je vooral op de potentie van een innovatie in de toekomst moet kijken en niet alleen wat op korte termijn mogelijk is. Omdat men in België steeds meer naar het welzijn van pluimvee kijkt en in Duitsland veel bedrijven zijn die de dieren tijdens de ophokplicht binnen moeten houden, zou het RONDEEL®Rondeel® ook internationaal perspectief kunnen hebben.

#### **Toekomstige marktstrategie/aanpak:**

De marketing strategie is verder vastgesteld aan de hand van de workshop “Markt” zie hiervoor deliverable 4. Namelijk de stap naar de retail maken, omdat het concept sterk is, de kostprijs scherp krijgen, het toekomst perspectief schetsen en het eerste Rondeel® bouwen.

### **3.1.5.2) Economische haalbaarheid**

Wil het RONDEEL® als nieuw concept in de markt gezet kunnen worden, dient het hele concept economisch haalbaar te zijn. Daarbij spelen zowel de kosten als de baten een rol: inzicht in de additionele kosten en besparingen en extra baten door hogere opbrengsten. De extra kosten van de nieuwe productie en verwerkingsystemen, retail tot aan de consument en de benodigde marketing en communicatie zijn door Kwetters BV in kaart gebracht. Voor elk onderdeel zijn beschikbare rekentools gebruikt en deskundigen van betrokken partijen ingeschakeld. ASG en Vencomatic hebben op basis van offertes een indicatieve kostprijsberekening op basis van het ontwerp gemaakt. Om het RONDEEL® ei te kunnen positioneren ten opzichte van de reeds in de markt aanwezige eieren, worden ook de kostprijzen van een scharrelei, Freilandei en biologisch ei neergezet.

#### **Technische uitgangspunten**

Van belang voor een kostprijsberekening is ook welke productieresultaten een koppel leghennen gaat behalen. Hoewel er nog geen praktijkervaring met het RONDEEL® is, is het aannemelijk dat de resultaten vergelijkbaar kunnen zijn met de resultaten in een scharrelstal. In tabel 3.1 staat weergegeven welke technische kengetallen als uitgangspunt dienen voor de kostprijsberekeningen voor het RONDEEL®, Scharrel, Freiland en Biologisch.

**Tabel 3.1 Technische kengetallen per huisvestingsstelsel**

<b>Eieren</b>		<b>RONDEEL®</b>	<b>Scharrel</b>	<b>Freiland</b>	<b>Biologisch</b>
Aantal eieren per opgehokte hen		318	318	302	275
Gemiddeld eigewicht	(g)	62,5	62,5	62,5	63,0
Eiproductie per opgehokte hen	(kg)	19,9	19,9	18,9	17,3
<b>Productieperiode</b>					
Productiecyclus	(dagen)	427	427	417	392
wv - overgangperiode	(dagen)	21	21	21	21
- legperiode	(dagen)	385	385	375	350
- leegstand	(dagen)	21	21	21	21
<b>Voer</b>					
Voerverbruik overgangperiode	(g/dag)	100	100	100	110
Voerverbruik legperiode	(g/dag)	123	123	124	128
Overgangvoer	(kg)	2,10	2,10	2,10	2,31
Voerverbruik legperiode per opgehokte hen	(kg)	45,2	45,2	43,9	42,1
Voerverbruik legperiode per gem aanw hen	(kg)	47,4	47,4	46,5	44,8
Voederconversie		2,28	2,28	2,33	2,43

### **Economische uitgangspunten**

Voor de economische uitgangspunten zijn zoveel mogelijk de lange termijnrijzen uit KWIN Veehouderij 2007/2008 gebruikt.

### **Investeringskosten**

De investeringskosten zijn gebaseerd op offertes die Vencomatic van leveranciers heeft gekregen. Daarmee zijn drie opties voor het RONDEEL®® doorgerekend: de duurste optie met een bezoekersruimte (Marketing RONDEEL®), een optie zonder bezoekersruimte (Productie RONDEEL®) en een optie waarbij ook de risicovolle onderdelen (kunstgras en geïsoleerde zijwanden) zijn weggelaten (RONDEEL® ex risico). Naast het RONDEEL®® zijn ook de investeringskosten voor een scharrelstal (met voliëropstelling), een Freilandstal en een biologische stal weergegeven.

### **Afschrijving en prijzen**

Voor de afschrijvingstermijnen van de investeringen worden de percentages uit KWIN 2007/2008 gehanteerd. Deze zijn voor de stal 3% en voor de inventaris 7%. In de kostprijsberekening is als uitgangspunt genomen dat alle extra investeringen ten opzichte van de investering voor 'Scharrel' in vijf jaar afgeschreven worden, dus 20% afschrijving per jaar. Hierdoor nemen de huisvestingskosten enorm toe. Voor het Marketing RONDEEL®® betekent dit dat de meerwaarde voor de stal en voor de inventaris volledig op de kostprijs in de eerste 5 jaar drukken. De reden hiervan is dat mocht het concept niet aanslaan, de pluimveehouder na deze 5 jaar weer een kostprijs heeft op het niveau van het scharrelei en zijn eieren als scharrelei kan afzetten. De huisvestingskosten zijn als gevolg van deze versnelde afschrijving bijna vier keer zo hoog als bij 'Scharrel'.

Voor alle economische uitgangspunten, zoals voerprijzen, toegerekende kosten, mestafzet e.d. zijn de lange termijnrijzen uit KWIN gehanteerd. Op korte termijn zal de kostprijs vanwege hogere voerprijzen, aanzienlijk hoger liggen, echter is dit bij de andere houderij systemen ook het geval.

### **Kostprijsvergelijking**

Er is onderzoek gedaan naar de verwachte kostprijs van de eieren die uit het Rondeel® komen daaruit blijkt dat de kostprijs van het Marketing RONDEEL®® (concept met bezoekersruimte) 2,5 cent per ei hoger is dan een scharrelei, maar nog 2,5 cent lager dan een biologisch ei. Dit laatste heeft voor het grootste deel te maken met de hoge voerprijs van het biologisch voer. Het verschil met de kostprijs van een scharrelei zit vrijwel geheel in de huisvestingskosten.

Wanneer de meerwaarde van de stal niet in 5 jaar afgeschreven hoeft te worden, maar met de gewone levensduur wordt gerekend, dan is het kostprijsverschil met een scharrelei veel lager en bedraagt circa 1 cent per ei, veroorzaakt door twee maal zo hoge huisvestingskosten als bij scharrel.

Naar aanleiding van deze kengetallen is door de General Manager van Rondeel® BV ook een compleet Businessplan en alle financiële documenten daaromheen (deze kunnen niet in dit eindrapport vermeld worden).

### **3.1.5.3) Communicatie naar de consument met o.a. de verpakking:**

Zowel voor de verpakking, de labeling en de communicatie naar de consument worden aspecten voor Fase 2. Dit was nog te vroeg om voldoende diepgang aan te geven in Fase 1.

