

HOE DE KORTE KETEN OPSCHALEN?

Op zoek naar partnerschappen tussen
landbouwers en grootafnemers in
Gent en omstreken



Colofon

Redactie: Joost Dessen, Maarten Crivits en Thomas Block

ISBN-nummer : 9789040303937

EAN-nummer: 9789040303937

Publicatiedatum: december 2017

Opdrachtgever: Departement Duurzame Stedelijke Ontwikkeling en Ondernemen - Dienst Milieu en Klimaat –
Stad Gent

Opdrachthouders: ILVO en UGent (m.m.v. Vredeseilanden/Rikolto)

Foto's voorpagina: Jef Geldof



INHOUDSTAFEL

HOOFDSTUK 1: INLEIDING	3
1.1. Situering van de opdracht.....	3
1.2. Opbouw en limieten van het rapport	6
DEEL 1 – ACHTERGROND: NODEN EN VOORBEELDEN	7
Hoofdstuk 2: Barrières, mogelijkheden en verwachtingen in de korte keten	8
2.1. Geïdentificeerde barrières bij opschaling.....	8
2.2. Een voorbeeldenmatrix van korteketeninitiatieven	12
Hoofdstuk 3: Internationale voorbeelden van korteketeninitiatieven	17
3.1. Inleiding	17
3.2. HÁZIKÓ : ondernemerschap in de Hongaarse Korte Keten	19
3.3. Oregional en St. Maartenskliniek: attitudeverandering in de zorgsector.....	24
3.4. Food For Thought: focus op schoolmaaltijden	29
DEEL 2 – PILOOTPROJECTEN: BESCHRIJVING EN WETENSCHAPPELIJKE ANALYSES	33
Hoofdstuk 4: Drie gedragen narratieven over opschaling van korte keten in Gent	34
4.1. Inleiding	34
4.2. Pilotproject 1: Boeren netwerk voor de Gentse binnenstad.....	35
4.3. Pilotproject 2: Het coöperatief distributieplatform.....	41
4.4. Pilotproject 3: Gents Kenniscentrum Korte Keten en Stadsgerichte Landbouw (GeKKoS)	48
Hoofdstuk 5: Verwachtingen inzake financiële haalbaarheid, logistieke stromen, energiegebruik en marketing van mogelijke korteketenprojecten in de Gentse regio	55
5.1. Verwachte omzet, groeitraject en organisatiestructuur	56
5.2. Logistieke analyse	59
5.3. Kosten-baten-analyse	69
5.4. LCA-Analyse	76
5.5. Korte Keten en marketing.....	83
DEEL 3 – TRANSITIEPERSPECTIEF EN CONCLUSIES	87
Hoofdstuk 6: Transitie in zicht?	88
6.1. Inleiding	88
6.2. Welke transitie?	88
6.3. Regimeverandering en korte keten: enkele reflecties.....	93
6.4. Zijn de Gentse pilotprojecten al klaar voor een doorbraak?	95
Hoofdstuk 7: Draagvlak creëren, analyseren en experimenteren: enkele algemene lessen	107
8.1. Wat leren we uit de geformuleerde pilotprojecten en internationale voorbeelden?	107
8.2. Wat leren we over het proces en de vorming van draagvlak?	109
8.3. Wat zijn de aandachtspunten bij het verder opschalen van de korte keten?	110
Bibliografie	112

Bijlage 1: Business Model Canvas	115
Bijlage 2: Duiding bij de LCA	117
Bijlage 2a. Assumpties ter bepaling van de langeketenroute.....	117
Bijlage 2b: Assumpties ter bepaling van de korteketenroutes	118
Auteurs: korte situering	121

Hoofdstuk 1: Inleiding

Joost Desein, Maarten Crivits en Thomas Block

1.1. Situering van de opdracht

Gent is één van de eerste steden in Vlaanderen die actief inzet op de ontwikkeling van een lokale voedselstrategie, waarbij men de relatie tussen landbouwer en stedeling wil herstellen door het ondersteunen van een **stadsgerichte landbouw**. Door plaatsen in en nabij de stad te beschouwen als productieruimte, ontmoetingsplaats en afzetmarkt van lokale voeding, ontstaan nieuwe kansen voor het garanderen van een landbouwkomen, lokaal ondernemerschap, inclusieve sociaal-culturele activiteiten en duurzaam ruimtegebruik.

Gent heeft in haar lokale **voedselstrategie 'Gent en garde'** verschillende doelstellingen geformuleerd. Een eerste strategische doelstelling heeft tot doel een meer zichtbare, kortere voedselketen tot stand te brengen en focust in haar operationele doelstellingen expliciet op het zichtbaar maken van de producent in de stad (in winkels en horeca, via promotie en storytelling,...) en het faciliteren van een hechtere band tussen consument en producent (Beleidsgroep Gent en Garde, 2015). De stad Gent ziet zichzelf ook – in samenwerking met Gentse burgers, organisaties en bedrijven – als een actieve facilitator in het zichtbaar maken van de korte keten, bijvoorbeeld door het mee opzetten van een food hub (cf. de operationele doelstelling 'Een meer toegankelijke afzetmarkt voor lokale producten'). Het **stimuleren van de korte keten** legt de focus op meer contact en een hechtere band tussen producenten en consumenten. De Gentse burger volgt de wereldwijde trend naar een verhoogde appreciatie van lokaal geproduceerd voedsel, wat leidt tot alternatieve ketensystemen die lokale producten gemakkelijker tot bij de consumenten brengen. Initiatieven zoals Voedselteams, groentepakketten of de Buurderij zijn hier voorbeelden van.

Met voorliggende studie wil de Stad Gent verkennen welke mogelijkheden er zijn om de **korte keten op te schalen door ook grootafnemers meer te betrekken in de afzet van korteketenproducten**. Dus geen focus op 'Business to consumers' (B2C), maar wel op 'Business to Business' (B2B). Drie groepen actoren worden hierin vooropgesteld: horeca, retail en grootverbruikers en -keukens. Elk van deze actoren kunnen een hefboom zijn voor het creëren van een grotere afzetmarkt voor lokale producenten, leveranciers en food service bedrijven. Grootkeukens (zowel publieke als private organisaties met grootkeukens, zoals gemeentebesturen, ziekenhuizen, scholen, bedrijven en welzijnscentra) vormen een potentiële afzetmarkt voor lokale producten. Ook de horeca en retailers in Gent kunnen inzetten op het gebruik van lokale Gentse producten.

In dit rapport vatten we 'opschaling' op als de overgang van het aanbod van een individuele producent op de korteketenmarkt naar het bundelen van het korteketenaanbod én het aangaan van gelijkwaardige en strategische partnerschappen met de drie types afnemers die de focus van de opdracht uitmaken (i.c. grootkeukens, horeca en retailers). Een korte keten streeft naar **maximaal één schakel tussen producent en consument**. In voorliggend rapport is deze tussenschakel de grootafnemer. Door de korte keten heeft de consument de mogelijkheid om de tussenschakels te kennen. Wanneer actoren uit de grootdistributie of de voedselverwerkende industrie het product opkopen en daarna verkopen, en waarbij de producent dus niet langer eigenaar is van het product, wordt dit niet als korte keten beschouwd.

Dit rapport stelt een aantal basisprincipes van de korte keten voorop, geïnspireerd door het 'Strategisch plan korte keten' (Afdeling Duurzame Landbouwwontwikkeling, 2011). *Deze principes zijn niet onderhandelbaar of deelbaar; ze zijn in hun totaliteit het fundament waarop de opschaling van de korte keten bouwt.*

- **Zeggenschap:** De producent is niet zomaar een prijsnemer, maar de producent en de afnemer bepalen de prijszetting in onderling overleg. De producent krijgt hierdoor een correcte prijs voor zijn producten. De producent kan ook de productiemethode en het aanbod zelf bepalen. De activiteiten worden namelijk autonoom uitgevoerd of in de vorm van een gelijkwaardig partnerschap. De producent kiest er zelf voor om zijn gehele productie of slechts een deel van zijn productie te vermarkten via de korte keten.
- **Het lokale karakter:** Plaatselijk geteelde producten worden lokaal verkocht. Het lokale karakter van korte keten zorgt voor ondersteuning van de plaatselijke economie. De activiteit is gericht op lokale afnemers, zij kopen de korteketenproducten aan waardoor een zekere territoriale verbondenheid en betrokkenheid bij de herkomst van het product aanwezig is. Bij verwerking van landbouwproducten worden de gebruikte grondstoffen in principe uit de eigen productie of de lokale omgeving gehaald, behalve voor ingrediënten die niet lokaal beschikbaar zijn. Wanneer ingrediënten niet lokaal beschikbaar zijn, moet in de eerste plaats gekeken worden naar lokale alternatieven. Hier bij aansluitend is de korte keten ook een manier om in contact te komen met de lokale landbouwpraktijken en inzicht te krijgen in de productieprocessen en zo landbouw en omgeving vanuit een ruimer duurzaamheidskader met elkaar te verbinden (cf. sociale component, infra)
- Alhoewel de consument (de eindgebruiker) niet centraal staat in dit rapport, is de betrokkenheid van de consument ook in korteketensystemen die zich richten op de grootafnemers belangrijk. **Transparantie** is hierbij essentieel. Dit uit zich in het opbouwen van een relatie tussen de consument en de producent, via de tussenschakel van de grootafnemer die de producent zichtbaar maakt in zijn aanbod naar de consument. Dit verkleint de afstand in de keten en zorgt voor een persoonlijker en sociale band, een wederzijdse vertrouwensrelatie en een grotere betrokkenheid van de consument. De consument weet wie zijn product gemaakt heeft en de producent weet waar zijn producten naartoe gaan. Concreet betekent dit dat de landbouwer weet wie zijn producten verwerkt en consumeert en dat de gebruiker in het restaurant, het ziekenhuis of de school de link nog kan terugvinden tussen wat hij eet en waar de producten vandaan komen.

Korteketeninitiatieven hebben **een breed potentieel: zowel sociaal, ecologisch als economisch**. Het spreekt voor zich dat niet elk opschalingsinitiatief automatisch dit potentieel benut. Het is dan ook belangrijk om per initiatief de afweging te maken.

- De sociale component betreft enerzijds de versterking van de sociale cohesie door verbeterde connectie tussen consumenten, andere stedelijke actoren en de ruime stadsomgeving. Anderzijds is er ook de creatie van (sociale) tewerkstelling o.a. in de landbouwproductie, distributie en eventueel horeca.
- Een economische meerwaarde wordt tot stand gebracht in de vorm van het stimuleren van de lokale economie door het versterken van bestaand en ondersteunen van nieuw ondernemerschap rond stadsgerichte afzetmarkten.

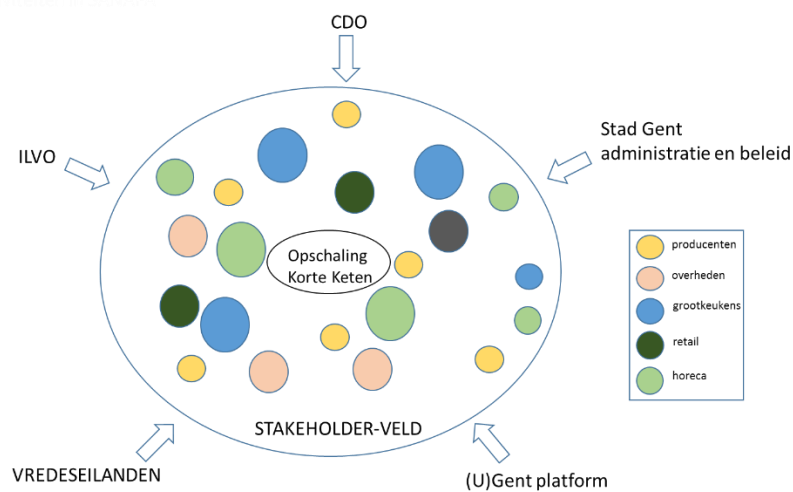
- De meerwaarde op gebied van ecologie en milieu kan gevonden worden in een lagere uitstoot van CO2 en fijn stof, de bijdrage aan beheer van natuurlijke hulpbronnen en het verhogen van klimaatbestendigheid.

Kenmerkend voor elk korteketensysteem is dat er naast de sterke connectie tussen producent en consument ook aandacht is voor de **identiteit van het product** doorheen de gehele keten. Het verdienmodel is immers gebaseerd op de logica dat consumenten belang hechten aan en bereid zijn om meer te betalen voor voeding (ingrediënten, maaltijden) met een lokaal kenmerk bij de plaats van consumptie (Woods et al., 2013). Wanneer korteketensystemen worden opgeschaald zullen de gekende strategieën inzake schaalvergroting (bv. door het aggregeren van volumes) en standaardisering (bv. door lastenboeken) niet voldoende zijn, en aangevuld moeten worden met andere strategieën, die kenmerken als identiteit van het product en de connectie tussen producent en consument erkennen en valoriseren, (Woods et al., 2013; Crivits et al., 2015; Berti and Mulligan., 2015).

Het opschalen van de korte keten is een boeiende en complexe uitdaging die echter geen eenduidige, objectieve oplossing als zaligmakend naar voor kan schuiven. Werken binnen een stedelijk voedselsysteem gaat dan ook gepaard met **normatieve stellingnames** inzake het gewenste landbouwmodel, de breedte van voorliggend vraagstuk, het belang van korte keten, etc. Duurzame korteketenmodellen zijn immers normatieve concepten die maatwerk (en niet zelden strijd) vergen. Bovendien worden we ook geconfronteerd met die andere component die de complexiteit van een (beleids)probleem of uitdaging bepaalt, namelijk de mate van **(on)zekerheid over kennis**. Onvolledige, versplinterde, onzekere en gecontesteerde wetenschappelijke kennis over thema's zoals voedselsystemen of economische modellen zorgen onder meer voor spanning, bijvoorbeeld tussen wetenschappers, en tussen wetenschappers en beleidsmakers. Als onderzoekers binnen dit project hebben we dan ook – gegeven voorliggende complexe kwestie – verzaakt aan de traditionele taakverdeling tussen wetenschap en politiek, waarbij wetenschappers 'objectieve' feiten horen aan te dragen en beleidsmakers vervolgens normatieve, waardegeladen beslissingen nemen. Bewust hebben we ingezet op een **verkenning van mogelijkheden in Gent**. Dat plaatst het klassieke denken in zekerheden en het opleveren van feiten tussen haakjes. De crux van dit project ligt dan ook in het idee dat het betrekken van belanghebbenden bij het exploreren van verschillende pilotprojecten leidt tot het verbeelden en articuleren van een bredere waaier van interessante, duurzame toekomstvisies en handelingsperspectieven dan wat mogelijk is binnen een lineaire kijk op de relatie 'wetenschap-beleid'. Dergelijk **inter- en transdisciplinair perspectief** doorkruiste ook enkele traditionele grenzen, zoals deze binnen de universiteit tussen los van elkaar werkende wetenschappelijke disciplines met elk hun eigen discours, concepten en wetenschapsfilosofieën, alsook de grenzen tussen de academische wereld, de beleidswereld en andere maatschappelijke actoren. Wat voorligt is dan ook een **'coproductie' van relevante kennis**.

Concreet betekent dit dat er vanaf de vroegste fases in het proces met zowel stakeholders, wetenschappers als beleidsmakers werd samengewerkt en nagedacht. Kennis vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines en van korteketenactoren werd samengebracht en geïntegreerd. Het projectteam bestond uit sociologen, bio-ingenieurs, economen, stedenbouwkundigen, politicologen en logistiek experts van het Instituut voor Landbouw-, Visserij- en voedingsOnderzoek (ILVO), het Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (CDO, UGent), Vredeseilanden (Rikolto) en diverse experts van het tijdelijke UGent-platform 'Duurzame steden & voeding'. Onderstaande figuur 1.1 laat zien dat het opschalingsproces van de korte keten in handen is van het stakeholderveld zelf, waar zowel producenten, verschillende types afnemers, overheden en anderen een rol spelen. Het projectconsortium staat in de buitenste cirkel en had als opdracht de stakeholders aan te zetten tot

dialogo, gezamenlijk problemen en oplossingen te laten formuleren, mee te laten denken over verschillende oplossingen en scenario's, etc. om zo de contouren van een partnerschap voor een pilotproject tot stand te brengen.



Figuur 1.1.: Het opschalingsproces van de korte keten is in handen van het stakeholderveld zelf

1.2. Opbouw en limieten van het rapport

Het rapport is opgebouwd uit **drie delen**. Het eerste deel '**Achtergrond: noden en voorbeelden**' bespreekt de barrières en verwachtingen van de korte keten (hoofdstuk 2). Daarna worden drie internationale voorbeelden van opschalingsinitiatieven ter inspiratie toegelicht (hoofdstuk 3). Het tweede deel '**Pilotprojecten: beschrijving en wetenschappelijke analyses**' gaat specifiek in op het traject dat in Gent werd doorlopen. Het vierde hoofdstuk bespreekt eerst hoe er drie pilotprojecten werden afgelijnd en focust daarna op het narratief van deze pilotprojecten: het 'Boeren netwerk voor de Gentse binnenstad'; het 'Coöperatief distributieplatform'; en het 'GeKKoS (Gents Kenniscentrum Korte Keten en Stadsgerichte landbouw)'. Het vijfde hoofdstuk licht deze drie pilotprojecten door, zowel op financieel en logistiek vlak als voor wat betreft CO₂-uitstoot. Het derde deel vertrekt vanuit een **transitieperspectief** en bevat vervolgens **algemene reflecties en voorlopige conclusies**.

Dit rapport is het resultaat van een vrij intensief **actie-onderzoek**. Het projectteam, uiteraard samen met de betrokken stakeholders, heeft bewust een interactief proces georganiseerd en uitgevoerd. De inzichten hieruit zijn voornamelijk vervat in de drie beschreven pilotprojecten. Het traject beoogde immers om dergelijke pilotprojecten te formuleren: projecten die 'piloteren', die in staat zijn om als voorloper een beweging op gang te trekken die ruimer gaat dan het eigenlijke project. Het project 'Opschaling van de korte keten' heeft bijgevolg ook sterk ingezet op het creëren van een **draagvlak** bij mogelijke stakeholders in een opschalingstraject. Voorliggend rapport is dan ook enigszins a-typisch en vat onvoldoende het belangrijkste resultaat van het project, met name het opgebouwde sociaal kapitaal. Dat is niet te vatten in het geschreven eindproduct, maar leeft op het terrein.

Het is dan ook niet wenselijk, zelfs niet mogelijk, om de resultaten van dit proces te veralgemenen voor 'de gemiddelde grootkeuken, retailer of horecazaak' in Gent, of om deze zomaar over te plaatsen naar andere steden in Vlaanderen. De resultaten kunnen echter als **inspiratiebron** wel de contouren van dit specifieke traject 'Opschaling van de korte keten' overstijgen en als analogieredenering fungeren in andere stadsregio's.

DEEL 1 – ACHTERGROND: NODEN EN VOORBEELDEN



Boeren in de stadsrand. Zowel particulieren als grootafnemers behoren tot de klanten van deze CSA-boerderij (Oogstgoed, Gentbrugge) (foto: Joost Dessen)

Dit eerste deel bevat twee hoofdstukken. **Hoofdstuk 2** bespreekt de barrières inzake de opschaling van kort keten, alsook enkele algemene oplossingen. Deze worden concreet gemaakt door een voorbeeldenmatrix die de variëteit aan bestaande korteketeninitiatieven weergeeft en bijgevolg kan fungeren voor het verkennen van opschalingsmogelijkheden. In **Hoofdstuk 3** bespreken we uitgebreid drie internationale voorbeelden van korteketeninitiatieven waarbij gefocust wordt op ‘Business to Business’ (B2B).

Hoofdstuk 2: Barrières, mogelijkheden en verwachtingen in de korte keten

Maarten Crivits, Eva Kerselaers, Marlinde Koopmans, Wouter Peeters, Charlotte Prové, Elke Rogge, Joost Desein

2.1. Geïdentificeerde barrières bij opschaling

Om een inzicht te krijgen in de mogelijkheden rond de opschaling van korte keten in Gent alsook om de verwachtingen en noden van de betrokken stakeholders te kunnen kaderen binnen een ruimer perspectief werd een beknopte analyse gemaakt van een reeks van de belangrijkste barrières waarmee landbouwers en afnemers kampen bij het opschalen. Hiervoor werd gebruik gemaakt van een stuk literatuurstudie, kennis reeds bekomen uit voorgaande projecten in het Gentse alsook een reeks diepte-interviews met zowel landbouwers als afnemers.

In wat volgt sommen we barrières op die zowel aan aanbodzijde als aan afnemerszijde van belang zijn. In een korte reflectie op deze resultaten gaan we in op het belang van samenwerking om deze barrières weg te werken en gaan we kort in op de nood aan externe ondersteuning om samenwerkingsverbanden rond korte keten een grotere slaagkans te geven.

Investeringskosten en geïnvesteerde tijd

Een eerste hindernis voor de producenten zijn de **investeringskosten** die gepaard gaan met het opstarten van een nieuwe activiteit (Rogge et al., 2016). Denk bijvoorbeeld aan de kosten die gepaard gaan met infrastructuur (koelcel, winkel(inrichting), automaat voor verse melk of fruit), logistiek (bedrijfswagen, uitbesteden van vervoer) en de organisatie van het verkoopplatform (webshop) en marketing. Verder op in het rapport zullen we specifiek en uitgebreid aandacht besteden aan de te overwinnen drempels bij logistiek, wat – voornamelijk in samenwerkingsverbanden – een heikel punt is.

Ook de **geïnvesteerde tijd** is een vorm van een kost, die zowel bij opstart als in een operationeel initiatief een belangrijke beperkende factor kan zijn. Bij volledig nieuw te starten landbouwinitiatieven zoals CSA (meestal polycultuur op kleine oppervlakte) of conversie naar een ander productiesysteem (bio, andere landbouwtak) spelen ook productiekosten een rol zoals de aankoop van grond, dieren of een tractor. Andere voorbeelden van kosten bij het opstarten van de verwerking van producten (vb. zuivel, hoevevlees) impliceren kostenposten zoals het volgen van opleidingen voor zuivelverwerking of een aparte keukenruimte om te voldoen aan de voorschriften van voedselveiligheid. Voor individuele landbouwers met weinig financiële ruimte – o.a. omdat ze vast zitten aan afbetalingen van voorgaande investeringen voor een totaal andere bedrijfsvoering – kunnen deze opstartkosten een belangrijke hindernis zijn. Hoewel de nieuwe activiteit op termijn misschien het bedrijfsinkomen verhogen of stabiliseren en op termijn zichzelf terugbetaalt, is het te begrijpen dat de nodige investeringen landbouwers afschrikken.

Aansluitend bij de problematiek van de investeringskosten, speelt ook de **eigenaarsstructuur** een rol. Voor landbouwers die pachten moeten (kleine tot grote) infrastructurele investeringen met de eigenaar worden onderhandeld en wordt verbreding vaak afgeraden als ‘te risicovol’. Zeker wanneer de verbredingsactiviteit investeringen aan gepachte gebouwen inhoudt, kan dit voor de landbouwer een risicovolle onderneming betekenen.

Dezelfde soort barrières zijn er ook bij afnemers. Bepaalde types grootverbruikers zoals scholen en woonzorginstellingen hebben recentelijk **disinvesteringen** gemaakt in hun cateringbeleid, en zijn bijvoorbeeld gaan investeren in meer sterk gemoderniseerde keukens (bv. een specifieke apparaat om vacuüm maaltijden te garen voor alle Gentse schoolmaaltijden). Scholen en woonzorgcentra hebben bijvoorbeeld vaak geen volwaardige keukens meer, waardoor het investeren in nieuwe keukens wordt gepercipieerd als een stap terug.

Een barrière die door alle types afnemers werd aangegeven is het **gebrek aan tijd** om zich actief bezig te houden met het zoeken naar lokale producenten of korteketeninitiatieven. Supermarkten die wel interesse hadden in de korte keten, gaven aan weinig tijd en kennis te hebben om zich in te werken in het plaatselijke (korte keten) landbouw. Horeca zaken met interesse voor korteketenproducten gaven aan dat hun tijd om zich bezig te houden met het actief zoeken naar leveranciers beperkt is (zie ook verder bij *nood aan kennis en ervaring*)

Complexe wetgeving

Ook de wetgeving kan een bottleneck zijn bij het opstarten of stimuleren van korte ketens (Rogge et al., 2016). Vanuit het **ruimtelijke ordeningsbeleid** zijn bijvoorbeeld enkel agrarische (en para-agrarische) activiteiten toegestaan in agrarisch gebied. Hoewel er reeds uitzonderingen zijn opgenomen in de wetgeving – vaak net om verbreding van landbouwbedrijven mogelijk te maken – is het niet vanzelfsprekend dat elke verbredingsactiviteit vergunbaar is op een landbouwbedrijf (bijvoorbeeld: aantal logies per bedrijf, hoeveslagerij, verkoop van andermans producten in eigen hoevewinkel). Ook de **wetgeving rond voedselveiligheid** bemoeilijkt de verwerking en verkoop van producten op het bedrijf. Er gelden immers - terecht - strenge veiligheidsmaatregelen, die duur of complex kunnen uitvallen voor kleinschalige voedselproductie zoals het maken van kaas of ijs op een melkveebedrijf.

Aan de afnemerskant bemoeilijkt de **Europese mededingingswet** in sommige gevallen de aankoop van lokale producten door openbare instellingen zoals scholen of zorginstellingen, omdat het criterium 'lokaal' niet mag worden opgenomen in de openbare aanbestedingsprocedure. In het geval van pogingen tot integratie van de 'klanten' van de afnemers (rusthuispatiënten, vrijwilligers, leerlingen, consumenten) in de korte keten praktijk, bijvoorbeeld door het organiseren van gezamenlijke kooksessies in een school of woonzorginstelling of het betrekken van consumenten in de promotie van korte keten in een supermarkt spelen vaak ook wettelijke beperkingen rond voedselveiligheid of arbeidsreglementen.

Voor elk van de opgesomde wettelijke moeilijkheden zijn steeds twee soorten reacties die naar boven komen. Ofwel zijn verantwoordelijken of ondernemers bij voorbaat **afgeschrikt door 'de' wetgeving** wat eerder verlamkend werkt en niet aanzet tot (mogelijks wel realiseerbare) pogingen tot een korte keten initiatief. In dit geval is er nood aan meer duiding over wat wel en wat niet kan, bijvoorbeeld door het tonen van reeds geslaagde korteketeninitiatieven. Ofwel gaan ondernemers op zoek naar **creatieve oplossingen**. De vraag stelt zich of deze oplossingen maatschappelijk wenselijk zijn? Indien wel, dan lijkt het aangewezen de wet aan te passen. Indien niet, dan moet er op andere manieren naar oplossingen gezocht worden (vb. meer handhaving).

Nood aan kennis en ervaring om een korteketencultuur op te bouwen

Landbouwers die proberen om een korteketenactiviteit op te starten, botsen vaak ook **tal van praktische problemen**. Het contact met afnemers kan zich voor doen op alle mogelijke uren van de dag en is niet

altijd te combineren met de gewone landbouw (en gezins)activiteiten. Vaak is korte keten ook slechts één additioneel kanaal dat boven op de langeketenkanalen komt. Afnemers zorgen ook niet voor een **constante afname**. In de zomer, net op het ogenblik dat het aanbod het grootst is, gaan consumenten massaal op vakantie of zijn de scholen dicht. Hoe leid je dat in goede banen? Hoe kan je afnemers blijvend warm maken voor je product? En hoe zorg je er in de eerste plaats voor dat de afnemers en hun consumenten op de hoogte zijn van je initiatief? Hoe maak je reclame? Hoe weet je op voorhand of er interesse zal zijn? Er is heel wat marketing kennis vereist om korteketeninitiatieven blijvend in de markt te krijgen. Deze **kennis en ondersteuning zit versnipperd** over heel wat organisaties en beleidsinstanties. Veel landbouwers vinden ook hier hun weg niet naartoe.

Ook bij afnemers is een **vorm van expertiseopbouw** cruciaal. In scholen, rusthuizen, ziekenhuizen en bedrijven wordt zelden prioriteit gegeven aan het nadenken of overwegen van duurzame voeding. Voeding wordt vaak als een kostenpost beschouwd, losstaand van de kerntaken waardoor het functioneel wordt benaderd en men louter streeft naar een zo goedkoop mogelijke prijs. Ook in de keukencultuur is er vaak sprake van een vrij beperkte menuplanning of wordt een alternatieve menuplanning (bv. seizoensgebonden) nauwelijks als optie naar voren geschoven. Daarnaast zijn de skills van het keukenpersoneel niet altijd voorzien op het koken met alternatieve ingrediënten¹ of het uitbreiden van het bestaande gamma aan recepten.

