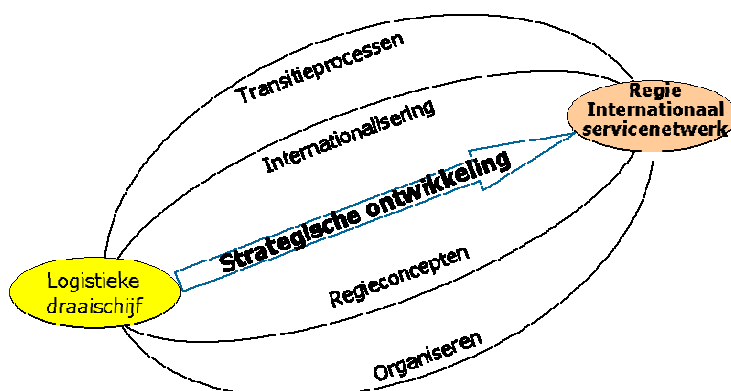


FLORILOG-REGIE

EINDRAPPORTAGE

BEDRIJF/ORGANISATIE	Platform FloriLog: FloraHolland, VGB, HBAG Bloemen en Planten Kennisinstellingen: A&F, LEI, EUR, WUR-ORL, WUR-BK Rijnconsult
PROJECT	FloriLog-regie
DATUM	29 augustus 2008
REFERENTIE	Eng, versie 4, definitief



hoofdbedrijf
agrarisches
groothandel

bloemen en planten



Productschap  Tuinbouw



FLORILOG-REGIE, EINDRAPPORTAGE**INHOUDSOPGAVE****PAGINA**

1	Inleiding	5
2	Aanleiding voor het project	6
3	Doel, kennisvragen en beoogde resultaten	7
4	Uitgevoerde activiteiten en resultaten	9
4.1	Van projectvoorstel naar werkplan	9
4.2	WP1: internationalisering (LEI, EUR)	11
4.2.1	Doelstellingen	11
4.2.2	Uitgevoerde activiteiten	11
4.2.3	Samenvatting position paper	13
4.2.4	Lijst van deliverables	14
4.3	WP2: regieconcepten (A&F, WUR-ORL)	14
4.3.1	Doelstellingen	15
4.3.2	Uitgevoerde activiteiten	15
4.3.3	Samenvatting position paper	17
4.3.4	Lijst van deliverables	19
4.4	WP3: netwerkorganisatie (A&F, WUR-BK)	19
4.4.1	Doelstellingen	19
4.4.2	Uitgevoerde activiteiten	19
4.4.3	Samenvatting position paper	20
4.4.4	Lijst van deliverables	22
5	Projectorganisatie	23
6	Tijd en geld	26
6.1	Administratieve eisen	26
6.2	Uren en geld	26
7	Conclusie: resultaten behaald	27
8	Geleerde lessen	29
9	Overzicht deliverables	34
10	Gegevens participanten	38
Bijlage 1	Communicatieregels	41

Bijlage 2	FloriLog-regie in de pers
------------------	----------------------------------

42

Voorwoord

Toen wij in 2002 de eerste contouren voor het project FloriLog-regie bespraken (internationalisering, logistieke optimalisatie, regievoering, samenwerking), waren we er van overtuigd dat hier een kans voor de Sierteelt BV Nederland lag. Het duurde nog drie jaar alvorens we de bewustwording met elkaar en anderen in de sector hadden gedeeld, kennisinstellingen erbij hadden betrokken en er draagvlak was om een visie-project te starten. Een project als een ontdekkingsstocht; kijken waar we uitkomen als we er echt induiken.

Anno 2008 kunnen we, na drie jaar kennisontwikkeling, concluderen dat we een mooie slag met elkaar hebben gemaakt; bewustwording van het belang én concrete aanbevelingen voor actie liggen op tafel. Het is nu aan de sectorpartijen om deze aanbevelingen op te pakken en de strategische kansen te grijpen.

Het project FloriLog-regie heeft daarmee een belangrijke bijdrage geleverd aan de toekomst van de Nederlandse sierteeltsector. De in het project gerealiseerde samenwerking tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen is door de participanten beschreven als uiterst vruchtbaar en zinvol. Voor herhaling vatbaar dus.

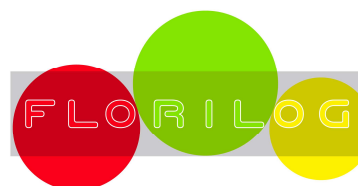
Dit is een openbaar eindrapport en kan door iedereen vrijelijk gebruikt worden. Het eindrapport is de formele rapportage aan de opdrachtgever, de Stichting FloriLog. Het rapport is de basis voor een Transforum-rapportage over het project “FloriLog-regie” en zal via de website www.transforum.nl beschikbaar komen. Het rapport is tevens de eindrapportage voor de financiering vanuit Productschap Tuinbouw. Voor de ondersteuning vanuit Transforum Agro & Groen en Productschap Tuinbouw zijn wij deze organisaties erkentelijk.

Namens de participanten,

Frank Engelbart
Projectleider

1 Inleiding

Het Platform FloriLog¹ heeft samen met de kennisinstellingen (A&F, LEI, EUR, WUR-ORL en WUR-BK) op 17 januari 2005 het projectvoorstel “FloriLog-regie, ontwikkeling van de internationale regiefunctie in de sierteelt” ingediend bij Transforum Agro & Groen



(Transforum). Vervolgens is op 30 augustus 2005 het werkplan door het Platform FloriLog goedgekeurd en ook ingediend bij Transforum.

Het dagelijks bestuur van Transforum heeft in haar vergadering van 16 februari 2005 het project goedgekeurd (brief TA&G6576/LS/lv d.d. 23 maart 2005) voor een eerste fase. En op basis van het ingediende werkplan heeft het dagelijks bestuur van Transforum in haar vergadering van 14 september 2005 (brief TA&G8910/LS d.d. 31 oktober 2005) besloten tot goedkeuring van het gehele project.

Het Platform FloriLog heeft op 4 mei 2005 bij het Productschap Tuinbouw een verzoek ingediend tot financiële ondersteuning van het project FloriLog-regie. Het PT heeft per brief van 22 juni 2005 (kenmerk: 050621JB01) goedkeuring verleend voor een subsidiebedrag van € 200.000,--, zijnde de cash inbreng van het sierteeltbedrijfsleven in de totale begroting van het project.

Het werkplan is in het najaar van 2005 is het werkplan tekstueel gecompleteerd en geactualiseerd (uiteraard zonder inhoudelijke wijzigingen), hetgeen heeft geleid tot een definitief werkplan van 27 januari 2006 (kenmerk ebt.cvdh.2006.037).

De stuurgroep FloriLog-regie heeft in haar vergadering van 12 oktober 2006, op basis van de concepttussenrapportage, besloten een GO aan de tweede helft van het project te geven. In haar bijeenkomst van 14 december 2006 is de tussenrapportage formeel vastgesteld en akkoord gegeven tot verspreiden (kenmerk: Eng, versie 4 d.d. 19 december 2006).

Conform de regels van zowel Transforum als Productschap Tuinbouw, alsmede de wens van alle projectparticipanten is een integrale eindrapportage voor het gehele project “FloriLog-regie” opgesteld in onderhavige rapport.²

¹ In het Platform FloriLog hebben zitting: FloraHolland, Bloemenveiling Aalsmeer (inmiddels FloraHolland), VGB en HBAG (vz). Recentelijk is ook de VSV toegetreden. Zie www.florilog.nl.

² Parallel aan deze rapportage is ook een financiële eindrapportage inclusief accountantsverklaring opgesteld.

2 Aanleiding voor het project

Nederlandse potplanten doen het uitstekend in afzetgebieden als Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Ook handelsstromen uit Denemarken en Italië lopen steeds vaker via Nederland. De komende decennia zal de teelt van potplanten ook in andere Europese landen groeien. Kortom: de sierteelt wordt steeds internationaler.

Voor de sierteeltsector is het cruciaal dat Nederland, bij toenemende internationalisering, de regie in handen houdt zodat haar internationale toonaangevende positie gewaarborgd blijft. Maar hoe doe je dat, in een situatie waarin de Nederlandse wegen alsmear verder lijken dicht te slibben? Dat is het doel van het project FloriLog-regie. FloriLog-regie staat voor floriculture (sierteelt) en logistieke regie met de i van informatie, internationalisatie en intelligentie.

In het project werken projectpartners samen om de Nederlandse regiefunctie in de sierteelt te versterken. Dit vraagt om grote veranderingen in de sierteeltsector. Op dit moment ligt het accent van de handel en export op sierteeltproducten die *fysiek* via Nederland naar de afnemers gaan. De ambitie van FloriLog-regie is om zicht te krijgen op internationalisering, het bepalen van regie-strategieën, scherp te krijgen welke alternatieve regieconcepten mogelijk zijn en hoe we dat in de sierteelt gezamenlijk kunnen organiseren. Wellicht hoeven bijvoorbeeld potplanten die in Italië gekweekt zijn voor de markt in Zuid-Duitsland straks niet meer fysiek naar Nederland te komen. Wel kunnen we dan vanuit Nederland de logistiek coördineren. Dit beperkt de logistieke kosten, spaart het milieu door beperking van het aantal transportkilometers, terwijl de service voor afnemers en de versheid / kwaliteit van het product verbetert.

“FloriLog-regie levert in essentie een vergroot inzicht op de internationalisatie in de sierteeltsector, de manier waarop Nederland hier in logistieke zin en op een duurzame manier op in moet spelen en een businessplan op welke wijze dit gerealiseerd kan worden”

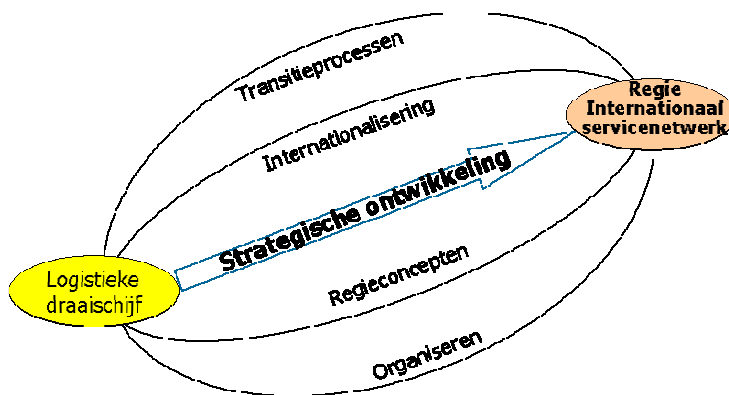
“Gegeven de internationalisering die doorzet en het feit dat Nederland sterk is in de commerciële en logistieke regie over sierteeltstromen, hoe kan het uitbouwen van die regie-functie de concurrentiepositie nog verder versterken.”

3 Doel, kennisvragen en beoogde resultaten³

De doelstelling voor FloriLog-regie luidde:

“Hoe kan het Nederlandse sierteeltcomplex de transitie maken naar regievoering in een duurzaam internationaal servicenetwerk?; ontwikkeling van de internationale regiefunctie”.

FloriLog-regie richtte zich op de transitie naar een duurzame internationale regiefunctie, met als ambitie om de internationale regie over sierteeltproducten te kunnen gaan voeren tussen productie en consumptie. Uiteraard was het daarvoor primair vereist om op nationaal niveau het huis op orde te hebben: het organiseren en regisseren van collectie in clusters en het verbinden van clusters.



Centrale kennisvragen betroffen (zoals samengevat in de figuur hierboven):

1. Internationalisering: agenda- en strategievorming:
 - a. In kaart brengen van de belangrijkste strategische issues, uitdagingen en belemmeringen, sterke en zwakke punten van de NL sierteeltsector, belangrijkste ontwikkelingen aan consumenten- en klantenzijde, blinde vlekken, topics en knelpunten die (gaan) spelen bij verdere versterking van de internationale regie-positie van de sierteeltsector. Welke activiteiten zitten vast en welke zijn footloose (of footloose te maken)? Leren van best practices uit andere sectoren (benchmarking).
 - b. Prioriteer met name vanuit de Europese plantendimensie én selecteer die issues, die een collectieve aanpak vereisen/wensen. Bepalen van een internationale duurzame regiestrategie.
 - c. Inzicht verwerven in wensen en belangen van belangrijke stakeholders, inventariseren barrières en oplossingsrichtingen.
2. Wat zijn mogelijke regieconcepten, hoe vertalen we de bestaande regieconcepten naar het sierteelt netwerk, welke voor- en nadelen hebben ze en welke duurzaamheideffecten brengen ze met zich mee? Kortom, het ontwerpen en doormeten van nieuwe en dynamische, vanuit de markt gestuurde, regieconcepten voor het leveren via kopers aan Europese consumenten en het verzamelen van producten van internationale productiebedrijven. Daarbij dus

³ De inhoud van deze paragraaf is een exacte kopie van relevante delen uit het projectvoorstel en werkplan.

nadrukkelijk een regieconcept over ketens heen, gebaseerd op de netwerkgedachte.