### **Communicatie omtrent een nieuw marketing concept in samenwerking met NGO's:**

Lopende het traject is er contact geweest met de Nederlandse Dierenbescherming. Dit is hoofdzakelijk gedaan door de adviseur Peter Vingerling. Hij vertaalde de vragen/verzoeken naar de Nederlandse Dierenbescherming en hierdoor is er ook een bijeenkomst georganiseerd bij de NDB. Tijdens deze bijeenkomst is het gehele concept toegelicht, besproken en bediscussieert. Hierna is gekeken waar het systeem nog aangepast moest worden om in aanmerking te komen voor "Het Beter Leven Keurmerk". Dit keurmerk is reeds verleend door de NDB. In Bijlage 7 zijn een aantal verslagen opgenomen omtrent de communicatie met de NDB. Ook staat er nog een interview gepland met Peter Vingerling wat uitgevoerd zal worden door Laurens Klerkx. Dit interview staat gepland voor midden januari 2009 en het doel is de gedachte van Peter Vingerling omtrent de gemaakte stappen naar de NDB en het traject te verwoorden op papier.

**Een discussiebijeenkomst met lokale NGO's, burgers en geïnteresseerde:**

Deze staat gepland voor Fase 2.

**Bouwen van een nieuwe keten, bekijken en verkennen van mogelijke organisatievormen voor deduirzamen eierketen (retailers, NDB, pluimveehouders betrekken):**

Tot heden worden er gesprekken met de eerste pluimveehouder (investeerder), met betrekking tot onderstaande onderwerpen:

- Hoe investeren
- Welke risico's voor wie
- Hoe risico's in te dekken
- Hoe keten in te richten
- Welke overige partijen moeten erbij betrokken worden

Dit alles zal in fase 2 verder uitgewerkt worden

**Hoe willen we een nieuwe duurzame keten organiseren en een markt voor meerwaarde eieren:**

Binnen het project zijn nog geen commerciële activiteiten uitgevoerd. In de Workshop "Markt" heeft de spreker Robin Heetkamp ons het volgende aangegeven: Het te risicovol is om zelf een nieuwe keten in te richten. We moeten namelijk "met" de retail werken en niet "tegen". Mocht je dit wel doen dan heb je zeer veel geld nodig voor promotie en dan is de kans nog steeds klein. Ook is het te hoog gegrepen om als Rondeel® BV zelf de eieren te vervoeren, verpakken en te verkopen. Dit komt door de strenge eisen van de retail en ook de extra kosten. Rondeel® moet zich als merk onderscheiden en hierdoor meerwaarde creëren, maar wel binnen een bestaande en bewezen keten. Dit advies wordt zeer serieus genomen en nu wordt er onderzoek gedaan om de juiste kakelen/het juiste kanaal te vinden.

**Verkennen mogelijke organisatievormen starten in fase 1 en betrekken relevante partijen:**

Keuze is gemaakt voor een BV, omdat deze het beste past binnen de structuur van de Ven Groep. Deze keuze is snel doorgevoerd om meer structuur in het project te krijgen en een centraal orgaan neer te zetten. Ook levert een nieuwe BV met een nieuwe een professionele uitstraling naar de buitenwereld en kan Rondeel® los gezien worden van de Ven Groep. Invulling qua deelneming, organisatie, e.d. wordt in fase 2 verder uitgewerkt

## 4) Contactgegevens participanten

<p>Rondeel® b.v. (aanvrager) Dhr. Ruud Zanders Ruud.zanders@Rondeel®.org 06-53264687 www.Rondeel®.org</p> <p>dhr. Johan Vermeulen johan.vermeulen@vencomatic.com 06 – 12858472 www.Rondeel®.org</p> <p>Transition &amp; Society dhr. Peter Vingerling (projectleider vanuit consortium) transitionsociety@wanadoo.nl 06 - 51939769</p>	<p>WUR-ASG (trekker kennisconsortium) Prof. Peter Groot Koerkamp peter.grootkoerkamp@wur.nl 0320-238 515 06 – 22241604 www.asg.wur.nl</p> <p>Kwetters b.v. (ex aanvrager) dhr. Peter Koelewijn peterkoelewijn@kwetters.com 06 – 54271734 www.kwetters.com</p>
<p>Dierenbescherming Marijke de Jong senior beleidsmedewerker 06-42033800 www.dierenbescherming.com</p>	

### **Vencomatic BV (aanvrager)**

Dhr. Ruud Zanders  
Ruud.zanders@Rondeel®.org  
06-53264687  
www.Rondeel®.org

dhr. Johan Vermeulen  
johan.vermeulen@vencomatic.com  
06 – 12858472  
www.vencomatic.com

Na de oprichting in 1983, bewees Vencomatic zich in de pluimveesector spoedig als een innovatief bedrijf. Vanuit haar eigen productlijn kan Vencomatic een compleet pakket aanbieden. Als marktleider in het ontwikkelen van innovatieve oplossingen voor de klant, moet Vencomatic voortdurend ontwikkeling in de technologie afwegen tegen investeringskosten.

### **Transition & Society**

Naam: Pieter Jacobus Vingerling  
Adres: Jasmijnlaan 9  
4328 KR Burgh Haamstede  
Telefoon: 06-51939769  
+31111651763

E-mail: [tsconsult@zeelandnet.nl](mailto:tsconsult@zeelandnet.nl)



**WUR - Animal Science Group - sectie systeeminnovaties - sectie dierenwelzijn**

(trekker kennisconsortium)  
prof. Peter Groot Koerkamp  
peter.grootkoerkamp@wur.nl  
06 – 22241604  
www.asg.wur.nl

De Animal Sciences Group van Wageningen UR is een internationaal gerenommeerde kennisorganisatie op het gebied van veehouderij en dierziekten. Ontwikkeling van systeeminnovaties is de kernactiviteit van de sectie Systeeminnovaties.

Enkele publicaties op het terrein van het IP:

- Groot Koerkamp, P.W.G., A.P. Bos and E. van Henten, 2007. Precision Livestock Farming: creating order beyond control. Key-note EU congress on PLF, Proceedings PLF congress 4-6 June 2007, p. 17-26.
- Wageningen UR, 2004. Houden van Hennen – op naar gelukkige kippen, trotse boeren en tevreden burgers. Wageningen UR, 30 pp.
- Spoelstra, S.F., P.W.G. Groot Koerkamp & A.P. Bos, 2006. Ownership in trans-disciplinary project. In: Langeveld, H. en N. Röling (eds.). Changing European farming systems for a better future. New visions for rural areas. Wageningen Academic Publishers, p. 361-365.
- Groot Koerkamp, P.W.G. & A.P. Bos, 2008. Designing complex and sustainable agricultural production systems: an integrated and reflexive approach for the case of table egg production in the Netherlands. NJAS 55 (2): 113-138.