Een bijkomende moeilijkheid voor de afnemers is dat zij ook een **communicatietraject naar de klanten** moeten kunnen verantwoorden en organiseren. Vaak moeten ingrijpende veranderingen in het cateringbeleid worden afgetoetst binnen de ruimere besluitvormingsstructuur van een organisatie. Veranderingen in het aanbod, de eetcultuur (bv. communicatie over duurzame voeding) en de prijs (korte keten producten komen vaak iets duurder uit) moeten ook worden gecommuniceerd naar de klanten van de afnemers. In een school kan dit bijvoorbeeld impliceren dat een kok moet leren koken met andere ingrediënten (indien niet gewerkt wordt met externe catering), dat een leraar duiding moet kunnen geven over duurzame landbouw en voeding, dat een schoolbestuur een prijsstijging moet kunnen argumenteren naar de ouders en dat leerlingen moeten worden warmgemaakt voor minder gekende maaltijden. Dergelijke communicatietrajecten zijn niet eenvoudig en vereisen dat tijd kan worden vrijgemaakt om hier in te investeren.

Toegang tot grond en infrastructuur

Zowel bestaande landbouwbedrijven als nieuw op te starten (korteketen)bedrijven ervaren **een grote druk op de beschikbare grond** (Lierman et al., 2015; Rogge et al., 2016). Zeker in het dicht bevolkte Vlaanderen zijn er veel andere functies die (agrarische) ruimte innemen, waardoor landbouwgrond schaars en duur wordt (Verhoeve et al., 2015). Ruimte is nochtans een basisvoorwaarde voor landbouwactiviteiten en de moeilijke toegang tot grond is een probleem waar veel korteketeninitiatieven mee worstelen. Zowel startende initiatieven die op zoek zijn naar beschikbare ruimte, als bestaande initiatieven die zich geconfronteerd zien met een inname van hun gronden voor andere functies en daardoor hun bedrijfsvoering in het gedrang zien komen (Kerselaers, 2012). Er lijkt dan ook nood aan instrumenten die grond voor agrarisch gebruik kunnen vrijwaren, algemeen en specifiek voor korteketeninitiatieven. Op het eerste zicht misschien tegenstrijdig, maar het ontwikkelen van korteketeninitiatieven kan misschien net één van deze instrumenten zijn. Een stijging van het landbouwinkomen (Van Buggenhout E. en Vuylsteke A., 2014) en een betere inbedding van

¹ Eén specifiek voorbeeld hiervan is het koken met biologische groenten. Doordat deze doorgaans meer water bevatten zullen kooktijden verschillen wat voor onverwachte effecten kan zorgen.

landbouwactiviteiten in de maatschappij (i.c. dankzij korte keten) kan immers de capaciteit van boeren verhogen om landbouwgrond in landbouwgebruik te houden.

Specifieke eisen van grotere afnemers

Bij het opschalen van de korte keten wordt samengewerkt met afnemers die andere eisen hebben dan consumenten doorgaans hebben. Bij woonzorginstellingen speelt de beperking dat door de besparing op keukenpersoneel slechts beperkte tijd wordt geïnvesteerd in het koken. Dit impliceert het **zeer hoge gebruik van verwerkte producten** (bv. voorgesneden groenten, bereide sauzen of gepelde eieren) wat landbouwers die korteketenproducten willen aanbieden onder druk zet om te investeren in verwerking.

Binnen de **horecasector kunnen een drietal verschillende groepen** worden onderscheiden. Een eerste segment dat zich vooral differentieert door de kwaliteit van de voeding en de originele verwerking ervan in haar menu (bv. een sterrenrestaurant of een restaurant dat specifiek inspeelt op duurzame voeding). Hier speelt authenticiteit en exclusiviteit een grote rol en is communicatie over de specifieke producten belangrijk. Een tweede segment zet eerder in op een meer traditioneel menu, maar heeft niettemin de vrijheid om aanpassingen in de menusamenstelling door te voeren (veel autonomie in de keuken). Bij dit soort restaurants moet actief worden gecommuniceerd over de potentiële meerwaarde van korte keten als interessante basis om te komen tot nieuwe maaltijdconcepten. Een derde type restaurant werkt met een beperkte en standaard menuplaning en heeft hiervoor contact met grootschalige servicebedrijven. Hier is vooral vraag naar voorgemaakte producten die weinig tijd kosten om te bereiden en die gekend zijn bij het 'grote publiek'.

Ook bij **supermarktketens** kunnen verschillen worden opgemerkt wat betreft de aanpak en eisen ten aanzien van de korte keten. Wat betreft de flexibiliteit in het integreren van korteketenproducten in het gamma, kan op het niveau van de individuele supermarkt een fundamenteel onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds de gerant, die voor zijn aankopen afhankelijk is van het centraal aankoopbeleid van de retailketen waartoe hij behoort, en anderzijds de zelfstandige winkerverantwoordelijke die zelf beslist over wie zijn leveranciers zijn. De autonome winkerverantwoordelijke heeft doorgaans een grotere vrijheid om zelf een korteketengamma samen te stellen en contacten te leggen met lokale producenten. Daarnaast is het ook zo dat zelfstandige winkerverantwoordelijken in vele gevallen meer vertrekken vanuit een verkoopstrategie, terwijl centrale aankoopdiensten van supermarktketens ook – vanuit hun rol als tussenhandelaren – kunnen uitgaan van een aankoopstrategie waarbij ook wordt gehandeld vanuit een strategische onderhandelingslogica. Van de grote supermarktketens werken Carrefour, Spar en Delhaize met winkerverantwoordelijken die voor een groot deel zelf bepalen waar zijn hun assortiment vandaan halen.

Het spanningsveld van de samenwerking: oplossing én probleem

Uit de analyse blijkt dat de barrières die gelden voor korte keten gericht naar consumenten (B2C) ook gelden voor de opschaling van de korte keten waar men zich richt op andere afnemers (B2B). Daarnaast wordt echter duidelijk dat een deel van de geïdentificeerde problemen zou kunnen worden aangepakt door **zichzelf collectief te organiseren**. We zien deze vaststelling op verschillende fronten terugkeren.

Samenwerking maakt het mogelijk om **gezamenlijk investeringen** te maken (bv. gezamenlijke koelcel, gezamenlijk verkooppunt, gezamenlijke promotie). Dit drukt de kosten en geïnvesteerde tijd of geeft mogelijkheden om taken uit te besteden (bv. marketing en promotie). Door samenwerking kan tevens tijd worden vrijgemaakt om **kennis te ontwikkelen en uit te wisselen**, kan advies worden ingekocht, kan

een gedeelde visie worden aangebracht en tijd in overleg en onderhandelen met afnemers worden verdeeld.

Hoewel de piste van samenwerking naar voor komt als een essentiële oplossing voor de opschaling van de korte keten, ligt zij evengoed aan de kern van het probleem. Voorgaand onderzoek wijst immers uit dat landbouwers vragende partij zijn voor meer onderlinge samenwerking, maar zich niettemin bevinden in **een traditie van individualisme en afhankelijkheid van externe actoren met deels tegengestelde belangen** (zie bv. Crivits et al., 2014). Dit wordt ook bevestigd door de uitgevoerde diepte-interviews. Verschillende producenten gaven aan dat er een gebrek is aan vertrouwensband en een gedeelde visie tussen landbouwers. Er werd aangegeven dat een los samenwerkingsverband een risico inhoudt omdat landbouwers te snel kunnen in- en uitstappen waardoor de garantie van een vast aanbod aan afnemers op de helling staat. In de biologische landbouw is de uittredende generatie landbouwers de negatieve ervaringen rond coöperaties in de jaren negentig nog steeds niet vergeten (cf. Atalanta). Een gelijkaardige observatie werd aangegeven bij het leggen van contacten tussen producenten en retailers. Dit impliceert het maken van **duidelijke afspraken en het garanderen van wederzijds engagement op lange termijn** waarbij niet te veel wordt doorgevraagd door producenten bij hoge marktprijzen en niet te veel wordt afgenomen door retailers bij lage marktprijzen. Dergelijke afspraken vereisen voornamelijk de **aanwezigheid van vertrouwen**. Daarnaast werd ook herhaaldelijk aangegeven dat de rol van meer ‘neutrale’ niet-landbouwers in veel gevallen cruciaal is in het faciliteren van samenwerkingsverbanden tussen landbouwers onderling.

2.2. Een voorbeeldenmatrix van korteketeninitiatieven

Onderstaande voorbeeldenmatrix is opgesteld met als doel **zoveel mogelijk variëteiten aan opschalingsmogelijkheden in kaart te brengen** en moet vooral worden gezien als een ruime basis om **met belanghebbenden in dialoog** te gaan. Bij onze gesprekken werd de matrix als leidraad gebruikt om – naast de ideeën die al leefden bij de stakeholders – ook andere ideeën aan te brengen. Deze aanpak sluit aan bij wat we geformuleerd hebben als de crux van dit project, namelijk het idee dat het betrekken van belanghebbenden bij het exploreren van verschillende scenario’s leidt tot het verbeelden en articuleren van een bredere waaier van interessante, duurzame toekomstvisies en handelingsperspectieven op de opschaling van de korte keten.

Tijdens het project zijn we dan ook afgestapt van de intentie om strikte indelingscategorieën te gaan hanteren, omdat elke indeling telkens bleek te maken te hebben met overlappende voorbeelden, wat de duidelijkheid in de weg staat. Toch werken we in een ruime zin met drie verschillende soorten manieren van indelen.

Een eerste reeks voorbeelden kan worden gezien als aanleunend bij aan bij wat men **nieuwe marktcreatie** kan noemen. Dit betreft een korteketensysteem dat vanuit een groep actoren (nauw verbonden met zowel aanbod- als vraagcreatie) zelf een nieuwe afzetstructuur tot stand brengt. In dit geval worden geen korteketenproducten geleverd aan bestaande afnemers, maar wordt zelf een nieuwe winkel, restaurant of markthappening in de markt gezet. Belangrijk is hier dat deze initiatieven in de markt worden gezet vanuit de intentie om de volledige ‘mission statement’ van de organisatie te laten samenvallen met een korteketenlogica en dus bij voorbaat de structuur van de onderneming daar op af te stemmen.

Een tweede reeks voorbeelden kunnen eerder gezien worden als een vorm van **koppeling** tussen **een bestaand (of zich op korte termijn te ontwikkelen) korteketenaanbod en de bestaande afzetketen** en afnemers. Bij deze optie wordt er een opschaling tot stand gebracht waarbij het aanbod wordt samengebracht en op systematische basis afgestemd op de organisatie en verwachtingen van grotere afnemers zoals retail, grootverbruikers of food service bedrijven. De organisatie van de afzet (aggregatie, distributie, promotie) kan worden opgenomen door een coöperatieve van landbouwers, een intermediaire instantie, de afnemer zelf of partnerschap van voorgaande actoren. Voor elk type afnemers zal tegemoet moeten worden gekomen aan een verschillende set van verwachtingen en randvoorwaarden.

Een derde type voorbeelden zijn **de multifunctionele initiatieven**, belangrijk om apart te vermelden omdat in dit geval een korteketenafzetmarkt wordt gerelateerd aan andere (publieke of private) diensten die tevens worden vergoed in het verdienmodel, zoals zorg, educatie, sociale tewerkstelling, natuurbeheer, landschapsbeheer,... Een type samenwerking - dat in de Angelsaksische wereld maar ook Frankrijk steeds vaker voorkomt - is het verbinden van afzetkanalen of leveringscontracten met landbouwgerelateerde diensten die complementair zijn met de maatschappelijke doelstelling van de afnemer (school, ziekenhuis, welzijnscentrum, etc.). Voorbeelden zijn CSA's die nabij een ziekenhuis liggen en worden ingebed in een programma rond het welzijn van de patiënt ('Farm to hospital') of specificaties in leveringscontracten voor scholen rond landbouweducatie aan die scholen ('Farm to school').

	Horeca	Retail	Grootkeukens
<u>De vroente</u> Een samenwerkingsverband tussen het collectief van bioboeren de Vroente, kaasmakerij het Hinkelspel, bakker Copain en kantine/catering De Jaegher. Samen batzen zij de Lousbergmarkt in Gent uit. www.lousbergmarkt.be/		X	
<u>Hartenboer</u> Een groep landbouwers uit het Hageland en Limburg die hun producten aanbieden via een web-platform en verkooppunten die in handen zijn van de landbouwers. www.boerenvoedsel.be/webwinkel/hartenwinkel/		X	
<u>D'ici</u> Een coöperatieve van boeren uit de provincie Namen die twee winkels hebben en ook twee restaurants. Op de site is ook een bakkerij. Ze willen verder uitbreiden naar een duurzame foodhub. De eerste winkel opende in 2013, de tweede in 2016. www.d-ici.be/	X	X	
<u>Landwinkels</u> Een Nederlandse keten van boerderijwinkels waarbij elkaars lokale producten worden verkocht door een coöperatie van samenwerkende boeren. http://landwinkel.nl/		X	
<u>Stroudco Food Hub</u> Stroudco is een Britse coöperatieve van producenten die aan huis producten leveren. Het model is sterk te vergelijken met de Buurderij. www.stroudco.org.uk		X	
<u>Marqt</u> Marqt is een nieuw opgezette Nederlandse retailketen met als core business model het communiceren over duurzaamheid van de producten prijszetting, actief contact rond duurzaamheid via blog, duurzame contracten met lokale landbouwers. www.marqt.com		X	
<u>O'tera</u> O'tera is een verzameling van vier grote winkels in Noord-Frankrijk. Minstens 2/3e van de producten zijn korte keten (dwz: "produits sur lesquels le magasin O'tera est le seul intermédiaire commercial entre le producteur et le client"). Ze hechten belang aan interactie tussen producenten en		X	

consumenten en langdurige contracten. Competitie tussen producenten wordt vermeden, iedere producent krijgt een volwaardige vergoeding. www.o-tera.com			
<u>Distrikempen</u> “DistriKempen is een collectief van 8 producenten van hoeve- en streekproducten die hun waren samen aan de man brengen en door een professionele distributeur laten bezorgen. Het leeuwenaandeel van deze producenten draagt het Pure Kempen kwaliteitslabel. Enkel professionele gebruikers kunnen van deze dienst gebruik maken. Het grote voordeel is dat afnemers verschillende producten tegelijk kunnen bestellen (zuivel, vleeswaren, groenten en fruit), op één moment geleverd krijgen en ook maar één factuur hoeven te betalen.” www.bestelbijdistrikempen.be	X	X	
<u>Polderveld</u> Het Polderveld is een zelfoogstboerderij in Westkapelle gebaseerd op de principes van CSA-landbouw (Community-Supported Agriculture). Vanaf 2017 zou een veld van ongeveer 1 ha beteeld worden voor afzet naar restaurants en de mogelijkheid om een duurzame samenwerking aan te gaan met het lokale ziekenhuis. www.polderveld.be/			X
<u>Vredeseilanden & UZ Gasthuisberg</u> Een voorbeeld van ‘Farm to Hospital’. Vredeseilanden en UZ Gasthuisberg sloegen de handen in elkaar om de grootkeuken van het universitaire ziekenhuis grondig te verduurzamen. Het gebruiken en verwerken van lokale producten via korte keten is daar een belangrijke peiler van. www.vredeseilanden.be/nl/nieuws/vredeseilanden-helpt-ziekenhuiskeuken-verduurzamen			X
<u>De Wikke & kinderdagverblijf</u> De Wikke is de boerderij van het sociale economieproject Wonen en Werken. Met de biologische groenten die ze telen in de abdij van 't Park stellen ze onder meer groentepaketten samen en leveren ze rechtstreeks aan een kinderdagverblijf Leuven. www.wonen-en-werken.be/de-wikke			X
<u>Oregional</u> Oregional is een Nederlandse leverancier van lokale producten voor horeca en grootkeukens. Ze hebben een bijzonder focus op zorginstellingen en ziekenhuizen. www.oregional.nl	X	X	X
<u>Lekker Geel</u> Lekker Geel is een initiatief waarin horeca wordt warm gemaakt rond lokale producten. Er is een webplatform waarin naar Horeca wordt gecommuniceerd rond lokale 'Geelse' producten. Ze organiseren kookworkshops met lokale producten. De brengt een win-win situatie tot stand: 'gratis' communicatie voor lokale horeca én voor lokale producenten. www.lekkergeel.be	X	X	

<p>Carrefour Herent Carrefour Herent koopt veel producten, vooral groenten en fruit, lokaal aan en gaat bewust om met de prijsverschillen tussen de lokale en conventionele varianten van eenzelfde product. Ook besteden ze veel aandacht aan communicatie en story telling rond de lokale producten. www.vredeseilanden.be/nl/nieuws/de-kracht-van-fairtradegemeente-herent</p>		X	
<p>Lunch met LEF Lunch met LEF is een project van Wervel mee ondersteund door Gentse werkgroep stadslandbouw. Ze willen oudercomités en scholen ondersteunen in het aanbieden van een Lokale, Ecologische en Faire maaltijd. www.lunchmetlef.be</p>			X
<p>Westreex Westreex is een project dat op quasi dezelfde manier werkt als Distrikempen (zie hoger). Ze leveren 100 % West-Vlaamse hoeve- en streekproducten aan detailhandelaars en horeca. www.westreex.be</p>	X	X	
<p>Copenhagen House of Food Copenhagen House of Food, in het Deens Madhus, is een organisatie van het stadsbestuur om gezonde voeding te promoten. Ze richten zich vooral op de publieke sector. Ze adviseren kinderopvang en scholen bij het voorzien van gezonde, verse maaltijden. Er is een sterke focus op verse en seizoensgebonden ingrediënten, vaak biologisch. http://en.kbhmadhus.dk</p>			X
<p>Abdijboerderij Leuven Hier wordt een coöperatieve van boeren opgericht die gezamenlijk produceren en afzetten in het Leuven, op de abdijsite. Er is een samenwerking met De Wikke vzw (winkel) en CVBA met vzw's De Wikke. Het project verenigt CSA boeren die al een tijd bezig zijn met boeren die nieuw starten. www.leveninleuven.be/2016/03/13/abdij-van-park-krijgt-doe-boerderij-moestuin-kaasmakerij-en-biolandbouwopleiding</p>		X	

Hoofdstuk 3: Internationale voorbeelden van korteketeninitiatieven

Joost Dessen, Charlotte Prové en Maarten Crivits



Koken met korteketenproducten gaat verder dan aankoop en logistiek. Het heeft ook impact op keukeninrichting, nodige kennis en geschikte recepten (Roof Food) (foto: Jef Geldof)

3.1. Inleiding

Hoofdstuk 3 geeft een inkijk in drie internationale voorbeelden van korteketeninitiatieven. Deze zijn geen perfecte, foutloze voorbeelden en ze spelen zich ook af in een **context die anders is** dan deze in Vlaanderen of Gent. Ze kunnen echter wel **als inspiratiebron** dienen voor nieuw op te starten pilootprojecten in Gent, vooral omwille van specifieke keuzes die werden gemaakt.

De drie voorbeelden zijn (1) HÁZIKÓ, een cateringbedrijf in Boedapest; (2) Oregional dat toelevert aan zorginstellingen in Nederland; en (3) Food for Thought dat rond Liverpool schoolmaaltijden verzorgt. **HÁZIKÓ** is een commercieel, for-profit bedrijf. De afnemers zijn grootafnemers in Boedapest. Ze opereren onafhankelijk van de overheid, en doen geen beroep op enige vorm van subsidiëring. **Oregional** is een coöperatie van producenten. Het is een totaalleverancier die zich voornamelijk richt op een aantal zorginstellingen met de Sint-Maartenskliniek als belangrijkste afnemer. Ze krijgen ondersteuning van andere organisaties die vaak aan de overheid zijn gerelateerd. **Food for Thought** is een vzw die zich richt op scholen, en voor een 35-tal scholen de dagelijkse maaltijden verzorgt. Hun

winsten worden opnieuw geïnvesteerd in de aangesloten scholen. Door hun verbondenheid met de onderwijssector is een deel van hun werking afhankelijk van overheidssteun.

Elk voorbeeld start met een **algemene omschrijving** die ingaat op de ontstaansgeschiedenis, de werking of andere elementen. Dit wordt gevolgd door een beperkte, gestructureerde informatietabel volgens het **BMC (Business Model Canvas)**². Tenslotte volgen er enkele reflecties. De elementen van het BMC (waaruit per voorbeeld een selectie werd gemaakt) zijn:

<i>Sleutelpartners</i>	Wij zijn de sleutelpartners? Wie zijn de kerntoeleveranciers? Welke resources krijgen van deze partners? Welke zijn hun kernactiviteiten?
<i>Waardepropositie</i>	Welke waarde creëren we voor onze klanten? Welke probleem waarmee onze klanten worstelen, lossen we op? Aan welke noden van onze klanten komen we tegemoet?
<i>Kernactiviteiten</i>	Welke kernactiviteiten zijn er nodig om onze waardepropositie waar te maken? Welke distributiekanaal zijn daarvoor nodig? Relaties met klanten? Inkomstenstromen?
<i>Belangrijkste resources</i>	Wat zijn de belangrijkste resources die nodig zijn om de waardepropositie waar te maken?
<i>Klantenrelaties</i>	Hoe raken we aan klanten, en hoe binden we de klanten aan ons? Welke soort relaties bouwen we op met de klanten?
<i>Kanalen</i>	Hoe willen we onze klanten bereiken? Via welke kanalen? Zijn er andere bedrijven die hen al bereiken?
<i>Klanten segmenten</i>	Voor wie creëren we waarde? Wie zijn de belangrijkste klanten? Kunnen we deze in segmenten onderverdelen?
<i>Kostenstructuur</i>	Welke zijn de belangrijkste kosten van ons businessmodel? Welke resources zijn het duurst? Welke kernactiviteiten zijn het duurst?
<i>Inkomstenstromen</i>	Hoeveel willen onze klanten betalen, en wat willen ze daarvoor in ruil? Hoeveel betalen ze nu? Wat is maw het verdienmodel?

² Voor een algemene toelichting over dit Business Model Canvas, zie bijlage 1.

3.2. HÁZIKÓ : ondernemerschap in de Hongaarse Korte Keten



Contact informatie

Information: <http://haziko.farm/en/about-haziko/>

Adres: Házikó Farm Kft. - Dembinszky Street 32. Budapest – 1071

Marketing and general inquiries: +36 20 513 13 23 (Csenge) - info@haziko.farm

contact person: Gábor BERTÉNYI (M) - bert@agrikulti.hu

Omschrijving

HÁZIKÓ is het meest recente initiatief van **Agri Kulti**, een bedrijf dat onderzoek en consultancy doet over thema's van rurale ontwikkeling, en zowel met de producenten als de onderzoekswereld nauwe banden heeft. HÁZIKÓ is een bedrijf dat in essentie beoogt om lokale hoeveproducten te verwerken in hoogwaardige gerechten in Boedapest (Hongarije). Hun objectief is om de participatie van kleinschalige, innovatieve landbouwbedrijven en agrarische ondernemingen in de markt **op te schalen door stedelijke consumenten hoogkwalitatieve, verse en gezonde voeding aan te bieden, binnen een winstgevende omgeving**. Ongeveer 40 à 45 kleinschalige landbouwbedrijven leveren producten aan HÁZIKÓ, die de producten koopt, verwerkt en dan afzet in de stedelijke markt. De keten is kort - **HÁZIKÓ als enige tussenschakel** - en transparant. HÁZIKÓ spreekt zelf over 'a local fair trade system'. Voor Agri Kulti is HÁZIKÓ een 'living lab' waarin met de transitie naar een meer duurzaam voedselsysteem wordt geëxperimenteerd in een real-life, for-profit context.

Ontstaansgeschiedenis

Gábor Bertéyi (roepnaam: Bert) richtte rond 2010 een boerenmarkt op, ongeveer 60 km van Boedapest, met als doel om de afzetmogelijkheden voor boeren te vergroten. Het was de eerste gecertificeerde boerenmarkt in Hongarije. Deze **pioniersboerenmarkt** werd een enorm succes, en werd op diverse plaatsen gekopieerd (tegen 2014: 3 boerenmarkten). Op basis van die ervaring werd Bert gevraagd om een cursus op te richten aan de universiteit (gestoeld op action research, field trips,...). Omwille van de traagheid en logheid van de unieke, richtte hij parallel ook het consultancy bedrijf Agri Kulti op. Intussen was hij ook initiator van Szimpla, een (keten van) hippe *culture clubs* in Boedapest. Op het hoogtepunt had hij daar 200 werknemers in dienst. Bert heeft dus zowel een 'urban and rural identity', en heeft een **ondernemersmentaliteit**. Hij verkocht Szimpla in 2014, en daarna richtte hij HÁZIKÓ op, als een verbinding tussen vraag en aanbod van lokale producten. Er was immers een beweging naar beter voedsel in Boedapest – volgens hem omdat burgers steeds meer weten over voeding en gastronomie - maar er was geen aanbod van kwaliteitsvolle producten. Door zijn ervaring met de boerenmarkten, had Bert een **groot netwerk van boeren**, die hij rechtstreeks contacteerde om over HÁZIKÓ te praten. Enkele jaren later is de reputatie van HÁZIKÓ zo sterk gegroeid, dat de producenten hem nu proactief zelf contacteren.

Werking

HÁZIKÓ heeft als **kerntaak catering** (voor bedrijven, feestjes, events,...). Daarnaast hebben ze een bakkerij, een winkel met verwerkte producten en sinds begin 2017 ook een 'farm bistro'. HÁZIKÓ koopt **alle ingrediënten van lokale boeren**, behalve bepaalde kruiden, cacao en chocolade. De herkenbaarheid van het product is belangrijk. Elk etiket vermeldt alle (!) ingrediënten, en van elk ingrediënt ook de landbouwer die het produceerde.

Producenten hebben **geen exclusiviteitsverplichting** waarbij ze enkel aan HÁZIKÓ mogen leveren. Integendeel, alle producenten leveren hun producten aan verschillende afnemers; dit maakt hen weerbaarder. Maximaal 20 à 30% van de productie van een producent gaat naar HÁZIKÓ. De rest wordt echter niet afgezet in lange conventionele ketens, maar eveneens in alternatieve ketens (boerenmarkten, zelfverwerking en -verkoop,...). Dit is fundamenteel verschillend met de situatie in Vlaanderen: de boeren hebben geen alternatief. Vele boeren zouden graag kunnen afzetten aan een supermarkt of aan een veiling. Hun 'alternatieve korte ketens' zijn voor hen dus eigenlijk mainstream. Doordat HÁZIKÓ als startend bedrijf zoekende was naar goede leveranciers, waren de producenten eigenlijk de prijs-zetters. **Nu nog is het voor 70% van de producten de producent die de prijs bepaalt.** Doordat HÁZIKÓ inzet op 'just-in-time catering', moeten de producenten erg flexibel zijn. HÁZIKÓ is hierdoor ook afhankelijk van de producenten, wat bijdraagt tot hun sterke onderhandelingspositie. Door het grote succes van HÁZIKÓ is dit nu geleidelijk aan het veranderen: steeds meer producenten willen leveren (het is voor hen een visitekaartje – geen enkele producent stopt de samenwerking), en dit versterkt de onderhandelingspositie van HÁZIKÓ.

HÁZIKÓ is bijzonder streng op **kwaliteit van de producten**. HÁZIKÓ sluit met elke producent een 'algemene samenwerkingsovereenkomst' (*general agreement of cooperation*) af. Daarin staan een aantal ecologische en sociale voorwaarden beschreven, wat de facto een eigen certificeringssysteem van HÁZIKÓ uitmaakt. Onderstaand kader geeft de essentie hiervan weer.

Kader: Criteria HÁZIKÓ³

I. On-Off Criteria:

Primary conditions for a producer to engage in a partnership with HÁZIKÓ:

1. Consistently good quality – HÁZIKÓ exclusively buys products that prove to be of good quality during regular tests and sample taste tests – in other words the food should be full-flavoured and appetizing. Fresh ingredients are only acquired during their natural season of availability, with preference to natural production.
2. Producer Responsibility – HÁZIKÓ only acquires farm grown products from verifiable sources and does not purchase from resellers. In the case of semi-processed, multi-component products, the origin of all ingredients (e.g. spices) should be verified.
3. Transparency & cleanliness – HÁZIKÓ is fully committed to short and transparent food chains, and consequently all producer partners themselves should be equally transparent; ready to be evaluated and to introduce themselves to HÁZIKÓ and its customers. Special attention is paid to clean production and processing – beyond obligatory hygienic criteria.

II. Evaluation criteria

These criteria indicate the environmental and social impact and commitment of farms and provide additional information on the producers and products. Evaluation criteria are adjusted to farming type (vegetable gardening, orchards, arable farming, dairy or meat production):

1. Volume of production, farm size – Backyard/smallholder farm size, family farms and diverse, mosaic farming management methods are preferred for environmental and social reasons.