3. Netwerkorganisatie:
 - a. Het ontwerpen van een nieuwe werkwijze, regels en gedragscodes en nieuwe allianties tussen partijen. Dit omvat tevens de vertaalslag naar de conceptuele inrichting van het Platform FloriLog zelf.
 - b. Het ontwikkelen van competenties om complexe en ingrijpende vernieuwingen met uiteenlopende partijen te besturen.

Beoogde inhoudelijke resultaten waren:

1. Een internationalisering- en duurzame regiestrategie, gebaseerd op deskstudy analyse, benchmark met andere sectoren én met draagvlak bij participanten.
2. Een netwerkorganisatiemodel voor de regiefunctie alsmede de rol van het Platform FloriLog daarbinnen.
3. Een internationaal regiemodel met uitgewerkte regieconcepten die op hun duurzaamheideffecten doorgerekend zijn.
4. Een nieuw netwerk van samenwerkende bedrijven in de sierteelt, kennisinstellingen en derden.
5. Brede awareness voor de mogelijkheden van de internationale regiefunctie in de sierteelt en de duurzaamheideffecten die de verschillende scenario's met zich mee brengen.

Daarnaast waren als beoogde projectresultaten voorzien (conform eisen van Transforum):

- Drie position papers.
- Werkplan per fase, met concrete invulling van activiteiten, resultaten en budget.
- (Wetenschappelijke) publicatie per kennisvraag (streven is drie stuks) bij afronding.
- Drie (of meer) kennisverspreidingsactiviteiten.
- Inhoudelijke en financiële tussenrapportages conform rapportage-eisen Transforum
- Eindrapportage conform rapportage-eisen Transforum (uitgevoerde activiteiten, evaluatie, maatschappelijk en economische resultaten, bijdrage aan de transitie, etc.).
- Financiële rapportage inclusief accountantsverklaring.

“FloriLog-regie levert in essentie een vergroot inzicht op de internationalisatie in de sierteeltsector, de manier waarop NL hier in logistieke zin op in moet spelen en een businessplan op welke wijze dit gerealiseerd kan worden”.

“Gegeven de internationalisering die doorzet en het feit dat NL sterk is in de commerciële- en logistieke regie over sierteeltstromen, hoe kan het uitbouwen van die regiefunctie de concurrentiepositie nog verder versterken”.

4 Uitgevoerde activiteiten en resultaten

4.1 Van projectvoorstel naar werkplan

Het Platform FloriLog (FloraHolland, Bloemenveiling Aalsmeer, VGB en HBAG) heeft samen met de kennisinstellingen (A&F, LEI, EUR, WUR-ORL en WUR-BK) op 17 januari 2005 het **projectvoorstel** "FloriLog-regie, ontwikkeling van de internationale regiefunctie in de sierteelt" ingediend bij Transforum Agro & Groen (Transforum).

Het bestuur van Transforum heeft in haar vergadering van 16 februari 2005 het project goedgekeurd (brief TA&G6576/LS/lv d.d. 23 maart 2005) voor een eerste fase met de intentie voor een 'go' voor het volledige project, mits voldaan werd aan enkele gestelde voorwaarden. Over de invulling van deze voorwaarden zijn op 7 maart 2005 afspraken met Transforum gemaakt, en in essentie zijn er twee actiepunten uit voortgekomen :

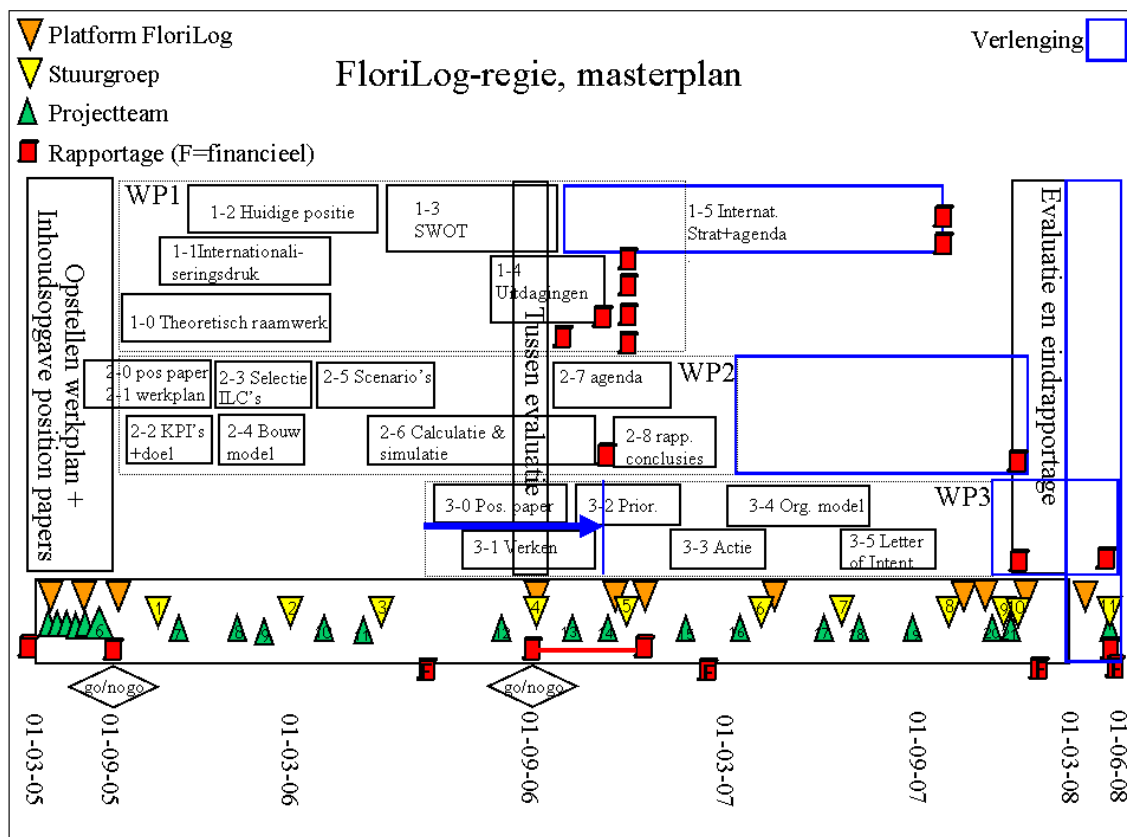
1. Het opstellen van een praktisch en door alle partijen (sector, kennisinstellingen) gedragen werkplan, met een heldere focus;
2. Het opleveren van de geannoteerde inhoudsopgaven van drie position papers⁴.

In het **werkplan**, opgesteld in een projectteam met vertegenwoordigers uit de sector en de kennisinstellingen, is een nadere focus aangebracht en is met name uitgewerkt hoe het project praktisch wordt uitgevoerd. Daarmee was het werkplan niet een vervanger van het projectvoorstel, maar een nadere invulling; projectvoorstel ("waarom en wat") en werkplan ("wat en hoe") vormden een tweeenheid gedurende het project. Daarbij is wel vanaf de start al de aantekening gemaakt dat het project in hoge mate een "meerjarige ontdekkingstocht" is, hetgeen tot uiting komt in een strakkere detaillering voor jaar één, en een globalere uitwerking voor het tweede jaar, hetgeen impliceert dat er in de komende tijd via een tussenevaluatie en go-no go moment met bijstellingsruimte (najaar 2006) verdere invulling aan de doelstelling van het project FloriLog-regie is gegeven.

Het werkplan was bestemd voor de volgende doelgroepen:

- a) Transforum, voor besluitvorming voor een 'go' voor het volledige project.
 - b) Platform FloriLog, voor besluitvorming over de praktische aanpak van het project en formele besluitvorming over de inzet van de middelen als 'go' voor het volledige project.
 - c) Kennisinstellingen, voor formele besluitvorming over de eigen bijdrage in relatie tot de uit te voeren activiteiten.
 - d) Alle participanten en betrokkenen voor af te sluiten formele overeenkomsten.
 - e) Personen die mee gaan werken in het project, als leidraad voor de uitvoering.
- Het werkplan is goedgekeurd door het Platform FloriLog op 30 augustus 2005 en door het bestuur van Transforum Agro & Groen op 14 september 2005.

⁴ Inclusief een workshop met kennisinstellingen om alle beschikbare kennis te inventariseren, gehouden op 28 april 2005. De drie geannoteerde inhoudsopgaven zijn gelijktijdig met het werkplan opgeleverd.



Daarna is gestart met de inhoudelijke uitwerking van de drie werkpakketten. Daarbij heeft het “**masterplan**”, met de weergave van de drie werkpakketten, de activiteiten en de overlegmomenten steeds als een kapstok voor het project gediend.

In het najaar van 2006 heeft de besluitvorming over go-nogo plaatsgevonden, inclusief bijsturing van het project op basis van voortschrijdend inzicht. De **tussenrapportage** is hiervoor de basis geweest. Er heeft vooral een herijking van de “wanneer is het project geslaagd” plaatsgevonden, de tot dan toe geleerde lessen zijn verzameld en tenslotte zijn er enkele kleine bijstellingen op het werkplan vastgesteld.

Fase	Gepland	Realisatie
Vorbereiding	Projectvoorstel	17-01-2005 opgeleverd door Rijnconsult
	Werkplan voor besluitvorming	22-08-2005 opgeleverd door Rijnconsult
	Definitief Werkplan	27-01-2006 opgeleverd door Rijnconsult
	Folder	Diverse versies opgeleverd
Go-Nogo	Tussenrapportage	19-12-2006 opgeleverd door Rijnconsult
Afronding	Eindrapportage (dit rapport)	30-08-2008 opgeleverd door Rijnconsult

4.2 WP1: internationalisering (LEI, EUR)

Het Nederlandse sierteeltnetwerk is door de beroemde econoom Porter bestempeld als een uniek cluster van wereldformaat met een groot marktaandeel, hoge kwaliteit en service, en een hoogwaardige kennisinfrastructuur. Echter, de omgeving en het tuinbouwcluster zelf zijn aan veranderingen onderhevig. Zo is er sprake van een sterke internationalisering in sierteelt. Van oudsher vervullen Nederlandse bloemenveilingen en de groothandel een belangrijke spilfunctie in de internationale handel van bloemen en planten. Circa 60% wereldhandel in bloemen en planten verloopt via Nederland. Anderzijds is een verschuiving van primaire productie van Nederland naar andere landen waarneembaar; snijbloemen (Afrika), stek- en uitgangsmateriaal (Afrika, Zuid-Amerika), potplanten (Italië, Duitsland). Om de bestaande concurrentiepositie van het Nederlands sierteeltnetwerk in de toekomst te kunnen behouden en verstevigen is het noodzakelijk dat Nederland nu al anticipeert op toenemende internationalisering en omgevingsveranderingen.

In dit project FloriLog-regie gebeurde dat onder het motto “van logistieke draaischijf naar regievoering in een duurzaam internationaal servicenetwerk”. Om die omslag te kunnen maken was meer inzicht gewenst in de internationale context van de Nederlandse potplantensector (stand van zaken, ontwikkeling m.b.t. productie, distributie en afzet). Hierbij is ook gekeken naar andere sectoren die sterk internationaal georiënteerd zijn; wat kan het Nederlandse sierteeltcluster leren van andere sectoren. En wordt ook rekening gehouden met de diversiteit aan bedrijven en ketens die de Nederlandse potplantensector karakteriseert. Gecollecteerde informatie is uiteindelijk vertaald naar toekomstige uitdagingen waarmee voeding wordt gegeven voor de functies supply, operations en demand van het Nederlandse potplantennetwerk.

4.2.1 Doelstellingen

Inzicht verschaffen in toekomstontwikkelingen van internationalisering voor de Nederlandse potplantensector en implicaties voor individuele bedrijfsvoering.

1. Nederlandse potplantenondernemers alert en bewust maken voor het toenemende belang en implicaties van internationalisering op bedrijfsvoering.
2. Het formuleren van een internationalisering- en bijbehorende regiestrategie voor de Nederlandse potplantensector, die door de sector wordt gedragen.

4.2.2 Uitgevoerde activiteiten

Position paper

Het position paper “Network Orchestration in Global Business Networks: Towards Innovative Products and Responsive Chains in the Dutch Flower Industry” is uitgewerkt en opgeleverd op 9 april 2008.