## 5) Project resultaten Fase 1:

In Fase 1 zijn vele trajecten doorlopen en is er een diversiteit aan verschillende onderwerpen/vraagstukken doorlopen. Dit wordt in dit eindverslag van Fase 1 uitgebreid beschreven, maar om een snel en duidelijk overzicht te krijgen van de beknopte behaalde resultaten, zie de lijst hieronder:

### Projectresultaat 1<sup>e</sup> fase

- Goede samenwerking opgestart met enkele pluimveehouders die:
  - investeren in Rondeel@stysteem
  - mee (willen) profiteren van meerwaarde van Rondeel@-ei
- Goede communicatie en bereikte resultaten inzake vergunning verlening
- met gemeentes (Barneveld, Deurne)
- met adviesbureaus'
- ervaring en kennis inzake belangrijke aspecten zoals stofemissie, ammoniakemissie, geluid, inpassing landschap en omgeving
- deze laatste bollen nog klein maken
- Oprichting Rondeel@ B.V.:
  - opgericht door VEN-groep (zie schema)
  - coördinatie vermarkten Rondeel@stysteem en –eieren
- Communicatie Dierenbescherming (DB):
  - toekenning 2 sterren
  - nominatie 3<sup>de</sup> ster, na vervolgonderzoek
  - communicatie veelal verlopen via consultant Peter Vingerling
- Eindontwikkeling Rondeel@stysteem:
  - technische optimalisatie en bouw
  - overleg gemeente en welstand Barneveld
  - maquette
- Afhaken Kwetters:
  - geen bereidheid tot nemen van financieel risico
- Opbouw netwerk:
  - ZLTO
  - provincie Noord Brabant
  - Stichting de Gelderse Vallei
  - diverse gemeentes
  - nationale overheid, LNV
- Diverse rapporten:
  - ASG: Innovatie tafeleieren Rondeel@
  - Afstuderen Johan Vermeulen (HTS)
  - Monitoringsverslag WUR
- Diverse workshops:
  - evaluatie proces
  - markt
  - ketensamenwerking
- Stuurgroep:
  - 9 bijeenkomsten
  - veel overleg, discussie en voortgang
- Financiële verantwoording

## **6) Conclusie:**

De conclusie van de projectaanvrager omtrent dit project is dat er veel werk is verzet in Fase 1. Vele zaken zijn aan het licht gekomen en hierdoor heeft het project verschillende wendingen gehad.

Momenteel is men erin geslaagd om een groep bij elkaar te krijgen die goed bij elkaar past en elkaar aanvult. Deze groep communiceert open en eerlijk naar elkaar en wil gezamenlijk iets unieks in de markt zetten en laten zien.

De overtuiging bij de deelnemende partijen is sterk gegroeid dermate het project vorderde en men is vastberaden het Rondeel® tot een succes te maken.

Echter is er wel nog verder onderzoek nodig in Fase 2 & 3 om het Rondeel® erin te brengen waar het thuishoort: "namelijk in de koelkast bij iedere consument!".

## 7) Bijlagen:

### ***Bijlage 1: Opzet en procedure bij verkenning markt***

#### **Het onderzoek diende antwoord te geven op een aantal vragen:**

- Wat is de plaats van eieren in het leven van de bewust levende, kritische en veeleisende consument?
- Hoe verlopen keuze en aanschaf?
- Welke behoeften, wensen en verwachtingen leven er?
- Hoe wordt concept....beoordeeld?
- Hoe geloofwaardig en betrouwbaar komt het over?
- Appreciatie?
- Hoe opvallend is dit?
- Wie ziet men als doelgroep?
- Hoe wordt gereageerd op de mogelijkheid om dit tot stand te brengen (nieuwe producten)?
- Welke ingangen kunnen benut worden om eventuele twijfels en emotionele barrières weg te nemen?
- Wat zijn sterke en zwakke punten?
- Hoe kan het idee geoptimaliseerd worden?
- Aan welke behoeften komt het tegemoet?
- Welke plaats nemen de nieuwe producten in binnen het bestaande aanbod?
- In hoeverre bestaat er bereidheid tot aanschaf?

#### **Methode, opzet en procedure:**

Gekozen is voor een onderzoek in de vorm van groepsdiscussies. Op die manier kunnen veel ideeën aan de orde komen, waarbij interactie tussen deelnemers zorgt voor verdieping van kennis en beleving.

Er zijn vier groepsdiscussies met elk N=8 deelnemers gehouden. In deze drie uur durende discussies werden verpakkingsconcepten los en binnen een schapsituatie getoond en besproken.

Het onderzoek is gehouden op een centrale locatie in Amsterdam. De discussies werden daar via cctv gevolgd.

Voor de discussies is een gespreksleidraad gebruikt. Uitgangspunt voor de checklist waren de hierboven geformuleerde vragen.

#### **Steekproef:**

In totaal zijn N=32 personen in het onderzoek betrokken. Algemene criteria waren dat allen bewust met hun gezondheid om moesten gaan (géén freaks), eieren een vast onderdeel van het menu vormden (geen verouderde vooroordelen), en men bereid was voor kwaliteit een hogere prijs te betalen. Verdere criteria waren:

- Vrouwen
- Leeftijd 25-60
- Eén groep (N=8 < 35 jaar) hebben een één- of twee persoonshuishouden
- Eén groep (N=8, 26-40 jaar) hebben een gezin met jonge kinderen
- Eén groep (N=8, 30- eind veertig) hebben een gezin met overwegend oudere thuiswonende kinderen (<18 jaar)
- Eén groep (N=8) empty nesters
- Sociale klasse A, B1, B2
- Per groep 1 à 2 moderne semi-vegetariërs, d.w.z. eten geen vlees vanwege de schadelijke stoffen, zierlijke dieren of eten minder vlees omdat dat gezonder is (geen geitenwollen sokken)
- Stellen prijs op kwaliteit, ook voor eieren
- Kopen zelf de huishoudboodschappen
- Eten regelmatig eieren en vinden deze lekker en gezond
- Hebben belangstelling voor innovaties en ontwikkelingen (in voor nieuwe dingen)

- Leggen een 'normale' nadruk op gezond leven; kopen gezonde producten meer vanuit visie op het leven dan vanuit problemen
- Hebben een voorkeur voor A-merken
- Zijn open en sociaal
- Hebben zelf (of gezinsleden) geen reële gezondheidsproblemen, andere dan leeftijdsgerelateerde.

## ***Bijlage 2: Leerpunten uit workshop I***

### I. Markante leerpunten, gedestilleerd uit de tijdlijn (max 4 punten per subgroep)

#### Groep I

1. Kennismaking met concept; gestuurd/gedwongen/gepusht
2. Oprichting Rondeel® BV
  - Wat gaan we nu krijgen?
  - Negatieve klank -> geldtrekkerij
  - Boer als productiefactor
3. Kwetters verdwenen uit de BV; ondernemers voelden zich overvallen -> argwaan

#### Groep II

1. Onduidelijkheid risico en opbrengsten
2. Geen gedeelde visie
  - Positionering ei – draagvlak?
  - Niet met z'n allen aan 't bepalen

#### Groep III

1. Financiële borging
2. Sterke markt creëren meerwaarde
3. Iedereen Rondeel® promoten -> geen gedeelde visie hierop

#### Groep IV

1. Meerwaarde creëren
2. Relatie Vencomatic – Kwetters
3. Meer interactie onder belanghebbenden
4. Onvoldoende info over stand van zaken