³ Zie ook: <http://haziko.farm/en/quality-assurance/>

2. Agro-biodiversity and the use of indigenous and local breeds are characteristics of environmentally friendly, adaptive agricultural systems and also foundational elements for a diverse product range.
3. Landscape approach and/or traditional farming – HÁZIKÓ seeks farms and producers who build their farming on landscape characteristics and local traditions of land management, who wisely use natural resources and do not exploit them. This kind of farming contributes to the maintenance of cultural landscapes, with all natural and cultural elements, preserving the heritage of agricultural landscapes.
4. Environment-friendly management methods in agriculture – Some of these are mandatory (cross compliance, Natura 2000, protected areas) some are voluntary (agri-environmental programs, non-productive investments, organic farming, permaculture, biodynamic farming, etc.). These measures influence methods of pest and weed control, fertilization, animal nutrition as well as soil and water management, machinery and waste management. This might also include voluntary nature conservation measures such as habitat development, installation of bird-friendly equipment, etc.
5. Employment – One of the most important social aspects, which describes the rate and importance of human labor in a given agro-enterprise. Self-employment is included.
6. Social activity and willingness to cooperate – Willingness on the part of the farmer to be open towards community building and educational outreach activities (open days, accepting trainees, demonstration farm) is a key issue. The level of co-operation with fellow producers and non-producers is also an important factor.
7. Innovation – Ingenuity, entrepreneurship. This means the creativity, imaginative ideas and spirit of initiative of the farmer, also including further progress-centric behaviour patterns and attitudes.

Men gaat er ook van uit dat de vorm van de samenwerkingsovereenkomst, en ook de uitvoering ervan, een **leerproces** is. Het zijn **dynamische overeenkomsten** die op basis van ervaring en voortschrijdend inzicht worden aangepast. Voor elk product hebben ze meerdere leveranciers (sommige dichterbij, sommige verder af voor 'noodgevallen'), waardoor ze een verzekerd aanbod hebben. Bovendien hebben ze een variërend en beperkt aanbod van menu's, waardoor ze steeds lokaal en seizoensgebonden gerechten kunnen aanbieden.

HÁZIKÓ is een **for-profit bedrijf**. Refererend naar het voormalig communistisch regime, verwoordt de zaakvoerder deze keuze als volgt: *'I don't like cooperatives. A cooperative is like a kolkhoz, as in the communist era – low level of trust, and weak decision making mechanisms'*. Producenten zijn geen leden, geen coöperanten, maar hebben een business-relatie met HÁZIKÓ. Dat is veel efficiënter dan constructies die worden gedragen door NGOs, vzw's, beleidsprojecten,... *'No NGO-sunglasses anymore'*.

Er werken 24 mensen voor HÁZIKÓ: 2 bakkers, een sous-chef, een chef, enkele koeriers, 2 productieleders, 2 administratieve krachten, 2 back office, 3 in de bistro, 2 financieel beheerders, en een aantal mensen die de producten verwerken. Daarnaast zijn er een aantal mensen die kunnen ingeschakeld worden als het erg druk is, of als er een onverwachte dringende bestelling komt. HÁZIKÓ is **nog niet break-even**, maar tegen eind 2017 zou dat wel zo moeten zijn (dus reeds na drie jaar). 60% van hun omzet gaat naar vaste klanten (KMO's, ambassades, bedrijven, en enkele gezinnen). De uitbouw van activiteiten is dynamisch, en activiteiten worden pas aangehouden als ze financieel rendabel zijn of op een andere manier meerwaarde creëren.

Enkele activiteiten zijn dan ook gestopt:

- Ze hebben ook een tijdje geleverd aan bars voor verdere re-sale, maar zijn daarmee gestopt: te kleine winstmarges, een mismatch met de waarden van het bedrijf, en een verlies van het 'korte-keten-verhaal'.
- 'Green Lunch' was een service waarbij lunches per cargo-fiets naar individuele klanten gebracht (families) werden. Dit draaide verlies, en werd gestopt.

HÁZIKÓ blijft zich profileren en innoveren. Zo werd er onlangs een samenwerking opgestart met een bekende Japanse chef in Boedapest, Maki Stevenson⁴, director of the Culinary Institute of Europe.

Aandachtspunten/verbeterpunten:

- **Risicospreiding** bij dergelijke ondernemingen is belangrijk. Hij zou met twee investeerders starten, als hij het opnieuw zou doen, om hier beter aan tegemoet te komen.
- Hij zou onmiddellijk een **winkel** openen, en direct een meer gediversifieerde activiteiten-portefeuille ontwikkelen. Nu deed hij dit pas na enige tijd, wat extra kosten met zich meebrengt, en moeilijker inpasbaar is in de lopende activiteiten.
- De zaakvoerder werkt **enkel met professionals** (geen vrijwilligers; niet zelf de marketing in elkaar knutselen; geen NGO's of andere project-based actors die niet echt een belang hebben; geen overheden, geen stadsbesturen, ...): *'it's a profession, not a mission or an ideology'*. Dit is een bewuste keuze, die hij opnieuw zou maken, gebaseerd op eerdere ervaringen met initiatieven die (te veel) steunen op vrijwilligers.
- **Marketing** moet door 'cold blooded' professionals gebeuren, die gericht de juiste boodschap kiezen, om zo efficiënt mogelijk, in een specifieke context (hier: Hongaarse grootstad) het product in de markt te plaatsen. De marketing-boodschap valt niet noodzakelijk samen met de eigen visie of ideologie. Voor HÁZIKÓ betekent dit dat belangrijke waarden als 'lokaal' of 'plattelandontwikkeling' niet worden uitgespeeld in de marketing. De klant koopt omdat het vers is, lekker, gezond. De componenten 'plattelandontwikkeling' of 'beter inkomen voor de boeren' kunnen er wel mee ingeschoven worden, maar sturen de marketing niet

BMC-Analyse

Key partners	De key-partner is het bedrijf HÁZIKÓ. Kerntoeleveranciers zijn een 40-tal boeren, die verse lokale voedingsproducten leveren. De kernactiviteit is het verwerken van lokale landbouwproducten via cateringformules. Deze worden geleverd aan lokale afnemers.
Waardepropositie	HÁZIKÓ komt tegemoet aan de 'kwalitatieve hongersnood' in Boedapest: een tekort aan gezond en verse voedingsproducten. Hier is de voorbije jaren een groeiende vraag voor ontstaan, en het aanbod bleef ondermaats. HÁZIKÓ heeft hierop ingespeeld.
Kernactiviteiten	Het aankopen, transporteren, vervoeren, en verwerken van voedsel
Belangrijkste resources	De key-resources waarop HÁZIKÓ bouwt zijn de lokale, verse landbouwproducten. Distributie heeft HÁZIKÓ zelf in handen. De relaties met leveranciers en afnemers zijn puur zakelijk, zonder zakenbelangen (via aandelen, coöperatieve structuur, ...) tussen HÁZIKÓ en leveranciers of afnemers.
Klantenrelaties	De relaties met de klanten zijn gebouwd op vertrouwen, en op het 100% inzetten op kwaliteit. Hierdoor is er een positieve reputatie ontstaan voor HÁZIKÓ, die ertoe leidt dat ze voortdurend groeien.
Customer segments	Voorals vaste klanten, die grootafnemers zijn (bedrijven, instituten, ...). Slechts in beperkte mate richt HÁZIKÓ zich ook op individuele consumenten.

⁴ <http://makifood.wixsite.com/cieurope-english>

Kostenstructuur	Belangrijkste kosten zijn de aankoop en het transport van de producten; de investering in locaties en materieel voor verwerking en verpakking; personeelskost; kost voor marketing.
Inkomstenstromen	De grootte-orde is niet gekend. Inkomsten worden verkregen uit de verkoop van cateringproducten op events, bedrijven, ... Na drie jaar is het bedrijf ongeveer break-even.

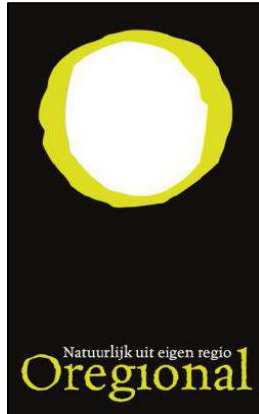
Reflectie

- In Hongaarse steden, inclusief Boedapest, is er een 'kwalitatieve hongersnood': een **gebrek aan gezond en kwaliteitsvol en gevarieerd voedsel**. De enige oplossing daarvoor is een gediversifieerd aanbod van verse producten vanuit lokale boeren. De producenten en de stad voeren dus vanuit verschillend perspectief 'dezelfde strijd'. HÁZIKÓ is een manier om ze met elkaar te verbinden maar dit vereist durf en creativiteit in bedrijfsvoering.
- **HÁZIKÓ-producenten zijn vaak niet-traditionele boeren**: hoogopgeleiden die een aantal jaren hebben gewerkt in een 'intellectuele' omgeving (gelinkt aan een stedelijke context) en die plots hun leven omgooien en beginnen boeren. Het zijn dus 'outsiders' die nieuwe ideeën, ervaringen en cultuur naar het platteland brengen. Maar de 'match' met de traditionele boeren en lokale bevolking is niet altijd evident. Soms verloopt integratie moeilijk. Ook de mate waarin deze creatieve boeren een effect hebben op de meer conventionele boeren, is niet duidelijk.
- HÁZIKÓ legt sterk de nadruk op het **professionele karakter van het initiatief**, wat volgens hem onontbeerlijk is als je iets wil opzetten dat langdurig blijft. Een stadsbestuur kan ondersteunen/faciliteren (bv. logistiek) maar kan geen dragende rol hebben, aangezien zo het eigenaarschap te veel is verdeeld. De drive bij ondernemers is ook verschillend van die bij middenveldactoren of bestuurders/ambtenaren. Uiteraard moeten we hier in rekening nemen dat Hongarije als post-socialistisch land helemaal anders staat tegenover overheidsinmenging dan dit in Vlaanderen het geval is.
- Opletten bij de interpretatie van HÁZIKÓ: **de context is compleet verschillend**, zeker de positie van de landbouwers en de algemene context van de landbouw. Ook de persoon van Bert lijkt vrij uniek: een echte, succesvolle ondernemers, creatief, charismatisch. Lijkt wel een 'witte raaf' die niet gemakkelijk te vinden is.
- Interessant is de **koppeling met kenniscreatie** – HÁZIKÓ wordt mee gevoed en geïnspireerd door het **werk van studenten, van de universiteit**, van Agri Kultu. Dit lijkt wel een boeiend gegeven ook voor de Gentse context: ook in Gent is er een ruim aanbod van kennisinstellingen, op diverse niveaus, en met een brede waaier aan disciplines. Deze 'resource' is er, en kan zeker een rol spelen bij de ontwikkeling en ondersteuning van korte keten initiatieven.

3.3. Oregional en St. Maartenskliniek: attitudeverandering in de zorgsector

Contact informatie

<http://www.oregional.nl/>
Hoeksehofstraat 9
NL - 6515 AV, Nijmegen
Tel: 0031 481 46 13 29



Omschrijving

In de regio Arnhem-Nijmegen in Nederland is er een samenwerking tussen de **St. Maartenskliniek, Oregional en een groep landbouwers**. De gebiedscoöperatie Oregional is een coöperatie van producenten die werkt aan duurzame regionale plattelandontwikkeling en die de regionale afzet van streekproducten en recreatieve activiteiten wil organiseren en vergroten. Oregional staat voor oorspronkelijke, lekkere, verse, eerlijke producten rechtstreeks afkomstig van boeren uit de directe omgeving.

Werking van Oregional

Speerpunt van de werking van Oregional is het **vermarkten van streekproducten op een duurzame, economisch rendabele basis**. Oregional ging van start met de levering aan St. Maartenskliniek als testcase, maar levert intussen ook op maat aan bedrijven, horeca, consumenten en andere instellingen in de regio. Op dit moment bestaat de coöperatie uit een samenwerking met en tussen een twintigtal landbouwers. Er is een toekomstbeeld om dit uit te breiden tot 50 à 100 landbouwers.

De producentencoöperatie stelt in totaal **7 mensen** te werk. Eén persoon voor in- en verkoop, 2 personen voor administratie en 4 personen die instaan voor de logistiek. Oregional kenmerkt zich door in te zetten op regionale landbouw, duurzame regionale keten (productie, verwerking, logistiek, verpakking), zo weinig mogelijk schakels, onderscheidende kwaliteit, transparantie, eerlijk uit regio en een eerlijke prijs voor consument en producent. De coöperatie verzorgt de bestellingen van klanten en organiseert de logistiek, levering op maat, levering de dag na bestelling, en verzorgt ook producten die de regio niet produceert met het oog op een totaallevering. **Oregional is een totaalleverancier**, wat wil zeggen dat deze naast de lokale producten ook producten levert uit de rest van Nederland om zo het hele jaar door een volledig assortiment te kunnen aanbieden. Oregional levert meer dan 150 producten, waaronder voornamelijk seizoensgroenten. Oregional streeft naar enkel producten uit volle grond, of uit koude kassen. In het aanbod zitten daarnaast ook kaas, eieren, zuivel, brood, rundsvlees,

varkensvlees, eend, hert, diverse biologische producten, verwenproducten en pakketten. Smaak, duurzaamheid en versheid staan hierbij centraal. In veel gevallen zijn de producten binnen 24 uur na oogst in de keuken van de kliniek. Oregional ging van start met levering aan de St. Maartenskliniek maar streeft naar zo hoog mogelijke afzet via andere kanalen. Intussen haakten ook zorgorganisaties Kalorama en GGZ Nijmegen aan en verzorgt Oregional ook andere afzetkanalen. Oregional is onderdeel van Stichting Landwaard. Food/Drink Experience ondersteunt Oregional in marketing- en sales-activiteiten. Daarnaast speelt ook de **stichting Diverzio** een belangrijke rol. Stichting Diverzio is opgericht om patiënten en personeel van zorginstellingen in Nederland te voorzien van duurzaam geteeld, vers en smakelijk voedsel. Diverzio zoekt actief naar plaatselijke boeren die direct aan zorginstellingen in de regio willen leveren. De stichting is nauw betrokken bij de band tussen de St. Maartenskliniek en de boerencoöperatie Oregional.

Oregional is een **producentencoöperatie van biologische en gangbare boeren**, die naar de toekomst toe ook consumenten zou kunnen integreren. Landbouwers betalen een jaarlijkse bijdrage van 250€ voor het lidmaatschap en zijn verplicht een aantal aandelen te kopen, afhankelijk van de hoeveelheid producten die ze leveren. Ze kunnen maximaal 9 aandelen kopen ter waarde van € 2500. Over de aandelen wordt geen winst uitgekeerd. De producenten moeten de winst begrijpen als een verhoogde afzet tegen een goede prijs.

Ontstaansgeschiedenis van de samenwerking tussen Oregional – St.Maartenskliniek

De St.Maartenskliniek in Nijmegen is **een gerenommeerde revalidatiekliniek**, die de voorbije jaren al meerdere awards heeft gewonnen. In 2005 is de Sint Maartenskliniek uitgeroepen tot beste ziekenhuis in de Top 100 van voedingsdiensten van zorginstellingen in Nederland. In 2006 werd de Sint Maartenskliniek beloond met de Grootkeuken Award 2005/2006 voor het kwalitatieve voedingsbeleid. In 2010 hebben twee koks van de Sint Maartenskliniek tijdens een kookwedstrijd het beste 'menu van de zorg' in 2010 gemaakt. Zij wonnen deze omdat het menu (1) het lekkerste werd bevonden aan een maximumprijs van € 4, (2) toepasbaar is binnen de zorg en voldoet aan de voedingswaarden voor een gezond dieet, en (3) biologische met regionale producten combineert. In 2011 won de chef-kok in de Sint Maartenskliniek een prijs van de Stichting Ontwikkeling Nederlandse Kookkunst met een duurzaam driegangenmenu. In 2015 werd de Sint Maartenskliniek de 'Meest patiëntvriendelijke kliniek' van Nederland.

Al in 2009 wordt aangekondigd dat de St. Maartenskliniek overstapt naar **regionale producten als vast onderdeel van de menukaart**. De kliniek zet in op patiëntgerichtheid, voeding als centraal onderdeel van de zorg en het genezingsproces, een klantvriendelijke, hotelmatige aanpak, keuzevrijheid en vraaggericht i.p.v. aanbodgericht. Vanuit deze visie op de patiënt en voeding, is de aandacht en vraag naar regionale producten gegroeid.

De motivatie van de St. Maartenskliniek om met streekproducten aan de slag te gaan is gegroeid vanuit een dubbele bezorgdheid. Enerzijds is het **een business-strategie die de patiënt en zijn/haar welbevinden centraal stelt**. Studies in zorginstellingen hebben aangetoond dat één op vijf mensen ondervoed is en dat de helft dit dreigt te worden, omwille van gewichtsverlies, dure dieetvoeding, huidproblematieken en gebrek aan mobiliteit. Verse voeding bevat onder andere meer nutriënten en is dus efficiënter, omdat er o.a. minder medicijnen of supplementen moeten worden toegediend. Anderzijds is er de **wens om voedseloverschotten te reduceren**. Er werd immers aangetoond dat zorginstellingen veel voedselafval produceren, ongeveer 40%. Dit kan door een aangepast aanbod aanzienlijk worden verminderd. Vanuit deze problematieken werkt de St. Maartenkliniek al meer dan tien jaar aan een

voedingsdienst die maaltijden kan bereiden op maat van de patiënten die aan hun eisen en wensen voldoen. In een interview doet Jelle Ferwerda, hoofd voeding van de kliniek, uit de doeken dat "Het aanbieden van regionale producten past in onze filosofie van optimale gastvrijheid. De keuze uit lekkere, verse regionale producten draagt bij aan het welbevinden en een voorspoedig herstel. Daarom kiezen wij voor producten van bedrijven binnen een straal van 30 kilometer rondom de Sint Maartenskliniek." Het streekproductenassortiment dat de St. Maartenskliniek aankoopt bestaat voornamelijk uit zuivelproducten, sappen, scharreleieren, appels, peren, sperziebonen, broccoli, witlof en prei. In 2012 betrok de Sint Maartenskliniek tussen de 40 en 60 procent - afhankelijk van het seizoen - van zijn benodigde verse voeding uit de regio. Het zorgt ook voor herkenbaarheid en vertrouwen. Zo zegt Ferwerda: *Als je ze [Oregional] belt, praat je ook gelijk met de bron. Vroeger kwam mijn vlees via ingewikkelde routes uit Uruguay of Zuid-Afrika. Bij wie moet je je dan melden?"*

De introductie van de regioproducten in de Sint Maartenskliniek is tot stand gekomen door een **samenwerking** tussen de Sint Maartenskliniek, Stichting Streekgala, agrarische ondernemers uit de regio en de Taskforce Multifunctionele Landbouw. Uitgangspunt was dat er zou worden gewerkt in zo kort mogelijke ketens. Ook voor landbouwers was dit interessant, want hierdoor worden tussenschakels in de keten omzeild en krijgen zij een eerlijke prijs voor hun product. De landbouwers in de regio leerden elkaar in eerste instantie kennen via het project "**netwerken multifunctioneel ondernemerschap**", waarin zij werden geholpen door een externe netwerkbegeleider. Er bleek duidelijk nood te zijn voor meer afzet, met een voorkeur voor de regio. Na het opbouwen van vertrouwen tussen de landbouwers, konden samenwerkingsverbanden worden verkend. De levering van regionale producten aan de Sint Maartenskliniek betekende voor de stichting Streekgala een stap in het kader van de opstart van de Gebiedscoöperatie Oregional die van start ging in 2010.

BMC-analyse

Key partners	De key-partner is de coöperatie Oregional, die een twintigtal boeren telt. Deze leveren verse lokale voedingsproducten. De kernactiviteit is het aanleveren van een totaalpakket aan verse producten (lokaal, en indien nodig extra-lokaal, maar steeds binnenlands) aan voornamelijk grootkeukens in de zorg.
Waardepropositie	Oregional staat voor een duurzame regionale plattelandsontwikkeling en die de regionale afzet van streekproducten en recreatieve activiteiten wil organiseren en vergroten.
Kernactiviteiten	Het aankopen, transporteren en vervoeren van voedingsproducten. Het organiseren van de coöperatie (administratief en logistiek), en het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod. Daarnaast zijn er heel wat andere activiteiten (vorming, marketing, ...) die echter worden uitbesteed aan professionals op die terreinen.
Belangrijkste resources	De key-resources voor Oregional zijn de verse, lokale landbouwproducten van de aangesloten landbouwers.
Klantenrelaties	Oregional heeft een bevoorrechte relatie opgebouwd met de Sint-Maartenskliniek, maar heeft daarnaast ook andere instellingen als klant. Om de markt voor haar lokale producten te creëren en te bestendigen, doet Oregional een beroep op derde organisaties, die instaan voor marketing, en voor de noodzakelijke attitudeverandering bij de zorginstellingen (bv Stichting Diverzio).
Customer segments	Oregional richt zich voornamelijk op zorginstellingen.

Kostenstructuur	Belangrijkste kosten zijn de aankoop en het transport van de producten; de personeelskost; en de kost voor marketing.
Inkomstenstromen	Landbouwers betalen een jaarlijkse bijdrage van 250€ voor het lidmaatschap en zijn verplicht een aantal aandelen te kopen, afhankelijk van de hoeveelheid producten die ze leveren. Ze kunnen maximaal 9 aandelen kopen ter waarde van € 2500. Over de aandelen wordt geen winst uitgekeerd. Het is onduidelijk hoeveel commissie de coöperatie krijgt op de omzet.

Reflectie

De samenwerking tussen Oregional en Sint-Maartenskliniek werd al eerder bestudeerd (Sukkel et al. 2014). **De samenwerking boekt winst op vlak van transport.** Door het landelijke transport te vervangen door lokaal transport, verlaagt het fossiel energieverbruik met 30% en broeikasgassen eveneens met 30%. Er zijn wel 30% meer vervoersbewegingen in de regio, maar die worden geneutraliseerd door voertuigen met een lagere emissie. Als de volumes van Oregional verhogen, wordt verwacht dat hier nog meer milieuwinst zal worden geboekt. Er moet echter ook rekening worden gehouden met andere vormen van overlast die lokaal transport met zich meebrengt: fijnstof, file, lawaai.

De voornaamste **milieuwinst** van Oregional is in de keten te vinden bij de producten en de afnemers. Oregional verhandelt enkel **primaire producten uit binnenland**, die uit volle grond of koude kassen komen. Bij de St. Maartenskliniek zijn er aanzienlijk **minder voedseloverschotten**, wat zowel een milieuwinst als economische winst oplevert. Door de mogelijkheid om kort op voorhand te bestellen en in een exacte hoeveelheid is de voedselverspilling gereduceerd is tot minder dan 1%. Ook moeten er minder voedingssupplementen en medicijnen worden toegediend, omwille van het **gezondere dieet**. De consumenten (patiënten van de St. Maartenskliniek) geven duidelijk voorkeur aan bepaalde lokale producten die zij als meer kwaliteitsvol beschouwen. Ook het feit dat bv. fruit in de streek komt, zorgt bij consumenten voor een extra **positieve beleving** van het product. Dit resulteert in **minder ondervoeding** is, en een verlaagde consumptie van dieetproducten. Mensen buiten de kliniek vinden nu ook meer de weg naar het restaurant, omwille van het aanbod en de kwaliteit (o.a. voor vergaderingen, bijeenkomsten of individuele consumenten).

Volgende elementen van de samenwerking tussen Oregional-Sint-Maartenskliniek lijken ook relevant in de context van de opschaling van de Korte Keten in Gent:

- Vooraleer landbouwers deel werden van Oregional, werd er geïnvesteerd in **het opbouwen van een netwerk tussen de landbouwers en een vertrouwensband**. Dit vertrouwen is dus een belangrijke voorwaarde voor landbouwers om hun klanten en ervaring te delen met elkaar. Dit impliceert dat toekomstige initiatieven in Gent zich beter kunnen enten op bestaande vertrouwensrelaties tussen producenten.
- Voorafgaand aan Oregional, maar ook nu nog, geniet deze korte keten van **veelzijdige ondersteuning door externe organisaties**. Deze bleken belangrijk in het ondersteunen van netwerken, verkennen van opportuniteiten in de regio en opbouwen van vertrouwen. Deze organisaties zorgen er ook voor dat Oregional zich kan focussen op haar kerntaak, en dat andere competenties worden ingehuurd.

- De verschillende partners van Oregional en de ondersteunende organisaties waren ook zelf sterk **vragende partij voor het korteketeninitiatief**. Landelijk en regionale organisaties zochten reeds mogelijkheden en investeerden reeds in het opschalen van de korte keten. Landbouwers binnen de coöperatie waren reeds op zoek naar een verhoogde afzet, met een voorkeur voor lokale afzetmarkten. Het aspect “ondernemerschap” is sterk aanwezig bij de deelnemende landbouwers. De meeste bedrijven zijn kleine familiebedrijven die al meerdere generaties bestaan, waardoor er ook een grote motivatie is om het bedrijf op een duurzame manier uit te bouwen. De St.-Maartenskliniek werkte al jaren naar een duurzaam voedselbeleid toe. Hieruit kunnen we afleiden dat **een ruime omkadering door overheid of organisaties belangrijk is**, dat de vraag ook zeer concreet vanuit landbouwers moet komen, en dat de behoefte bij afnemers ook vanuit **een zeer duidelijke visie** moet voortkomen.
- De overgang in de St. Maartenskliniek naar duurzame, lokale voeding viel samen met het aanwerven van **een chef-kok die uit de horecasector** kwam. Deze kok had bij zijn aantreden al een specifieke visie op wat gezond, lekker en duurzaam is en op de rol van voeding in zorginstellingen. Het is een belangrijk aspect dat het personeel van grootkeukens voldoende kennis heeft om met verse en seizoensgebonden groenten te werken. De zoektocht naar de juiste producten en receptuur is ook een geleidelijk proces.
- Het is belangrijk om aan grootkeukens die potentieel in korteketenproducten geïnteresseerd zijn, een **totaal-plaatje** aan te leveren van de verschillende aspecten van seizoensgebonden korteketenkoken. Dit omvat zowel elementen als aankooprijzen, flexibiliteit in de keuken, reductie in voedselafval en minder voedingssupplementen. Dit impliceert ook dat het management van instellingen een essentiële rol speelt in de uitwerking en ondersteuning van een aankoopbeleid en visie.
- Om begrip te krijgen voor o.a. seizoensgebonden maaltijden, een eventuele meerprijs, etc. is het essentieel om een **goede communicatie** met de consumenten uit te bouwen.
- Gezamenlijke afstemming en transparante communicatie naar alle partners toe is strategisch heel belangrijk omtrent: visie, beleid, menu's, bereidingswijze, leverdagen, prijs, bestelwijze.

3.4. Food For Thought: focus op schoolmaaltijden

Contact informatie

<http://www.foodforthoughtliverpool.co.uk>

Belle Vale Primary School

Besford Road

Liverpool

L25 2QF

Mike Carden - Business Manager - mike.carden@hotmail.co.uk

Twitter: @fftliverpool

Facebook: www.facebook.com/foodforthoughtliverpool



Omschrijving

Food for Thought is een catering-initiatief dat is **opgericht vanuit zes scholen** in Belle Vale en Netherley, in de buurt van Liverpool, met als doel het **zelf in handen nemen van het samenstellen, koken en aanbieden van verse, voedzame en lokale schoolmaaltijden**. De organisatie wordt opgericht als een vzw ('not for profit' social enterprise) met ondersteuning van het lokale Sure Start program⁵, Liverpool vision⁶ en de lokale gemeente. Het initiatief heeft als één van de eerste gebruik gemaakt van de '2002 Education act' die het scholen toelaat om 'schoolbedrijven' op te richten. Food for thought organiseert dus dezelfde taken als een cateraar maar **de inkomsten worden verdeeld over de deelnemende scholen**. Het initiatief is van start gegaan in 2003 vanuit een groep van zes directeurs die in onvrede leefde met de kwaliteit van de toenmalige maaltijden, en is intussen uitgebreid naar 36 scholen.

Bij de start in 2003 waren de aangeboden **schoolmaaltijden van een zeer bedroevende kwaliteit**, (ingevroren, verwerkte maaltijden met te veel zout en vet). Veel kinderen aten te weinig en het keukenpersoneel was niet opgeleid om met verse producten te koken. Er werd voornamelijk voorbereid voedsel heropgewarmd. Ook was er **geen houding rond gezonde voeding** bij het keukenpersoneel Mike Carden, bezieler van Food for Thought vanuit zijn functie bij Sure Start, verwoordt dit als volgt: *"They thought: what the children like – hamburgers and fries, chocolate – is good for them"*. In 2005 werden de schoolmaaltijden overgenomen door de scholen. Later dat jaar lanceerde Jamie Oliver een grootschalige campagne die de bedroevende kwaliteit aanklaagde van de Britse schoolmaaltijden. Dit

⁵ Zie https://en.wikipedia.org/wiki/Sure_Start. Het betreft een budget voor het ondersteunen van kinderopvang, educatie, gezondheid in families,...

⁶ Dit is een private organisatie gespecialiseerd in ruimtelijke vernieuwing, waarbij radicale ruimtelijke transformatie wordt nagestreefd door ruimtelijke planning en het coördineren van financiële ondersteuning voor publieke en private ruimtelijke ontwikkelaars. Zie https://en.wikipedia.org/wiki/Liverpool_Vision

zorgde voor een politieke ommekeer in het Verenigd Koninkrijk, waarin een aanzienlijk deel publiek geld in het verduurzamen van schoolmaaltijden werd gestoken.