Factfinding

Het is een complexe activiteit geweest om actuele en specifieke data boven water te krijgen voor productie en handelsstromen. Gebleken is dat de beschikbaarheid en actualiteit in Nederland goed op orde is, waar dit voor andere landen helaas niet opgaat.

Resultaten staan verwoord in een viertal achtergronddocumenten voor intern gebruik. Status is definitief vastgesteld in de Stuurgroep-vergadering d.d. 15 juni 2006.

Strategievorming

Er is een document met acht uitdagingen inclusief bijlagen opgeleverd voor de stuurgroepvergadering d.d. 15 juni 2006 en door stuurgroep akkoord bevonden. De status van het rapport is "publiek per 1 november 2006". Tevens is een samenvattende brochure opgesteld.

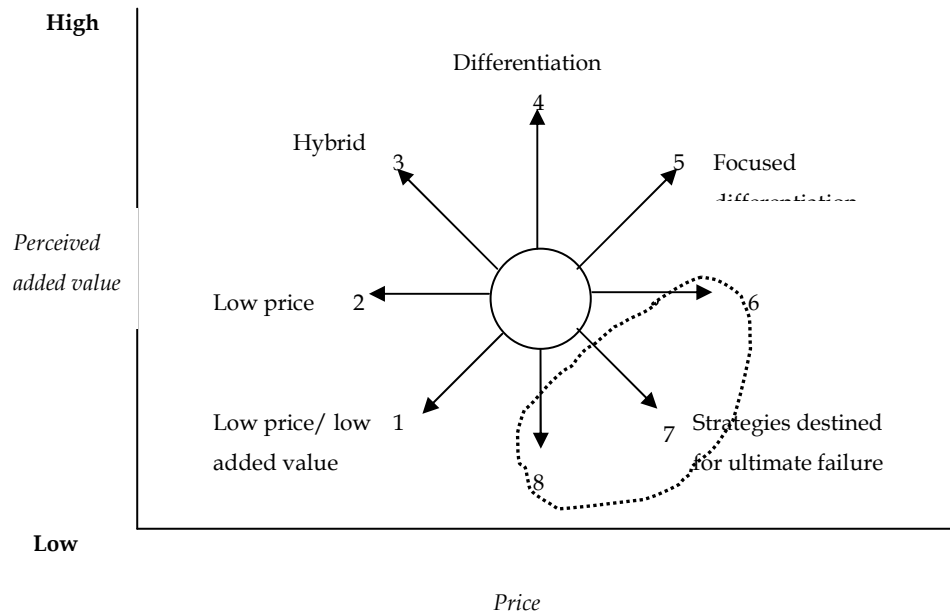
Uitdagingen zijn getoetst in workshop met experts uit de sector d.d. 26 september 2006 jl. In de workshop zijn vanuit de uitdagingen bepaald welke de strategische opties zijn voor het potplantencluster. Van de bijeenkomst is een verslag beschikbaar.

Voor de kennisverspreiding van de resultaten van dit deel van het project is er op 1 november 2006 een 'potplantevent' georganiseerd tijdens de Hortifair in Amsterdam. Tijdens deze bijeenkomst zijn de resultaten gepresenteerd en is er vanuit diverse stakeholders (veilingen, handel, vervoer) gereageerd op de resultaten tot dusver en is er ruimte voor discussie over strategische opties. De brochure "acht uitdagingen" is aldaar gelanceerd. Er waren circa 60 personen aanwezig.

Strategieformulering

In de eerste helft van 2007 zijn, op verzoek van de stuurgroep, een tiental sierteeltcases onderzocht (obv desk research en interviews) waarin internationaal ondernemen centraal stond. Dit om casebased internationaliseringstrategieën te ontdekken. Parallel hieraan is een theoretische verkenning uitgevoerd naar internationalisering-strategieën.





Figuur: Competitive strategy options (bron: LEI-document internationaal ondernemen:theorie)

4.2.3 Samenvatting position paper⁵

Waardetoevoeging voor consumenten gebeurt in steeds toenemende mate door:

1. Services rond een product aan te bieden (klantspecifiek en met combinaties van verschillende aspecten (product kwaliteit, logistiek (levertijd/-leverzekerheid), financieel)). Hierbij vindt een differentiatie van 'push' naar 'pull' plaats.
2. Deze producten en services worden door netwerken van bedrijven geïnitieerd, gecombineerd, uitgevoerd en geëvalueerd. Het netwerk dat in staat zal zijn combinaties van product/service elementen en proceselementen (processen die de betreffende product/service elementen gaan voortbrengen) effectiever en efficiënter aan de klant te leveren gaat winnen.
3. Orchestratie van het netwerk zal meer decentraal en gedistribueerd gebeuren. Het zijn de knooppunten in het netwerk die lokaal zich organiseren en daarmee dus ook het netwerk.
4. Informatiedeling tussen partners in het netwerk zal nog veel geavanceerdere vormen gaan aannemen. Dus niet zozeer het delen van meer informatie (toenemende transparantie zal niet altijd leiden tot betere resultaten) maar slimme uitwisseling van specifieke informatie met partners verder in het netwerk zal tot betere prestaties leiden.
5. De ICT infrastructuur bepaalt in hoge mate de toekomstige mogelijkheden (en problemen). Na de implementatie van de interne ERP en CRM systemen zal er steeds meer behoefte naar een genetwerkt "business operating system" (BOS) ter ondersteuning van de partners in het netwerk.

⁵ "Network Orchestration in Global Business Networks: Towards Innovative Products and Responsive Chains in the Dutch Flower Industry", Eric van Heck & Jacqueline Bloemhof (Rotterdam School of Management, Erasmus University).

In de paper zijn verschillende cases zowel buiten (eBay en ZARA) als binnen (Holambra en Kunming) geanalyseerd. Iedere case heeft haar eigen netwerk orkestratie en netwerkvormen (one size doesn't fit all). Het onderzoek van Holgert Tieman (2006) laat zien dat bulk ketens en responsieve ketens ieder hun eisen stellen die wellicht door partners in een netwerk kunnen worden bediend. Een Europees netwerk van knooppunten die NL aanbod koppelen aan Europese vraag en lokaal aanbod aan lokale vraag is een sterk concept. De vraag is hoe kunnen we het nog slimmer doen? Een stakeholder analyse kan aangeven waar toegevoegde waarde zit voor kopers, verkopers en de markt meester. Elk knooppunt in het netwerk heeft zijn lokale veiling maar ook online kan er geveild worden op producten/diensten van andere knooppunten (bijvoorbeeld producten die al op weg naar Duitsland zijn). Wellicht is het te overwegen om veilconcepten toe te passen op de allocatie van transportcapaciteit. De inrichting van de netwerk orkestratie (bijv. platform orkestratie) kan er voor zorgen dat steeds meer transacties in Europa over een platform lopen dat in handen is van NL.

4.2.4 Lijst van deliverables

Fase	Gepland	Realisatie
Vorbereiding	1) Position paper	06-10-2006 opgeleverd door EUR Samenvatting opgeleverd op 9 april 2008
Fact-finding	2) Een pakkende brochure met toekomstbeelden van internationalisering in de sierteelt, welke stakeholders alert en bewust moet maken van het toenemende belang en de impact van internationalisering op de sierteeltcluster en de individuele bedrijfsvoering. 3) Bijhorende achtergrondrapporten met cijfers en analyses	- o Brochure "8 uitdagingen" - o LEI-rapport "8 uitdagingen" - o Vier achtergrond-documenten
Strategie-vorming	4) Potplant-event' inclusief workshops	Op 01-11-2006 tijdens Hortifair
	5) Verslag van workshop met toekomstige uitdagingen	Workshop 26-09-2006
Strategie- en agendaformulering	6) Artikel in vakblad en website over internationaliseringstrategie met vergelijking uit andere sectors (position paper)	LEI-document "Internationaal ondernemen: 10 cases"
	7) Internationaliseringsagenda per type	LEI-document "Internationaal ondernemen: theorie"

4.3 WP2: regieconcepten (A&F, WUR-ORL)

Een duurzame positie van het Nederlandse potplantencluster kan slechts gerealiseerd worden vanuit een efficiënte/effectieve, maar vooral ook slimme en vraaggestuurde invulling van de markt- of servicevraag. Steeds vaker vindt de afzet van potplanten plaats via grote internationale ketens die op zoek zijn naar gerenommeerde partners, met een reputatie op kwaliteit, beschikbaarheid en service.

Een servicenetwerk betreft niet alleen een netwerk van transportverbindingen (punt-punt), maar herbergt tevens een combinatie van samenhangende knooppunten van waaruit verschillende modaliteiten worden ingezet en

toegevoegde waarde activiteiten plaatsvinden (op- en overslag, samenstellen, outsourcing, track & trace, etc.). Inzet en benutting van het netwerk bieden de sector concurrentiekracht omdat ze daarmee in staat is haar klanten efficiënt en vraaggestuurd te bedienen.

Wanneer we het servicenetwerk zien als een “intelligent” of “toekomstgericht” logistiek concept (ILC) dan zijn belangrijke aandachtspunten gelegen in het ontwerp van het integraal logistiek concept. In WP 2 was het zaak om verschillende ILC's voor logistieke regie inzichtelijk te maken en te waarderen. Hiertoe was het noodzakelijk om zowel de logistieke doelstellingen (betreft de aan logistieke regie gekoppelde doelstelling, bijvoorbeeld in termen van customer service en kosten) als de prestatie-indicatoren te definiëren. Zodoende konden allocatiebeslissingen genomen worden op basis van kwantitatieve criteria (de score van de verschillende ILC's op basis van vooraf gedefinieerde prestatie-indicatoren).

4.3.1 Doelstellingen

Het ontwerpen van nieuwe en dynamische, vanuit de markt gestuurde, duurzame Innovatieve Logistieke Concepten (ILC's) voor het verzamelen van producten van internationale productiebedrijven en het leveren via kopers / handelaren aan Europese consumenten.

In tegenstelling tot WP1, waarbinnen vooral gewerkt zal worden aan het creëren van bewustwording en een gemeenschappelijke agenda rond internationalisering, stond in WP2 vooral het ontwerpen (design) van kansrijke ILC's en calculatie over logistieke ketennetwerken centraal. Hiertoe zijn in WP2 logistieke concepten ontwikkeld worden die in staat zijn middels simulatie de impact van de te onderscheiden logistieke concepten (scenario's), op vooraf gedefinieerde performance - indicatoren, inzichtelijk te maken.

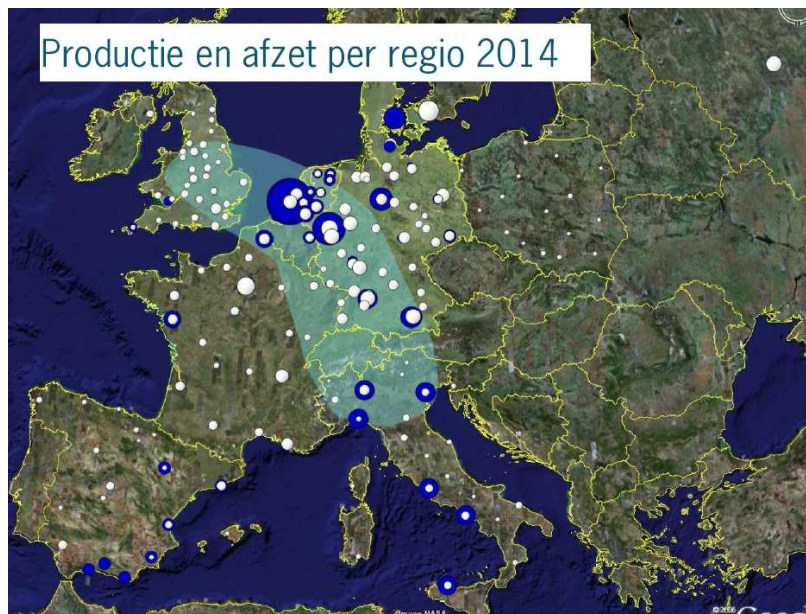
4.3.2 Uitgevoerde activiteiten

Position paper

Het position paper “Logistics Orchestration in the Ornamental Plant Supply Chain Network: towards responsive and differentiated demand-driven networks” is uitgewerkt en opgeleverd op 8 december 2006.