### Bijlage 3: beelden uit de workshop



Foto: oogst uit workshop I

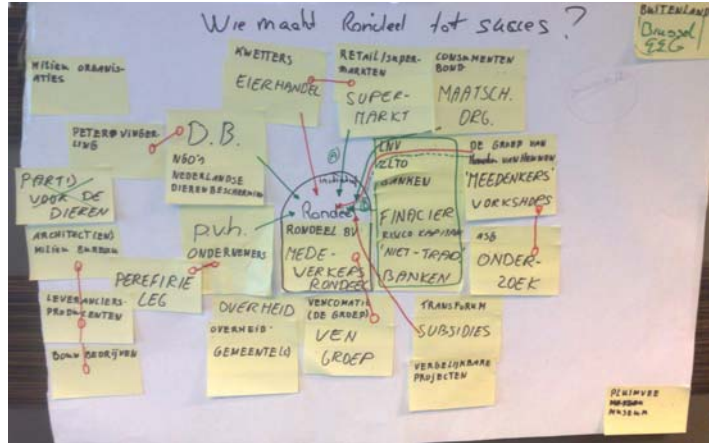
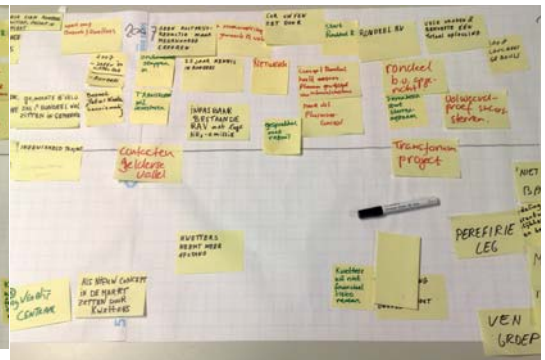
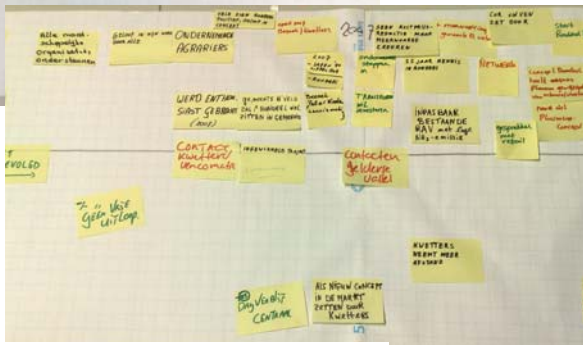
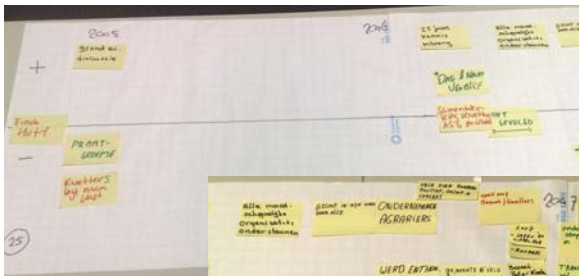


Foto: Aanzet tot netwerkanalyse



Foto's: (deel) van de tijdlijn van Rondeel®



## ***Bijlage 4: Rondeel®-ei in 2010***

De oogst vanuit de workshop II

(de droom) Rondeel® als ei in 2010 is voor mij:

- In de schappen
- Plek in de markt + aandeel
- Marktaandeel 3%
- Uit de stal komen
- 1 okt 2009 in de schappen, 1 okt 2010 in Engeland
- 50% huishoudens op zondag (het exclusieve eitje)
- Sterreclame met Marijke de Jong
- In supermarkt en in speciaalzaak
- In gedachten en in hart <-> productie
- Degelijke keten toegewenst
- Rondeel® als 4 meter hoog ei langs de A1 (Barneveld)
- Uitspringend in schap
- 1/10/09 in de eigen koelkast
- In de eigen (buurt)super reclamefolder
- Volop in legnesten
- Rondeel® heeft betekenis



## Bijlage 5: De workshops, programma en deelnemers

Programma Workshop Evaluatie & Monitoring: 3 juli 2008	
Tijd:	Activiteit:
16.00	Ontvangst met koffie en opening
16.15	Elkaar leren kennen
16.40	Toekomstbeelden en ambitie
17.00	Onze Rondeel® (leer-)geschiedenis, werken aan de tijdlijn
17.30	Uitwerking markante punten uit de geschiedenis, in groepjes van 5 personen
18.15	Pauze, broodjes en snack Uitwerken leerpunten door begeleiders
18.45	Parallel: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Netwerkanalyse door projectmanagement Rondeel®.</li> <li>Wie is er nodig om Rondeel® tot een succes te maken?</li> <li>▪ Groepsdiscussie adhv leerpunten (1 per groep)</li> <li>Conclusies en tips om in groep terug te leggen</li> </ul>
19.10	Rondeel®, netwerk van ons allemaal. Afmaken netwerkanalyse
19.20	Generale discussie adhv leerpunten
19.55	Afsluiting
20.00	Borrel

Aanwezige genodigden	Bedrijf/instelling:	Functie:	Functie Workshop:
Naam:			
Ruud Zanders	Rondeel® bv	General Manager	Deelnemer
Johan Vermeulen	Rondeel® bv	Project Manager	Deelnemer
Henri Holster	ASG/WUR	Procesbegeleider en monitor	Organisator
Laurens Klerkx	ASG/WUR	Wetenschapper communicatie en innovatiestudies	Organisator
Jan van Esch	Kwettters	Kwaliteits Manager	Deelnemer
Cor van de Ven	Vencomatic	Eigenaar	Deelnemer
Victor van Wagenberg	Vencomatic		Deelnemer
Peter Groot Koerkamp	ASG/WUR	Prof. Dr. Ir. Hoogleraar Agrarische Bedrijfstechnologie	Deelnemer
Izak Vermeij	ASG/WUR	Onderzoeker (bedrijfs-)economie	Deelnemer
Pieter-Jan Luykx	Vencomatic		Deelnemer
Anne-Claire van Altvorst	TransForum	Projectregisseur TransForum	Deelnemer
Henk van de Ven	Vencomatic	Directeur Financien	Deelnemer
Dhr en mw Bloemendal	Ondernemer	Eigenaar	Deelnemer
Dhr en mw Broekhuizen	Ondernemer	Eigenaar	Deelnemer
Dhr en mw Brandsen	Ondernemer	Eigenaar	Deelnemer
Beert Bakker	Gemeente Barneveld		Deelnemer
<b>Rik Tijsen Klasen</b>	Kwettters		
<b>Jan Brink</b>			
Gertjan van de Berg	Ondernemer	Bouwontwerper Eigenaar	Deelnemer
Peter Koelewijn	Kwettters	Marketing & Verkoop	Deelnemer
Marijke de Jong	Nederlandse Dierenbescherming	Senior beleidsmedewerker veehouderij	Deelnemer

**Programma Workshop Markt: 15 september 2008**

Tijd: begin	Activiteit:	Uitvoerend persoon:
9:00	Ontvangst, koffie en introductie	Rondeel® bv
9:15	Voorstelronde (kennismaking)	Henri Holster
9:30	1ste presentatie "Retail in beweging"	Robin Heetkamp
9:55	Reflectie	Hans Verhoeven
10:05	2de presentatie "Marktconcepten, hoe kan het (anders)?"	Gemma Tacken
10:30	Reflectie	Hans Verhoeven
10:40	Pauze	-
10:50	Passende concepten voor Rondeel®	Gemma Tacken & Henri Holster
	Plenaire terugkoppeling en voorlopige keuze	-
	Uitwerking van maximaal 2 hoofdconcepten	-
12:00	Reflectie over punten van overweging, tijdens de lunch (broodjes)	Hans Verhoeven
12:10	Vervolgactiviteiten	Henri Holster
12:30	Afronding en napraten	Rondeel® bv