Werking van Food for Thought

Food for thought serveert jaarlijks bijna **1 miljoen maaltijden in 36 lagere scholen**. De jaarlijkse omzet is bijna 2 miljoen Britse pond en in 2015 werd een winst gegenereerd van 92.000 pond (andere jaren vergelijkbaar). De prijs voor een schoolmaaltijd varieert tussen de **1,8 en 2,0 euro**. In totaal worden er **14 VTE tewerkgesteld**: head manager, catering managers, boekhouder, administratief medewerker, een auditor en 9 mobiele koks. Het **directiecomité** bestaat uit schooldirecteuren en een operationele groep uitvoerend personeel. Elke directeur kan deel uitmaken van het directiecomité. Het huidige directiecomité bestaat uit 12 schooldirecteuren en 3 gepensioneerde schooldirecteuren. Er is een jaarlijkse algemene vergadering. Het eigenaarschap ligt bij de scholen. Alle scholen dragen bij aan de centrale kosten voor het cateringpersoneel op de scholen. De kosten en de winst worden proportioneel gedeeld naargelang de grootte van de scholen.

Er werd aanvankelijk veel tijd gestoken in het opzetten van een **businessplan**, en gaandeweg werden fouten gecorrigeerd. Zo is het niet goed geweest om de leveranciers van de vorige cateraar over te nemen. Initieel was het ook te duur om externen te laten instaan voor de opleiding van het keukenpersoneel. Gaandeweg werd in zee gegaan met een beperkt aantal leveranciers en werd de opleiding in eigen handen genomen. Ze hebben ondervonden dat **een schoolkeuken niet groot hoeft te zijn**, zolang de noodzakelijke uitrusting aanwezig is. Bijna alle scholen in de buurt van Liverpool beschikken over een goed uitgeruste keuken, wat de startpositie vergemakkelijkt.

Food for thought werkt bewust samen met **slechts drie leveranciers**, omdat dit minder tijdsintensief is dan te werken met vele kleine leveranciers. Men werkt met het lokale food service bedrijf Hannah's food die als tussenhandelaar bij verschillende producenten/winkels ophalen en leveren. Daarnaast halen zij brood en vlees bij twee andere leveranciers. Door het vrij grote volume (1 miljoen maaltijden) betekenen zij vrij veel voor de opschalingsmogelijkheden van lokale leveranciers en tussenhandelaren. Men werkt ook met lange termijn contacten. Hierbij is het essentieel dat de partner de waarden van Food for Thought onderschrijft.

Food for Thought gaat echter verder dan het aanleveren van schoolmaaltijden. Zo is er een partnerschap met een YMCA op de zorgboerderij Dutch Farm, om zo het **luik 'educatie'** uit te bouwen. Food for Thought heeft een boer in dienst genomen die op de verschillende scholen leerlingen helpt bij het telen van groenten en fruit die worden verwerkt in de schoolmaaltijden. Deze boer werkt ook een dag per week op de zorgboerderij Dutch farm. In ruil krijgen de scholen (en hun boer) toegang tot bepaalde gronden van de boerderij, bijvoorbeeld voor het organiseren van educatieve processen.

Er wordt ook gewerkt rond het **creëren van food awareness**, zowel bij personeel als leerlingen. Er zijn negen mobiele chefs in dienst van Food for Thought die inspringen als een chef ziek valt op een school, opleiding geven en nieuwe ideeën introduceren bij het personeel maar evengoed kooklessen geven aan ouders of een kookactiviteit met leerlingen opzetten. De landbouwer in dienst werkt ook mee aan food awareness vanuit het perspectief van duurzame productie. Er worden ook initiatieven georganiseerd om het **gebruik van de keuken te optimaliseren** zoals het aanbieden van een gezond ontbijt op school (Breakfast club), het gebruik van de keuken in de zomer en het klaarmaken van producten (bv. het maken van Chutney samen met de leerlingen) die worden verkocht op scholen.

BMC-analyse

Key partners	De kernpartners zijn de scholen. Gestart vanuit zes scholen in 2003 en nu gegroeid tot 36 scholen. Er zijn een beperkt aantal leveranciers (groenten/droge voeding, brood, vlees). Er is een dagelijks management en een directiecomité voor strategisch beslissingen.
Waardepropositie	De 'vraag' van ouders, kinderen en scholen naar duurzame, gezonde en betaalbare schoolmaaltijden. De vraag naar skills om te koken. Het aanbieden van een aangename eet-omgeving en ervaring voor leerlingen en personeel. Het vergroten van het bewustzijn rond voeding. De banden aanhalen tussen educatie en landbouw. Het aanjagen van lokale economie.
Kernactiviteiten	Duurzame contacten met een beperkt aantal leveranciers. Samenwerking met een boerderij die ook andere diensten kan leveren dan enkel producten (educatie). Inkomsten die kostendekkend zijn.
Belangrijkste resources	Keukeninfrastructuur in de diverse scholen. Het keukenpersoneel wordt betaald vanuit de overheid.
Klantenrelaties	De klanten zijn tegelijkertijd de kinderen en de ouders die al reeds verbonden zijn aan de school, dus moet er niet actief op zoek worden gegaan naar klanten. Er worden wel bewust activiteiten opgezet om de relatie met ouders en buurt uit te bouwen.
Kanalen	Schoolrestaurant waar leerlingen samenkomen. Via de communicatie vanuit de school. Leerlingen die met ideeën thuiskomen hebben veel impact. Ouders worden betrokken in opstellen recepten en kooklessen.
Customer segments	Voor leerlingen, ouders die graag willen dat hun kinderen gezond eten. Voor lokale producenten die op zoek zijn naar een stabiele afzetmarkt. Voor lokale landbouw (maar dan wel via een tussenhandelaar, het is onduidelijk in welke mate die wordt gescreend op duurzaamheid)
Kostenstructuur	Personeelskosten (negen mobiele koks, business manager, catering manager, training and development officer, administratief medewerker, boekhouder, auditor). Centrale kosten voor personeel op de scholen worden verdeeld volgens grootte (maar wel betaald vanuit de vzw).
Inkomstenstromen	De vergoeding die de ouders betalen voor de schoolmaaltijden van hun kinderen. Er is ook overheidsondersteuning voor het algemene scholenbeleid, dat ook gedeeltelijk in de keukens wordt gebruikt.

Reflectie

Het model van Food for Thought is gebaseerd op een aantal **principes** die ze zo consequent mogelijk nastreven:

- **Afvalreductie:** kosten besparen door de afvalstromen in kaart te brengen en te reduceren.
- **Geen refter maar een restaurant:** Het beschouwen van de schoolrefter als een restaurant waar maaltijden voor het publiek worden geserveerd.
 - Geen verplichte porties
 - Leerlingen mogen zelf hun maaltijden samenstellen, vrije keuze van wat men eet.
 - Er wordt veel gecommuniceerd over de maaltijden.
 - Er wordt gepoogd om de eetervaring zo aangenaam mogelijk te maken
- **Kostenefficiëntie** door te onderhandelen over de prijs met producenten om een relatief lage prijs te bekomen en het weglaten van dure producten (bio, minder vlees)
- **Juiste kennis** is essentieel via het continue omscholen en bijscholen van het keukenpersoneel. Hiervoor werden **negen mobiele chefs** in dienst genomen.
- Een school is **deel van een sociaal weefsel:** betrekken van ouders en buurt via kooklessen voor ouders, inspraak in menu's of het aanwerven van chefs die een affiniteit met de buurt hebben.
- Respect voor voedsel ontstaat door kennis: **educatie over voeding en landbouw** integreren in het onderwijs

DEEL 2 – Pilotprojecten: beschrijving en wetenschappelijke analyses



Interactieve workshops waren een essentieel deel van het proces (foto: Joost Dessen)

Dit tweede deel bevat twee hoofdstukken. **Hoofdstuk 4** bespreekt eerst hoe er drie pilotprojecten werden afgelijnd en brengt daarna het narratief van deze pilotprojecten in kaart: het 'Boeren netwerk voor de Gentse binnenstad'; het 'Coöperatief distributieplatform'; en het 'GeKKoS (Gents Kenniscentrum Korte Keten en Stadsgerichte landbouw)'. **Hoofdstuk 5** voegt vervolgens kritische wetenschappelijke analyses toe over financiële, logistieke en milieukundige aspecten van deze pilotprojecten. Ook worden enkele veeleer abstracte marketingopties verkend.

Hoofdstuk 4: Drie gedragen narratieven over opschaling van korte keten in Gent

Thomas Block, Maarten Crivits, Joost Dessein, Frank Nevens, Katrien Van Poeck, Charlotte Prové, Wouter Peeters en Jonas Van Lancker

4.1. Inleiding

Hoofdstuk 4 geeft de beschrijving weer van drie **mogelijke pilootprojecten**. Bij aanvang lag dit aantal hoger. Tijdens de verkenning van de literatuur (zie ook Hoofdstuk 2 en 3), eerste interviews met allerlei stakeholders en enkele focusgroepen met specifieke doelgroepen kwamen heel wat duidelijke en minder duidelijke opties naar de voorgrond. Er was heel wat **overlap merkbaar** en bepaalde mogelijkheden bleken veeleer een onderdeel van een welbepaalde optie dan een opzichzelfstaand pilootproject. Op basis van nauw overleg met producenten en afnemers, met de opdrachtgevers, met de werkgroep stadslandbouw werd het aantal **eerst herleid tot 6, en later tot 3 pilootprojecten**. Tijdens de laatste stap werden enkele overlappende projecten geclusterd en werd een specifiek school-pilootproject niet verder uitgewerkt omwille van overlap met lopende initiatieven en gebrek aan een sterk draagvlak bij de meeste afnemers. De selectie van de pilootprojecten was een **organisch proces**, niet zelden moeilijk proces, met nieuwkomers en afvallers, met soms conflicterende ideeën of belangen die het proces beïnvloedden. Aangezien zowel het onderzoeksteam als de opdrachtgevers heel wat belang hechtten aan **de creatie van een draagvlak** werd enkel vorm en inhoud gegeven aan pilootprojecten waarbij een duidelijke wil aanwezig is bij de betrokken actoren om korte keten in de Gentse regio op te schalen. Co-creatie stond immers centraal in deze studie.

Voor deze drie pilootprojecten werden vervolgens in de maanden mei en juni 2017 een reeks van **besloten workshops** georganiseerd. Doel was om op participatieve wijze na te gaan hoe en in welke mate deze pilootprojecten in staat kunnen worden gesteld om korteketensystemen in de Gentse regio op te schalen. Per pilootproject of opschalingstraject vonden twee workshops plaats met allerlei betrokken actoren zoals producenten, afnemers, beleidsmakers, onderzoekers, etc.: (1) een **verkennende workshop** om de inhoud van het mogelijke pilootproject te bespreken en (2) een **verdiepende workshop** waarin vorm en inhoud van de korte keten (KK) zo concreet mogelijk werden uitgewerkt.

Uit deze workshops distilleerden we telkens een **narratief** waarrond een draagvlak bestaat bij (of ontstond tussen) de betrokken actoren. Elke beschrijving van de pilootprojecten vertrekt dan ook vanuit dit narratief dat de brede contouren van het opzet, de ideeën en de discoursen blootlegt. Voor de tweede workshop van elk pilootproject werd het **Business Model Canvas (BMC)** als initiële leidraad genomen, soms expliciet (i.c. 'boerenetwerk' en 'coöperatief distributieplatform'), soms veeleer impliciet (GeKKoS)⁷. Zo leende de complexiteit van het Gents Kenniscentrum voor Korte Keten & Stadsgerichte Landbouw (i.c. het GeKKoS, waarin diverse functionele entiteiten werden afgebakend) zich minder goed voor de 9 concrete vragen (of bouwstenen) van het BMC. In elk geval laat dit BMC toe om onder meer een eerste ruwe inschatting te maken van de organisatie en de kosten en baten.

De verschillende narratieven en beschrijvingen die voortvloeien uit de workshops zijn noch exhaustief, noch objectief, maar dus het resultaat van een participatief traject. Vanuit verschillende perspectieven zijn daar tal van aanvullingen op mogelijk, bedenkingen bij te plaatsen of kritieken op te formuleren. Tevens blijft ook overlap merkbaar tussen de pilootprojecten, en kunnen de drie mogelijkheden ook als

⁷ Voor een algemene toelichting over dit Business Model Canvas, zie bijlage 1.

een **gradiënt** worden gezien: de opschaling start dan met een veeleer bescheiden sprong door de creatie van een ruimer en sterk boeren netwerk (cf. pilootproject 1) naar een grootschaliger coöperatief distributieplatform (cf. pilootproject 2) waaraan andere functies kunnen worden gekoppeld zoals een kennis- en starterscentrum (cf. pilootproject 3). We overlopen hieronder de drie pilootprojecten op een ideaaltypische manier. Dit hoofdstuk vormt het startpunt voor reflecties door een aantal experts die worden weergegeven in hoofdstuk 5.

4.2. Pilootproject 1: Boeren netwerk voor de Gentse binnenstad



Boerenmarkten in Gent. Verkoop en ontmoeting, met potentieel tot opschaling naar grootafnemers (foto: Jef Geldof)

Narratief

In Gent zijn **diverse boerenmarkten** actief, met meer of minder succes: landbouwers komen naar de stad en verkopen hun eigen producten rechtstreeks aan consumenten. Verschillende van deze 'boerenmarktboeren' leveren ook in beperkte mate hun producten aan handelszaken (bakker, slager of restaurant). In dit pilootproject bieden de producenten niet alleen via gerichte, **collectieve marketing** een gediversifieerde portfolio van hun producten aan bij horecaondernemers en handelaars in de Gentse regio, maar zorgt dit netwerk ook voor **efficiënte logistieke stromen**. Meerdere scenario's zijn hier mogelijk (zie Hoofdstuk 5). Het inzetten op een gezamenlijke marketingstrategie versterkt de dynamiek van de boerenmarkten en brengt meer producenten in het KK-circuit. Een sterke logistieke

organisatie zet onder meer in op het integreren en combineren van meerdere gezamenlijke afnemers in reeds geplande rijtijden en levermomenten.

Dergelijk samenwerkingsverband vereist heel wat **afstemming** tussen de producenten onderling en tussen producenten en afnemers. Mogelijks is een soort **boerennetwerkmanager** aangewezen. Het vergt immers tijd en engagement om alles georganiseerd te krijgen. De betrokken producenten zijn jonge, dynamische ondernemers, die (waarschijnlijk) over voldoende tijd en energie beschikken om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen, leveringsronden te bepalen, promotie te verzorgen via een portfolio en van de markten zelf,... De logistieke organisatie van dit pilootproject kan zich laten inspireren door het initiatief LinkedFarm (cf. <http://linked.farm/nl/>). De initiatiefneemster, Laurence Claerhout, nam deel aan de workshops.

In eerste instantie staan **drie uitdagingen** centraal:

(1) Een leveringsronde gekoppeld aan een webplatform

Een applicatie die het aanbod van de producenten en de vraag van de horeca- en handelszaken op elkaar afstemt, en tegelijkertijd hiervoor de meest optimale leveringsronde (gekoppeld aan de momenten van de respectieve boerenmarkten) uitwerkt. Deze leveringen kunnen in een rotatiesysteem worden uitgevoerd door die producenten die in het systeem stappen en over gekoeld transport beschikken. De webapplicatie houdt ook een systeem van facturatie in dat zowel voor producent als afnemer eenvoudige facturen opmaakt.

Het is ook mogelijk een deel van het transport uit te besteden (bv. aan BubblePost of een andere koerierdienst), in het bijzonder wanneer het transport de Gentse binnenstad in moet.

Gent telt, naast een biomarkt aan Sint-Pietersstation, 10 boerenmarkten:

Di 13.30-17.30	Zwijnaarde	Bond Moyson Parking	Vrij 10.00-13.00	Oostakker	Oostakker Dorp
Woe 11.00-13.00	Sint-Amandsberg	Heilig Hartplein	Vrij 15.00-18.00	Oostakker	Antwerpse Steenweg
Woe 13.30-17.30	Ledeberg	Centrumplein	Zat 9.00-12.00	Sint-Amandsberg	Halve Maanstraat
Woe 13.00-17.00	Gentbrugge	Kerkstraat	Zat 9.00-12.00	Meulestede	Redersplein
Don 12.30-17.00	Gent	Blaisantvest	Zond 8.00-12.00	Rooigem	Charles Lepeeplein

(2) Een marketingstrategie

Deze strategie focust op het systematisch contacteren van een reeks horeca- en handelszaken in de Gentse binnenstad en haar omliggende gemeenten. Mogelijke afnemers dienen te worden benaderd door de deelnemende landbouwers (één of meerdere personen, of via een rotatiesysteem) met een portfolio van alle korteketenproducten zodat scopevoordelen worden bekomen (cf. synergievoordeel). Niet alleen wordt minder tijd besteed aan aparte face-to-face marketing, ook afzetkanalen kunnen worden gedeeld. Voorts kan ook worden ingezet op een ruimere marketingcampagne om de aantrekkelijkheid van de boerenmarkten te vergroten. De

campagne richt zich actief op zowel producenten als op afnemers. De marketingcampagne wordt uitgewerkt i.s.m. een externe marketingspecialist. Hoofdstuk 7 toont alvast enkele opties.









(3) Delen en/of opbouwen van infrastructuur voor kleinschalige verwerking

Horeca en andere handelszaken vragen vaak dat de verse producten in een verwerkte vorm worden aangeboden (zoals gepasteuriseerde eieren of melk, geschilde aardappelen). Daarnaast is er ook vraag naar verwerkte producten (zoals advocaat, vleessla en yoghurt). Door samenwerking kunnen investeringskosten worden gedrukt, bijvoorbeeld door het delen van een ruimte waar producten worden verwerkt (bij een producent) of door het aanschaffen van machines en materiaal dat kan worden gedeeld door/verhuurd aan verschillende producten.

Dit pilootproject gaat in eerste instantie **niet gepaard met een gigantische sprong** inzake volumes of grootte van de structuur. Het is veeleer een dynamisch, flexibel en lichter samenwerkingsverband waarin op relatief korte termijn, via gerichte marketing en logistieke afstemming, meer horeca- en handelszaken worden betrokken in het korteketenverhaal.

Business Model Canvas toegepast

Bovenstaande narratief werken we verder uit door gebruik te maken van het Business Model Canvas (BMC). Onderstaande samenvattende figuur bevat de kern van de antwoorden die werden geformuleerd tijdens de tweede workshop rond dit pilootproject.

<p>Sleutelpartners </p> <ul style="list-style-type: none"> - Boerenmarktboeren - Koeriersdiensten - IT-bedrijf voor softwareapplicatie - Marketingexperten - Horeca - Eventueel Stad Gent - Eventueel buurtwinkels 	<p>Kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afstemming vraag en aanbod - Integratie rij- & levertijden - Klaarmaken & leveren bestellingen - Actief zoeken naar nieuwe afnemers - Collectieve marketing - Gedeelde verwerking organiseren 	<p>Waardenpropositie </p> <p>Operationele ondersteuning van korte keten (KK), met zijn ecologische en sociale meerwaarde.</p> <p><u>Voor de afnemers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Seizoensgebonden landbouwproducten: <ul style="list-style-type: none"> o Klassieke variëteiten o Gespecialiseerde variëteiten - Korteketenprincipes (marketing): <ul style="list-style-type: none"> o Identiteit producent gekend o Lokale herkomst product o Maximaal één tussenschakel o <p><u>Voor de producenten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Verruiming afzetmarkt - Gezamenlijke marketinginitiatieven - Minder logistieke kosten en investeringskosten - Gedeelde en dus minder dure verwerkingscapaciteit 	<p>Klantrelaties </p> <ul style="list-style-type: none"> - Korte keten zorgt voor persoonlijke dimensie tussen afnemer & producent - Verminderde kosten & tijdsbesparing door collectieve levering 	<p>Klantsegmenten </p> <ul style="list-style-type: none"> - Horecazaken: Koks die in KK geloven & flexibel met gevarieerd, seizoens-gebonden aanbod kunnen werken: Grote diversiteit binnen horeca qua: <ul style="list-style-type: none"> o Volume o Kwaliteitseisen o Leveringsvoorwaarden o Vorm van toelevering - Retail: <ul style="list-style-type: none"> o Kleinhandel - Producenten, bv. boerenmarktboeren
	<p>Belangrijkste middelen </p> <ul style="list-style-type: none"> - Korteketenproducten - Webapplicatie (afstemming vraag/aanbod, berekening route, ...) - Verwerkingsinstallaties (gedeeld) - Vrachtwagen met deel koelruimte - Coördinator / boerenmarktmanager 		<p>Kanalen </p> <p><u>Belangrijkste communicatiekanalen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerichte marketingcampagne: Mogelijkheden zijn: <ul style="list-style-type: none"> o 'Dinsdag KorteKetenDag' o KorteKetenKaart Gent o '30 kilometer menu' <p><u>Belangrijkste distributiekkanalen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aansluitend op boerenmarkten worden klanten beleverd: <ul style="list-style-type: none"> o Eigen collectief transport o Via koerierdienst 	
<p>Kostenstructuur </p> <ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelen & onderhouden v/d website - Vergoeding netwerkcoördinator - Marketing & communicatie - Transport (eigen transport of via koerierdienst) - Collectieve aankoop verwerkingsinstallaties 		<p>Inkomstenstromen </p> <ul style="list-style-type: none"> - Winstmarge op de verkochte producten - Niet-financiële waarden, zoals sociale en ecologische meerwaarden, die worden gerealiseerd <p><i>Zie ook waardenproposities:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Vermeden kosten (in tijd en geld) van transport</i> - <i>Vermeden investeringskosten in verwerkingsinstallaties</i> 		

Wat is mijn dienst of product?

- Operationele ondersteuning van korte keten, met zijn ecologische en sociale meerwaarde.
- Voor de afnemer:
 - Seizoensgebonden landbouwproducten
 - Gediversifieerd portfolio van verse korteketenproducenten
 - Korteketenprincipes: bruikbaar in marketing en positionering in de markt van de afnemers om zich zo van hun concurrentie te differentiëren. Dit zijn: Identiteit van de producent is gekend; Lokale herkomst product zorgt voor ondersteuning van de plaatselijke economie; Maximaal één tussenschakel tussen consument en producent;... (cf. Hoofdstuk 1).
- Voor de producent:
 - Gezamenlijke marketinginitiatieven
 - Verruiming van afzetmarkt
 - Gedeelde verwerkingsinstallaties: gedeelde en dus minder dure verwerkingscapaciteit
 - Minder logistieke kosten

Wie zijn onze klanten?

- Afnemers: Afnemers zijn veelal voorlopers: ondernemers die vooruit denken:
 - Horeca: die nu al beleverd worden, en nieuw aan te trekken
 - Kleinhandel: die nu al beleverd worden, en nieuw aan te trekken
- Producenten:
 - 'Boerenmarktboeren' die nu reeds leveren of willen leveren
 - Producenten van korteketenproducten, al dan niet verwerkt

Hoe bouw ik een relatie op met mijn klanten?

- Korte keten zorgt voor persoonlijke dimensie tussen afnemer en producent
- Voor producent: verminderde kosten en tijdsbesparing door collectieve levering

Hoe ga ik mijn klanten bereiken?

Belangrijkste communicatiekanalen

- Een gerichte marketingcampagne. Mogelijkheden zijn:
 - 'Dinsdag KorteKetenDag' (in analogie met Donderdag Veggiedag)
 - KorteKetenKaart opstellen voor Gent
 - Restaurant die een '30 kilometer menu' verkopen (alles van in een straal van 30 km).

Belangrijkste distributiekkanalen

- Aansluitend op de boerenmarkten, worden de klanten beleverd:
 - Eigen collectief transport
 - Via koerierdienst (voornamelijk Gentse binnenstad)

Wat zijn mijn belangrijkste activiteiten?

- Afstemmen van vraag en aanbod
- Integratie rij- en levertijden
- Klaarmaken en leveren van de bestellingen
- Actief zoeken naar nieuwe afnemers
- Collectieve marketing
- Gedeelde verwerking realiseren

Wat zijn mijn belangrijkste middelen?

- Korteketenproducten
- Een webapplicatie (afstemming vraag/aanbod, berekening route, facturatie)
- Eventueel vrachtwagen met koelruimte
- Verwerkingsinstallaties (gedeeld)
- Boerenmarktmanager die geheel coördineert (i.e. logistiek en marketing)

Wie zijn mijn belangrijkste partners?

- IT-bedrijf voor uitwerken, implementatie en onderhoud webapplicatie
- Koerierdiensten die deel van het transport naar het centrum van de stad op zich nemen (bv. BubblePost en 'Gent Levert')
- Marketingexpert
- Horecasector
- Eventueel het Gentse stadsbestuur
- Eventueel buurtwinkels

Wat zijn mijn belangrijkste kosten?

- Ontwikkelen en onderhouden van webplatform
- Transport (eigen transport of koerierdienst)
- Vergoeding netwerkcoördinator die instaat voor coördinatie, marketing, etc.
- Eventueel apart: marketing
- Collectieve aankoop verwerkingsinstallaties

Wat zijn mijn belangrijkste inkomsten ?

- Winstmarge op de verkochte producten
- Niet-financiële waarden, zoals sociale en ecologische meerwaarde, die worden gerealiseerd
Zie ook waardenproposities:
- *Vermeden kosten (in tijd en geld) van transport*
- *Vermeden investeringskosten in verwerkingsinstallaties*

3.3. Pilootproject 2: Het coöperatief distributieplatform



Het coöperatief distributieplatform levert zowel groenten, fruit, vlees en zuivel, alsook verwerkte producten (foto: Jef Geldof)

Narratief

Het coöperatief platform is de verbindingsschijf tussen een diverse aanbod- en vraagzijde binnen het korteketensysteem. Centraal staat **een nieuw op te richten coöperatieve** die verschillende types actoren als leden telt: de bestaande boerencoöperaties (bv. Mmm...eetjesland, VLAPAS, Smaak van Waas), producenten, restaurants, retailers⁸, buurtwinkels, grootkeukens. Hoewel de betrokken stakeholders specifiek een **coöperatieve als juridische vorm** naar voor schoven, past onderstaande mogelijks ook in andere samenwerkingsverbanden. Deze leden betalen lidgeld en zijn samen verantwoordelijk voor het besturen van de coöperatieve, waarbij de korteketenprincipes centraal staan en mee de beslissingen sturen. Het platform is dynamisch stabiel, wat maakt dat een sterke samenhang essentieel is, maar dat bijvoorbeeld ook nieuwe producenten of afnemers kunnen toetreden, eventueel zelfs producenten die niet tot de coöperatieve behoren indien voor een open coöperatie wordt gekozen.

Het platform is (op z'n minst bij aanvang) **geen totaalaanbieder**, maar levert seizoensgebonden producten van producenten die deel uitmaken van de coöperatie. Dit veronderstelt een vorm van flexibiliteit bij de afnemers: **niet elk product is altijd voorradig** – maar dit is uiteraard juist intrinsiek aan

⁸ Vertegenwoordigers van de retailsector konden zich niet vrijmaken voor de workshops en (onder meer) daarom komt deze sector minder expliciet aan bod in dit pilootproject. In een andere workshop duiden echter ook winkelverantwoordelijken op het belang van een coöperatie.

het werken in de korteketenbusiness. De uitdaging is wel om te beschikken over voldoende producten, zowel in volume als variëteit.

Draaimotor van het platform is een **sterke software-applicatie** die in real-time vraag en aanbod koppelt. Ook hier zijn meerdere opties mogelijk (zie analyse van logistieke scenario's in Hoofdstuk 5). Even centraal is de verantwoordelijke van de coöperatieve, **de 'fixer'**, die de producten en producenten kent, evenals de afnemers en hun eisen en verwachtingen. Ook de taakinvulling van deze fixer(s) kan op verschillende manieren worden ingevuld.

De coöperatie draait op een **sterk netwerk van ondernemers in aanbod- en vraagzijde**, die geloven in de korte keten als businessmodel en hierin ook willen investeren. Zeker voor een aantal onder hen vormt de creatie van sociale en ecologische meerwaarde een motivatie om mee te stappen. Uiteraard heeft de coöperatieve de ambitie om te groeien, maar steeds met de korteketenprincipes voor ogen.

De verschillende types afnemers kunnen KK-producten gebruiken om hun zaak te promoten. Restaurants kunnen dit uitspelen voor de story-telling van hun restaurant en zo consumenten aantrekken die daarvoor gevoelig zijn. Bij grootkeukens ligt dit deels anders omdat efficiëntiewinsten er vaak voorop staan. Toch kan ook daar kwaliteitsvolle voeding in de toekomst worden gebruikt om de kwaliteit van hun instelling te promoten ('voeding als visitekaartje'). Ook voor retailers geldt dat ze korteketenproducten inzetten om hun klantenbinding te versterken. Voor elk type afnemer is **korte keten dus een onderscheidende kwaliteit**.

Voor elk type afnemer is het interessant om **de relatie met de producent** te onderhouden, via bijvoorbeeld smaakmarkten of andere proefmomenten en bezoeken aan landbouwbedrijven (al dan niet met klanten).