Modelbouw en uitwerking ILC's

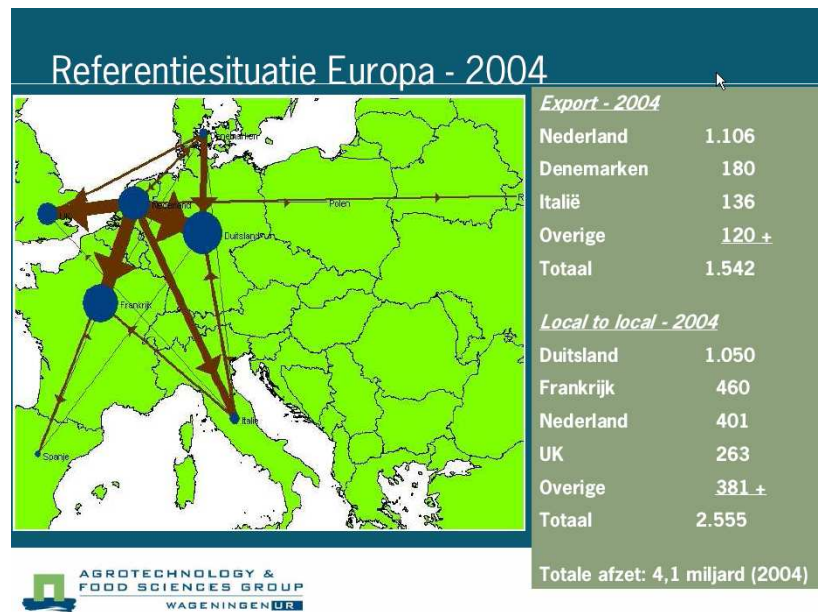
Er is een complete lijst met KPI's beschikbaar, door inventarisatie vanuit andere projecten en door navraag bij de werkgroepleden. Per modelscenario (zie 2.5) zal een keuze gemaakt worden van de relevante KPI's in dat specifieke scenario. Vertrekpunt is de position paper (2.0) waar een aantal kansrijke ILC's met aanbevelingen voor de potplanten sector worden geïdentificeerd. Een belangrijke bron hiervoor zijn gesprekken buiten de sector (TNT, Greenery etc).



Doorrekening en agendavorming

Het simulatiemodel voor distributie van potplanten in Europa en toekomstige scenario's opgesteld (2014) zijn in een model onderling vergeleken met de huidige situatie in Europa (2004). De input voor en resultaten van het model zijn op verschillende manieren gevisualiseerd, wat bijdroeg aan het vergroten van inzicht in de huidige situatie en in de scenario's. Er was sprake van vijf onderdelen:

1. Welke zijn de belangrijkste toekomstige *scenario's* om te kwantificeren.
Voorbeelden van scenario's zijn verdere transportconsolidatie en/of het openen van nieuwe overslaglocaties in Europa.
2. Welke *inputs* of benodigde data zijn nodig voor het model en welke stakeholder kan die data beschikbaar maken. Voorbeelden van inputdata zijn productie- en afzetvolumes per land, beladinggraden, aantal kwekers per vrachtwagen, afleverfrequentie per afzetkanaal, etc..
3. Het *model* zelf is een optimalisatie model waarmee de diverse scenario's van potplanten stromen in Europa doorgerekend kunnen worden.
4. Wat zijn de belangrijkste indicatoren - *outputs* - van het model. Voorbeelden zijn aantal gereden kilometers, totale logistieke kosten, doorlooptijden.
5. Hoe gaan we de meest perspectievolle scenario's organiseren en hoe verzorgen we de *communicatie* met de diverse stakeholders en haar achterban.



4.3.3 Samenvatting position paper⁶

Momenteel heeft de Nederlandse potplantensector een dominante internationale handelspositie. Echter, de concurrentie groeit en bestaande en opkomende markten vragen om nieuwe logistieke concepten waarbij responsiviteit en product en service diversificatie centraal staan. Kan de sector met nieuwe logistieke regieconcepten haar marktpositie behouden of zelfs uitbreiden? Via literatuuronderzoek en vergelijkende case studies is getracht een beeld te vormen van mogelijke regieconcepten in ketennetwerken en zijn een aantal aanbevelingen gedaan aan WP2 voor de uitwerking van logistieke regiescenario's.

De paper start met het geven van verschillende definities van regie en maakt onderscheid tussen commerciële en logistieke regie, waarbij logistiek leidend is in dit project. Vervolgens worden vormen van logistieke dienstverlening (2PL, 3PL, 4PL) beschreven en mogelijke redenen om tot uitbesteding van logistieke activiteiten over te gaan. Vanuit deze beschrijving wordt een overzicht gegeven van kritische variabelen welke beschouwd moeten worden bij de inrichting van een optimaal collectie- en distributienetwerk. Hierdoor komt de paper tot een *raamwerk* waarmee logistieke regieconcepten (toekomstscenario's) opgesteld en vergeleken kunnen worden. Dit raamwerk is gebruikt om een aantal spraakmakende cases te analyseren. De *Greenery case* toont aan dat een centraal geregisseerde keten de collectiekosten kan reduceren en de service kan verbeteren. De *Zara / Miss Etam case* leert ons dat een geïntegreerde keten met gedifferentieerde leveranciers én een strak logistiek ritme (gebruik makend van geavanceerde ICT-systemen) zeer snelle onderscheidende reactietijden naar de markten levert. Tenslotte leert de *TNT case* ons dat regieconcepten in de praktijk werken, mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

⁶ "Logistieke regie in het Europese potplanten netwerk: op weg naar responsieve vraaggestuurde netwerken", Jack G.A.J. van der Vorst, Marco P.J. Duineveld en Frans-Peter Scheer (Wageningen University).

De paper komt op basis van de cases tot een aantal aanbevelingen:

1. Ketennetwerken met duurzaam onderscheidend vermogen hebben drie kenmerken:
 - *Agile*: zorg dat je snel kunt reageren op plotselinge veranderingen in vraag of aanvoer;
 - *Adapt*: pas je aan in de tijd als marktstructuren en strategieën zich ontwikkelen;
 - *Align*: coördineer belangen van alle bedrijven in de keten opdat de ketenprestatie geoptimaliseerd wordt in plaats van het eigenbelang.
2. Start met het netwerkontwerp vanuit de markt; differentieer naar marktsegmenten en product groepen. Zorg voor voldoende informatievoorziening vanuit deze markten aangaande de specifieke vraagkenmerken. Creëer een uniek product assortiment.
3. Zorg voor voldoende volume voor bundeling en retourvracht en evalueer alternatieve transportmiddelen. Retourstromen zijn de sleutel tot winst. Als het eigen netwerk te klein is, verbind je dan met andere netwerken.
4. Gebruik grote internationale consolidatiecentra voor waarde toevoegende activiteiten als sorteren, verpakken, en labelen. Werk hierin samen met andere netwerken om wederom volume en flexibiliteit te realiseren. Gebruik de in de paper aangereikte theorieën om de plaats van deze centra te bepalen.
5. Richt je op meerdere marktsegmenten en evalueer of het noodzakelijk is om verschillende ketens op te zetten. De logistiek eisen van bloemenzaken versus supermarkten of bouwmarkten verschillen enorm. Gebruik het in de paper besproken onzekerheidsraamwerk.
6. Differentieer in aanvoer; flexibele leveranciers kunnen responsieve markten bedienen, terwijl volume leveranciers goedkoper kunnen leveren. Organiseer het logistieke supply netwerk op zo'n manier dat elke ketenspeler alert moet blijven. Geef niemand 100% van het volume maar creëer concurrentie. Als men goed presteert, kan dat aandeel in de stroom groeien. Relaties ontwikkelen zich in de tijd.
7. Ga voor een transparant en vast ritme in de keten dat alle spelers op elkaar afstemt. Gebruik zoveel mogelijk vaste transportschema's naar internationale markten om de betrouwbaarheid te vergroten en onzekerheden uit te bannen.
8. Ontwikkel geïntegreerde ICT-systemen en gebruik standaarden om efficiënt en effectief te kunnen communiceren tussen ketenpartners. Dit geeft je de mogelijkheid om snel ontwikkelingen in de markt te kunnen volgen en het logistieke netwerk hierop af te stemmen.

In navolging van de paper zijn de aanbevelingen uitgewerkt in twee studentenprojecten en natuurlijk in het bijbehorende WP2. Dit heeft geresulteerd in een specifieke typologie van afzetnetwerken (supermarkten, discounters, tuincentra, bouwmarkten, bloemenzaken en straathandel) met verschillende "optimale" regiescenario's (qua netwerkinrichting en besturingsmodel) en functionele eisen ten aanzien van kwantitatieve modellen, waarmee de scenario's doorgerekend kunnen worden op de belangrijkste prestatie-indicatoren.

Het raamwerk en het netwerkmodel zijn vervolgens in detail verder uitgewerkt voor de Duitse markt in WP2.

4.3.4 Lijst van deliverables

Gepland	Realisatie
Position paper	08-12-2006 opgeleverd door WUR-ORL Samenvatting opgeleverd op 7 april 2008
Rapportage met een omschrijving van het gehanteerde simulatiemodel, inclusief toelichting van de gemaakte keuzes, korte uitleg van variabelen en stuurparameters, etc.	- Logistiek (simulatie) model - A&F rapport "Eindrapportage WP 2"
Rapportage van de simulatieresultaten, beoordelingscriteria en scores op de verschillende KPI's, inclusief een keuze van de meest kansrijke Innovatieve Logistieke Concepten gekoppeld aan een opsomming van de kritische succesfactoren en noodzakelijke investeringen.	- A&F Brochure Regiemodel

4.4 WP3: netwerkorganisatie (A&F, WUR-BK)

Met de resultaten uit WP2 in de hand is in WP3 vooral de aandacht uitgegaan naar geschikte en "acceptabele" organisatiemodellen voor het kunnen realiseren van de internationale regie. Invulling van het organisatiemodel voor logistieke regie vraagt om de beantwoording van een drietal vragen:

- Wie: Wie pakt de rol van logistieke ketenregisseur op?
- Hoe: Op welke wijze kan de rol van logistieke ketenregisseur worden ingevuld ofwel welke vormen van logistieke regie kunnen we onderscheiden.
- Wat: Wat zijn de activiteiten die de logistieke ketenregisseur dient op te pakken ofwel welke sturingsmogelijkheden heeft de ketenregisseur in het netwerk.

4.4.1 Doelstellingen

Organisatiemodellen die het potplantencluster in staat te stellen de regie over de ILC's daadwerkelijk te pakken. Regie is een begrip dat voor velerlei uitleg vatbaar is. Het is daarom zaak om het begrip regie zo goed mogelijk te definiëren en uit te werken. Op deze manier ontstaat er een **internationaal regiemodel met uitgewerkte ILC's**.

4.4.2 Uitgevoerde activiteiten

Position paper

Het position paper "Organizing logistic networks: What new organizational forms to implement in Dutch horticulture?" is uitgewerkt en opgeleverd op 14 januari 2008.

Verbreiding naar achterban

De in WP1 ontwikkelde strategie en in WP2 gevisualiseerde data en geoptimaliseerde toekomst scenario's zijn met de stakeholders besproken, evenals de uitgangspunten en visies van de stakeholders met betrekking tot de internationalisering. De gesprekken hebben ook een belangrijke bijdrage geleverd

aan het achterhalen en aan de validatie van de data die gebruikt wordt in het optimalisatiemodel.

De gesprekken hebben ook bijgedragen aan de visie ontwikkeling en het uitdragen hiervan. Ter ondersteuning van het uitdragen van de Florilog visie is een video gemaakt waarin de uitdagingen en mogelijke oplossingen voor de sector belicht worden.

III Organisatiemodel

De binnen het project ontwikkelde, door de stakeholders en achterban ondersteunde, visie is aan het bestuur van Florilog gepresenteerd op 22 januari.

15

TP-D/EU, besluitvorming bestuur FloriLog

1. Er ligt een kans, het is belangrijk én het is urgent !
2. De stuurgroep gelooft in de inhoud en vraagt aan bestuur FloriLog om de uitgangspunten en vervolgaanpak te onderschrijven
3. Pak het momentum nu (anders loopt het weg) en geef mandaat (ruimte en middelen) om stap voor stap door te gaan met concretisering
4. Ga aan de slag met inhoud (huiswerk) en bemensing van het busje Duitsland (proces)
5. Bestuur FloriLog bewaakt kaders en stuurt. TP-D wordt een praktijkproject rechtstreeks onder bestuur
6. Wellicht vormen zich parallel ook andere EU-busjes, geef die uiteraard ook de ruimte en faciliteer. Het gaat tenslotte uiteindelijk voor een groei naar het beoogde EU-netwerk

p.s. Stuurgroep FloriLog-regie levert parallel komende drie maanden de afrondende rapporten van FloriLog-regie op en is dan klaar met haar taak.

rijnconsult

4.4.3 Samenvatting position paper⁷

Kunnen we onze open Nederlandse handels- en veilingnetwerken uitrollen over Europa? Nederland realiseert bij potplanten zo'n € 1.5 miljard aan omzet. Fraai! Echter, in Europa gaat € 2.6 miljard aan potplantenhandel aan ons voorbij.