Genodigden Naam:	Bedrijf/instelling:	Functie:	Functie Workshop:
1 Ruud Zanders	Rondeel® bv	General Manager	Organisator
2 Johan Vermeulen	Rondeel® bv	Project Manager	Organisator
3 Henri Holster	ASG/WUR	Procesbegeleider en monitor	Discussieleider
4 Laurens Klerkx	ASG/WUR	Wetenschapper communicatie en innovatiestudies	Communicatie monitor
5 Hans Verhoeven	De Hoeve bv	Eigenaar	Reflectie persoon
6 Robin Heetkamp	HOOD	Consultant	1ste spreker
7 Gemma Tacken	LEI/WUR	Marketing expert	2de spreker
8 Peter Groot Koerkamp	ASG/WUR	Prof. Dr. Ir. Hoogleraar Agrarische Bedrijfstechnologie	Deelnemer
9 Izak Vermeij	ASG/WUR	Onderzoeker (bedrijfs-)economie	Deelnemer
10 Erik Helmink	Vencomatic	Marketing & Verkoop directeur	Deelnemer
11 Anne-Claire van Altvorst	TransForum	Projectregisseur TransForum	Deelnemer
12 Peter Vingerling	T&S	Adviseur	Deelnemer
13 Hans Fuchs	ZLTO <i>Belangenbehartiging</i>	Specialist Pluimveehouderij	Deelnemer
14 Hans de Haan	ZLTO <i>Projecten</i>	Senior adviseur / Projectleider Markt en Ketens	Deelnemer
15 Gerard Brandsen	Ondernemer	Eigenaar	Deelnemer
16 Gertjan van de Berg	Ondernemer	Eigenaar	Deelnemer
17 Jan van Esch	Kwettters	Kwaliteits Manager	Deelnemer
18 Cor van de Ven	Vencomatic	Eigenaar	Deelnemer
19 Rik-Tijssse Klasen	Kwettters	Marketing Directeur	Deelnemer
20 Marijke de Jong	Nederlandse Dierenbescherming	Senior beleidsmedewerker veehouderij	Deelnemer

**Programma Workshop "Keten": 20 oktober 2008**

Tijd:		Activiteit:	Uitvoerend persoon:
begin			
09:00		Ontvangst, koffie en introductie	Rondeel@ bv
09:15		Van de (workshop) markt naar de keteninrichting. Terugkijken op.	Henri Holster
9.45		De BV (Rondeel@) centraal het gebouwde en het nog te bouwen	Rondeel@ bv
10:15		Vragen ter verheldering	Allen
10:30		Verder bouwen in de keten.. Reflectie en mee identificeren en aandragen bouwstenen.	Woody Maijers
11:00		Pauze	
11:10		Samen bouwen (actieplan)	Henri Holster & Woody Maijers
11:30		Uitwerking actie keten&samenwerking & concept&product in 2 groepen	Henri Holster
11:45		Samen doen, plenaire terugkoppeling	Henri Holster & Woody Maijers
12:00		Lunch	Alle
12:15		Conclusies en afspraken van de dag	Henri Holster
12:40		Afronding en napraten	Alle

Genodigden			
	Naam:	Bedrijf/instelling:	Functie:
1	Ruud Zanders	Rondeel@ bv	General Manager
2	Johan Vermeulen	Rondeel@ bv	Project Manager
3	Cor van de Ven	Vencomatic	Eigenaar
4	Erik Helmink	Vencomatic	Marketing & Verkoop directeur
5	Henri Holster	ASG/WUR	Procesbegeleider en monitor
6	Laurens Klerkx	ASG/WUR	Wetenschapper communicatie en innovatiestudies
7	Izak Vermeij	ASG/WUR	Onderzoeker (bedrijfs-)economie
8	Anne-Claire van Altvorst	TransForum	Projectregisseur TransForum
9	Peter Vingerling	T&S	Adviseur
10	Hans Fuchs	ZLTO <i>Belangenbehartiging</i>	Specialist Pluimveehouderij
11	Gerard Brandsen	Ondernemer	Eigenaar
12	Gertjan van de Berg	Ondernemer	Eigenaar
13	Woody Maijers	Maijers Ketens & Innovaties BV	Reflectie persoon
14	Compagnon Gertjan	Ondernemer	Eigenaar
15	Peter Groot Koerkamp	ASG/WUR	Prof. Dr. Ir. Hoogleraar Agrarische Bedrijfstechnologie
16	Koen Boot	Vencomatic	Algemene directeur
17	Hans de Haan	ZLTO <i>Projecten</i>	Senior adviseur / Projectleider Markt en Ketens

## ***Bijlage 6: Voortgangsrapportage wetenschappelijk project***

**Progress report Transforum Scientific Project: 'Self-organization in innovation networks. Implications for enhancing resilience in agro systems'.**

**Laurens Klerkx  
Noelle Aarts  
Cees Leeuwis**

### **1. Introduction: goal of the project**

This progress report describes the activities and output related to the project 'Self-organization in innovation networks. Implications for enhancing resilience in agro systems' that has been realized since September 2007, when a 'kick-off meeting between Henk van Latesteijn, Laurens Klerkx, and Noelle Aarts was held. Henk van Latesteijn acts as the coordinating and contact person from Transforum for this project. To build a reference against which to set off the preliminary results, we will first briefly set out the objectives, research questions, and working hypothesis that were set at the start of the project.

The objective of the study is to investigate self-organizational practices and processes through which societal stakeholders solve problems and achieve innovation. In particular we are interested in how they mobilize knowledge, expertise and (groups of) people in support of specific problem perceptions and solutions. If and when societal initiatives encounter governmental perspectives and new arrangements for innovation support, we are interested in finding out how these are interpreted, translated, appropriated, ignored, utilized and perhaps 're-negotiated' or 're- designed' in the subsequent confrontation between self-organization and formal innovation support strategies. Moreover, we would like to assess to what extent new arrangements and innovations that result from such confrontations and interactions fit with private and public goals (such as sustainability improvement). This way, insights are yielded in the contribution of innovation support programs and instruments to self-organizing innovation networks and how such programs and instruments may be optimized.

The corresponding research questions formulated to realize this objective were the following:

- (1) How and why do societal stakeholders organize themselves to solve problems and achieve innovation? What modes and forms of self-organization exist, and what motivations are behind these?
- (2) How and why do societal stakeholders mobilize knowledge and expertise to further their interests?
- (3) How and why do societal stakeholders liaise (or not liaise) with formal innovation support policies and arrangements when furthering their interest?
  - How and why do actors within policy circles and knowledge institutions (e.g. universities, knowledge brokers, intermediaries, etc.), respond to the ways in which they are approached by societal stakeholders?
  - How productive are these alliances when looked at from the perspective of societal stakeholders?
  - How productive are these alliances when looked from the perspective of governments and public interests?
- (4) How are externally induced innovation support arrangements interpreted, translated, appropriated, ignored, utilized, 're-negotiated' and 're- designed' by societal stakeholders in the context of self-organizational processes?
- (5) To what extent does the interaction between self-organization and formal innovation support strategies lead to a greater influence of actors outside knowledge institutions, and how beneficial is this for the realization of public and private interests?
- (6) What lessons can be drawn with regard to the development of more effective arrangements and policies for supporting innovation initiatives in society.

The research questions are oriented to gain understanding of the factors influencing the occurrence of more and less beneficial interaction patterns between self-organised initiative and formalised innovation support mechanisms. On the one hand, self-organizational initiatives may be able to effectively 'use' formal arrangements for innovation, on the other hand, however, the same

arrangements may be an obstacle for innovation to take place. The question is when and why such a tipping point takes place. Based on these starting points, we adopted the following working hypothesis:

Interaction between self-organisation and formal innovation support arrangements are beneficial to stimulating innovation, provided that attention is paid to dealing with tensions at the level of 1) content, 2) process, and 3) relationships.