Om de coöperatie te laten groeien worden zowel producenten als afnemers aangetrokken via '**ambassadeurs**'. Dat kunnen zowel restauranthouders en winkeliers zijn die nieuwe zaken in Gent bezoeken en warm maken voor de KK-coöperatie alsook landbouwers die collega's aanspreken om deel te worden van de coöperatie. Uiteraard is er ook **gerichte marketing** nodig. De meerwaarde van en nood aan een 'KorteKetenLabel' of ander relevant keurmerk wordt niet erg hoog ingeschat: er moeten gradaties mogelijk zijn (van 100% KK tot eerder beperkt) en in die zin is een label vaak ook uitsluitend. Bovendien is er een overdaad aan labels.










Zowel de **aanbod- als vraagzijde zijn erg divers**. Aan de aanbodzijde (groenten, zuivel, fruit, vlees, al dan niet verwerkt) varieert dit van conventioneel geteelde landbouwproducten (relatief grootschalig, eerder klassieke soorten, rassen en variëteiten) tot gespecialiseerde landbouwproducten (meer gespecialiseerde soorten, rassen en variëteiten; al dan niet biologisch; vaak kleinschaliger). De vraagzijde is eveneens gedifferentieerd. Enerzijds zijn er de grootkeukens, verbonden aan WZC en andere zorginstellingen. Deze zetten relatief grote volumes om, met vaak een grote druk op de prijs en een sterke focus op gemakkelijke verwerkbaarheid. Binnen de grootkeukens lijken de eisen relatief uniform. Anderzijds zijn er de horeca zaken die zelf een grote diversiteit kennen, zowel qua volume, kwaliteitseisen, leveringsvoorwaarden, vorm van toelevering. Tenslotte zijn er retailers die opnieuw andere eisen stellen. Deze drie afnemers kunnen weliswaar vanuit eenzelfde distributieplatform beleverd worden, maar stellen wel andere eisen.

Om de korteketenprincipes zo goed als mogelijk na te leven wordt gestreefd naar **slechts 1 tussenschakel tussen consument en producent**. In dit geval zijn de grootafnemers die tussenschakel. Dit betekent dat

idealiter de coöperatie geen apart bedrijf kan zijn (geen ‘distributeur’ die aankoopt en doorverkoopt) maar een doorgeefplatform dat bijvoorbeeld met een commissie werkt. Deze eigendomsstructuur heeft een impact op de logistieke scenario’s (zie Hoofdstuk 5).

Business Model Canvas toegepast

Om bovenstaande narratief verder uit te diepen en te concretiseren maken we zoals reeds vermeld gebruik van het Business Model Canvas (BMC). Onderstaande samenvattende figuur toont de verschillende velden van dit model en maakt de noodzakelijke coherentie duidelijk. De figuur bevat de kern van de antwoorden op negen vragen die telkens overeenkomen met één specifiek veld. Per vraag formuleren we de uitgebreide antwoorden die grotendeels voortvloeien uit de discussie tijdens de tweede workshop.

<p>Sluutelpartners </p> <ul style="list-style-type: none"> - Cooperanten - specifiek ambassadeurs - Korteketenweefsel voor distributie - IT-bedrijf voor softwareapplicatie - Marketingexperten - Stad Gent / Provincie 	<p>Kernactiviteiten </p> <ul style="list-style-type: none"> - Gemeenschappelijke marketing: <ul style="list-style-type: none"> o Ontmoetingsmomenten o Ambassadeurschap o Up-to-date houden website - Gemeenschappelijke logistiek: <ul style="list-style-type: none"> o Onderhoud webapplicatie o Verwerking bestellingen o Bestuur coöperatie - Dagelijkse werking: <ul style="list-style-type: none"> o Boekhouding o Toetreding/uittrekking leden <p>Belangrijkste middelen </p> <ul style="list-style-type: none"> - Korteketenproducten - Dynamische website - Fixer – coördinator - Logistieke capaciteiten (afh. van optie, cf. hoofdstuk 5), bv. rijbewijs vrachtwagen & productkennis, dan wel logistiek van externe actor met o.m. vrachtwagen met deel koelruimte - Opslag depot (afhankelijk distributie) 	<p>Waardepropositie </p> <p>Operationele ondersteuning van korte keten (KK), met zijn ecologische en sociale meerwaarde.</p> <p><u>Voor de afnemers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Seizoensgebonden landbouwproducten: <ul style="list-style-type: none"> o Klassieke variëteiten o Gespecialiseerde variëteiten o Ev. verwerkte producten? - Korte keten principes (marketing): <ul style="list-style-type: none"> o Identiteit producent gekend o Lokale herkomst product o Maximaal één tussenschakel o <p><u>Voor de producenten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Verruiming afzetmarkt - Reclame - Eigenaarschap in prijssetting <p><u>Voor beide partijen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Medezeggenschap in coöperatie - Gezamenlijke marketinginitiatieven 	<p>Klantrelaties </p> <ul style="list-style-type: none"> - Permanente 'match making' - Ontmoetingsmomenten <ul style="list-style-type: none"> o Smaakmarkten o Events (wk/wknd) o Bezoeken landbouwbedrijven - Lidmaatschap coöperatie = binding - Samenwerking afnemer producent zorgt voor vertrouwen en persoonlijke dimensie <p>Kanalen </p> <p><u>Belangrijkste communicatiekanalen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dynamische website: <ul style="list-style-type: none"> o Marketingtool o Webapplicatie voor bestellingen - Vlotte bereikbaarheid platform & producenten - inspelen vraag afnemers - Ambassadeurs <p><u>Belangrijkste distributiekkanalen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Verschillende opties mogelijk 	<p>Klantsegmenten </p> <ul style="list-style-type: none"> - Korteketenproducenten - Horecazaken: koks die in korte keten geloven & flexibel met gevarieerd, seizoensgebonden aanbod kunnen werken: grote diversiteit binnen horeca - Retail <ul style="list-style-type: none"> o Buurtwinkels o Grotere supermarkten - Grootkeukens zorginstellingen: relatief uniforme eisen
<p>Kostenstructuur </p> <ul style="list-style-type: none"> - Vergoeding voor de fixer - Vergoeding voor logistiek, bv. aankoop (afschrijven) & onderhoud van lichte vrachtwagen met gedeeltelijke koelruimte of gebruik bestaande distributiekkanalen (afhankelijk van gekozen optie – cf. Hoofdstuk 5) - Ontwikkelen & onderhouden v/d website - Marketing & communicatie - Vergoeding voor coöperanten die bepaalde activiteiten bv. marketing, ambassadeurschap, bestuur opnemen - Huur/aankoop opslagruimte (afschrijven) 		<p>Inkomstenstromen </p> <ul style="list-style-type: none"> - Lidgeld van de coöperanten - Commissie op de producten die worden omgezet (bv 2.5%) - Overheidsmiddelen (structurele ondersteuning) 		

We overlopen hieronder elk veld van het BMC meer in detail.

Wat is mijn dienst of product en welke waarde zit hierachter?

- Operationele ondersteuning van korte keten (KK), met zijn ecologische en sociale meerwaarde.
- Voor de afnemers:
 - Seizoensgebonden landbouwproducten, al dan niet verwerkt: groenten, fruit, zuivel, vlees
 - Klassieke soorten, rassen en variëteiten uit relatief grootschalige landbouw
 - Gespecialiseerde soorten, rassen en variëteiten uit kleinschaligere (bio)landbouw
 - Eventueel verwerkte producten?
 - Korteketenprincipes: bruikbaar in marketing en positionering in de markt van de afnemers om zich zo van hun concurrentie te differentiëren.
 - Identiteit van de producent is gekend
 - Lokale herkomst product zorgt voor ondersteuning van de plaatselijke economie
 - Maximaal één tussenschakel tussen consument en producent (in casu de coöperatieve)
- Voor de producenten:
 - Verruiming van afzetmarkt
 - Reclame voor bedrijf
 - Eigenaarschap in prijszetting
- Voor beide partijen:
 - Medezeggenschap in organisatie en werking van de coöperatie
 - Gezamenlijke marketinginitiatieven

Wie zijn onze klanten?

- Korteketenproducenten, i.e. die boeren die (nu al) bereid zijn om (een deel van) hun productie in dit korteketensysteem te brengen. Potentieel ligt vooral bij producenten die nu de overstap nog niet (ten volle) maken omdat ze tal van barrières ervaren.

Net als het aanbod, zijn ook de klanten divers. Ze zijn onder te verdelen in drie grote groepen, waarbij telkens een bijkomend onderscheid gemaakt kan worden tussen afnemers die systematisch korteketenproducten gebruiken en afnemers die nog niet vlot het (beperkte) aanbod vinden en/of nog te veel logistieke inspanningen moeten doen om dat korteketenaanbod effectief te kunnen sourcen:

- Horecazaken: Koks die in korte keten geloven en flexibel zijn om met gevarieerd, seizoensgebonden aanbod te werken. Er is een grote diversiteit binnen de horeca in termen van:
 - Volume
 - Kwaliteitseisen
 - Leveringsvoorwaarden
 - Vorm van beleving (aan de deur, met depot,..)

- Retail (met onderscheid tussen ketens/geranten vs. meer autonome zaken):
 - Buurtwinkel
 - Kleine volumes
 - Vaak druk op prijs
 - Grotere supermarkten
 - Niet noodzakelijk grotere volumes
 - Afhankelijk van de lokale vraag
 - Vaak vraag naar assortiment (bv. streekproducten)
 - Verschillende posities in functie van beleving (soms enkel via centraal systeem, soms levering)
- Grootkeukens verbonden aan zorginstellingen hebben relatief uniforme eisen:
 - Grote(re) volumes
 - Gemakkelijke verwerkbaarheid
 - Grote druk op prijzen

Hoe bouw ik een relatie op met mijn klanten?

- Permanente 'match making': het continu op de hoogte brengen van vraag en aanbod van korteketenproducten; via het webplatform vooral; afhaling van de producten en levering ervan (ontzorgingsrelatie)
- Ontmoetingsmomenten tussen producenten en afnemers
 - Smaakmarkten
 - Events (bv. samen of naar analogie met 'Week van de smaak')
 - Bezoeken aan landbouwbedrijven
- Voorwaarde lidmaatschap coöperatie alvorens afnemer te worden zorgt voor extra binding
- Samenwerking tussen afnemer en producent zorgt voor vertrouwen en persoonlijke dimensie

Hoe ga ik mijn klanten bereiken?

Belangrijkste communicatiekanalen

- Een flexibele en dynamische website met een aantal functies
 - Marketingtool (publiek, zichtbaar voor iedere bezoeker):
 - Informatie over de principes van het distributieplatform
 - Story-telling: voorstellen coöperanten (zowel producent als afnemer)
 - KorteKetenKaart dat het relevante weefsel in Gent visualiseert (voor breed publiek; cf. kaart op 'Gent en garde')
 - Portfolio met aantrekkelijk overzicht van KK-producten
 - Webapplicatie voor bestellingen (privaat, enkel voor coöperanten):
 - Real-time aanbod en beschikbaarheid producten (aanbod)
 - Invoeren bestellingen (vraag)
 - Berekening optimale 'pick-drive-and-delivery' gebaseerd op vraag en aanbod
- Vlotte bereikbaarheid platform en producenten om in te spelen op vraag afnemers
- Ambassadeurs:
 - Producenten en afnemers die collega's warm maken om in coöperatie te stappen

Belangrijkste distributiekkanalen

- Meerdere opties mogelijk: zie Hoofdstuk 5.

Wat zijn mijn belangrijkste activiteiten?

- Gemeenschappelijke marketing en promotie
 - Organisatie ontmoetingsmomenten tussen producenten en afnemers
 - Ambassadeurschap
 - Up-to-date houden van website
- Gemeenschappelijke logistiek
 - Onderhoud webapplicatie voor bestellingen
 - Ophalen, verwerken en leveren van de bestellingen (afhankelijk van optie, cf. Hoofdstuk 5)
- Bestuur coöperatie
 - Dagelijkse werking
 - Boekhouding
 - Toetreding en uittreding coöperanten
- Bestellingsklaar maken van de orders.

Wat zijn mijn belangrijkste middelen?

- Korteketenproducten
- Dynamische website met real-time logistieke software
- Coördinator / 'Fixer'
- Logistieke capaciteit, afhankelijk van optie (cf. Hoofdstuk 5), bv. chauffeur met rijbewijs vrachtwagen en productkennis, dan wel logistieke capaciteiten van externe actor. En ook vrachtwagen met gekoelde/ongekoelde opbergruimte.

Wie zijn mijn belangrijkste partners?

- De coöperanten die deel uitmaken van het platform (specifiek de ambassadeurs)
- IT-bedrijf voor de ontwikkeling van de website en webapplicatie
- Marketingexperten voor gemeenschappelijke marketing
- De stad Gent voor (financiële, fysiek-ruimtelijke, communicatieve,...) ondersteuning
- De Provincie via ondersteuning Plattelandscentrum
- Korteketenweefsel dat voor distributie zal worden ingezet, deels afhankelijk van logistieke keuze Een korte keten weefsel is een groep organisaties zowel bij aanbod, logistiek als afnemers die het korte keten denken in hun identiteit mee uitdragen; Als voetnoot toevoegen

Wat zijn mijn belangrijkste kosten?

- Deels afhankelijk van logistieke keuze (cf. Hoofdstuk 5): aankoop (i.e. afschrijven) en onderhoud van lichte vrachtwagen met gedeeltelijke koelruimte; vergoeding voor de fixer; gebruik bestaande distributiekkanalen;...
- Huur/aankoop opslagruimte (afschrijven)
- Ontwikkelen en onderhouden van de website
- Marketing en communicatie

- Vergoeding voor coöperanten die bepaalde activiteiten bv. marketing, ambassadeurschap, bestuur opnemen

Wat zijn mijn belangrijkste inkomsten?

- Lidgeld van de coöperanten
- Commissie op de producten die worden omgezet (bv 2.5%)
- Overheidsmiddelen (bv. structurele ondersteuning)

3.4. Pilotproject 3: Gents Kenniscentrum Korte Keten en Stadsgerichte Landbouw (GeKKoS)



Nieuwe locaties (zoals daken of loodsen) laten toe om voedselproductie opnieuw in de stad binnen te brengen (Roof Food) (foto: Jef Geldof)

Narratief

Denken over opschaling focust doorgaans op het rechtstreeks verhogen van volumes. Door structureel aandacht te besteden aan kennisontwikkeling, professionele steun aan potentiële starters, educatie en vorming, experimenteerruimte, etc. kunnen korteketensystemen **op langere termijn** sterk groeien, zij het dus onrechtstreeks door systematisch tal van drempels te verlagen, capaciteit te laten groeien en

een erg breed draagvlak te creëren. Dergelijke redenering is ook prominent aanwezig in de drie buitenlandse voorbeelden die werden geschetst in hoofdstuk 2.

Dit pilootproject laat zich niet onmiddellijk uit over de wijze waarop de distributie wordt geregeld, en moet in die zin veeleer als een **complementaire mogelijkheid** worden gezien ten opzichte van beide voorgaande pilootprojecten. Dit pilootproject **vult immers tal van (essentiële) leemtes in de andere scenario's**. Tijdens de workshops bleek dan ook een aanzienlijk draagvlak te bestaan voor een multifunctioneel voedingscentrum dat tal van zaken inzake korte keten en stadsgerichte landbouw wenst te combineren. Met andere woorden, bepaalde betrokken actoren zien heel wat potentieel om bovenop of binnen een platform voor distributie (gaandeweg) ook in te zetten op een soort kenniscentrum dat we in deze nota gemakshalve GeKKos noemen, het GEnts Kenniscentrum KOrte keten en Stadsgerichte landbouw.

Naast of binnen een innovatief en goed gelegen distributieplatform (cf. beide andere pilootprojecten) combineert het GeKKoS een **starterscentrum met een netwerk- en expertisecentrum**, en wordt zo een ondernemers- en kennisknooppunt dat op termijn leidt tot een meer duurzaam voedselsysteem voor de Stad Gent, en waarin stads(gerichte)landbouw en korteketenmechanismes een prominente rol spelen:

1. Het starterscentrum:

Hier worden beginnende korteketenondernemers ondersteund in het opstarten van ondernemingen en activiteiten die bijdragen aan het opschalen van de korte keten in Gent. Het starterscentrum geeft hen de ondersteuning om deze activiteiten te kunnen starten, door het genereren en delen van relevante informatie en kennis, specifiek voor korteketenactiviteiten. Dit gaat over diverse thema's zoals vastgoed, innovatieprocessen, juridische structuren, wetgeving, technieken, software, businessplannen, e.d. De activiteiten van de starters zelf kunnen heel divers zijn en kunnen zich situeren in bijvoorbeeld 'vertical farming', agro-ecologie, educatie, groenbeheer of logistieke organisatie. Voorts kan ook materiaal en infrastructuur worden gedeeld.

2. Het netwerk- en expertisecentrum:

Het netwerk- en expertisecentrum zet actief in enerzijds op het verbinden van producenten, afnemers en andere businessactoren in de korte keten, en anderzijds op het ontwikkelen van innovatieve kennis inzake korte keten en stadsgerichte landbouw. Kennisuitwisseling tussen Gentse actoren onderling en met niet-Gentse actoren wordt gestimuleerd om permanente capaciteitsopbouw te genereren. Een specifieke focus ligt dan ook op het organiseren van vormings- en netwerkinsactiviteiten die breed kunnen uitwaaiëren, gaande van marketing en financiële aspecten over ecologische landbouw en afvalreductie tot het optimaliseren van logistieke stromen en het circulair sluiten van ketens. Ook ruimte voor experiment mag hierin niet ontbreken.







Wie het GeKKoS coördineert is nog voorwerp van discussie en voer voor een experiment dat gegeven de verschillende discussies tijdens de workshops idealiter plaatsvindt in een breder initiatief. Zo kan het **GeKKoS best groeien binnen een (coöperatief) distributieplatform** (zie andere pilootprojecten). Dit biedt immers tal van opportuniteiten op vlak van netwerking, kennisontwikkeling, capaciteitsopbouw, educatie, etc. Wanneer één of meerdere distributieplatformen worden opgericht, dan lijkt het bijgevolg bijzonder zinvol, zelfs noodzakelijk, om grondig na te denken over de **ruimtelijke inplanting** van dit distributieplatform en de koppeling van GeKKoS hieraan (zie ook verder).

Hoewel nog enkele vraagtekens bij de inbedding van GeKKoS kunnen worden geplaatst (bv. over inbedding, rol van het stadsbestuur of andere overheden, betrokkenheid academische actoren, etc.), liggen volgende opties inzake de **coördinatie van dit netwerk- en kenniscentrum** ter discussie op tafel:

- optie 1: er is een vaste coördinator. Hij/zij is het aanspreekpunt, organiseert, motiveert, kent het Gentse korteketenveld door en door. De coördinator staat in voor de organisatie van het starterscentrum en het netwerk- en expertisecentrum. De Stad Gent neemt voor het starterscentrum en het netwerk- en expertisecentrum een leidende rol op. De coördinator van het starterscentrum en het netwerk- en expertisecentrum behoort tot de stadsdiensten, en wordt ook door de Stad bezoldigd.
- optie 2: idem als optie 1, maar (op termijn) zonder bezoldiging van de Stad Gent. De coördinator van GeKKoS verdient zichzelf volledig terug: de activiteiten van het starterscentrum, het hieraan gekoppelde distributieplatform en het netwerk- en expertisecentrum (bv. via Europese onderzoeksfondsen) genereren voldoende middelen om het GeKKoS te laten draaien.
- optie 3: Er is geen vaste coördinator. Het starterscentrum en het netwerk- en expertisecentrum draaien op vrijwilligers; de coördinatie van het distributieplatform wordt vergoed vanuit de opbrengsten van het distributieplatform.

Business Model Canvas toegepast

De vragen van het Business Model Canvas worden benaderd voor GeKKoS als starterscentrum en netwerk- en expertisecentrum. Het distributieluik wordt hier dus grotendeels buiten beschouwing gelaten.

<p>Sleutelpartners </p> <ul style="list-style-type: none"> - Voor starterscentrum: <ul style="list-style-type: none"> o Coaches voor starters o (overheids)instanties die starters begeleiden - Voor netwerk- & expertisecentrum: <ul style="list-style-type: none"> o Succesvolle KK-spelers die hun kennis & ervaringen willen delen op diverse fora - Distributieplatform: <ul style="list-style-type: none"> o Zie pilootprojecten 1 / 2 	<p>Kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voor starterscentrum: <ul style="list-style-type: none"> o Genereren van informatie & kennis nuttig voor starters o Coachen van starters o Experimenteerlabs voor starters o Ontwikkelen regelluwe zones - Voor netwerk- & expertisecentrum: <ul style="list-style-type: none"> o Educatie en vormingsactiviteiten o Synergie & samenwerking stimuleren - Distributieplatform: <ul style="list-style-type: none"> o Zie pilootprojecten 1 / 2 	<p>Waardepropositie </p> <p>Operationele ondersteuning van korte keten (KK), met zijn ecologische en sociale meerwaarde.</p> <p>Veelheid aan diensten mogelijk, echter op korte termijn focus op:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Starterscentrum: <ul style="list-style-type: none"> o Informatie & kennis rond ondernemen & korteketen-onderwerpen aanreiken o Materiaal & infrastructuur delen - Netwerk- & expertisecentrum: <ul style="list-style-type: none"> o Kennis & ervaring delen, leren van elkaar o Synergieën aanwakkeren o Vorming-, educatie- & netwerkactiviteiten - Distributieplatform: <ul style="list-style-type: none"> o Modaliteiten zoals in pilootprojecten 1 / 2 - Creëert ruimte die opschaling & professionalisering van stads(gerichte) landbouw & korte keten in Gent faciliteert - Creëert draagvlak voor korte keten 	<p>Klantrelaties </p> <ul style="list-style-type: none"> - Starterscentrum: <ul style="list-style-type: none"> o Persoonlijke relatie opstartcoach o Persoonlijke relatie korteketencoach - Netwerk- & expertisecentrum <ul style="list-style-type: none"> o Diverse netwerkactiviteiten o Synergieën creëren o Vorming en educatie - Distributieplatform: <ul style="list-style-type: none"> o Verschillende vormen mogelijk: zie hoofdstuk 5 	<p>Klantsegmenten </p> <ul style="list-style-type: none"> - Pre-starters: mensen met interesse om korteketenactiviteiten uit te voeren - Starters: jonge ondernemers die recent hun korteketenactiviteiten hebben opgestart - Gevestigde ondernemers: ondernemers die al enkele jaren korteketenactiviteiten uitvoeren - Scholen en andere groepen die vorming wensen <p>Korteketenactiviteiten zijn breed gedefinieerd. Dit kan zowel de productie van voeding zijn (grondgebonden landbouw ,vertical farming), maar ook verwerking (horeca, retail, grootkeuken) of andere activiteiten gerelateerd aan KK (zoals educatie, groenbeheer, ...)</p>
<p>Kostenstructuur </p> <ul style="list-style-type: none"> - Locatie: afhankelijk van welke van de twee opties (vast/flexibel) wordt gekozen - Coördinatie: 2 opties <ul style="list-style-type: none"> o Één vaste coördinator voor starterscentrum & netwerk- & expertisecentrum o Geen vaste coördinator voor starterscentrum & netwerk- & expertisecentrum maar inzet van vrijwilligers - Distributieplatform: zie pilootprojecten 1 / 2 	<p>Inkomstenstromen </p> <ul style="list-style-type: none"> - Coördinatie: 3 opties <ul style="list-style-type: none"> o Vaste coördinator voor starterscentrum en netwerk- en expertisecentrum <ul style="list-style-type: none"> ▪ Betaald door Stad Gent ▪ Betaald vanuit de activiteiten van het distributieplatform en starterscentrum o Vrijwilligerssysteem zonder vergoeding - Overheidsmiddelen (subsidies) - Distributieplatform: zie pilootprojecten 1 / 2 - Niet-financiële waarden, zoals sociale & ecologische meerwaarden, die worden gerealiseerd 			

Wat is mijn dienst of product en welke waarde zit hierachter?

Operationele ondersteuning van korte keten (KK), met zijn ecologische en sociale meerwaarde.

GeKKoS kan daarbij een veelheid aan verschillende diensten aanbieden. Die veelheid aan diensten kunnen echter niet allemaal ineens op korte termijn op een kwaliteitsvolle manier worden geïmplementeerd. Daarom ligt de focus op drie grote diensten waar vraag naar is en die op korte termijn realiseerbaar zijn (afstemming met relevante bestaande initiatieven wordt uiteraard nagestreefd):

- een distributieplatform
 - Met de modaliteiten zoals weergegeven in pilootproject 1 en/of 2
- een starterscentrum
 - Informatie en kennis rond ondernemen en korteketenonderwerpen aanreiken
 - Materiaal en infrastructuur delen, waardoor opstartkosten dalen
- een netwerk- en expertisecentrum
 - Kennis en ervaringen delen, leren van elkaar
 - Synergieën tussen korteketenactiviteiten aanwakkeren (circulair sluiten van kringlopen, afvalreductie, ...)
 - Vormings- en netwerkactiviteiten
 - Educatie
- Creëert een ruimte die opschaling en professionalisering van stads(gerichte) landbouw en korte keten in Gent faciliteert
- Creëert draagvlak voor Korte Keten in Gent, door KK zichtbaar en actief te maken

Wie zijn onze klanten?

De klanten zijn Korte Keten ondernemers. Die zijn onder te verdelen in drie groepen:

- Pre-starters: mensen met interesse om KK-activiteiten uit te voeren
- Starters: jonge ondernemers die recent hun KK-activiteiten hebben opgestart
- Gevestigde ondernemers: ondernemers die al enkele jaren KK-activiteiten uitvoeren
- Scholen en andere groepen die vorming wensen

Korteketenactiviteiten zijn breed gedefinieerd. Dit kan zowel de productie van voeding zijn (grondgebonden landbouw, vertical farming), maar ook verwerking (horeca, retail, grootkeuken) of andere activiteiten gerelateerd aan korte keten (zoals educatie, groenbeheer, ...)

Hoe bouw ik een relatie op met mijn klanten?

- Voor het distributieplatform: zie andere pilootprojecten
- Voor het starterscentrum:
 - Persoonlijke relatie met opstartcoach (ondernemersvaardigheden)
 - Persoonlijke relatie met korte-ketencoach (korte-keten vaardigheden)
- Voor netwerk- en expertisecentrum
 - Via verschillende netwerk activiteiten
 - Synergieën tussen verschillende korteketenspelers zorgen voor sterke onderlinge relaties

Hoe ga ik mijn klanten bereiken?

Belangrijkste communicatiekanalen

- Mond-aan-mondreclame (bv. Ook via de ambassadeurs zoals beschreven in ander pilootproject)
- Verschillende netwerk- en vormingsactiviteiten
- (Overheids)instanties die starters bijstaan (ondernemers doorverwijzen naar GeKKoS)

Belangrijkste distributiekkanalen

- Voor het distributieplatform: zie andere pilootprojecten

Wat zijn mijn belangrijkste activiteiten?

- Voor het distributieplatform: zie andere pilootprojecten
- Voor starterscentrum:
 - Genereren en delen van informatie en kennis die nuttig zijn voor starters, rond diverse thema's, zoals vastgoed, innovatieprocessen, juridische structuren, wetgeving, technieken, software, businessplannen
 - Coachen van starters
 - Experimenteerlabs voor starters die toelaten te experimenteren met verwerking, recepten, verpakking, receptontwikkeling voor horeca, testen van nieuwe technologie, innovatie uittesten (ook niet-hoogtechnologisch)
 - Het ontwikkelen van regelluwe zones die een veilige omgeving creëren om een nieuw verdienmodel te ontwikkelen en uit te testen
- Voor netwerk- en expertisecentrum:
 - *Vormingsactiviteiten* voor producenten die zich in de korte keten willen engageren, voor gebruikers van korteketenproducten (koks uit horeca en grootkeukens leren koken met seizoensgebonden verse producten), voor directies van bedrijven en instellingen die de korte keten als duurzaamheidsstrategie in hun catering willen introduceren, voor scholen,...
 - Synergie en samenwerking stimuleren, oa door diverse netwerkactiviteiten, zoals een korteketenbeurs, een meet-the-buyer bijeenkomsten, een korteketenfestival, tentoonstelling van internationale best practice cases, ...

Wat zijn mijn belangrijkste middelen?

- Locatie:
 - Voor het distributieplatform: zie andere pilootprojecten
 - Voor starterscentrum en netwerk- en expertisecentrum: 2 opties:
 - Locatie is vast: bv. in De Punt of op locatie op het Dok
 - Locatie is flexibel, ook verspreid over de stad
- Ruimte voor experimenteren: keuken, containers, Food Pilot, grond, koelcel
- Kennis en expertise rond ondernemen en KK-onderwerpen
- Coördinator
- Fixer

Wie zijn mijn belangrijkste partners?

- Coöperatief distributieplatform: zie andere pilootprojecten
- Voor starterscentrum:
 - Coaches voor starters
 - (overheids)instanties die starters begeleiden
- Voor netwerk- en expertisecentrum:
 - Succesvolle korteketenactoren die hun kennis en ervaringen willen delen op diverse fora
- De stad Gent

Wat zijn mijn belangrijkste kosten?