Bovendien gaat de groei in productie en afzet vooral buiten Nederland plaatsvinden. Conclusie: Bij potplanten hebben de bedrijven dus nu al 62% van een groeiende Europese markt te winnen. Voor individuele Nederlandse bedrijven is die *local2local* markt moeilijk te veroveren. Door het uitrollen van open netwerken met bundeling via Tradeports kunnen we volgens FloriLog-regie in Europa winnen op zowel marktaandeel, reactievermogen en kosten.

Vervolgens is verder gekeken naar hoe we in die markten kunnen komen, aan de hand van de volgende vragen:

- Wat is onze netwerkpositie? Op productniveau hebben we te maken met relatief functionele producten met een relatief lage complexiteit. Daarbij past gerichtheid op kosten en diensten, met optimale routing, hubs, en

⁷ "Organizing logistic networks: What new organizational forms to implement in Dutch horticulture?", Emiel Wubben & Geoffrey Hagelaar (Wageningen University).

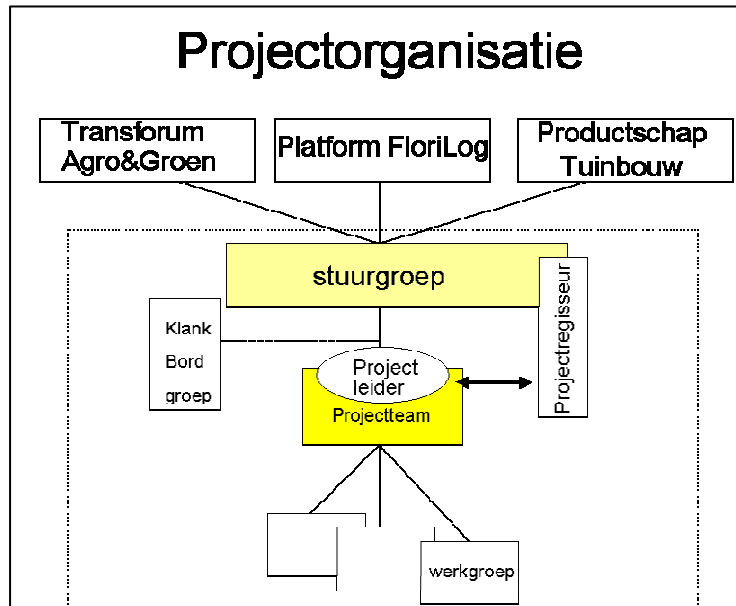
transportinzet. Onze netwerken zijn vrij stabiel, en er zit niet 1 grote beslisser aan het stuur. Wil je dan onze open netwerken uitrollen over Europa dan moet je de kosten en opbrengsten van iedere partij duidelijk maken, die sterk verschillend kunnen zijn voor de Nederlandse handelaar, de transporteur, de veiling, de switchende lokale teler, de lokale klanten, enz.

- Wat is een bruikbaar netwerkmodel? Er is samen misschien veel te halen, maar een beperkte pooling van middelen lijkt het meest plausibel. Dan is een consensus-type netwerk aan te raden, waarbij samenwerkende bazen regelmatig bijeen komen om problemen op te lossen en nieuwe stappen te bespreken. Met zo'n netwerk kunnen individuele ondernemers toch maximaal hun eigen gang gaan. In deze netwerken staan efficiency-voordelen door samenwerking op een beperkt aantal specifieke activiteiten centraal, bv. lokale collectie, standaarden, en internationale transportmiddelen-optimalisatie.
- Welk coördinatiemechanisme? Het uitrollen van een open systeem over Europa zal voor Nederlanders betekenen dat inkoop, kontakten, transporten, en afzet, relatief minder via ons land lopen. Je heb dan minder zicht op, en moet het dus anders organiseren dan bij ons gebruikelijk is. Om in de nieuwe omgeving duidelijkheid te scheppen en misbruik te reduceren zouden, oa., de contracten niet geheel vrijblijvend moeten zijn, maar partijen voor een zekere tijd moeten binden. Voor buitenlandse bedrijven (lokale tuinders, handelaren, enz.) zou het zelfs een switchen van (gesloten naar open) afzet- en handelsrelaties betekenen. Ze zijn bovendien onze aanpak en systemen niet gewoon, dus daar zit wel een flinke hobbel. Bedrijven moet je binnen halen op *value-for-money*-argumenten.
- Wat op netwerkniveau regelen? Om de open Nederlandse handels- en veilingnetwerken over Europa uit te rollen is meer nodig dan gewoon maar gaan. Niet iedereen zit op ons te wachten, dus enige afstemming is nodig. Het netwerk zal de volgende rollen moeten invullen waardoor afzonderlijke partijen meer op elkaar afgestemd werken: leiderschap, communicatie, verandermanagement, coördinatie, informatie delen, en agenda-zetten. Bijvoorbeeld coördinatie van het binnen halen van lokale producenten, door handel en veilingen samen op te zetten.
- Hoe deze verandering te managen? Consolidatie vindt plaats in alle schakels van de potplantenketens. Tegelijk zijn er elders sterke andere partijen opgekomen en groeit de markt vooral buiten Nederland. Toch is het gevoel voor urgentie niet zo hoog. Maar we hebben nog 62% van de Europese omzet te winnen. Het minste dat moet gebeuren om buiten onze grenzen onze open netwerken te benutten is het aanpassen van de netwerken aan lokale omstandigheden, en het opnemen van lokale bedrijven. Dat moet het vliegwieleffect opstarten. Gelet op wat hier gezamenlijk tot stand is gebracht, dan is (bijna) ieder van de bedrijven te klein om in z'n eentje in het buitenland dezelfde voordelen te realiseren. We moeten dan ook samenwerken om de voordelen van TradePark Europe te realiseren.

4.4.4 Lijst van deliverables

Gepland	Realisatie?
Position paper	14-01-2008 opgeleverd door WUR-BK Samenvatting opgeleverd in april 2008
Interactieve sessie met vertegenwoordiger(s) uit andere sector(en)	FloriLog-regie sessie tijdens het 8th International Conference on Chain Management, 29 mei 2008
Concept- en definitief organisatiemodel(len) voor logistieke regie in combinatie met stappenplan voor uitvoeringstraject (welke competenties dienen nog ontwikkeld te worden)..	- Workshop met projectparticipanten op 15 april 2008 - Aanbevelingen aan bestuur FloriLog 22 januari 2008 - Video over regiemodel - A&F Rapport "Eindrapportage WP 3"

5 Projectorganisatie



De Stuurgroep is 11 maal bijeen gekomen:

1. Op 4 november 2005 is het werkplan in detail doorgenomen, heeft de stuurgroep haar rol vastgesteld en zijn de communicatieafspraken vastgesteld.
2. Op 16 maart 2006 is de stand van zaken van WerkPakket 1 "Internationalisering" aan de orde geweest.
3. Op 15 juni 2006 zijn de eerste resultaten van WP1 vastgesteld, is de stand van zaken van WerkPakket 2 "Regiemodellen" aan de orde geweest, is de stand van zaken rond de drie position papers behandeld en is tenslotte een actueel overzicht van bestedingen behandeld.
4. Op 12 oktober 2006 zijn de projectdeliverables van WP1 vastgesteld en is invulling gegeven aan het potplanten-event op de Hortifair inclusief bijbehorende communicatie. Voor WP2 zijn eerste resultaten van het regiemodel getoond en zijn afspraken gemaakt over de acties voor de komende maanden. Tevens is besloten tot het beleggen van een workshop, waarin de position papers worden doorgenomen met de sector. Tenslotte is de concepttussenrapportage besproken en aangevuld.
5. Op 14 december 2006 is de invulling van de activiteiten voor 2007 van WP1 (internationaliseringstrategie) vastgesteld. Ook is de stand van zaken rond de regiemodellen van WP2 gepresenteerd en zijn vervolgstappen vastgesteld. Ook is gesproken over de wenselijkheid tot meer communicatie in 2007. Tenslotte is gesproken over de individuele en gezamenlijke resultaatverwachting en is de tussenrapportage definitief vastgesteld.
6. Op 4 april 2007 is inhoudelijk gesproken over de voortgang van WP1 internationaliseringsstrategieën en de voortgang van WP2 regiemodel. In beide gevallen bleek verdere diepgang en aanscherping nog nodig. Verder is de visie-bijeenkomst van het Platform FloriLog, welke mede op basis van het

project is aangewakkerd, voorbesproken.

7. Op 25 mei 2007 is de visie-bijeenkomst van het Platform FloriLog op 17 april besproken, en is de stand van zaken van WP2 en WP3 inhoudelijk besproken. Geconstateerd is dat beide sporen erg goed op elkaar aansluiten en vragen om integratie in een brede workshop. Inhoudelijk zijn grote stappen gezet en is geconstateerd dat het model staat en robuust is, klaar voor het doorrekenen van diverse scenarios.
8. Op 4 oktober 2007 zijn de twee deliverables van WP1 over internationaal ondernemen vastgesteld, is de interne project-workshop van 27 september geëvalueerd en is de brede workshop van 8 november voorbereid.
9. Op 13 december 2007 is de brede workshop van 8 november geëvalueerd en is het position paper WP3 inhoudelijk gepresenteerd. Vervolgens heeft een eerste analyse voor aanbevelingen aan het bestuur FloriLog en vervolgstappen plaatsgevonden.
10. Op 10 januari 2008 zijn de concept-aanbevelingen aan het bestuur FloriLog doorgenomen en aangescherpt en is de eindrapportage van WP2 vastgesteld.
11. Tenslotte is op 23 juni 2008 de stuurgroep voor het laatst bijeen gekomen om de eindrapportage WP3 vast te stellen en het concept van de definitieve eindrapportage (dit rapport) te bespreken. Vervolgens is tezamen met alle overige betrokkenen (projectteam, scientific leaders, oud participanten) in informele sfeer het project afgesloten.

De samenstelling van de stuurgroep is gewijzigd: namens Transforum is Lia Spaans per 12 oktober 2006 opgevolgd door Anne-Claire van Altvorst.

Het Projectteam is 21 maal bijeen gekomen:

- De eerste zes maal (op 10 juni 2005, 20 juni 2005, 27 juni 2005, 4 juli 2005, 2 augustus 2005 en 15 augustus 2005) is met elkaar gewerkt om het werkplan te ontwikkelen.
- Op 13 januari 2006, 3 maart 2006, 9 maart 2006, 3 mei 2006, 7 juni 2006, 20 september, 18 oktober 2006, 6 december 2006, 9 februari 2007, 9 maart 2007, 14 mei 2007 is inhoudelijk gewerkt aan WP1 en WP2.
- Vanaf 28 juni 2007, 3 september 2007, 26 november 2007 en 10 januari 2008 is WP3 nadrukkelijk inhoudelijk mee aan de orde gekomen. Met het opleveren van de aanbevelingen aan het bestuur FloriLog op 22 januari was de inhoudelijke opdracht van het projectteam ten einde.

Het projectteam heeft de nodige personele wisselingen meegemaakt: Bij het LEI is Sebastien Deneux per 1 oktober 2005 vervangen door Erick Westerman, die op zijn beurt in februari 2006 is vervangen door Gerben Splinter. Bij A&F is Marco Duineveld medio 2006 vervangen door Frans-Peter Scheer. Bij FloraHolland is Giel Barendse in juni 2006 ad interim vervangen door Servaas van der Ven, die vervolgens per oktober 2006 is opgevolgd door Johan Star in combinatie met Bernard Piet. Bij VBA is Christo van der Meer in december 2006 vervangen door Henry van de Vorst.

De klankbordgroep handel is formeel niet ingesteld, omdat er voor was gekozen om, daar waar dat zinvol was, de handel individueel te benaderen. Wel is er gebruik gemaakt van reguliere en ingelaste overlegvormen binnen de VGB om de handel gezamenlijk te spreken over het onderwerp.

Per werkpakket is een activity leader verantwoordelijk geweest voor de uitvoering. Hij is hierbij ondersteund door een scientific leader die de wetenschappelijke diepgang bewaakte en ondersteunde vanuit de wetenschap. De scientific leader was ook verantwoordelijk voor de position paper. Activity leader en scientific leader organiseerden zelf hun afstemmingsvormen en -momenten. Daarenboven is er afstemmingsoverleg gevoerd over de position papers, waarbij zowel activity leaders als scientific leaders aanwezig waren op 28 april 2005, 7 juni 2006, 17 januari 2007 en 15 april 2008. Tenslotte is in gezamenlijkheid invulling gegeven aan kennisverspreiding door de FloriLog-regie sessie tijdens het 8^e International Conference on Chain Management op 29 mei 2008.