This overall working hypothesis were divided in three sub-hypotheses:

- At the level of content tensions emerge with regard to both the goals (and associated problem definitions) that need to be taken into account, and the knowledge and services that are required to overcome critical uncertainties and further the process.
- At the level of process tensions emerge with regard to procedures that need to be followed, time paths that guide activities, modes in which the process are monitored and evaluated, styles of process-management and the nature of brokerage.
- At the level of relationships tensions emerge with regard to stakeholders that are considered as relevant to the innovation process, actors that are included or excluded, power dynamics in the network, and the identities and roles of the actors involved in the process.

## 2. The case studies

As set out in the research proposal, a (comparative) case study approach was chosen for, in which historical analysis of network composition and events is done before studying present day dynamics. The specific cases to be studied were selected in consultation with Transformum, at the earlier mentioned meeting with Henk Van Latesteijn. Major selection criteria included:

- The degree to which different KOMBI parties were involved;
- The history of the innovation network prior to the involvement of Transformum;
- The phase in which the innovation process found itself (generally in the phase-shift from idea formation, further concretization of the idea and supportive research, towards implementation);
- The degree to which other research projects were demanding cooperation from the project participants, to avoid 'research fatigue'.

It was decided that the scientific project would investigate the course of action in three Transformum Innovative Practice Projects (IPP), in the different thematic areas. For the thematic area 'Regional Development', the project 'De Sjalon' was selected, for the thematic area 'International Agri-food Networks' the project 'The Quest for the Golden Egg' was selected, and for the thematic area 'Vital Clusters' the project 'Greenport Shanghai' was selected. Because of the need to establish contacts with the actor networks connected to the projects, the need to coordinate with other research projects within the projects (most notably the monitoring and evaluation trajectories), and temporary shielding off by the Transformum Theme Coordinators due to fear of disturbance of pristine dynamics in the innovation networks, actual empirical work could not start until January 2008.

In the meantime, extensive literature research has been done, to further develop the conceptual frameworks that guide the research. We will now describe the empirical activities that have been executed within each case study, as well as the developments in conceptual thinking that have taken place and how in conjuncture with the earlier mentioned research objective and research hypothesis these will be elaborated in scientific articles.

### *Activities in De Sjalon*

Because of the existence of the monitoring and evaluation trajectory executed by the Dutch Research Institute on Transitions (DRIFT, subcontracted by PPO which is Transformum project leader), which lays similar demands on project/ innovation network participants despite having a different goal (direct feedback instead of scientific reflection at higher levels of abstraction), intensive cooperation was sought. This resulted in joint execution of 24 interviews with persons having different roles in the innovation network (i.e. entrepreneurs, researchers, process managers, policy makers, civil servants, consultants, financiers). These interviews were executed in February and March 2008. Furthermore, a reflection meeting was attended, organized by DRIFT, to reflect on the results gathered in the interview round. At this moment, interviews are being transcribed, and the transcriptions will be later

on used for comparative analysis with the other cases. Besides observation and interviews, written material in the form reports, plans, and meeting minutes have been gathered.

#### *Activities in The Quest for the Golden Egg*

Due to uncertainties as regards the development of the project and the role of Transforum, after an initial talk with the Transforum Theme Coordinator on 9 October 2007, it took until 11 December 2007 before a talk with the projectleader was arranged. At that meeting, there was a clear worry of the projectleader that the scientific project would lay too much pressure on the network members. As a result, cooperation was sought with ASG to come to a joint approach, in which data gathering for the scientific project and the monitoring trajectory was combined. Active mediation of the Transforum Theme Coordinator enabled that the empirical data gathering could start on 17 March by attending a steering group meeting of the project. After this meeting, at the end of March interviews with key actors were held, who in turn facilitated access to the broader innovation network. Nonetheless, not until three weeks later interviews could start. Until present, 24 interviews have been executed, and written material (reports, plans, meeting minutes), have been gathered. Transcription of interviews is being done at this moment. In the short term a reflection workshop for the monitoring and evaluation trajectory will be held, in cooperation with ASG.

These cases of the Sjalon and The Quest for the Golden Egg highlight a number of interesting issues:

- The relevance of highly motivated innovation champions, as well as several formal and informal brokers or boundary spanners which liaise the network with essential parties from the external environment, e.g. for the supply of knowledge, the supply of funding, the search for legitimacy, the verification of assumptions, and reduction of uncertainties with regard to legislation, market, etc;
- How visions and goals are established, molded and shaped by continuous exploration of possibilities and 'trial and error' learning, which maintains stamina in the innovation process but may also enhance 'selective sight' and 'lock-in', in other words, the ambiguity of the process becomes clear.
- The difficulty of 'selling' an intangible organizational innovation, or an innovation which has been visualized on paper and through scale models but has not been yet realized.
- The need to capitalize upon momentum (i.e. the right combination of internal network dynamics and the external environment);
- The difficulty of coming to sufficient uncertainty reduction to increase the appeal of the proposed innovation to both existing and potential network participants, and the prevention of the risk that a tendency towards over-reduction of uncertainty prevents network participants from taking the leap and realizing the innovation. The role of facilitation herein appears essential, as well as establishing a more formalized and tangible legal status of the project.
- The importance of serendipitous, informal contacts for establishing innovation enhancing combinations of actors, and creating broader legitimacy amongst different constituencies of parties relevant to the realization of the innovation. Furthermore, how this is critically attached to individuals at certain positions, and hence may change when such a person changes position.
- The mixture of governance mechanisms in self-organizing innovation networks, i.e. contractual relationships, hierarchic relationships, and more informal reciprocal relationships considered as typical for network governance.
- The strategic and sometimes opportunistic (simultaneous) initiation of different contacts that may enable the development of the innovation, and the maintenance of focus on some contacts and the neglect of other contacts. In fact, this makes that there are different parallel 'side tracks' in the development of the innovation.
- The choice of actors to voluntarily and purposefully (Golden Egg), or forcedly (Sjalon), frame there innovation within existing legislative frameworks to facilitate rapid realization of the innovation.
- The difficulty of getting seed money, at the stage that there is serious talk about funding for realization of the innovation. There is often initial enthusiasm, but low willingness among investors to take real risks in the case of innovations of which the success has not yet been proven.

Between the two trajectories, although in both cases the above mentioned observations have been made, there are differences which are related to the kind of organizations that are innovating (medium-sized in the case of Golden Egg, small size in the case of Sjalon) and their corresponding financial possibilities, and the degree to which the concept they want to realize is looked upon with a mix of admiration and skepticism (Sjalon) or mere enthusiasm (Golden Egg).

#### *Activities in Greenport Shanghai*

Although for this project contact with the Transform Theme Coordinator (who is also involved as a stakeholder) has been made quite early, and there have been a number of talks (3), the least progress has been made in the project. Due to several uncertainties in the development of the project, and the fear that the intervention of the scientific project through interviews and observations would disturb the project's dynamic, the researcher has been shielded off. The idea is that the researcher would wait for a monitoring report written by the project leader (Van Mansfeld), and see what kind of additional research would be needed. When this project was discussed during an intermediate meeting with Van Latesteijn (13 March 2008), it was suggested to nevertheless start with interviews with some stakeholders. Hence, 2 interviews have been executed, and another interview is planned. Also due to the work being done on the other projects, this project has received less attention but this will be intensified in the coming months.