- Voor het distributieplatform: zie andere pilootprojecten
- Locatie: afhankelijk van welke van de twee opties (vast/flexibel) wordt gekozen
- Coördinatie: 2 opties
 - Één vaste coördinator voor starterscentrum en netwerk- en expertisecentrum
 - Geen vaste coördinator voor starterscentrum en netwerk- en expertisecentrum maar een systeem van vrijwilligers

Wat zijn mijn belangrijkste inkomsten ?

- Voor het distributieplatform: zie andere pilootprojecten
- Coördinatie: 3 opties
 - Vaste coördinator voor starterscentrum en netwerk- en expertisecentrum
 - Betaald door Stad Gent
 - Betaald vanuit de activiteiten van het distributieplatform, starterscentrum en kenniscentrum (bv. via EU-onderzoeksmiddelen van Horizon2020)
 - Vrijwilligerssysteem zonder vergoeding
- Overheidsmiddelen (structurele ondersteuning vanuit Gent, Provincie en/of Vlaanderen)
- Niet-financiële waarden, zoals sociale en ecologische meerwaarden, die worden gerealiseerd

Hoofdstuk 5: Verwachtingen inzake financiële haalbaarheid, logistieke stromen, energieverbruik en marketing van mogelijke korteketenprojecten in de Gentse regio

Joost Desein, Joris Aertsens, Martijn Roosen, Maarten Crivits, Johan Van den Bossche, Steven De Meester, Sam Verhaert en Thomas Block



Gekoeld transport is een essentieel onderdeel van de korteketenlogistiek (foto: Jef Geldof)

In dit hoofdstuk maken we analyses over **drie essentiële met elkaar verband houdende aspecten** inzake het opschalen van korte keten in Gent:

- (1) Verwachte omzet, groeitraject en organisatiestructuur
- (2) Verwachte logistieke stromen
- (3) Verwachte energieverbruik en -stromen (via screening LCA – LevensCyclusAnalyse)

Experten van respectievelijk Vredeseilanden/Rikolto en UGent maakten de analyses en baseerden zich daarbij deels op relevante aannames en berekeningen. We sluiten dit hoofdstuk af met een (veeleer abstracte) oplistings van mogelijke marketingopties.

5.1. Verwachte omzet, groeitraject en organisatiestructuur

Om een inzicht te krijgen in de **financiële haalbaarheid** van elk pilootproject uit hoofdstuk 4 moet worden ingeschat hoeveel van **de inkomsten** die worden gegenereerd **voor de organisatie van het korteketensysteem** (het organisatiebudget) kunnen worden aangewend voor het implementeren van de verschillende kernactiviteiten. In elk van de piloten neemt een ander samenwerkingsverband de organisatie van het korteketensysteem op zich. In piloot 1 (boerennetwerk voor de Gentse binnenstad) betreft het een meer los samenwerkingsverband tussen landbouwers en andere actoren, in piloot 2 (het coöperatief distributieplatform) wordt de organisatie getrokken door een coöperatieve, en piloot 3 (GeKKoS) streeft naar een publiek-private samenwerking. In het BMC werd voor elk van de pilootprojecten aangegeven welke inkomsten kunnen worden verwacht voor het opnemen van deze organisatie. Inkomsten van de coöperatieve worden bijvoorbeeld gegenereerd uit een commissie op de omzet van de producten, lidgeld van de coöperanten en subsidies.

Belangrijk is dat we in het beschikbare organisatiebudget een onderscheid maken tussen **logistieke kosten** (vervoer, order picking, software) en **andere kosten** nodig voor het welslagen van het korteketenproject (opstartkosten, marketing, het werven van leden en het organiseren van bewegingswerk). Om een zicht te hebben op de te verwachten inkomsten voor de organisatie van het korte keten systeem maken we echter voor elk van de drie piloten een inschatting **van de totale omzet doorheen de verschillende groeifases**. Hier werken we **met korte termijn en lange termijn aannames** over de **grootte van het initiatief** (hoeveel producenten en afnemers) en de **verwachte volumes** (hoeveel producten per week per afnemer).

Grootte van het initiatief

Voor het eerste pilootproject, met name het **boerennetwerk voor de Gentse binnenstad**, veronderstellen we het volgend groeipad, waarbij we veronderstellen dat dit netwerk louter levert aan 'horeca- en handelszaken', waaronder restaurants, bakkers,... , en dat er dus niet wordt geleverd aan grootkeukens en retail:

- Op **korte termijn (2017-2022)** engageren zich aan producentenzijde 10 landbouwers en aan de vraagzijde wordt gestreefd naar 15 horeca- en handelszaken in Gent.
- Op **lange termijn (2022-2030)** rekenen we met een verdubbeling van aanbod en vraag. Er engageren zich dus 20 producenten en aan de vraagzijde wordt gestreefd naar 30 horeca- en handelszaken in Gent.

Voor het tweede pilootproject, **het Coöperatief Distributieplatform**, opteren we voor volgend groeipad inzake grootte:

- Op basis van de huidige leden van de coöperaties VLAPAS, Smaak van Waas en Meetjesland, gaan we ervan uit dat op **korte termijn (2017-2022) 23 producenten** zich engageren. Aan de vraagzijde wordt gestreefd naar de volgende aantallen: 5 winkelverantwoordelijken (SPAR, Carrefour, Delhaize, zelfstandige buurtwinkel), 15 horecazaken in Gent en 1 grootkeuken.
- Op **lange termijn (2022-2030)** rekenen we op een verdrievoudiging van aanbod en vraag. Er engageren zich 70 producenten. Aan de vraagzijde wordt gestreefd naar de volgende aantallen: 15 winkelverantwoordelijken, 45 horecazaken (30 in Gent; 15 in een straal van 30 km rond Gent) en 3 grootkeukens, allen in Gent.

Voor het derde pilootproject, het **Gents Kenniscentrum Korte Keten & Stadsgerichte Landbouw (GeKKoS)** wordt gestreefd naar het investeren in kennisontwikkeling en capaciteitsopbouw. Dat gaat idealiter gepaard met het opzetten van een distributieplatform (cf. pilootproject 1 en 2).

Aannames verwachte volumes en omzet

De aannames over de **verwachte volumes** zijn gebaseerd op wat stakeholders van de verschillende types afnemers (restaurants, woonzorgcentrum, supermarkt) afnemen. Volgende aannames zijn gebaseerd op reële cijfers van een woonzorgcentrum en twee restaurants. De volumes van de restaurants betreffen ongekuste en onversneden groenten; de volumes van het woonzorgcentra zijn versneden en gekuist. Dit zorgt voor een veel duurere aankoopprijs, zonder groentenafval.

We gaan er van uit dat deelnemende *woonzorgcentra en restaurants* voor lokale producten (dus niet voor exotische producten) zich volledig (100%) inschrijven in de korte keten. Voor de supermarkten gaan we uit van een percentage van 5 %.

Woonzorgcentrum van 120 bedden:

- 175 kg groenten en fruit per week (730euro/week)
 - 140 kg gekuiste en gesneden groenten per week (geen afval)
 - 35 kg seizoensfruit /week
- we gaan ervan uit dat WZC geen zuivel (yoghurt, verse melk, rijstpap, ...) uit korte keten afnemen omwille van FAVV-regelgeving, koudeketens, ...

Restaurant (hogere klasse, gemiddelde van twee restaurants):

- 260 kg groenten en fruit/ week (onbewerkt) aan 2 euro per kg => 520 euro/week;
- 75 l zuivel/week aan 5 euro/l => 375 euro/week;
- In totaal 335 kg per week, met een waarde van 895 euro

Supermarkt:

Een middelgrote supermarkt (type SPAR, Carrefour market, AD Delhaize, ...) heeft een omzet van ongeveer 150.000 euro per week. Hiervan is ongeveer 25% vers (aardappelen, groenten en fruit (AGF), vlees en zuivel), ter waarde van 37.500 euro/week. Indien hiervan iets meer dan 5% via de korte keten wordt aangeleverd, is dit ongeveer 2.000 euro per week. Dit stemt overeen met de korte keten omzet in andere initiatieven, zoals Distrikempen.

We gaan uit van volgende **verdeling over verse producten**:

- In totaal 550 kg per week aan verse producten met een omzet aan consumentenprijs van 1950 euro per week. Dit kan bovendien aangevuld worden met streekproducten die langer houdbaar blijven (confituur, appelsap, wijnen, streekbieren, advocaat, ...)
 - 350 kg AGF per week aan 2 euro per kg => 700 euro per week
 - Zuivel (melk, yoghurt, kaas, rijstpap, ...) : 150 kg aan 5 euro/kg => 750 euro per week
 - Vlees: 50 kg aan 10 euro/kg: 500 euro per week
- Totale omzet is dan 1.950 euro/week

Tabel 5.1: Verwachte volumes op korte en lange termijn

WEEKOMZET VOLUME PER AFNEMER				
	retail	horecazaken	grootkeukens	
groenten en fruit (kg)	350	260	175	
zuivel (l)	150	75		
Vlees (kg)	50			
WEEKOMZET VOLUME TOTAAL KORTE TERMIJN				
	Coöperatief distributieplatform			Boeren netwerk
	retail	horecazaken	grootkeukens	Horeca- en handelszaken
groenten en fruit (kg)	1750	3900	175	3900
zuivel (l)	750	1125		1125
Vlees (kg)	250			
WEEKOMZET VOLUME TOTAAL LANGE TERMIJN				
	Coöperatief distributieplatform			Boeren netwerk
	retail	horecazaken	grootkeukens	Horeca- en handelszaken
groenten en fruit (kg)	5250	11700	525	7800
zuivel (l)	2250	3375		2250
Vlees (kg)	750			

Dit leidt tot volgende **verwachte omzet per week op korte en lange termijn voor het pilotproject Boeren netwerk**

- Op **korte termijn**, per week
 - Op KT zijn er 15 klanten: 15 horeca- en handelszaken met een omzet van 895 €/week/ => Totaal = 13425€/week.
 - Totale weekomzet is dan ongeveer 13.425 euro per week
 - 3 leveringen per week, leidt tot 45 drops per week, met een gemiddelde dropwaarde van 300 euro

- Op **lange termijn**, per week
 - Op LT zijn er 30 klanten: 30 horecazaken met een omzet van 895 €/week/ => Totaal = 26850 €/week.
 - Totale weekomzet is dan ongeveer 26.850 euro per week
 - 3 leveringen per week, leidt tot 90 drops per week, met een gemiddelde dropwaarde van 300 euro

Dit leidt tot volgende **verwachte omzet per week op kort en lange termijn voor het pilotproject 'Coöperatief distributieplatform'**

- Op **korte termijn**, per week
 - Op KT zijn er 21 klanten:
 - 5 supermarktwinkels met een omzet: 1950 €/week. => Totaal = 9750 €/week
 - 15 horecazaken met een omzet van 895 €/week/ => Totaal = 13425€/week.
 - 1 RVT met een omzet van 700 €/week

- Totale weekomzet is dan ongeveer 24.000 €/week
- 3 leveringen per week, leidt tot 63 drops per week, met een gemiddelde dropwaarde van 380 euro
- Op **lange termijn**, per week
 - Op LT zijn er 63 klanten:
 - 15 supermarktwinkels met een omzet: 1950 €/week. => Totaal = 29250 €/week
 - 45 horecazaken met een omzet van 895 €/week/ => Totaal = 40275 €/week.
 - 3 RVT met een omzet van 700 €/week => Totaal = 2100€/week
 - Totale weekomzet is dan ongeveer 70.000 €/week
 - 3 leveringen per week, leidt tot 189 drops per week, met een gemiddelde dropwaarde van 380 euro

Aannames levering

We gaan er van uit dat alle afnemers **drie keer per week** worden beleverd, op dezelfde leveringsdagen (bv. op maandag-, woensdag-, en vrijdagochtend). Ook de producenten verbinden zich met dit schema.

5.2. Logistieke analyse

Inleiding

De logistieke analyse is een essentieel onderdeel bij het inschatten van de haalbaarheid van een specifiek korteketensysteem. Logistieke keuzes impliceren **kosten rond de organisatie van het vervoer** (bv. bestelwagens en arbeidsuren) **en distributie** (bv. een bestelapplicatie, order picking en opslagruimte). In de kosten-baten analyse zal een inschatting worden gemaakt van de **te verwachten kosten** door het in rekening brengen van de afstanden (aantal verwachte gereden kilometers), de rijtijden (hoeveel tijd om rond te rijden), gepresteerde uren voor de expeditie van de producten en eventuele andere kosten verbonden aan het gebruik maken van een depot.

Daarnaast is de logistieke analyse intrinsiek **verbonden met het draagvlak** bij de groep van initiatiefnemers. Afspraken moeten bijvoorbeeld worden gemaakt rond het eigenaarschap van de logistieke diensten. Zal men opteren voor het zelf investeren in bestelwagens of zal men logistieke diensten uitbesteden aan derde partijen? En wat zijn de implicaties hiervan? Zo wil men bijvoorbeeld vermijden dat een logistieke tussenschakel eigenaar wordt van de producten omdat dit de keten met een schakel verlengt, en er ook minder werkbaar regulerend kader dan in werking treedt.

Ook stelt zich de vraag hoe het **beschikbare organisatiebudget** voor het logistieke systeem tot stand zal komen. Vaak gebeurt dit door een vast percentage van de omzet te voorzien voor het logistieke systeem. De experts geven hier bij aan dat **maximaal 30 %, maar idealiter 15 %** van de totale omzet kan worden gebruikt voor de organisatie van het logistieke systeem. Cruciaal is hier ook in welke mate het korteketeninitiatief (bv. een coöperatie) de inkomsten via een dergelijke formule ziet als een opzichzelfstaand verdienmodel of als een buffer voor het organiseren van het logistieke systeem dan wel het korteketeninitiatief in zijn geheel. Dit wordt zichtbaar in de gekozen **juridische structuur** (bv. een VZW versus een CVBA). Ook moet worden nagedacht hoe de **commissie** die wordt genomen door de betrokken stakeholders wordt beheerd. Bij Voedselteams werkt men bijvoorbeeld met 15 % commissie op de omzet van het product, en worden de daar uit verkregen inkomsten (na betaling van de vervoerskosten) op een aparte rekening beheerd. Een groep van producenten bepaalt zelf mee wat er met dit budget gebeurt en of er al dan niet aanpassingen nodig zijn in de te nemen commissie.

Omdat een dergelijk systeem werkt met een percentage van de omzet moeten afspraken gemaakt worden over hoe de **logistieke kosten in de eindprijs van het product** zijn gereflecteerd. Hiervoor zijn verschillende pistes mogelijk :

- De prijs is een **totaalprijs**, inclusief logistieke kost en productprijs. Elke producent stelt dan voor zichzelf een prijs op waarin de logistieke kost reeds is meegerekend. Dit vereist een duidelijk communicatietraject met de producenten.
- De **prijs is tweeledig**, bestaande uit een productprijs en een prijs voor logistiek. Indien het logistieke systeem dit toelaat kan de afnemer voor de keuze worden gesteld om (1) het product geleverd te krijgen met de meerprijs van logistiek of (2) het zelf op te halen en de logistieke kost in mindering te krijgen.

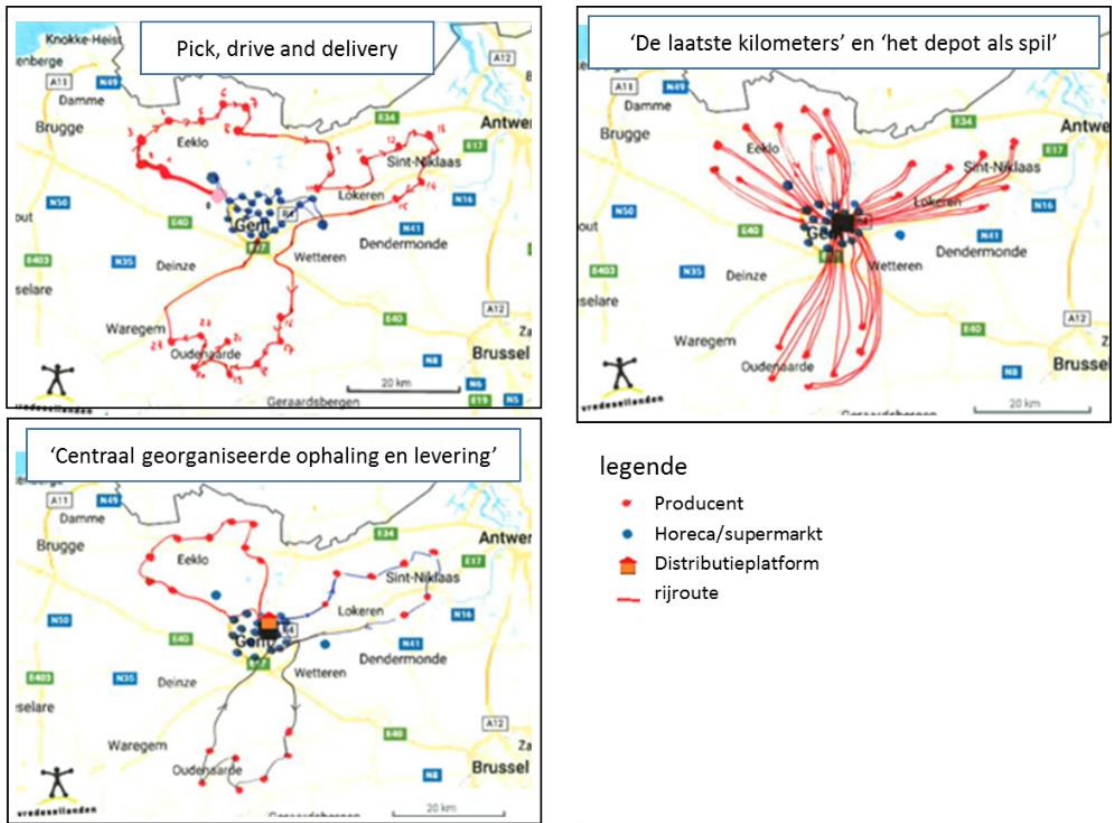
Bij de eerste optie zal de **mogelijke efficiëntiewinst**⁹ die wordt bereikt door meer efficiënte 'drops' te organiseren (maximale lading van bestelwagen in één zelfde ronde) worden doorgerekend naar de producenten. Bij de tweede optie kan het verminderen van de logistieke kost door meer efficiënte beleving rechtsreeks worden doorgerekend naar de afnemers. Beide opties vereisen echter een duidelijk communicatietraject, de eerste optie vooral aan producentenzijde , de tweede optie met de afnemers.

Het maken van **keuzes in de verschillende vormen van prijszetting**, en het in praktijk brengen van deze keuzes, is een essentieel onderdeel van elk mogelijk vervolgtraject van dit project, en is ook deel van de korteketenprincipes die werden vooropgesteld: zeggenschap in prijszetting. Daarnaast is het ook mogelijk dat **andere inkomstbronnen** worden gebruikt voor de organisatie van de logistiek, zoals bijvoorbeeld de extra gegenereerde individuele inkomsten door het afzetten bij een verhoogd aantal afnemers of eenmalige subsidies.

Vier logistieke scenario's

Om een duidelijker zicht te krijgen op hoe logistieke keuzes een impact kunnen hebben op de structuur en haalbaarheid van de korteketenpilotprojecten gaan we in dit onderdeel dieper in op **vier mogelijke logistieke scenario's**: 'pick, drive and delivery', 'de laatste kilometers', 'het depot als spil', en 'centraal georganiseerde ophaling en levering'. Uiteraard zijn mengvormen hier mogelijk maar omdat de realiteit complex is en we samen met alle stakeholders binnen deze studie voornamelijk een **denkoefening** uitvoeren, worden de vier scenario's analytisch van elkaar gescheiden en ideaaltypisch ontwikkeld.

⁹ Maar evengoed de initiële meerkost gepaard met suboptimale efficiëntie.



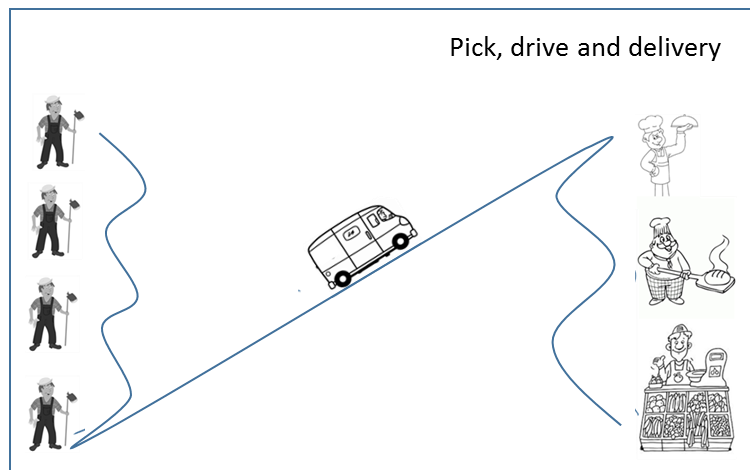
Figuur 5.1.: Grafische voorstelling van mogelijke logistieke scenario's

Voor het pilotproject 'Coöperatief distributieplatform' wordt initieel gewerkt met **23 producenten, uit Meetjesland, Vlaamse Ardennen en Land van Waas**. Deze producenten zijn op onderstaande kaart aangegeven, en hun locaties werden gebruikt om inschattingen van afstanden te maken.



Figuur 5.2.: Kaart met locatie van 23 producenten

Scenario 1: Pick, Drive and Delivery



In dit logistiek scenario gaan **één of meerdere bestelwagens in één aansluitend traject zowel de producten ophalen als leveren**. Er wordt geen gebruik gemaakt van een depot, waardoor de order picking moet gebeuren in de vrachtwagen (wat extra ruimte vereist). Belangrijke kostenposten in dit scenario betreffen de aankoop of leasing van een vrachtwagen en/of het in dienst nemen van een vaste chauffeur (of logistieke partner) waarbij arbeidsuren (gereden kilometers, order picking) in rekening moeten worden gebracht. Dit scenario **vermijdt de investering in opslagruimte van een depot**, en moet er daarom in slagen om de gehele ronde (van ophalen en beleveren) in één maal uit te voeren.

Coöperatief distributieplatform

Voor het coöperatief distributieplatform werd dit scenario door de stakeholders van de coöperatie Mmm...eetjesland zelf als een wensbare optie naar voren geschoven. Er wordt hierbij verwezen naar het korteketensysteem Distrikempen, waarbij gebruik wordt gemaakt van 'fixers', i.e. bestuurders die naast het uitvoeren van de strikt logistieke taak zich ook toeleggen op het communiceren van het korteketenverhaal, uitleg geven bij de kwaliteit van de producten en de contacten tussen producenten en afnemers onderhouden.

In dit scenario gaat de coöperatieve **zelf investeren in het organiseren van rijrondes**. De haalbaarheid van dit scenario is dan ook intrinsiek verbonden aan de mogelijkheid om binnen een redelijk tijdsbestek en investeringen het aantal gewenste rondes per week te maken. In de gesprekken was sprake van **twee of drie rondes per week**. Vooral voor verse producten is het belangrijk om minstens twee rondes per week te voorzien (cf. Distrikempen werkt met twee rondes). Producten die langer bewaren (verwerkte streekproducten) kunnen zich beperken tot wekelijkse, tweewekelijkse of maandelijkse rondes.

De analyse in termen van het aantal geschatte gereden kilometers geeft aan dat **dit systeem haalbaar is wanneer wordt gewerkt met een beperkt aantal producenten en afnemers** maar dat naarmate het aantal producten en afzetpunten toeneemt de mogelijkheid om alles in 1 ronde met 1 vrachtwagen te doen onhaalbaar wordt. Indien het coöperatief distributieplatform zou bestaan uit de drie coöperatieven in Meetjesland, Waasland en de Vlaamse Ardennen (met een ophaling bij 23 producenten in de 3 regio's en levering aan 21 klanten in het Gentse) dan zou dit resulteren in een ronde van ongeveer 480 km in 16u, wat enkel haalbaar is indien de ronde wordt opgesplitst.

'Pick, drive and delivery' in Coöperatief distributieplatform	Ophalen	afleveren	Hersorteren van de colli's	Totaal voor de coöperatie
Km	440	105		545
min	660	420	0	1080

***Aantal kilometer:** gemiddeld 15 km tussen twee producenten, en gemiddeld 35 kilometer vanuit Gent naar Meetjesland, van Meetjesland naar Waasland, van Waasland naar Vlaamse Ardennen en van Vlaamse Ardennen naar Gent. Gemiddeld wordt 5 kilometer gerekend tussen afnemers (in centrum van Gent is dit minder, maar inclusief de afnemers in de rand of net buiten Gent lijkt dit realistisch). In totaal wordt per ronde 545 km gereden.*

***In tijd** wordt gerekend dat elke km 1.5 min duurt (dit is inclusief de tijd om producten te sorteren in de vrachtwagen die als depot fungeert), en dat het afleveren 20 minuten per drop duurt (zowel rijden als lossen en afrekenen). Dit resulteert in den duur van 1080 min of 18 uur.*

De mogelijkheid bestaat om te werken met **drie afzonderlijke rondes**, één voor elke regio. Maar deze optie impliceert het mogelijke probleem dat de afnemers te veel leveringen per week liever willen vermijden. Zeker een woonzorgcentrum zal geen vragende partij zijn om groenten en fruit uit de drie regio's op drie tijdstippen beleverd te krijgen. Indien alles toch in één ronde wordt gereden dan zou kunnen geopteerd worden om op een bepaald moment een wissel te maken van chauffeur.

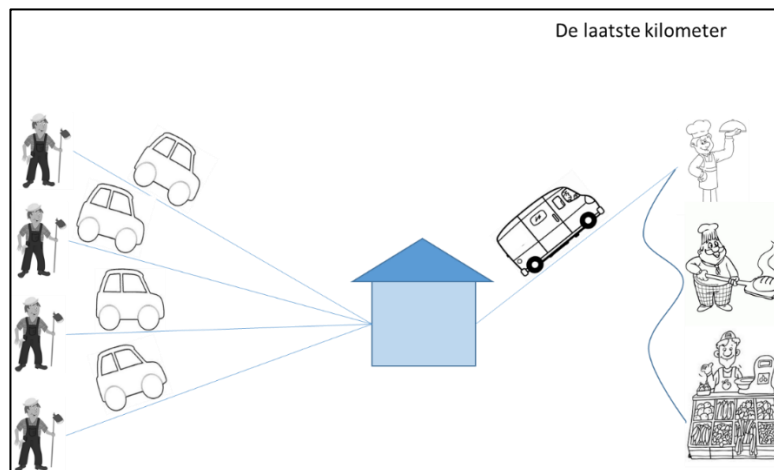
Het 'pick, drive and delivery'-scenario lijkt dus **enkel opportuun als wordt gewerkt vanuit een ronde die zich beperkt tot minder afnemers en/of dichter bijeen gelegen regio's of als een voorlopige piste in een opschalingstraject**. Ter vergelijking kunnen we verwijzen naar gelijkaardige voorbeelden in Vlaanderen, waar men werkt met twee leveringen per week en waar geregeld rondes worden gereden van 12u. Het lijkt weinig opportuun om op een structurele manier dergelijke arbeidscondities te creëren.

In het 'pick, drive and delivery'-scenario is een **cruciale rol weggelegd voor de fixer**. Dit kan een voordeel zijn indien het een persoon is die voeling heeft met producenten of eventueel zelf producent is. Een nadeel kan de afhankelijkheid zijn van deze fixer, en de logistieke moeilijkheden in geval van afwezigheid door ziekte of overmacht. Een bijkomend nadeel van dit logistiek scenario is dat het **ontbreken van een depot** resulteert in het feit dat de bestelwagen gemiddeld over zijn traject op een minder efficiënte manier gevuld zal zijn (met een maximale vulling van 70%, en een geschatte gemiddelde vulling van 35%).

Boeren netwerk

Dit logistiek scenario is **niet relevant** voor het pilootproject Boeren netwerk omdat er in deze piloot wordt van uitgegaan dat de betrokken landbouwers hun producten zelf reeds naar Gent rijden. Eventueel zou een samenwerkingsverband kunnen worden aangegaan met reeds bestaande 'pick, drive and delivery'-rondes zoals Bio Brugs Ommeland.

Scenario 2: De laatste kilometers



In het logistieke scenario 'de laatste kilometers' wordt gewerkt met **een depot (of verschillende depots)** in de nabijheid van een reeks afzetkanalen in en rond de stad. De producten worden **door de producenten zelf geleverd aan het depot**, reeds geordend volgens klant. In het depot gebeurt de expeditie, het geordend vullen van de bestelwagen. Vanuit het depot worden **de laatste kilometers gereden om de afnemers te belevieren**.

Kostenposten in dit scenario betreffen het **kopen of leasen van een bestelwagen** of **uitbesteden van een logistieke dienst** die de laatste kilometers voor de belevieren kan rijden alsook het **huren of voorzien van een depot** waar de producten kunnen worden verzameld en bewaard voor een korte periode alsook het bemannen of aanstellen van een verantwoordelijke voor het sorteren en leveren van de producten. Ook in dit scenario bestaat de optie om te werken met een fixer die de link tussen producent en afnemer verzorgt.