6 Tijd en geld

6.1 Administratieve eisen

Het project is uitgevoerd binnen administratieve verplichtingen die Transforum stelt aan projecten die zij meefinancieren. Hetzelfde geldt voor de PT-voorwaarden aan projecten die zij meefinancieren. Gebaseerd op beide pakketten van eisen zijn de volgende onderwerpen uitgevoerd:

- Inrichting van de projectadministratie conform Bsik-eisen bij Rijnconsult.
- Inrichting van de financiële administratie in afstemming tussen FloraHolland en Rijnconsult.
- Accountantsverklaring voor de inrichting van de projectadministratie is afgegeven.
- Bevoorschotting vanuit Transforum en PT heeft in twee ronden plaatsgevonden.
- Samenwerkingsovereenkomst tussen Stichting FloriLog en Transforum is ondertekend (30 juni 2006).
- Participatieovereenkomsten tussen Stichting FloriLog en respectievelijk LEI, EUR, A&F, WUR-BK, WUR-ORL en Rijnconsult zijn ondertekend (september / oktober 2006).
- Sluitende tijdregistratie is ingericht bij LEI, EUR, A&F, WUR-BK en WUR-ORL.
- Tijdregistratieformulieren –methodiek zijn gebruikt voor urenverzameling van FloraHolland, Bloemenveiling Aalsmeer, VGB, Lemkes en Waterdrinker.
- De 1^e financiële tussenrapportage aan Transforum (over 2005 en 2006) is aangeleverd op 8 september 2006. De 2^e financiële tussenrapportage aan Transforum (over 2007) is aangeleverd op 26 mei 2008 en goedgekeurd op 2 juni 2008. In beide gevallen is een samenvatting tevens opgeleverd aan Productschap Tuinbouw en de voorzitter van de Stichting FloriLog.
- De integrale tussenrapportage “halverwege” is opgesteld en opgeleverd op 19 december 2006.
- Medewerking is verleend aan de Transforum-review op 5 december 2005, de Transforum expeditie (9-10-11 november 2005), de Transforum projectleiders-bijeenkomst op 22 augustus 2005, de Transforum expeditie 2 (5-6-7 juni 2007).
- De integrale eindrapportage (dit rapport) is opgesteld en opgeleverd.
- De financiële eindrapport inclusief goedkeurende accountantsverklaring is opgeleverd aan Transforum, Productschap Tuinbouw, Stichting FloriLog en alle participanten.

6.2 Uren en geld

De projectbegroting en –realisatie wordt in overgrote mate bepaald door twee variabelen: (1) de bestedingen van kennisinstellingen en Rijnconsult, in uren maaltarief, dat leidt tot cash-uitgaven en (2) de bijdragen van het sierteeltbedrijfsleven in dagen, dat via een normuurtarief gekapitaliseerd wordt. Over beide variabelen wordt in de financiële eindrapportage verslag gedaan.

7 Conclusie: resultaten behaald

Resultaatverwachting is een belangrijk thema bij projecten zoals FloriLog-regie, waarbij meer sprake is van een ontdekkingstocht dan een snelweg-project⁸. Mede conform afspraak met Transforum (project-review 2005), is in oktober 2006 per participant antwoord gegeven op de vraag “wanneer is het project geslaagd?” in termen van belang, inzet en resultaat. Op basis van de individuele reacties is in de stuurgroep van 14 december 2006 de volgende gezamenlijke resultaatverwachting (als aanvulling/aanscherping op de resultaten zoals vastgelegd in projectvoorstel en werkplan) vastgesteld:

- o **Inzicht** (waar iedereen individueel danwel gezamenlijk mee kan doen wat ze wil, op het gebied van internationalisering, regiomodellen en organisatie).
- o **Uitgewerkte aanbevelingen voor gezamenlijke actie** (concreet en helder wat en hoe actie kan worden ondernomen), die bij het Platform FloriLog vanaf maart 2008 tot besluitvorming kunnen leiden.

Belangrijk is om te realiseren dat in de tussenevaluatie de participanten een hogere ambitie met elkaar hebben vastgesteld dan oorspronkelijk beloofd: niet alleen inzicht (kennis) maar ook aanbevelingen voor gezamenlijke actie. Daarmee hebben de participanten voor zichzelf de lat bewust hoger gelegd.

In 2007 heeft het project, na een jaar van uitwerken van het werkplan (2005) en zoeken (2006) de echte versnelling weten in te zetten. Daarbij is nadrukkelijk de slag van strategie naar logistieke regie gemaakt, maar uiteindelijk met integratie met commerciële regie (kansen in de markt).

Anno 2008 kan geconstateerd worden dat beide resultaten daadwerkelijk behaald zijn. Sterker nog, op 22 januari 2008 zijn de aanbevelingen van het project gepresenteerd aan het Platform FloriLog en is de gezamenlijke vervolgactie van start gegaan !

⁸ Of in de termen van Prof. Jaap Boonstra, het verschil tussen een:

1^e orde veranderingsproces: ontwerpaanpak voor bekende problemen in een bestaande context;

2^e orde veranderingsproces: ontwikkelaanpak voor ingrijpende veranderingen waarbij de problemen niet eenduidig maar wel kenbaar zijn, en er ideeën bestaan over de oplossingsrichting;

3^e orde veranderingsproces: lerend vernieuwen op ambigue vraagstukken en slecht te definiëren problemen waarbij er sprake is van instabiele situaties en onvoorspelbare interactiepatronen, die vragen om nieuwe vormen van organiseren op weg naar een onbekende toekomst.

Vervolgacties zijn gestart op twee terreinen:

- a) Uitwerking van de business case Tradepark Duitsland. Hiervoor is een project gestart met Lemkes, FloraHolland en VGB Trade Services. Het project wordt financieel ondersteund door Productschap Tuinbouw.
- b) VGB Trade Services gaat de FloriLog-regie kennis breed communiceren richting de sierteelthandel, en op basis daarvan proberen om nog meer handelaren tot actie te bewegen om met Europese Tradeparks aan de slag te gaan.

In aanvulling op deze twee acties heeft de stuurgroep aanbevolen om het regiemodel te verbreden naar snijbloemen, AGF- en andere versstromen en ook om de retourlogistiek te integreren. Natuurlijk blijft onderhoud op en aanvulling van het model een belangrijk thema voor de komende jaren.

8 Geleerde lessen

Transforum verwacht van projecten dat de gebruikte procesaanpak wordt beschreven en gemonitord, bijvoorbeeld in de vorm van “storyliner” of “learning historics”. Transforum levert desgewenst actieve ondersteuning bij de invulling van de leerervaringen.

Ter documentatie van het leerproces dat we binnen het project doormaken worden opgedane leerervaringen en inzichten hieronder vastgelegd.

- Lange aanlooptijd. Het eerste projectidee stamt uit mei 2002, toen Jacques Teelen, Hans Lemkes en Frank Engelbart bijeen waren en spraken over de stap na Verkorte Verscollectie, en de uitdaging om het internationale perspectief beet te pakken. Het duurde drie jaar alvorens het project van start kon. Er is bewust gekozen voor een pad waarbij draagvlak centraal stond, ook om te voorkomen dat in een later moment het gebrek aan draagvlak als een boemerang terug komt in het project.
- Spanning tussen praktijk en wetenschap. Een spanning die hoort bij ieder project binnen ICES-KIS/Bsik. Met name doordat bij de start van Transforum we te maken kregen met nieuwe wetenschappelijke directeuren (die geen ervaring met praktijkprojecten hadden uit eerdere ICES-KIS rondes) was veel uitleg, herhaling en overtuiging nodig alvorens tot overeenstemming werd gekomen. De rol van projectregisseur, directeur, wetenschappelijke adviesraad, maatschappelijke adviesraad en tenslotte (dagelijks) bestuur van Transforum maakt het besluitvormingsproces lang en soms ook verwarrend door de veelheid aan signalen. Er is gekozen om steeds “on speaking term” te blijven met alle stakeholders.
- Naast deskresearch is vooral het bewustwordingsproces in de sector essentieel. Om deze vorm te geven betekent dat we van de kennisinstellingen verwachten dat zij de competenties hebben om adequaat te opereren in interviews, workshops en grote groepsbijeenkomsten. Naast inhoudelijke expertise zijn procesvaardigheden essentieel.
- Als gevolg van late beschikbaarheid van de definitieve richtlijnen Transforum (wegwijzer voor projecten) is de administratie laat opgestart, en was er beperkte sturing op geld mogelijk in het eerste jaar. Pas na één jaar was er een eerste zicht op bestedingen, en na 1½ jaar een scherp (=wenselijk) zicht.
- Als eerste zijn, betekent leergeld betalen. We hebben ons leergeld betaald bij het afsluiten van de participatie overeenkomsten; als je voor kennisinstellingen het eerste project bent dan moeten juridische afdelingen er eerst mee aan de slag. En ook voor het omgaan met de Bsik-voorwaarden aan uurtarieven, opslagen, etc. is veel tijd nodig geweest bij kennisinstellingen en Rijnconsult alvorens dit helder was. Zeker de uurtarieven eisen hebben de nodige wrevel gewekt.

- Bedrijven zijn op zoek naar praktische oplossingen voor vandaag. Bsik richt zich op kennisontwikkeling voor overmorgen, en er mag juist geen overheidsgeld geïnvesteerd worden in het helpen van bedrijven met individuele oplossingen voor vandaag. Dat vraagt de nodige en continue uitleg aan de participanten dat dit de spelregels zijn.
- In het verlengde van voorgaande punt zit ook de spanning tussen het beantwoorden van bottom-up vragen van bedrijven en anderzijds de top-down benadering vanuit de lange termijn visie en strategievorming.
- Het nut van het maken van communicatieafspraken, zodat als de pers (zoals in ons geval al vroeg) op de stoep staat, iedereen weet hoe gehandeld moet worden.
- Personele wisseling betekent inwerken in het project en een extra energie-input om de nieuwe persoon zo snel mogelijk “gelijkgeschakeld” te krijgen met het bestaande team.
- Het is niet handig om voor een project dezelfde naam te kiezen als voor de aanvragende partij: er is nogal wat naamsverwarring tussen FloriLog platform en FloriLog project. We hebben getracht dit te verhelderen door de naam van het project te wijzigen in “FloriLog-regie, een project van het Platform FloriLog”.
- Een inhoudelijke tegenvaller in WP1 was de beperkte beschikbaarheid en vaak onbetrouwbaarheid van gegevens over productie in Europese landen. Het is gebleken dat de Nederlandse statistieken prima op orde zijn, maar dat er in vele andere Europese landen de registratie van een veel lager kaliber is.

Het project heeft dankbaar gebruik gemaakt van het aanbod van Transforum om op het terrein van proceservaringen het project te laten monitoren door Anne-Charlotte Hoes van Athena Instituut van de Vrije Universiteit van Amsterdam. Zij heeft sinds december 2006 tot aan het einde van het project meegelopen. Vanuit haar observaties vult zij de hierboven beschreven leerervaringen aan het de volgende punten:

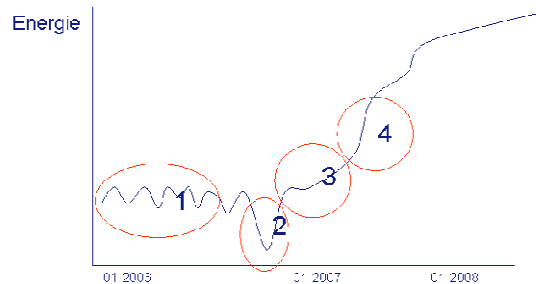
- Om draagvlak groot te houden heeft project(leiding) vaak voor een ‘veilig’ proces gekozen. Hierdoor is vaak vermeden om gevoelige onderwerpen te bespreken. Voor innovatie is echter ook vaak strijd nodig.
- TransForum moet hun interne ontwikkelingen meer communiceren naar de projecten. De verwachtingen die TransForum in 2005 uitsprak over van wat Florilog teweeg zou moeten waren niet in overeenstemming met de verwachtingen in 2007. Doordat deze niet tijdig gecommuniceerd zijn ontstond irritatie bij project(leiding).
- De spanning tussen kennis voor vandaag en kennis voor overmorgen vraagt ook een andere rol van de betrokken wetenschappers. De praktijk en wetenschap zien andere producten en inzichten als waardevol. Een project moet gezamenlijk voor een vorm kiezen waar iedereen tevreden mee is.
- Praktijkpartijen gaan bewegen als onderzoek ‘kansen’ aan het licht brengt. Wenkend perspectief is essentieel.