### 3. Output

Because the case studies are still underway, and no complete analyses could be done, there is no completed empirically based output based on the case studies. However, as stated earlier, a lot of progress has been made on the conceptual side. Whereas the conceptual framework in the research proposal focuses mainly on self-organization as a governance phenomenon, this view has been expanded to see self organization as a property of Complex Adaptive Systems-CAS (next to properties such as variety, and emergence). A literature review has been done to explore to what extent the CAS concept has been used to study the social dynamics of innovation, and how the dynamical concept of CAS relates to other recently developed dynamical perspectives on innovation, such as the Functions of Innovation Systems (FIS) Approach. On basis of this literature review, the contours of a first paper have been written, which deal with applying the perspective of CAS, together with other dynamic perspectives on innovation (the FIS approach, as well as others) to the dynamics in the case studies. Hence, a structural dynamic analysis will be presented in the resulting paper, in which the change of network composition, goals and output, is explained by the interlocking of (intentional or serendipitous) actions and events.

Three other papers are planned (for which literature research has been also done) that deal with:

- The role of 'external brokers' (such as Transform) and internal 'boundary spanners' in the networks, i.e. their interaction and effects on the network and the course of the innovation.
- The role division in the innovation network between brokers, innovation champions, and innovation godfathers, i.e. unraveling the contribution of different kind of actors and the link with their (professional) backgrounds and the contexts in which they operate.
- The way networks deal with different kind of uncertainties (following Meijer et al) and how they try to resolve these.

Also, as part of this project, which forms part of the scientific Transform theme 'Characteristics of a new Agro Innovation System' (the identification and characterization of the elements of a new interactive and transdisciplinary Agro Innovation System that will facilitate the more sustainable development of Dutch agribusiness) several articles have appeared which deal with this topic (Klerkx & Leeuwis, 2008a, b, c, d; Aarts en Vermunt, 2007; Aarts en Leeuwis, forthcoming):

- Klerkx, L., & Leeuwis, C. (2008a). Balancing multiple interests: Embedding innovation intermediation in the agricultural knowledge infrastructure. *Technovation*, Vol 28(6), 364-378.
- Klerkx, L., & Leeuwis, C. (2008b). Delegation of authority in research funding to networks: experiences with a multiple goal boundary organization. *Science and Public Policy*, 35(3), 183-196.
- Klerkx, L., & Leeuwis, C. (2008c). Institutionalizing end-user demand steering in agricultural R&D: Farmer levy funding of R&D in The Netherlands. *Research Policy*, 37(3), 460-472.
- Klerkx, L., & Leeuwis, C. (2008d). Matching demand and supply in the agricultural knowledge infrastructure: Experiences with innovation intermediaries. *Food Policy*, 33 (3), 260-276.
- Aarts, N., C. van Woerkum & B. Vermunt (2007). Policy and Planning in the Dutch Countryside: The Role of Regional Innovation Networks. *Journal of Environmental Planning and Management*, 50 (6), 727-744.
- Aarts, N. en Leeuwis, C. (forthcoming). Innovation, participatory processes and power in natural resource management: reflections from the Netherlands. To appear in *Journal of Agricultural Education and Extension*.

#### **4. Further operational issues**

As discussed during the meetings with Van Latesteijn on 11 September 2007 and 13 March 2008, the idea was to set up a Research Guidance Committee (klankbordgroep) composed by KOMBI parties. Several suggestions were made for persons who could be approached to take up this role. However, this is still an issue that requires further elaboration, as the committee has not been composed so far. Nonetheless, we feel that as a result of the interaction and cooperation with the M&E trajectories in the different projects, there is sufficient interaction with KOMBI parties to monitor progress and forming input to the M&E trajectories the research results are geared towards the needs of the KOMBI parties involved. We hence would like to ask a reconsideration of the need for such a guidance committee, and in case of a felt need of Transforum to still establish one, we would like to ask for active facilitation in the composition of such a committee.



## ***Bijlage 7: Verslagen van communicatie/vergadering met de NDB***

### **Verslag overleg met de dierenbescherming over mogelijkheden toekenning ster(ren) aan Rondeel stalsystemen voor leghennen**

#### **Doel:**

verkennd overleg. Uitwisselen van gegevens, onderzoeken mogelijkheden en benoemen mogelijke knelpunten

#### **Inhoud:**

DB kennis laten nemen van de mogelijkheden die het Rondeel biedt ten aanzien van dierenwelzijn, diergezondheid, milieu en inpassing in landelijk gebied. Uitleg gegeven over voortgang project binnen kaders van transforum, het uitreden van Kwetters uit project (en blijvende verbondenheid van Kwetters met project), de zoektocht (gevonden) naar directeur Rondeel B.V.

#### **Huidige positie DB:**

- De Dierenbescherming heeft in principe het groen licht gekregen van de Algemene Ledenvergadering om kwaliteit van dierenwelzijn te koppelen aan een kenmerk met \*, \*\* of \*\*\* sterren.
- Voor leghennen heeft Marijke de Jong de basiseisen voor \* ster bijna rond
- Hier bovenop dienen de eisen te worden geformuleerd voor \*\* en \*\*\* sterren
- Het systeem dient zo te worden opgezet dat er ruimte is voor nieuwe ontwikkelingen en/of ontwikkelingen in de tijd gezien die invloed hebben op houden van dieren (indien de politiek bijvoorbeeld zou besluiten om slechts vrije uitloop toe te staan heeft dit invloed op de kwaliteitseisen in het systeem die immers boven het wettelijk minimum uit dienen te stijgen)
- De opbouw van het systeem is ook nog niet bepaald. De vraag dient gesteld te worden of je gaat werken met basiseisen en plus scores voor belangrijke elementen binnen stalsystemen zoals bezettingsgraad en verrijking uitloop etc of dat je uitgaat van minimale eisen en daarboven te verdienen punten:
  - $X = *$  ster
  - $X + 50 = **$  ster
  - $X + 100 = ***$  ster
- Het systeem moet gelden voor meerdere diersoorten en/of diercategorieën. Hiervoor is overleg nodig met de collegae en leiding.
- DB dient ook nog controlepunten te formuleren en afspraken te maken met CPE over controlemogelijkheden
- Ook zal nog moeten worden onderzocht of tuchtrecht in dat geval kan worden toegepast

#### **Voorlopige positie DB ten opzichte van Rondeel**

- Positief ten aanzien van vele genoemde aspecten van verrijking, bezettingsgraad etc. die voor groot deel overeenkomen met de hoogste wensen van de DB
- Twijfels over kunstgras
- Sterke twijfels over de overdekking van de uitloop; zelfs de gezondheidsvoordelen in relatie tot Aviaire Influenza (vogelpest) worden voorlopig nog niet gezien omdat de DB voor preventief enten is

#### **Afspraken**

- DB en ik komen komende week nog één keer bijeen teneinde een intern DB overleg voor te bereiden.
- DB zal trachten voor 4 juni 2008 a.s. intern overleg over opzet en methoden sterrenstelsel te voeren
- DB en ik hebben hierna in de ochtend van 4 juni wederom voortgangsoverleg
- Tijdens dit overleg zal uitleg worden gegeven over de verdere procedure en zo nodig de aanvullende eisen DB voor \*, \*\* en \*\*\* sterren
- DB zal tegen die tijd waarschijnlijk duidelijker beeld hebben hoe zij staan tegenover overdekking ook al is die gedeeltelijk. Strikt genomen denkt men bij vrije uitloopssystemen (onoverdekt) aan toekennen van \*\* sterren. Indien niet aanvaardbaar dat dak stal is bedekt,

zelfs als die bedekking gedeeltelijk is en zonlichtdoorlaten dan zal 1 ster waarschijnlijk niet meer dan 1 ster kunnen worden toegekend