Coöperatief distributieplatform

De slaagkans van dit logistiek scenario voor deze piloot is **afhankelijk van de wenselijkheid en haalbaarheid dat de producenten van de betrokken coöperatieven de verplaatsing naar het depot zelf maken**. Is het gegeven de te verwachten inkomsten, relevant voor de landbouwers om zelf met hun producten te rijden naar het depot. Vallen hier ook eventueel efficiëntiewinsten te halen door met elkaars producten te rijden? Zijn er producenten van de coöperatieven die nu reeds verplaatsingen maken naar locaties nabij Gent? Indien deze vragen negatief worden beantwoord, dan lijkt dit scenario niet enkel financieel, maar ook vanuit ecologisch standpunt suboptimaal omdat **veel verplaatsingen worden gemaakt met weinig producten** (zie LCA in onderdeel 5.4).

'De laatste kilometers' in Coöperatief distributieplatform	Producten die leveren	Afleveren door de coöperatie	Hersorteren van de colli's	Totaal voor de coöperatie
Km	1615	105		105
min	1938	420	120	540

23 Producenten leveren zelf hun producten aan het depot, met een gemiddelde afstand voor Meetjeland, Waasland en Vlaamse Ardennen van respectievelijk 32.3, 43.1 en 30.9 kilometer. Dit resulteert in 1615 kilometers om te leveren, en in totaal 1938 min (1.2min per kilometer), of 32uur die door de producenten worden gepresteerd en dus niet voor de coöperatie in rekening moeten worden gebracht. Het wordt hier pro memorie weergegeven.

Het afleveren blijft gelijke aan het 'Pick, drive and delivery'-scenario met 105km, en 540minuten, of 9 uur.

Boerennetwerk

Voor het boerennetwerk is dit scenario een duidelijk **te overwegen optie** omdat de landbouwers voor de boerenmarkt de verplaatsing naar Gent hoe dan ook maken. De kilometers die worden gemaakt naar het depot zijn dan gereden kilometers en de additionele toevoeging van nieuwe afzetkanalen maakt het systeem meer efficiënt. Hierbij dient het boerennetwerk te kiezen tussen het zelf organiseren van het logistiek systeem of het uitbesteden ervan.

Indien het logistiek systeem zelf in handen wordt genomen, kan worden gezocht naar een **rotatiesysteem tussen de boerenmarktboeren** waarbij met elkaars producten wordt gereden. Bij dit soort losse samenwerking zijn er verschillende uitdagingen. Hoe worden de verschillende types producten (groenten, zuivel, vlees,..) samen vervoerd? Zijn hiervoor de juiste voertuigen (gekoelde bestelwagen, werken met koelboxen) beschikbaar? Wordt er al dan niet gewerkt met een vergoedingssysteem voor de landbouwer die de verplaatsing gemaakt? Een duidelijke communicatie tussen de producenten is hier cruciaal. Interviews wijzen uit dat eerdere samenwerkingsverbanden waarbij landbouwers met elkaars producten rijden, zijn gestrand door een gebrek aan onderling vertrouwen of heldere afspraken.

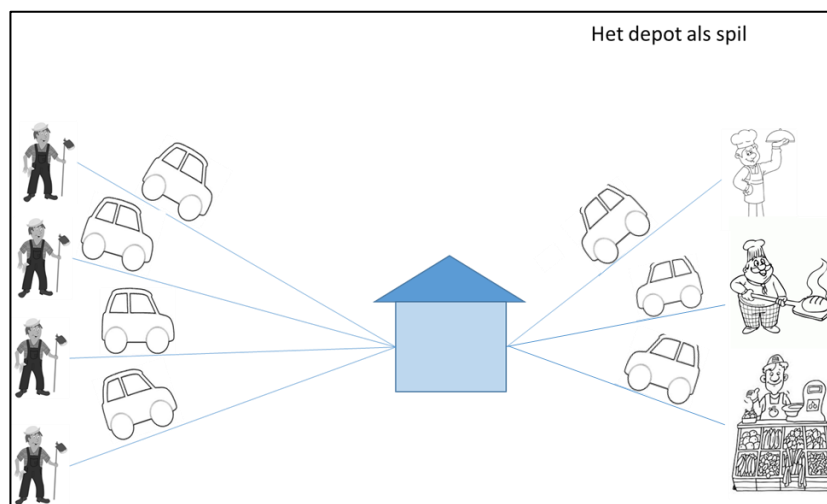
Indien het logistieke systeem wordt **uitbesteed aan een derde partij** (bijvoorbeeld City Depot, Bubble Post, Localicious, Voedselteams, Solucious, Sumy, REO, ...). dan moet worden nagegaan of de vraagprijs per drop kan worden gedragen door het netwerk van deelnemende landbouwers. Deze optie lijkt ook enkel haalbaar indien reeds een initieel gedeeld afnemersnetwerk is opgebouwd (wat nu nog niet het geval is). Om het initieel gedeeld afnemersnetwerk tot stand te brengen lijkt de eerste optie dan weer de meest haalbare.

Een mogelijke additionele sterkte bij het boerennetwerk is dat de **boerenmarkt zelf als een depot** kan worden gebruikt voor het ordenen en inladen van de producten, waardoor depotkosten (bemanning, huur,..) worden vermeden.

'De laatste kilometers' in Boerenennetwerk	Producenten die producten leveren	Afleveren aan afnemers door het boerenennetwerk	Hersorteren van de colli's	Totaal voor het boerenennetwerk
Km	700	75		75
min	840	300	120	420

10 Producenten leveren hun producten aan het depot (al dan niet samenvallend met de boerenmarkt). Zij wonen gemiddeld op 35 km van de boerenmarkt. Deze producten worden afgeleverd aan 15 horeca- en handelszaken, die gemiddeld 5 km uitleen liggen. Dit leidt tot een totaal van 75 km. Het afleveren duurt gemiddeld 20 minuten per zaak (15 min rijden, 5 min leveren). Het geordend laden van het voertuig duurt 2 uur. In het totaal is dit een werklast van 7 uur (420 min).

Scenario 3: Het depot als spil



In logistiek scenario 'het depot als spil' worden de **producten geleverd aan het depot door de producenten en afgehaald door de afnemers**. Het korteketensysteem zal hier dus enkel een depot of verschillende (gedecentraliseerde, cf. Voedselteams) depots moeten organiseren, terwijl alle vervoer worden georganiseerd en bekostigd door de producenten en de afnemers.

Coöperatief distributieplatform

Voor dit scenario gelden opnieuw dezelfde voorwaarden als in scenario 2 'de laatste kilometers': de **haalbaarheid is afhankelijk van de mate waarin het logisch of wenselijk is dat de producenten zelf de verplaatsing maken naar het depot**.

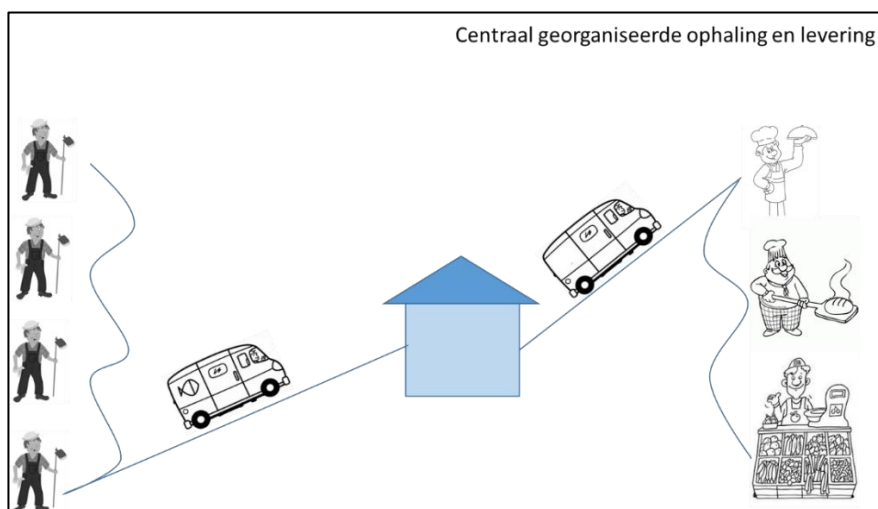
Er is echter een bijkomende uitdaging, aangezien de deelnemende **afnemers** zelf hun verplaatsing naar het depot dienen te organiseren. De aan de workshops deelnemende horecazaken hebben aangegeven dat dit voor hen niet zo eenvoudig is omwille van de **tijdsinvestering**. Een mogelijke oplossing zou kunnen zijn dat de afnemers zich zelf organiseren om collectief een ophaalronde tot stand te brengen (een deelnemend restaurant, samen met een aantal andere restaurants, nam hiervoor al initiatief dat echter niet is gelukt.) Voor Woonzorgcentra en scholen lijkt het zelf ophalen van producten hoe dan ook niet aan de orde. Voor supermarkten lijkt dit mogelijks wel een optie.

Boeren netwerk

Voor het boeren netwerk gelden dezelfde reflecties als voor het coöperatief distributieplatform wat betreft de **uitdaging om afnemers zelf te laten instaan voor het afhalen van de producten**. Zijn horeca- en handelszaken bereid om zelf de verplaatsing te maken naar het depot (dat al dan niet samenvalt met de boerenmarkt)?

Er zijn een bijkomende sterktes die de boerenmarkt te bieden heeft ten aanzien van een meer anoniem, functioneel depot. Zo kan het **aantrekken van afnemers naar de boerenmarkt** een additionele 'boost' geven aan de werking en populariteit van de boerenmarkt door bijvoorbeeld **speciale events** te voorzien, proefsessies te organiseren voor en door restaurants, de plaatselijke horeca te betrekken, etc. In die zin kunnen nieuwe afnemers (bv. gelegen in de buurt van de boerenmarkt) de mogelijkheid krijgen mee te bepalen welke producten kunnen worden aangeboden (bijvoorbeeld nieuw verwerkt product) of zelfs om (occasioneel) deel te nemen aan de boerenmarkt, en ook om de bezoekers van de boerenmarkt te binden aan hun eigen horeca- of handelszaak.

Scenario 4: Centraal georganiseerde ophaling en levering



Bij 'Centraal georganiseerde ophaling en levering' worden de **producten bij de diverse producenten opgehaald door één of verschillende vrachtwagens** (rondes) die vertrekken vanuit één punt en daarna samengebracht in een **depot**. In dit scenario wordt initieel verondersteld dat er een samenwerking tot stand komt met een logistiek bedrijf of logistieke afdeling van een bedrijf uit de agro-voedingsketen dat beschikt over een **wagenpark, depot en bestaand distributiesysteem** (vaste rijrondes, vast personeel). Het korteketensysteem kan dan de diensten van het logistiek bedrijf inhuren om de producten op te halen bij de verschillende producenten, te laten sorteren in het depot en vervolgens te **laten beleveren aan de afnemers**. Om in aanmerking te komen voor de korteketenwetgeving is het belangrijk dat de facturatie tussen producent en afnemer rechtstreeks kan worden afgehandeld en dat de uitbesteding beperkt blijft tot het inhuren van de logistieke dienst. Organisaties zoals City Depot of Bubble post en andere komen hiervoor in aanmerking. Indien wordt geopteerd om een samenwerking aan te gaan met de **logistieke afdeling van een bedrijf** uit de voedingsketen (bv. REO veiling, Solucious) zal een overleg moeten plaats vinden over hoe de producten uit het korteketencircuit gedifferentieerd worden van de producten uit het lange ketencircuit en hoe wordt omgegaan met de marketing en medezeggenschap van de betrokken partijen.

Een mogelijke variant op centrale ophaling en belevering is dat **zelf wordt geïnvesteerd in het voorzien van één of meerdere depots en verschillende fixers**. Dit impliceert echter een zoektocht naar het voorzien van depots en het flexibel werken met tenminste 2 chauffeurs/fixers.

Coöperatief distributieplatform.

Centraal georganiseerde ophaling en levering is **een haalbare en zinvolle piste** voor het coöperatief distributieplatform, zeker als er per regio een ronde wordt gereden. Het voordeel ten aanzien van 'pick drive and delivery' is dat het depot wordt gebruikt als een manier om **alle leveringen te centraliseren alvorens ze te beleveren**. In termen van aantal gereden kilometers is dit scenario vergelijkbaar met de 'pick, drive en delivery' en 'de laatste kilometers'. Vanuit ecologisch standpunt zal 'de laatste kilometers' echter niet optimaal zijn omdat producenten zelf gezamenlijk veel meer kilometers zullen rijden dan via de gecentraliseerde ophaling (zie LCA analyse in onderdeel 5.4), tenzij hun rijtijden worden afgestemd met reeds bestaande logistieke netwerken.

Het **samenwerken met een logistiek bedrijf** dat een alliantie kan aangaan met het Gents stadsdistributieplatform 'Gent Levert' (zoals City Depot of Bubble Post) kan een aantal voordelen opleveren zoals de flexibiliteit inzake ophalen en leveren, het gebruik maken van meer milieuvriendelijke voertuigen, en de toelating om doorheen bepaalde 'knips' in het centrum van Gent te rijden. Een mogelijk nadeel is dat de logistieke dienst doorgaans wordt berekend in termen van **euro per afhaalpunt en drop**. In de beginfase van het korteketenproject waarin het aantal afhaalpunten en drops nog niet op volle capaciteit staat zal de kost van uitbesteden groot zijn. Het samenwerken met een externe logistieke dienst wordt enkel voordelig indien een zekere schaalvorming is bereikt.

'Centraal georganiseerde ophaling en levering' in Coöperatief distributieplatform	Ophalen van producten door coöperatie	Afleveren door de coöperatie	Hersorteren van de colli's	Totaal voor de coöperatie
Km	510	105		615
min	612	420	120	1152

De coöperatie haalt de producten op bij 23 producenten. Er wordt gerekend met een gemiddelde afstand van 35 km tussen Gent en de regio's Meetjeland, Waasland en Vlaamse Ardennen, en een gemiddelde afstand van 15 km tussen twee producenten. Dit resulteert in 510 km om op te halen, en 105 km om te leveren. Met een tijd van 1.2min per km voor het ophalen, 20 minuten rij- en levertijd per afnemer (21 in totaal) en 2 uur om de colli's te hersorteren, resulteert dit in 1152 minuten of 19.2uur per ronde.

Boeren netwerk

Als logistiek scenario heeft dit **weinig zin** voor het boeren netwerk omdat de boeren zelf reeds de verplaatsing naar Gent maken. Eventueel kan het samenwerken met een logistieke partner voor de ophaling een manier zijn om occasionele ophaling mogelijk te maken. De vraag zal zijn of beide partners hiertoe organisatorisch bereid zijn.

Samenvattende tabel met relevante logistieke scenario's

Onderstaande tabel geeft nogmaals het **overzicht van de logistieke scenario's die relevant zijn voor een bepaald pilootproject**. Ze vermelden het geschatte aantal gereden kilometers en de tijdsbesteding. In de kosten-baten-analyse (zie hieronder) wordt op basis van deze gegevens verder gewerkt, waarbij in rekening wordt gebracht dat niet alle kosten (kilometers en tijd) door de coöperatie of het boeren netwerk zelf worden gedragen.

'Pick, drive and delivery' in Coöperatief distributieplatform	Ophalen van producten door coöperatie	Afleveren door de coöperatie	Hersorteren van de colli's	Totaal voor de coöperatie
	Km	440	105	545
	min	660	0	1080
'De laatste kilometers' in Coöperatief distributieplatform	Producenten die producten leveren	Afleveren door de coöperatie	Hersorteren van de colli's	Totaal voor de coöperatie
	Km	1615	105	105
	min	1938	120	540
'De laatste kilometers' in Boeren netwerk	Producenten die producten leveren	Afleveren door boeren netwerk	Hersorteren van de colli's	Totaal voor het boeren netwerk
	Km	700	75	75
	min	820	120	420
'Centraal georganiseerde ophaling en levering' in Coöperatief distributieplatform	Ophalen van producten door coöperatie	Afleveren door de coöperatie	Hersorteren van de colli's	Totaal voor de coöperatie
	Km	510	105	615
	min	612	120	1152

5.3. Kosten-baten-analyse

Het maken van een kosten-batenanalyse in een hypothetische context zoals in dit project, is een moeilijke oefening die heel erg steunt op **bepaalde aannames en keuzes**. De cijfers die worden gebruikt weerspiegelen zo goed als mogelijk een reële situatie (ze werden immers afgeleid uit bestaande initiatieven en aangevuld met offertes), maar toch blijven ze min of meer virtueel. Pas wanneer actoren rond de tafel zitten en een **concreet businessplan** uitwerken, kan een meer realistische inschatting op maat van het initiatief worden gemaakt. De cijfers moeten dan ook met de **grootste omzichtigheid** worden geïnterpreteerd.

Er wordt voor vier situaties een kosten-baten voorgesteld.

Pick, drive and delivery							
COÖPERATIEF DISTRIBUTIEPLATFORM							
INKOMSTEN van de COÖPERATIE				UITGAVEN van de COÖPERATIE			
	eenmalig	jaarlijks korte termijn	jaarlijks lange termijn		eenmalig	jaarlijks korte termijn	jaarlijks lange termijn
lidgeld	37500	4500	16500	coördinator		25000	55000
commissie voor marketing		24960	72800	administratief bediende			50000
commissie voor logistiek en loon		212160	436800	fixer-chauffeur		90000	180000
totale commissie		19%	14%	verzekeringen		2400	4800
STARTKAPITAAL	37500			software ontwikkeling	25000	2000	2000
JAARLIJKSE INKOMSTEN in 2022	241620			onderhoud vrachtwagen		3500	7000
JAARLIJKSE INKOMSTEN in 2030	526100			bureau-artikelen, internet, ...		2000	4000
				ICT-hardware	1000	500	1000
				ICT-ers voor updates ed		2000	4000
				kopieermachine	2000		
				boekhouder		1500	3000
				sociaal secretariaat		1500	4000
				juridische bijstand		750	2000
				bankkosten		500	500
				FAVV-erkenning		1500	3000
				Gekoelde vrachtwagen		16000	32000
				kilometers		42510	127530
				GSM	300	1000	2000
				rol- en transportmateriaal	20000		
				direct mailing	1972	2000	2000
				organisatie Smaakmarkt	4715		
				marketing	10000	20000	25000
				aanleg buffer		10000	15000
				TOTAAL KOSTEN	64987	224660	523830

<p>Opmerkingen</p> <p>Er is een eenmalig lidgeld van 1500 euro (ter vergelijking: 2500 euro in Pajottenland; jaarlijks 250 euro in Oregional).</p> <p>Op korte termijn komen er jaarlijks 3 leden bij, op lange termijn komen er jaarlijks 11 leden bij, wat leidt tot een verdrievoudiging tegen 2030.</p> <p>Commissie: wordt op korte termijn berekend op een gemiddelde van 24000 euro/week; op lange termijn op een gemiddelde van 70.000 euro/week.</p> <p>Commissie: op korte termijn is dit 19%, op lange termijn nog 14%.</p> <p>KT - eind 2022: coöperatie telt 44 coöperanten: 23 producenten, en 21 afnemers</p> <p>LT - 2030: coöperatie telt 132 coöperanten: 70 producenten, en 63 afnemers</p>	<p>Coördinator: halftijds op korte termijn, voltijds op lange termijn</p> <p>Chauffeurs/fixers op KT 2, op LT 4 4, die de rondes opsplitsen 45.000 euro per fixer</p> <p>Bankkosten: banksysteem voor direct betaling, vooral nodig in horeca</p> <p>Afschrijven van 2 (KT) of 4 (LT) tweedehandse vrachtwagen, samen 80.000 euro (5 jaar)</p> <p>Rol- en transportmateriaal: zeer moeilijk in te schatten. Huur van bakken is ook optie.</p> <p>Direct mailing: bv. folder voor restaurants (postlevering, aankoop adressen, opmaak folder), incl. BTW.</p> <p>Kilometers: 545km/ronde * 3rondes/week * 52 weken = 85.020 km * 0.5euro/km = 42.510 euro</p>
---	--

De laatste kilometers							
COÖPERATIEF DISTRIBUTIEPLATFORM							
INKOMSTEN van de COÖPERATIE				UITGAVEN van de COÖPERATIE			
	eenmalig	jaarlijks korte termijn	jaarlijks lange termijn		eenmalig	jaarlijks korte termijn	jaarlijks lange termijn
lidgeld	37500	4500	16500	coördinator/fixer/chauffeur		45000	135000
commissie voor marketing		24960	72800	verzekeringen		1200	3600
commissie voor logistiek en loon		149760	291200	software ontwikkeling	25000	2000	2000
<i>totale commissie %</i>		<i>14%</i>	<i>10%</i>	onderhoud vrachtwagen		1750	3500
				kilometers		8190	24570
STARTKAPITAAL	37500			bureau-artikelen, internet, ...		2000	4000
JAARLIJKSE INKOMSTEN in 2022	179220			ICT-hardware	1000	500	1000
JAARLIJKSE INKOMSTEN in 2030	380500			ICT-ers voor updates ed		2000	4000
				kopieermachine	2000		
				boekhouder		1500	3000
				sociaal secretariaat		750	2250
				juridische bijstand		750	2000
				bankkosten		500	500
				FAVV-erkenning		750	1500
				Gekoelde vrachtwagen		8000	16000
				GSM	300	1000	2000
				rol- en transportmateriaal	20000		
				direct mailing	1972	2000	2000
				huur en inrichting depot	10000	80000	120000
				organisatie Smaakmarkt	4715		
				marketing	10000	20000	25000
				aanleg buffer		10000	15000
				TOTAAL KOSTEN	74987	187890	366920

<u>Opmerkingen</u>	<u>Opmerkingen</u>
<p>er is een eenmalig lidgeld van 1500 euro (ter vergelijking: 2500 euro in Pajotteland; jaarlijkse 250 in Oregional)</p> <p>op KT komen er jaarlijks 3 leden bij, op LT komen er jaarlijks 11 leden bij, wat leidt tot een drievoudiging tegen 2030</p> <p>commissie: wordt op KT berekend op een gemiddelde van 24000 per week; op LT op een gemiddelde van 70000 euro/week</p> <p>commissie: op KT is dit 14%, op LT nog 10%. Lager dan in 'pick, drive and delivery', aangezien de producenten zelf hun producten brengen naar het depot</p> <p>KT (eind 2022): coöperatie telt 44 coöperanten: 23 producenten, en 21 afnemers</p> <p>LT (2030): coöperatie telt 132 coöperanten: 70 producenten, en 63 afnemers</p>	<p>Coördinator/fixer/chauffeur: op korte termijn 1 VTE (3*9u transport, de rest voor fixing, coördinatie,...) en op lange termijn 3 VTE</p> <p>Vrachtwagen: op korte termijn 1vrachtwagen, op lange termijn 2 vrachtwagens die door 3 personen worden bestuurd. 1 tweedehandse vrachtwagen à 40.000 euro</p> <p>Huur en inrichting depot: hierbij gaan we er van uit dat de coöperatie dit op zich neemt en niet uitbesteedt aan een derde partij.</p> <p>Kilometers op korte termijn: 105km/ronde * 3rondes/week * 52 weken = 16.380km * 0,5euro/km = 8.190 euro</p>

De laatste kilometers							
BOERENNETWERK				BOERENNETWERK			
INKOMSTEN van het BOERENNETWERK				UITGAVEN van het BOERENNETWERK			
	eenmalig	jaarlijks korte termijn	jaarlijks lange termijn		eenmalig	jaarlijks korte termijn	jaarlijks lange termijn
commissie voor marketing		13962	27924	coördinator/fixer/chauffeur		22500	45000
commissie voor logistiek en loon		69810	83772	verzekeringen		600	1200
<i>totale commissie %</i>		<i>12%</i>	<i>8%</i>	software ontwikkeling	25000	2000	2000
				onderhoud vrachtwagen		1750	3500
				kilometers		5850	11700
				ICT-hardware	1000	500	1000
JAARLIJKSE INKOMSTEN in 2022	83772			ICT-ers voor updates ed		2000	4000
JAARLIJKSE INKOMSTEN in 2030	111696			juridische bijstand		750	2000
				bankkosten		500	500
				FAVV-erkenning		750	1500
				marketing	10000	20000	25000
				organisatie Smaakmarkt	4715		
				direct mailing	1972	2000	2000
				marketing	5000	10000	10000
				TOTAAL KOSTEN	47687	69200	109400

<u>Opmerkingen</u>	<u>Opmerkingen</u>
<p>Commissie: wordt op korte termijn berekend op een gemiddelde van 13.425 euro per week, en op lange termijn op een gemiddelde van 26.850 euro per week.</p> <p>Op korte termijn is er een commissie van 12%, op lange termijn wordt dit 8%.</p>	<p>Coördinator/fixer/chauffeur: op korte termijn een halve VTE (namelijk drie rondes van 7u = 21u); op lange termijn wordt dit 1 VTE.</p> <p>Kilometers op korte termijn: 75km/ronde * 3rondes/week * 52 weken =11.700 km * 0,5 euro/km = 5.850 euro</p>

Centraal georganiseerde ophaling en levering							
COÖPERATIEF DISTRIBUTIEPLATFORM							
INKOMSTEN van de COÖPERATIE				UITGAVEN van de COÖPERATIE			
	eenmalig	jaarlijks korte termijn	jaarlijks lange termijn		eenmalig	jaarlijks korte termijn	jaarlijks lange termijn
lidgeld	37500	4500	16500	coördinator		25000	55000
commissie voor marketing		24960	72800	administratief bediende			50000
commissie voor logistiek en loon		212160	582400	software ontwikkeling	25000	2000	2000
totale commissie		19%	18%	bureau-artikelen, internet, ...		2000	4000
STARTKAPITAAL	37500			ICT-hardware	1000	500	1000
JAARLIJKSE INKOMSTEN in 2022	241620			ICT-ers voor updates ed		2000	4000
JAARLIJKSE INKOMSTEN in 2030	671700			kopieermachine	2000		
				boekhouder		1500	3000
				sociaal secretariaat		1500	4000
				juridische bijstand		750	2000
				bankkosten		500	500
				GSM	300	1000	2000
				direct mailing	1972	2000	2000
				organisatie Smaakmarkt	4715		
				marketing	10000	20000	25000
				Onkosten voor ophaling en levering door derde partij		162400	487200
				aanleg buffer		10000	15000
				TOTAAL KOSTEN	44987	231150	656700

<u>Opmerkingen</u>	<u>Opmerkingen</u>
<p>Er is een eenmalig lidgeld van 1.500 euro (ter vergelijking: 2500 euro in Pajottenland en jaarlijks 250 euro in Oregional)</p> <p>Op korte termijn komen er jaarlijks 3 leden bij, op lange termijn zijn dat jaarlijks 11 leden, wat leidt tot een verdrievoudiging tegen 2030.</p> <p>Commissie: wordt op korte termijn berekend op een gemiddelde van 24.000 euro per week; op lange termijn op een gemiddelde van 70.000 euro per week</p> <p>Commissie: op korte termijn is dit 19%, op lange termijn nog 18%</p> <p>KT - eind 2022: coöperatie telt 44 coöperanten: 23 producenten, en 21 afnemers</p> <p>LT - 2030: coöperatie telt 132 coöperanten: 70 producenten, en 63 afnemers</p>	<p>Coördinator: halftijds op korte termijn, voltijds op lange termijn</p> <p>Op korte termijn 2, op lange termijn 4 chauffeurs/fixers die de rondes opsplitsen, zodat ze elk een haalbaar aantal uren per dag hebben, inclusief voldoende tijd om rol van fixer op te nemen.</p> <p>Bankkosten: banksysteem voor direct betaling, vooral nodig in horeca</p> <p>Afschrijven van 2 (korte termijn) en 4 (lange termijn) tweedehandse vrachtwagen, samen 80.000 euro (5 jaar).</p> <p>Rol- en transportmateriaal: zeer moeilijk in te schatten. We begroten het hier, maar evengoed kunnen bijvoorbeeld bakken worden gehuurd.</p> <p>Direct mailing: bv. folder voor restaurants (postlevering, aankoop adressen, opmaak folder), incl. BTW.</p> <p>Kilometer: 545 km/ronde * 3 rondes/week * 52 weken = 85.020km * 0,5 euro/km = 42.510 euro</p>

	<p><u>Onkosten voor ophaling en levering door derde partij</u></p> <p><i>Korte termijn</i></p> <p>ophaling: $10,2u * 3 \text{ rondes} * 52 \text{ weken} * 55 \text{ euro/uur} = 87.513 \text{ euro}$</p> <p>afleveren: $(16 \text{ horeca of WZC} * 20 \text{ euro/drop} + 5 \text{ retails} * 32 \text{ euro/drop}) * \text{drie rondes} * 52 \text{ weken} = 74.880 \text{ euro}$</p> <p>Totaal korte termijn = $87.513 + 74.880 = 162.393 \text{ euro}$</p> <p><i>Lange termijn met drie keer zoveel producenten en afnemers</i></p> <p>ophaling: $30,6u * 3 \text{ rondes} * 52 \text{ weken} * 55 \text{ euro/uur} = 262.548 \text{ euro}$</p> <p>afleveren: $(48 \text{ horeca of WZC} * 20 \text{ euro/drop} + 15 \text{ retails} * 32 \text{ euro/drop}) * \text{drie rondes} * 52 \text{ weken} = 224.640 \text{ euro}$</p> <p>Totaal lange termijn = $262.548 + 224.640 = 487.188 \text{ euro}$</p>
--	--

Dit **overzicht van de verschillende kosten-batenanalyses** bij het scenario 'pick, drive and delivery' (in coöperatief distributieplatform), 'de laatste kilometers' (coöperatief distributieplatform en boeren netwerk) en 'centraal georganiseerde ophaling en levering' (coöperatief distributieplatform) leidt tot volgende bevindingen:

- De **benodigde commissies verschillen sterk per scenario en pilootproject**. Dit is evident, aangezien de kosten voor (een deel van) het transport soms door producenten wordt gedragen, soms door de coöperatie, en soms door een derde partij. Een lagere commissie betekent dus niet automatisch dat dit de goedkoopste/beste oplossing is, aangezien de producenten uiteraard alle gemaakte kosten dan nog zelf in rekening moeten brengen. De laagste commissie (op lange termijn) is in het scenario 'De laatste kilometer' binnen het pilootproject 'Boeren netwerk'. De hoogste commissie is nodig bij de 'centraal georganiseerde ophaling en levering' binnen het pilootproject coöperatief distributieplatform.
- De **finaliteit van de organisatiestructuur** bepaalt mee de manier waarop met kosten en baten wordt omgegaan. Is de coöperatie of boeren netwerk een vzw? Een feitelijke vereniging? Of wordt er winst nagestreefd? Wat gebeurt er met de winst? Uitgekeerd als dividend, met winstmaximalisatie in het achterhoofd? Geïnvesteed in de organisatie? Gebruikt als buffer? Of gebruikt voor andere doelen? De internationale voorbeelden in hoofdstuk 3 tonen aan dat zowel profit- als not-for-profit-structuren kunnen werken.
- Eenzelfde onduidelijkheid is er over de **groei-ambities** van het pilootproject op lange termijn. Met deze onduidelijkheid zijn we op volgende manier omgegaan: één van de kostenposten bij het pilootproject coöperatief distributieplatform is de aanleg van een *buffer*, die de groei op lange termijn moet mogelijk maken (anticiperen op toekomstige investeringen). Het ontbreken van een formele structuur in het boeren netwerk maakt het aanleggen van dergelijke buffer niet relevant.
- In elke situatie werd een **commissie voor marketing** aangerekend. We gaan er immers van uit dat marketing altijd cruciaal zal zijn (zie verder, onderdeel 5.5), en dat dit enkel mogelijk is indien dit door een professionele actor wordt uitgevoerd.
- Heel wat **kosten zijn erg afhankelijk van erg concrete beslissingen** die worden genomen bij het opzetten van de logistieke organisatie:

Omdat er bijvoorbeeld met verschillende soorten producten wordt gewerkt, moet rekening worden gehouden met de **verschillende transportcondities** van elk type product. Vlees- en zuivelproducten vereisen bijvoorbeeld een temperatuur van 2°C en moeten worden 'geconditioneerd' (apart verpakt) als zij samen met groenten en fruit worden vervoerd. Het praktisch tegemoetkomen aan **temperatuurvereisten** kan op verschillende manieren. Er kan worden gewerkt met een gekoelde vrachtwagen, waar het centrale deel bv. op een temperatuur van 2 graden wordt gehouden. Een alternatief is het werken met koelboxen. Het systeem met koelboxen is goedkoper, maar waarschijnlijk wel complexer in uitvoering voor de producenten en afnemers. Voor diepvriesproducten zou er een aparte box met bv. droog ijs moeten voorzien worden.