- Meer abstracte (theoretisch) kennis is nuttig voor de praktijk, maar dat deze moeizaam opgepakt door de praktijk als deze op de traditionele ‘wetenschappelijke’ manier worden gepresenteerd. De kennis wordt eerder opgepakt als:
 - o De theorie in de context van de praktijkparticipanten wordt aangeboden. Op 15 april 2008 was er een werksessie waarbij de uitdagingen van de praktijk werden besproken. Wetenschappers waren hierbij aanwezig en brachten gecontextualiseerde theoretisch perspectieven tijdens het gesprek in. Dit werd als waardevol ervaren door de projectparticipanten.
 - o De projectparticipanten er aan toe is om externe inzichten op te nemen.
- Doorgaand op het vorige punt: verschillende type kennis in verschillende fases van het project zijn welkom.
- Interactieve communicatie aanpakken dragen bij aan het verankeren van de ontwikkelde kennis
- Wetenschappers ervaren het als plezierig te om op een niet-traditionele kennis te delen (zolang dit hun natuurlijk niet teveel extra tijd kost)
- Het is moeilijk een open proces in te gaan als er twee grote concurrerende partijen aan tafel zitten. Toen de veilingen fuseerden leefde het project op omdat het vertrouwen in elkaar gegroeid was.
- Praktijkpartijen konden goed participeren in de projectgroep omdat ze vanuit hun organisatie gesteund werden.
- De vruchten van samenwerking tussen toegepaste onderzoekers en praktijkpartijen is groot. Niet alleen werd een wenkend perspectief gevormd: in de projectgroep werkte de verschillende partijen uit de sector echt samen. Hier ontstond naast inhoudelijke kennis, ook een basis voor verdere samenwerking.

In een notitie van Anne-Charlotte Hoes staat verder beschreven hoe in FloriLog-regie de samenwerking tussen wetenschap en praktijk is vormgegeven. En daarnaast wordt in deze notitie geanalyseerd welke faciliterende strategieën als succes zijn ervaren om samenwerking tussen wetenschap en praktijk te bewerkstelligen.

Tijdens de afsluitende projectbijeenkomst op 23 juni 2008, heeft Anne-Charlotte Hoes (op basis van haar mondelinge evaluatie onder projectparticipanten) een intrigerend plaatje getoond van “de energiecurve van het FloriLog-regie project volgens participanten”:

Reflectie op projectproces



1. Aftastende fase
2. Dieptepuntje
3. Nauwere samenwerking
4. Sense of opportunity

Ad 1 "aftastende fase":

- De samenwerking tussen de wetenschappers en praktijkpartijen komt moeizaam op gang:
 - "Het heeft tijd nodig om naar elkaar toe te groeien."
 - "Eerst keken de wetenschappers naar Macro cijfers."
- De praktijkpartijen kunnen niet vrij spreken
 - "Wat de kennisinstellingen op tafel legde was best gevoelig. De data niet, maar wel het nadenken over 'wat betekent dit voor iedereen' "
 - "Ze moesten opletten dat ze inhoudelijk niet een te extreme positie innamen in de projectgroep, als er van bovenaf geen visie over was uitgesproken"
- Er was onduidelijkheid over de rol van de stuurgroep
- Veel partijen keken de 'kat uit de boom'
 - "Eerst zaten de partijen meer vanuit hun eigen bedrijf in de stuurgroep"

Ad 2 "dieptepuntje"

Dieptepuntje tijdens Hortifair.....de waarde van FloriLog-regie werd ter discussie gesteld...

Ad 3 "nauwere samenwerking"

- De praktijkpartijen en wetenschappers begrijpen elkaar beter
- Wetenschappers doen gecontextualiseerd onderzoek, de praktijkpartijen helpen hierbij
 - "We zeiden: we willen het specifiekere hebben. Daarom hebben we 10 praktijk casussen aangeleverd"
 - "Het was onze rol om vanuit praktijkkennis bij te sturen. Anders zouden de onderzoekers zich kunnen verliezen in de hoeveelheid data. Zo zeiden we van bepaalde cijfers: hoe realistisch is dat in de praktijk? Of: deze cijfers kun je beter niet gebruiken"
- De veilingen fuseren

Ad 4 “sense of opportunity”

- Onverwachte inzichten ontstaan
 - *“Nederland heeft geen potplanten draaischijffunctie”*
- Nieuwe kansen worden zichtbaar
 - *“Toen Frans-Peter de resultaten kwam presenteren, toen begon er wat te ontstaan. Het werd concreter. Er ontstonden beelden voor vervolg.”*

Samenvattend concludeerde Anne-Charlotte Hoes dat de leerervaringen van FloriLog-regie zijn:

1. Een sense op opportunity, focus en een goed verhaal zijn nodig om in beweging te komen
2. Positief voor het innovatieproces is een goed verhaal (dat inspireert en doordacht is), dat een ‘sense op opportunity’ geeft en een focus heeft zodat partijen samen gaan bewegen.
3. Negatief voor het innovatieproces is als probleem of kansen niet zichtbaar zijn, als grote concurrerende partijen aan tafel zitten en als de participanten niet voldoende vrijheid krijgen uit hun eigen organisatie.
4. Over samenwerken tussen wetenschap en praktijk:
 - Het is moeilijk goede samenwerking tussen wetenschap praktijk te bewerkstelligen (partijen moeten elkaar leren begrijpen)
 - Tijdens het innovatieproces er behoefte is aan verschillende type kennis
 - Abstracte kennis beter wordt opgepakt door praktijk als deze gecontextualiseerd is (interactieve communicatie aanpakken helpen hierbij)
5. Naast relevante kennis opdoen werd een basis gelegd voor verdere samenwerking:
 - *“Het wetenschappelijke denken helpt om ketensamenwerking op gang te brengen. Het wordt neutraler, de politiek wordt eruit gehaald. Ander denk je toch meer vanuit je eigen kader.”*
 - *“Wat de kennisinstellingen op tafel legde was best gevoelig.”*
 - *“Het proces van samen analyseren is erg belangrijk: er is veel gebeurd toen de variabelen werden besproken. We werden scherper met elkaar.”*

9 Overzicht deliverables

1	FloriLog: ontwikkeling van de internationale regiefunctie in de sierteelt
Doel	Projectaanvraag Praktijkproject Transforum
Soort	Rapport
Auteur	Rijnconsult
Status	Vertrouwelijk, alleen beschikbaar voor participanten en financiers
Datum gereed	17 januari 2005
Kenmerk	Frank Engelbart, versie 6

2	FloriLog:-regie, definitief werkplan
Doel	Basisdocument uitvoering project
Soort	Rapport
Auteur	Rijnconsult
Status	Vertrouwelijk, alleen beschikbaar voor participanten en financiers
Datum gereed	27 januari 2006
Kenmerk	Ebt.cvdh.2006.037

3	FloriLog:-regie, tussenrapportage definitief
Doel	Basisdocument voor go-nogo besluit halverwege
Soort	Rapport
Auteur	Rijnconsult
Status	Vertrouwelijk, alleen beschikbaar voor participanten en financiers
Datum gereed	19 december 2006
Kenmerk	Eng, versie 4

4	FloriLog-regie, folder
Doel	Informatieverschaffing aan geïnteresseerden
Soort	Folder
Auteur	Rijnconsult
Status	Publiek
Datum gereed	Diverse versies 2005 en 2006
Kenmerk	

5	Factfinding Florilog Regie, Internationale handelsstromen
Doel	Analyse van de internationale handelsstromen (import - export) in potplanten, op basis van Eurostat en ICT/WTO statistieken Achtergrond-rapport achter brochure.
Soort	Rapport
Auteur	LEI
Status	Vertrouwelijk, alleen beschikbaar voor participanten en financiers
Datum gereed	December 2006
Kenmerk	Projectcode 40277

6	Factfinding Florilog Regie, Markt-analyse
Doel	Op basis van de BBH marktvisie 2014 analyse van de factoren die van invloed zijn op de consumptiewaarde (=marktomvang) van potplanten, de Nederlandse afzet, het Nederlandse marktaandeel en de ontwikkelingen in de afzetkanalen van potplanten. Achtergrond-rapport achter brochure.
Soort	Rapport
Auteur	LEI
Status	Vertrouwelijk, alleen beschikbaar voor participanten en financiers
Datum gereed	December 2006
Kenmerk	Projectcode 40277

7	Acht uitdagingen voor de Nederlandse potplantensector; FloriLog-regie: fact-finding en SWOT-analyse
Doel	In dit rapport worden acht uitdagingen voor het Nederlandse potplantencluster weergegeven. De uitdagingen zijn tot stand gekomen op basis van verzamelde 'feiten en trends'. De uitdagingen vormen de basis voor een later te formuleren internationaliseringstrategie en bijbehorende agenda voor het Nederlandse potplantennetwerk.
Soort	Rapport
Auteur	LEI
Status	Publiek
Datum gereed	Oktober 2006
Kenmerk	Projectcode 40277, rapport 5.06.09; ISBN-10: 90-8615-103-5; ISBN-13: 978-90-8615-103-5

8	Acht uitdagingen voor de Nederlandse potplantensector; FloriLog-regie: fact-finding en SWOT-analyse
Doel	Brochure als populaire samenvatting van het gelijknamige LEI-rapport
Soort	Brochure
Auteur	LEI
Status	Publiek
Datum gereed	Oktober 2006
Kenmerk	-

9	Factfinding Florilog Regie, locale productie
Doel	Analyse van de lokale potplanten productie in negen Europese landen. Achtergrondrapport achter brochure.
Soort	Rapport
Auteur	LEI
Status	Vertrouwelijk, alleen beschikbaar voor participanten en financiers
Datum gereed	December 2006
Kenmerk	Projectcode 40277

10	Factfinding Florilog Regie, PEST-analyse
Doel	Analyse van Politieke, Economische, Sociaal-culturele en Technologische ontwikkelingen die van invloed zijn op internationalisering in de sierteelt. Achtergrond-rapport achter brochure.
Soort	Rapport
Auteur	LEI
Status	Vertrouwelijk, alleen beschikbaar voor participanten en financiers
Datum gereed	December 2006
Kenmerk	Projectcode 40277

11	FloriLog-regie; Internationaal ondernemen: 10 cases
Doel	10 cases van sierteelt bedrijven die internationaal actief zijn.
Soort	Rapport
Auteur	LEI
Status	Vertrouwelijk, alleen beschikbaar voor participanten en financiers
Datum gereed	Augustus 2007
Kenmerk	Projectcode 40277

12	FloriLog-regie; Internationaal ondernemen: theorie
Doel	Theorie omtrent internationalisering en strategievorming. Theoretisch raamwerk om de 10 cases aan te spiegelen.
Soort	Rapport
Auteur	LEI
Status	Vertrouwelijk, alleen beschikbaar voor participanten en financiers
Datum gereed	Augustus 2007
Kenmerk	Projectcode 40277

13	Network Orchestration in Global Business Networks; Towards Innovative Products and Responsive Chains in the Dutch Flower Industry.
Doel	WP1
Soort	Position Paper
Auteur	RSM Erasmus University, Department of Decision and Information Sciences
Status	Publiek
Datum gereed	6 oktober 2006
Kenmerk	Eric van Heck & Jacqueline Bloemhof

14	Logistics Orchestration in the Ornamental Plant Supply Chain Network: towards responsive and differentiated demand-driven networks
Doel	WP2
Soort	Position Paper
Auteur	Wageningen University
Status	Publiek
Datum gereed	December 2006
Kenmerk	Jack van der Vorst e.a.