- Indien zij kunnen worden bewogen (op basis van diergedrag etc.) hier toch hun goedkeuring aan te verlenen dan behoort het toekennen van drie sterren naar mijn mening tot de mogelijkheden
- DB streeft er op mijn verzoek naar e.e.a. voor eind juli te hebben afgerond maar de realiteit dwingt mij te stellen dat dit erg ambitieus is. Zelf verwacht ik niet voor september of oktober volledige duidelijkheid over eisen voor de diverse \*\*sterren. Controle-eisen vaststellen alsmede kritische controlepunten, gevolgde methodiek en kostenaspecten vastleggen kosten nu eenmaal tijd

#### **Follow up**

Contact met Johan opgenomen om Vencomatic na te laten denken over de mogelijkheid om dak schuivend te maken

Ook gevraagd te onderzoeken of er technische problemen zouden ontstaan met de natuurlijke ventilatie indien dak er af gaat

Ook nadenken wat er over kunstgras en natuurlijk gedrag kan worden gepresenteerd en of dit kan worden afgezet tegen uitloop met natuurlijk gras etc.

Peter Vingerling  
Mei 2008

## Afspraken met dierenbescherming over rondeel

Recent overleg met Marijke de Jong heeft het volgende opgeleverd

Onder voorwaarden is Dierenbescherming bereid om twee sterren toe te kennen aan Rondeel. Voor drie sterren vindt men het nog te vroeg, mede omdat het systeem nog niet eens in werking is.

Voorwaarde voor toekennen twee sterren:

- Verrijking is belangrijk. Dit zou kunnen door strobaal (1 per maand per 3000 kippen)
- Materiaal om snavels en tenen te stomp(en) (gasbeton o.i.d.)
- Liever manueel voer verstrekken dan met spinfeeder. Men denkt dat dit de relatie mens/dier ten goede komt
- Maaggrit is OK
- Bezettingsgraad die wordt voorgesteld is OK

Daarnaast zal het komende jaar nader onderzoek noodzakelijk zijn naar de uitvoering van de praktijk om evt. na 1 jaar voor drie sterren in aanmerking te kunnen komen. Dit houdt onder meer het volgende in:

- Onderzoek naar effect van kunstgras op gedrag
- Onderzoek naar gebruik van materiaal. Met name is men benieuwd naar het onderscheid tussen het strooisel voor het zandbad en het strooisel (turfmolm) dat gebruikt wordt bij de struiken (men denkt dat turfmolm beter geschikt zou kunnen zijn c.q. meer gebruikt zal gaan worden)
- Overdekte uitloop. Wat zijn de effecten op gedrag van de overdekte uitloop en hoe is dit in combinatie met gebruik van de bosrand
- Wellicht is er voor de derde ster meer onoverdekte uitloop nodig of meer oppervlakte. Dit zal dan tijdens eerste jaar moeten worden onderzocht/besproken met de Dierenbescherming
- Proef met ongekapte snavels in dit systeem zou op prijs worden gesteld

Na een jaar zou het systeem inclusief bezettingsgraad nog eens tegen het licht kunnen worden gehouden. Dan zouden enige proefresultaten beschikbaar moeten zijn en kan er overleg worden gevoerd dat zou kunnen leiden tot een derde ster

Peter Vingerling  
12 september 2008

## Verslag overleg met Dierenbescherming over toekennen ster voor rondeel ei.

In mei heeft na telefonische verkenningen het eerste overleg plaats gevonden over de mogelijkheden om aan Rondeel ei een toegevoegde waarde toe te kennen. (zie bijlage1) De Dierenbescherming heeft sinds december 2008 de toestemming van de Algemene Vergadering om op basis van onderscheidende criteria voor productiesystemen één, twee of drie sterren toe te kennen. De eerste ster wordt in principe toegekend voor duidelijk betere omstandigheden (stalinrichting en management zoals bezettingsgraad en dergelijke) ten opzichte van wat gangbaar is. De derde ster wordt toegekend voor biologische producten en de tweede ster zit tussen deze twee in. Toen het overleg met de Dierenbescherming voor de eerste keer plaats vond waren er dus al wel ideeën over wat de niveaus zouden moeten zijn maar bestonden er nog geen concreet uitgewerkte eisen. Dit bemoeilijkte in eerste aanleg wel de gesprekken.

De ambitie was erop gericht om nog voor de zomervakantie van 2008 te komen met een pakket na intern overleg. Onderhandelaar heeft toen reeds een signaal gegeven dat september meer in de lijn der verwachting lag. Concreter werden de gesprekken na de zomervakantie omdat ook bij de Dierenbescherming inmiddels duidelijker was hoe de opbouw van de sterren eruit zag en welke minimale eisen eraan diende te worden gekoppeld. Teneinde voortgang te kunnen maken zijn een aantal aspecten (het betreft hier immers een nieuw systeem) naar onderzoek verwezen tijdens het eerste productiejaar. Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen nadere besluiten plaats vinden. Tenslotte werd besloten om voorlopig (terwijl het product nog niet op de markt is gebracht) twee sterren toe te kennen aan rondeel eieren. (zie bijlage2) Niet uit te sluiten valt dat daar in de toekomst nog een derde ster bij kan komen.

De Dierenbescherming koos er tevens bewust voor gebruik te maken van een onderhandelaar tussen de partijen in. Dit komt mede omdat deze onderhandelaar ruim dertien jaar heeft gewerkt bij de dierenbescherming. Vertrouwen was dus wel aanwezig hetgeen de gesprekken makkelijker maakte. Wel was er enige tijdsdruk van de zijde van Rondeel om te beginnen met de bouw van de eerste stal zodat er een constante druk was op onderhandelingsproces ei.

Onderwerp van overleg waren:

- Uitloop overdekt (zorgde voor enige spannende momenten of het mogelijk was om 1 of 2 sterren te krijgen)
- Kunstgras (is nieuw fenomeen waarvan men niet weet hoe dieren zich er op gedragen)
- Overdekte uitloop. (Voordeel Rondeel in verband met afsluiten contact met migrerende vogels terwijl de dieren "buiten" kunnen blijven zitten in tijden van vogeltrek en vogelpest werden niet gedeeld door de Dierenbescherming omdat zij voorstander zijn van vaccinatie)
- Bezettingsgraad
- Verstrekken van verrijkmateriaal etc.

Tenslotte heeft de directeur van de Dierenbescherming Frank Dales tijdens de derde 'Dag van de toekomst' op 10 November 2008, de virtuele aftrap gegeven voor de bouw van de eerste Rondeel stal in Nederland. Tevens is toen door de Dierenbescherming formeel twee sterren toegekend aan het Rondeel ei. Voordat het zover was is er eerst nog overleg geweest over de communicatie vanuit Vencomatic waarbij de naam van de Dierenbescherming wordt genoemd. Dit naar aanleiding van enige incidenten. Afgesproken is om bij schriftelijke en mondelinge uitlatingen waarin de Dierenbescherming wordt genoemd eerst het fiat van de Dierenbescherming hiervoor te vragen.

Peter Vingerling  
November 2008