15	Organizing logistic networks: What new organizational forms to implement in Dutch horticulture?
Doel	WP3
Soort	Position Paper
Auteur	Wageningen University, Business Administration/Management Studies Group
Status	Publiek
Datum gereed	Januari 2008
Kenmerk	Emiel Wubben & Geoffrey Hagelaar

16	Regiemodel
Doel	Modelomgeving voor modellering, simulatie en visualisatie. Er is een leaflet over het model beschikbaar
Soort	Computer-toepassing
Auteur	Agrotechnologie and Food Sciences Group (Wageningen UR)
Status	Niet openbaar, eigendom A&F. Leaflet is publiek.
Datum gereed	Begin 2008
Kenmerk	-

17	Rapportage werkpakket 2 FloriLog-regie
Doel	Inhoudelijke verslaglegging WP2
Soort	Rapport
Auteur	Agrotechnologie and Food Sciences Group (Wageningen UR)
Status	Publiek
Datum gereed	15 januari 2008
Kenmerk	-

18	Video over regiemodel
Doel	Bewustwording over en uitleg van regiemodel.
Soort	Video
Auteur	Agrotechnologie and Food Sciences Group ism Alterra (Wageningen UR)
Status	
Datum gereed	Stuurgroep heeft besloten een concept-versie van 2007 niet verder uit te ontwikkelen tot een publiceerbare versie
Kenmerk	

19	Rapportage werkpakket 3 FloriLog-regie
Doel	Inhoudelijke verslaglegging WP3
Soort	Rapport
Auteur	Agrotechnologie and Food Sciences Group (Wageningen UR)) en Athena Instituut, Vrije Universiteit Amsterdam
Status	Vertrouwelijk, alleen beschikbaar voor participanten
Datum gereed	18 augustus 2008
Kenmerk	

20	FloriLog-regie, eindrapportage
Doel	Formele inhoudelijke verslaglegging (dit rapport)
Soort	Rapport
Auteur	Rijnconsult
Status	Publiek, beschikbaar voor iedereen
Datum gereed	29 augustus 2008
Kenmerk	Eng versie 4 definitief

21	FloriLog-regie, financiële eindrapportage
Doel	Formele verslaglegging tbv financiers
Soort	Rapport
Auteur	Rijnconsult + accountant
Status	Vertrouwelijk, alleen beschikbaar voor participanten en financiers
Datum gereed	September 2008
Kenmerk	

10 Gegevens participanten

Bedrijven

Stichting FloriLog
P/a FloraHolland
Secretaris: Dhr. S. van der Ven
Postbus 220
2670 AE Naaldwijk

FloraHolland
Dhr. J.P. Teelen*
Dhr. F.A. Olthof
Dhr. G. Barendse*
Dhr. S. van der Ven
Dhr. J. Star
Dhr. B. Piet
Postbus 220
2670 AE Naaldwijk
tel. 0174-633333
e-mail: joohanstar@floraholland.nl

Bloemenveiling Aalsmeer⁹
Dhr. T. Huges
Mevr. M. van Waardenoijen
Dhr. C. van der Meer*
Dhr. H. van de Vorst
Postbus 1000
1430 BA Aalsmeer
tel. 0297-393939
e-mail: henry.van.de.vorst@vba.nl

VGB
Dhr. H. de Boon
Dhr. R. Roodenburg
Dhr. A. Bril
Postbus 1104
1430 BC Aalsmeer
tel. 0297-380202
e-mail: abril@vgb.nl

Koninklijk Tuinbouwbedrijf Lemkes
Dhr. J.J.C. Lemkes
Dhr. B. de Wild
Postbus 542
2665 ZM Bleiswijk
tel. 010-5243800
e-mail: bert.de.wild@lemkes.nl

Waterdrinker Group
Mevr. M. Foppen
Dhr. B. Ijpelaar
Postbus 1167
1430 BD Aalsmeer
tel. 0297-332211
e-mail: m.foppen@waterdrinker.nl

HBAG Bloemen en Planten
Dhr. P.M.M. van Ostaijen
Postbus 1012
1430 BA Aalsmeer
tel. 0297-380090
e-mail: P.vanOstaijen@HBAGbloemen.nl

Kennisinstellingen

A&F
Dhr. A.E. Simons
Dhr. M.P.J. Duineveld*
Dhr. F.P. Scheer
Mevr. C. van der Heijden*
Mevr. H.M. Vollebregt
Dhr. J-W. Donkers
Postbus 17
6700 AA Wageningen
tel. 0317-481153
e-mail: frans-peter.scheer@wur.nl

LEI
Dhr. N. de Groot
Dhr. S. Deneux*
Dhr. E. Westerman*
Dhr. G. Splinter
Mevr. A. van der Knijff
Postbus 29703
2502 LS Den Haag
tel. 070-3358330
e-mail: gerben.splinter@wur.nl

⁹ Per 1 januari 2008 zijn FloraHolland en Bloemenveiling Aalsmeer gefuseerd tot FloraHolland.

Erasmus Universiteit Rotterdam
 Dep. of Decision & Information Sciences
 Prof. E. van Heck
 Postbus 1738
 3000 DR Rotterdam
 tel. 010-4082032
 e-mail: e.heck@fbk.eur.nl

Wageningen UR, vakgroep ORL
 Prof. J.G.A.J. van der Vorst
 Postbus 8130
 6700 EW Wageningen
 tel. 0317-485645
 e-mail: jack.vandervorst@wur.nl

Wageningen UR, vakgroep bedrijfskunde
 Dr. E.F.M. Wubben
 Postbus 8130
 6700 EW Wageningen
 tel. 0317-484160
 e-mail: emiel.wubben@wur.nl

Athena Instituut, Vrije Universiteit
 Mevr. A.C. Hoes
 De Boelelaan 1085
 1081 HV Amsterdam
 tel. 020-5982552
 email: Ahoes@falw.vu.nl

Projectleider

Rijnconsult
 Dhr. Frank Engelbart
 Dhr. Michel Hollander
 Postbus 233
 3990 GA Houten
 tel. 030-2984250
 e-mail: frank.engelbart@rijnconsult.nl

* Inmiddels niet meer bij het project betrokken.

Bijlage 1 Communicatieregels

De projectparticipanten hebben gezamenlijk de volgende gedragsregels vastgesteld voor de communicatie over het Transforum-project 'FloriLog-regie':

1. Voorlopig wordt terughoudendheid betracht met het naar buiten treden over dit project.
2. Er is één aanspreekpunt voor communicatie: de projectleider, Frank Engelbart. Het aanspreekpunt zal regelmatig verslag over de projectcommunicatie uitbrengen in projectteam en stuurgroep. Daar waar zinvol zal hij vooraf zaken kortsluiten met de voorzitter van de project-stuurgroep, de heer Floris Olthof van FloraHolland.
3. Vóórdat met derden (pers) over dit project wordt gesproken, wordt dit gemeld en inhoudelijk kortgesloten bij eerdergenoemd aanspreekpunt.
4. Voordat gepubliceerd wordt door participanten over dit project, wordt dit gemeld en inhoudelijk kortgesloten met eerdergenoemd aanspreekpunt.
5. Indien participanten worden benaderd door de pers met vragen over het project, verwijzen zij naar het aanspreekpunt.
6. Om eenduidig te communiceren over het project, is een algemene projectinformatie-beschrijving opgesteld, waarin is aangegeven wat het project inhoudt.
7. Voor interne communicatie (binnen het bedrijf of kennisinstelling), kan gebruik gemaakt worden van bijgevoegde algemene projectinformatie alsmede een folder die nog gemaakt wordt.
8. Voor de communicatie naar derden in woord en/of geschrift, kan informatie verstrekt worden zoals weergegeven in de bijgevoegde algemene projectinformatie.
9. Het projectteam en de stuurgroep kunnen in een later stadium besluiten tot een gezamenlijk actief publicatieplan, waarin wordt vastgesteld wie wanneer over welk deel van het project gaat publiceren in welk vakblad.
10. Transforum stelt als voorwaarde dat in communicatie-uitingen bekend wordt gemaakt dat het project een Transforum-project is: gebruik Transforum-logo, -statement en naamsvermelding. Tevens informeren Transforum over communicatie-uitingen.
11. Productschap Tuinbouw stelt als voorwaarde dat in de communicatie-uitingen bekend wordt gemaakt dat het project wordt uitgevoerd met steun vanuit het PT.

Vastgesteld door de stuurgroep d.d. 4 november 2005.

Bijlage 2 FloriLog-regie in de pers

ONDERSTAANDE ARTIKELEN ZIJN GESCANDE EN GEARCHIVEERD. MOCHT U INTERESSE HEBBEN, NEEM DAN SVP EVEN CONTACT OP MET DE PROJECTLEIDER.
PRESENTATIES ZIJN VEELAL OOK BESCHIKBAAR, DANWEL VIA DOORVERWIJZING.

- Presentatie Flor-I-log als projectidee op workshop tijdens de Strategische conferentie Transitie Duurzame Landbouw (TDL), Innovatienetwerk, 2 oktober 2004.
- “De weg naar betere logistiek voor BB-handel”, artikel in Groothandelsblad, oktober 2004.
- Introductie FloriLog tijdens jaarcongres VBN, 4 april 2005
- “Flor-I-Log: de Nederlandse sierteelthandel als serviceprovider”, Nieuwsbrief Transforum Agro & Groen, nummer 1 jaargang 1, juli 2005.
- “Een miljoen Euro voor efficiënte logistiek”, Groothandelsblad september 2005 (ook digitaal op Hortinews 27-09-2006).
- Participatie aan de driedaagse Transforum Expeditie, inclusief presentatie van het project FloriLog-regie, 9 t/m 11 november 2005.
- “Ik doe het met hart en ziel”, artikel in Groothandelsblad februari 2006.
- “Markt blijft vragen om kostenbeheersing”, artikel in FloraHolland Visie, 1 april 2006.
- “Met een bloemetje de wereld rond”, artikel in Supply Chain Magazine, 3 april 2006.
- “Groeidiamant”, artikel in Groothandelsblad april 2006.
- “Praktijkproject: Flor-I-log regie”, Jaarverslag Transforum 2005, mei 2006.
- “Potplantensector uitgedaagd” Persbericht LEI bij rapport WP1, 16-10-2006:
 - Verschenen in digitale nieuwsbrief AgriHolland 17-10-2006
 - Verschenen in digitale nieuwsbrief Hortinews 23-10-2006
 - Verschenen in digitale nieuwsbrief zibb land en tuinbouw 08-11-2006.
- “LEI: potplantensector moet meer samenwerken”, Vakblad voor de Bloemisterij, 8 november 2006 (ook digitaal op Hortinews 10-11-2006).
- “Potplantensector: acht uitdagingen voor internationalisering” Nieuwsbrief potplanten LTO Groeiservice, november 2006.
- “Voordeel op Europese markt ligt voor het oprapen, LEI: kansen voor samenwerking in de logistiek bij export potplanten”, Nieuwe Oogst, november 2006.
- “Uitkomsten FloriLog-regie”, Bladeren Digitaal (VBA), 17 november 2006.
- “Veel Flor, weinig Log; uitdagingen voor potplantensector niet uitdagend genoeg”, Bloemenkrant, 5 december 2006 (ook digitaal op Hortinews 05-12-2006).
- “LEI: internationalisering van potplantensector vraagt om efficiëntere logistiek”, Hortinews 18 december 2006.
- Het Platform FloriLog heeft begin 2007 de website www.florilog.nl in de lucht. Dat is het kanaal waarmee zij, op beperkte schaal, wil communiceren. Het project FloriLog-regie heeft hier ook haar plaats, met een korte beschrijving en ruimte voor de publieke documenten. Ook zijn hyperlinks aangebracht, zoals naar de Transforum-website.
- “Reducing the cost of pot plant shipments”, Flowertech 2007, vol.10/no.2.
- Participatie aan de driedaagse Transforum-2 expeditie, tevens presentatie van het project FloriLog-regie en ontvangst bij Bloemenveiling Aalsmeer, 6 juni 2007.
- “Developments in the European plant market”, presentatie op congres in München op 29 november 2007 door Gerben Splinter (LEI).

- “FloriLog-regie”, presentatie op het KIVI NIRIA jaarcongres op 11 oktober 2007 door Frans-Peter Scheer (A&F).
- “FloriLog: schouders onder logistiek”, artikel in Groothandelsblad augustus 2007.
- “Innovatie in de logistiek voor potplanten” in het blad Kennis Online van de WUR in september 2007.
- “FloriLog moet sierteeltsector weer vlot trekken”, in het vakblad Bloemisterij nr. 43 2007.
- Transforum heeft van ieder project een projectkaart gemaakt, ook van FloriLog-regie.
- Presentatie over FloriLog-regie aan het Platform Agrologistiek op 7 december, tijdens bezoek aan FloraHolland en TPW-2 plantencluster.
- “Partijen, zendingen, transacties, orders”, Ondernemen in innovatie – nieuwsbrief van het Ministerie van LNV, januari 2008
- “FloriLog Orchestration” session on the 8th International Conference on Management in Agrifood Chains and Networks, Ede 29 May 2008. Op het ketencongres in mei 2008 zijn het project, de drie position papers en proceservaringen gepresenteerd.
- “Project FloriLog-regie is klaar”, Nieuwsforum nummer 10 (nieuwsbrief Transforum), juni 2008
- “Handel genereren met Europese Tradeparks”, artikel in Groothandelsblad augustus 2008.