Bakken voor groenten kunnen centraal of per producent worden aangekocht, of kunnen worden gehuurd. De bakken kunnen worden schoongemaakt door de producenten, of door

een gespecialiseerde firma. Uiteraard impliceren deze verschillende pisten ook verschillende kosten.

Een **webapplicatie** is cruciaal voor het slagen van een korte keten opschalingsinitiatief. Het moet toelaten om de vraag en het aanbod in real time met elkaar in overeenstemming te brengen. Daarnaast zorgt de webapplicatie voor **eenduidige facturatie**: zowel producent als afnemer krijgen 1 factuur voor de geleverde respectievelijk afgenomen goederen. Op basis van de gemaakte bestellingen, en afhankelijk van het gevolgde logistieke scenario, kan de webapplicatie ook optimale rijroutes bepalen. Nu werd hiervoor een kost van 25.000 euro in rekening gebracht. Dit is een realistische schatting, maar afhankelijk van de functionaliteit betreft dit een vork van 10.000 tot 100.000 euro.

5.4. LCA-Analyse

Het doel van deze indicatieve LCA-studie is het maken van een **inschatting van de broeikasgasemissie** van de korteketenscenario's en deze te vergelijken met 'conventionele' voeding via de lange keten. Hierbij wordt voornamelijk **gefocusd op de transportfase van de verschillende logistieke scenario's**. Voor ieder scenario werd daarom allereerst de logistieke stroom in kaart gebracht. Dit werd gedaan aan de hand van een case, waarbij een aantal 'representatieve' producten (zie tabel 1) respectievelijk opgehaald en/of geleverd moeten worden bij een aantal producenten en afnemers. In deze studie werden volgende logistieke scenario's geanalyseerd:

- scenario 1 'pick, drive and delivery';
- scenario 2 'het depot als spil';
- scenario 3 'centraal georganiseerde ophaling en levering';
- scenario 4 'de laatste kilometers'.

Voor de studie is verder gewerkt met de eerder **aangenomen volumes** in dit rapport (zie onderdeel 5.1: 7950 kg/week op korte termijn en 23850 kg/week op lange termijn). De aangenomen volumes werden verdeeld over de geselecteerde representatieve producten volgens de fracties weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel: assumpties van de te transporteren hoeveelheden per 'representatief' product op korte (KT) en lange termijn (LT) (in overeenstemming met eerder gebruikte werkhypothesen)

Product	Fractie	Hoeveelheid KT (kg/week)	Hoeveelheid LT (kg/week)
Appel	0,10	795	2385
Aardappel	0,30	2385	7155
Sla	0,15	1193	3578
Varkensvlees	0,05	398	1193
Kaas	0,10	795	2385
Tomatensoep	0,10	795	2385
Bloemkool	0,15	1193	3578
Bier	0,05	398	1193
Totaal	1,00	7950	23850

LCA productiefase

Alvorens de producten gedistribueerd worden, zij het volgens de conventionele keten dan wel volgens korte keten, dienen ze eerst geproduceerd te worden. Bepaalde producten ondergaan eventueel ook één of meerdere verwerkingsstappen. Deze fases lijken van minder belang te zijn voor het doel van deze LCA-studie aangezien korteketenlandbouw niet noodzakelijk impliceert dat de hierbij gerelateerde producten op een **organische/biologische (of een andere 'alternatieve') methode** geproduceerd worden. Uit eerdere studies blijkt ook dat organische landbouw vaak niet resulteert in een verminderde broeikasgasemissie ten opzichte van (conventionele) intensieve landbouw (zie onderstaande tabel), wat voornamelijk te wijten is aan de lagere teeltopbrengst die (doorgaans) behaald wordt via organische landbouw.

Tabel: broeikasgasemissie (afgekort als BKG-emissie) van de productiefase van enkele land- en tuinbouwproducten geproduceerd via conventionele en organische productiemethode (informatieve tabel)

	BKG-emissie (kg CO ₂ eq/kg)		Land	Bron
	Conventioneel	Organisch		
Appel	0,0677 (44,0%)	0,154 (100%)	België	Goossens et al., 2017
Ei	3,9 (84,8%)	4,6 (100%)	Nederland	Bokkers & de Boer, 2006
Melk	1,4 (93,3%)	1,5 (100%)	Nederland	Thomassen et al., 2007
Prei	0,0435 (46,1%)	0,0944 (100%)	België	De Backer et al., 2009
Rund	15,8 (86,8%)	18,2 (100%)	VK	Williams et al., 2006
Tarwe	0,307 (88,0%)	0,349 (100%)	België	Van Stappen et al., 2015
Varken	6,36 (100%)	5,64 (88,7%)	VK	Williams et al., 2006

Ter vergelijking met bovenstaande literatuurgegevens werd een eigen screenings LCA-studie van de productie van 'korteketenappelen' uitgevoerd. Hiervoor werden de noodzakelijke gegevens verzameld bij een producent van korteketenappelen die deelneemt aan het korteketenproject. Onderstaande geeft kwantitatief de inputstromen weer voor het produceren van 1 kg korteketenappelen.

Tabel: input voor de LCA-analyse van 'korteketenappelen'

Input	Hoeveelheid
Oppervlakte	2,6E-02 m ²
Diesel	5,3E-03 kg
Pesticiden	4,0E-04 Kg
Water	2,4E-02 Kg
Organische meststof	
Stikstoffractie	2,6E-03 Kg
Fosforfractie	2,6E-03 Kg
Kaliumfractie	2,8E-03 Kg
Kunstmeststof	4,6E-03 Kg

Via gespecialiseerde software (OpenLCA) werd vervolgens de broeikasgasemissie berekend gerelateerd aan de productie van korteketenappelen. Dit resulteerde in een broeikasgasemissie van 0,112 kg CO₂eq/kg appelen. Er is geen eigen LCA-analyse uitgevoerd van conventioneel geteelde appelen, maar er zijn wel resultaten van eerder uitgevoerde analyses beschikbaar via databanken. Zo wordt in de Ecoinvent databank een broeikasgasemissie van 0,091 kg CO₂eq/kg appelen gerapporteerd. De broeikasgasemissie die toegeschreven wordt aan de productie van korteketenappelen ligt volgens deze

resultaten dus 22,5% hoger dan de broeikasgasemissie die gepaard gaat met de productie van conventioneel geproduceerde appels. Dit verschil is relatief klein en kan (mede) veroorzaakt worden door bijvoorbeeld seizoenvariaties (teeltopbrengst verschilt van jaar tot jaar). Beide waarden liggen echter in dezelfde grootteorde, wat er op wijst dat de productie van **korteketenappelen niet noodzakelijk (en waarschijnlijk niet) resulteert in een significant hogere of lagere broeikasgasemissie**. Er kunnen mogelijk wel andere milieu voor- en nadelen gekoppeld worden aan korteketenproductie, zoals bijvoorbeeld een verhoogde biodiversiteit in de stad.

LCA transportfase

Referentiescenario

De broeikasgasemissie van de verschillende korteketenscenario's wordt vergeleken met een referentiescenario, namelijk **de 'conventionele' lange toeleveringsketen**, zodat een inschatting gemaakt kan worden van de potentiële besparing in broeikasgasemissie die mogelijk is door over te schakelen naar een meer lokale voedselvoorziening. Hiervoor is per product eerst de afstand van de toeleveringsroute tussen de belangrijkste landen waaruit België importeert en Gent in kaart gebracht (bron: FAO statistics database). Vervolgens werd voor ieder product een 'gemiddelde' toeleveringsroute bepaald, gebaseerd op de proportionele importhoeveelheden van die landen (meer info en data over de gehanteerde methode is terug te vinden in bijlage 1). Intercontinentaal transport werd verondersteld te gebeuren met een vrachtschip en intracontinentaal transport met een vrachtwagen (EURO5 emissiestandaard) tot aan het verdeelcentrum en een bestelwagen (EURO5 emissiestandaard) tot aan de afnemer. De zo bekomen '**gemiddelde' routes** worden weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel: assumpties van de afstanden van langeketentransport per product

Product	Gemiddelde afstand (km)			
	Vrachtwagen buiten EU	Vrachtschip	Vrachtwagen binnen EU	Bestelwagen
Appel	30	1952	333	30
Aardappel	0	0	210	30
Sla	0	0	344	30
Varkensvlees	0	0	125	30
Kaas	0	0	167	30
Tomatensoep	2	146	384	30
Bloemkool	0	0	186	30
Bier	4	170	211	30
Som	36	2268	1960	240

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de broeikasgasemissiegegevens per transportmiddelen, uitgedrukt per ton kilometer.

Tabel: broeikasgasemissie van de transportmiddelen

Transportmiddel	BKG-emissie	Bron
(kg CO ₂ eq/tkm)		
Bestelwagen	0,52551	Simons & Keller, 2010
Vrachtschip	0,01155	Spielmann et al., 2007
Vrachtwagen	0,17081	Simons & Keller, 2010

Indien de broeikasgasemissiedata (tabel supra) vermenigvuldigd worden met de gemiddelde afstand van de toeleveringsroute (tabel supra), wordt de broeikasgasemissie per kilogram bekomen, weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel: broeikasgasemissie per kg product volgens de conventionele lange keten (tijdens de transportfase)

Product	BKG-emissie transportfase (kg CO ₂ eq/kg)
Appel	0,100
Aardappel	0,052
Sla	0,075
Varkensvlees	0,037
Kaas	0,044
Tomatensoep	0,083
Bloemkool	0,047
Bier	0,054
Totaal	0,493

De tabel geeft aan dat er 0,493 kg CO₂eq/kg geëmitteerd wordt ten gevolge van het transport van de geselecteerde producten. In volgende hoofdstukken wordt een gelijkaardige oefening gemaakt voor de verschillende geanalyseerde korteketenscenario's.

Scenario 1 'pick and delivery'

De logistieke stroom van scenario 1 is in kaart gebracht door **drie mogelijke routes** te analyseren, waarvan vervolgens de gemiddelde afstand werd bepaald (zie bijlage 2a). De routes werden samengesteld door langs de producentenzijde 2 akker- of tuinbouwbedrijven, 1 zuivelbedrijf, 1 varkensbedrijf en 1 brouwerij te selecteren en langs de vraagzijde 2 horecazaken, 1 grootkeuken en 1 supermarkt. De producenten werden geselecteerd uit de **lijst van bedrijven die aangesloten zijn bij Mmm...eetjesland, Smaak van Waas en VLAPAS**. De afnemers werden geselecteerd op basis van een lijst van mogelijke participanten. Eens de bedrijven geselecteerd waren, werd de optimale route per leveringsronde bepaald. Er werd verondersteld dat de afnemers 3 maal per week beleverd dienen te worden. De gemiddelde afstand per product van de drie optimale routes werd vermenigvuldigd met de ('gemiddelde') broeikasgasemissie van een bestelwagen voor het kortetermijns scenario en de ('gemiddelde') broeikasgasemissie van een vrachtwagen voor het langetermijns scenario.

Tabel: broeikasgasemissie per kg product tijdens de transportfase volgens scenario 1

Product	BKG-emissie transportfase (kg CO ₂ eq/kg)	
	KT	LT
Appel	0,032	0,010
Aardappel	0,095	0,031
Sla	0,047	0,015
Varkensvlees	0,016	0,005
Kaas	0,032	0,010
Tomatensoep	0,032	0,010
Bloemkool	0,047	0,015
Bier	0,016	0,005
Totaal	0,316	0,103

De tabel geeft aan dat de **broeikasgasemissie tijdens de transportfase op lange termijn lager is dan de broeikasgasemissie tijdens de transportfase op korte termijn**. Dit kan worden toegewezen aan de lagere broeikasgasemissie per ton kilometer die gepaard gaat met transport per vrachtwagen in vergelijking met de broeikasgasemissie die gepaard gaat met transport per bestelwagen.

Scenario 2 'het depot als spil'

Scenario 2 impliceert dat producenten hun producten zelf naar een bepaald afhaalpunt brengen, waar de afnemers ze vervolgens zelf komen ophalen. Er is hier dus geen sprake van een 'optimale ophaalroute' zoals in scenario 1. Een ander belangrijk verschil ten opzichte van scenario 1 is de beperkte opschaalbaarheid op lange termijn. Het zal m.a.w. moeilijk zijn om de volumes tot op een niveau te brengen waarop transport met een vrachtwagen vanuit ecologisch en economisch perspectief voordeliger is dan transport met een bestelwagen. De producenten en afnemers staan immers zowel op korte termijn als lange termijn in voor hun eigen transport. De logistieke stroom van dit scenario is **in kaart gebracht door de afstand van een aantal producenten en afnemers tot een centraal gelegen depot (CityDepot Gent) te bepalen** (zie bijlage 2b). Hiervoor zijn dezelfde producenten en afnemers geselecteerd als in scenario 1. Ook voor dit scenario is verondersteld dat de afnemers 3 maal per week beleverd dienen te worden. Eens de af te leggen afstand per week gekend is, zijn de berekeningen voor het bepalen van de broeikasgasemissie per week analoog uitgevoerd aan deze in scenario 1, pick, drive and delivery. De resultaten hiervan worden weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel: broeikasgasemissie per kg product tijdens de transportfase volgens scenario 2, het 'depot als spil'

Product	BKG-emissie transportfase	
	(kg CO ₂ eq/kg)	
	KT	LT
Appel	0,069	0,069
Aardappel	0,208	0,208
Sla	0,104	0,104
Varkensvlees	0,035	0,035
Kaas	0,069	0,069
Tomatensoep	0,069	0,069
Bloemkool	0,104	0,104
Bier	0,035	0,035
Totaal	0,692	0,692

Scenario 3 'centraal georganiseerde ophaling en levering'

In het derde scenario wordt het transport centraal georganiseerd. Dit laat toe dat er grotere volumes per transport mogelijk zijn. Er wordt verondersteld dat op korte termijn de producten geleverd worden via een bestelwagen en op lange termijn via een vrachtwagen. Er wordt opnieuw gerekend met 3 leveringsbeurten per week. De producten en afnemers die in de analyse gebruikt zijn, zijn dezelfde als deze in de eerder geanalyseerde scenario's (zie bijlage 2c). Voor de producentzijde en de consumentzijde is dan telkens **een optimale route uitgewerkt, vertrekkende en eindigend in het distributieplatform (CityDepot Gent)**. Eens de af te leggen afstand per week gekend is, zijn de berekeningen voor het bepalen van de broeikasgasemissie per week analoog uitgevoerd aan deze in het scenario, pick, drive and delivery. De resultaten hiervan worden weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel: broeikasgasemissie per kg product tijdens de transportfase volgens scenario 3

Product	BKG-emissie transportfase	
	(kg CO ₂ eq/kg)	
	KT	LT
Appel	0,034	0,011
Aardappel	0,102	0,033
Sla	0,051	0,017
Varkensvlees	0,017	0,006
Kaas	0,034	0,011
Tomatensoep	0,034	0,011
Bloemkool	0,051	0,017
Bier	0,017	0,006
Totaal	0,341	0,111

Scenario 4 'de laatste kilometers'

In Gent zijn momenteel reeds diverse boerenmarkten actief: landbouwers komen naar de stad en verkopen hun eigen producten rechtstreeks aan consumenten. Er wordt verondersteld dat iedere boerenmarktboer 3 maal per week kan leveren. Voor de inschatting van de logistieke stroom werd opnieuw gebruik gemaakt van dezelfde selectie van producenten en afnemers als bij eerdere scenario's (zie bijlage 2d). De gemiddelde afstand tussen de boerenmarktboeren en de boerenmarkt is op een analoge methode berekend als in scenario 2. De gemiddelde afstand van de leveringsroute is bepaald volgens scenario 3, centraal georganiseerde ophaling en levering. Het transport van producten door boerenmarktboeren naar de boerenmarkt werd verondersteld te gebeuren met een bestelwagen, de centraal georganiseerde leveringsronde met een vrachtwagen. Eens de gemiddelde afstand per week gekend is, zijn de berekeningen voor het bepalen van de broeikasgasemissie per week analoog uitgevoerd aan deze in het scenario pick, drive and delivery. De resultaten hiervan worden weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel: broeikasgasemissie per kg product tijdens de transportfase volgens het scenario, de laatste kilometers.

Product	BKG-emissie transportfase	
	(kg CO ₂ eq/kg)	
	KT	LT
Appel	0,038	0,012
Aardappel	0,114	0,037
Sla	0,057	0,019
Varkensvlees	0,019	0,006
Kaas	0,038	0,012
Tomatensoep	0,038	0,012
Bloemkool	0,057	0,019
Bier	0,019	0,006
Totaal	0,379	0,124

Besluit

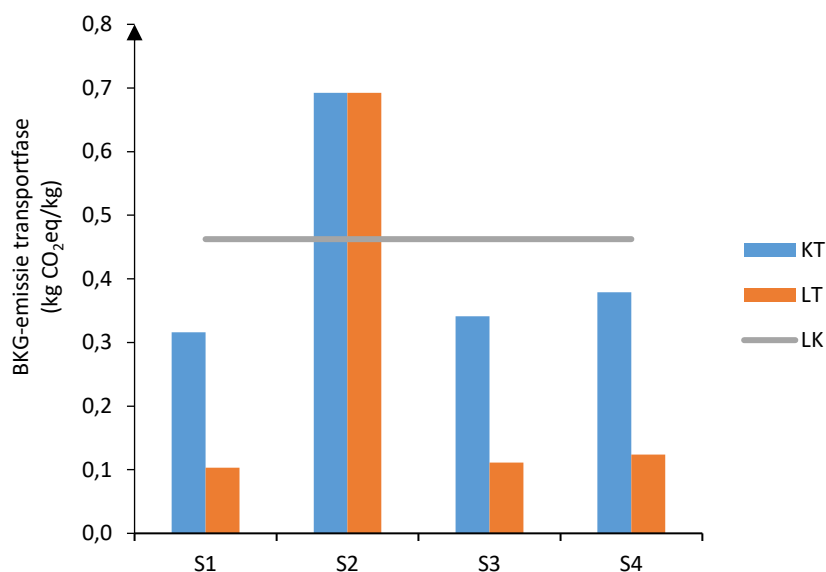
Onderstaande samenvattende tabel geeft een overzicht weer van de broeikasgasemissies per kg voor de verschillende geanalyseerde scenario's. Daarnaast bevat de tabel ook de potentiële reductie in broeikasgasemissie die haalbaar is per scenario op korte en lange termijn, uitgaande van de geassumeerde volumes. Figuur 5.3 geeft de broeikasgasemissie per kg grafisch weer voor de geanalyseerde scenario's.

Samenvattende overzichtstabel

Product	BKG-emissie	BKG-emissie	Besparing BKG-emissie	Besparing BKG-emissie
	kg CO ₂ eq/kg	kg CO ₂ eq/kg	ton CO ₂ eq/jaar	ton CO ₂ eq/jaar
	KT	LT	KT	LT
<i>Pick, drive and delivery</i>	0,316	0,103	72,9	483,0
<i>Het depot als spil</i>	0,692	0,692	-82,5	-247,6
<i>Centraal ophalen- leveren</i>	0,341	0,111	62,6	472,8
<i>De laatste kilometers</i>	0,379	0,124	47,0	457,6
Lange keten	0,462	0,462		

Deze tabel en onderstaande figuur 1 geven aan dat **de opschaling van het scenario 'centraal georganiseerde ophaling en levering' de grootste broeikasgasemissiebesparing mogelijk maakt** op zowel korte termijn als lange termijn. Op basis van dit scenario kan een **broeikasgasbesparing van 35,8%** ten opzichte van de conventionele lange keten gerealiseerd worden **op korte termijn** en **79,0% op lange termijn**. Rekening houdend met de geassumeerde volumes komt dit overeen met een netto broeikasgasemissiebesparing van 72,9 ton CO₂eq/jaar op korte termijn en 483,0 ton CO₂eq/jaar op lange termijn. Ter vergelijking: de gemiddelde broeikasgasemissie per capita in België bedraagt 10,52 ton CO₂eq/jaar (bron: European Environment Agency, 2016). Op lange termijn zou dus een broeikasgasemissiebesparing gerealiseerd kunnen worden equivalent aan de jaarlijkse broeikasgasemissie van 46 'gemiddelde' inwoners in België. Gezien de vele assumpties die gemaakt zijn, moeten **de bekomen resultaten als indicatief** beschouwd worden en niet als exact cijfermateriaal.

De scenario's 'centraal georganiseerde ophaling en levering' en 'de laatste kilometers' zijn op het vlak van broeikasgasemissie bijna even gunstig als het scenario 'pick and delivery' en lijken op basis van de LCA-analyse dus ook geschikt voor de opschaling van een korteketenscenario. Het scenario 'het depot als spil' is omwille van de beperkte opschaalbaarheid en de ongunstige resultaten het minst geschikt voor opschaling op vlak van broeikasgasemissie.



Figuur 5.3: broeikasgasemissie tijdens de transportfase voor de verschillende scenario's op korte termijn (KT) en lange termijn (LT), vergeleken met de conventionele lange keten (LK), waarbij Scenario 1 = pick, drive and delivery; Scenario 2 = het depot als spil; Scenario 3 = centraal georganiseerde ophaling en levering; en Scenario 4 = de laatste kilometer

5.5. Korte Keten en marketing

Bij het verder concretiseren en effectief realiseren van de pilootprojecten, zal het belangrijk zijn om de geleverde service en de kwaliteit van het product op een slimme en efficiënte manier te communiceren en 'in de markt te zetten': ervoor zorgen dat het juiste marktsegment wordt aangesproken, én **dat naast nieuwe afnemers ook nieuwe producenten zich aandienen**.

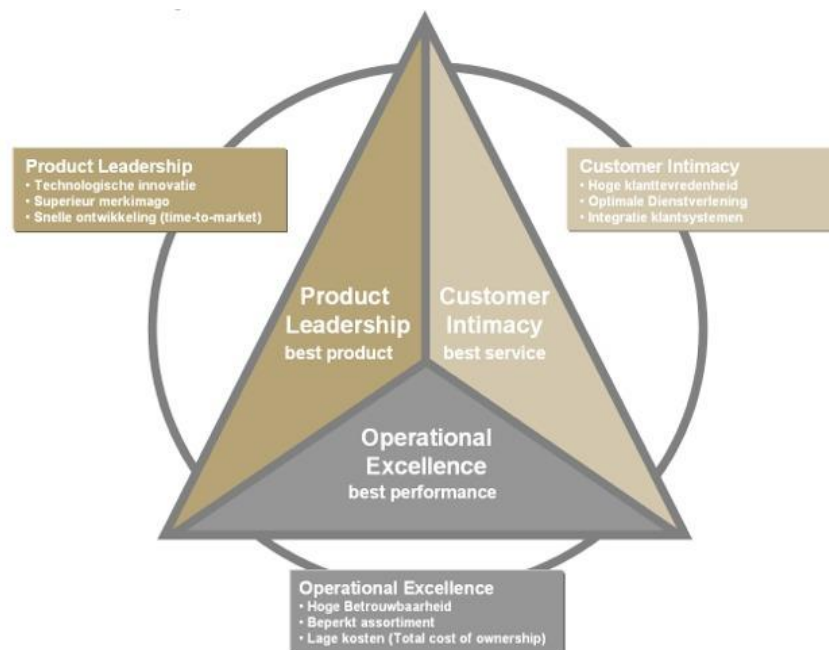
In deze fase is het uiteraard **te vroeg om concrete marketingtrajecten te ontwikkelen**. De specifieke marketing kan immers pas worden uitgewerkt eens een pilootproject concreet gestalte krijgt. Dan pas wordt er afgebakend welke producten er worden aangeboden, welk klantensegment beoogd wordt en hoe het kostenplaatje in elkaar steekt. In de loop van dit onderzoek werd duidelijk dat zowel de afnemers en producenten, als de opdrachtgevers en opdrachthouders van deze studie, het belang erkennen van marketing bij het opschalen van korte keten. Bouwend op de ervaringen van de internationale voorbeelden (zie hoofdstuk 3) en op de overlegfora, is het ook duidelijk dat het **uitwerken van een marketingstrategie een specifieke activiteit is, die het liefst wordt overgelaten aan experts** in dit gebied. Vandaar dat we het marketingbureau 'Plant a Flag' bij deze studie hebben betrokken om – zij het op een veeleer abstracte manier – marketingopties te verkennen.

Klantwaardeprofielen

Er zijn verschillende manieren mogelijk om marketingstrategieën uit te werken, of in het bijzonder om klantensegmenten te benaderen. **Tracey en Wiersema (2010)** schuiven drie klantwaardeprofielen naar voor: 'product leadership', 'operational excellence' en 'customer intimacy' (Nieuwenhuis, 2010)¹⁰:

¹⁰ Zie ook website 'The art of management' http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_06_hoe_ontwikkel.html

- Bij *product leadership* staat de continue ontwikkeling van state-of-the-art producten en diensten centraal. De focus ligt op het stimuleren van de innovatiekracht en de verkorting van de ontwikkeltijd.
- Bij *operational excellence* gaat het om het bieden van betrouwbare producten tegen concurrerende prijzen. De organisatie focust op een beperkte productportfolio die zo efficiënt en betrouwbaar mogelijk aangeboden wordt, tegen minimale kosten.
- Bij *customer intimacy* tenslotte tracht de organisatie de specifieke problematiek van de klant zo goed mogelijk te kennen. Producten en diensten worden tot diep in de haarvaten van de klant zo goed mogelijk afgestemd. De nadruk ligt op het optimaliseren van de “life time value” van de klant en minder op de omzet van één enkele transactie.



Figuur 5.4: Klantwaardeprofielen volgens Tracey en Wiersema (2010)

In de context van de opschaling van de korte keten, lijken de drie klantwaardeprofielen relevant. Prijsgevoelige klanten zijn meer gebaat met een benadering vanuit ‘operational excellence’. Voorbeelden zijn veelal **grootkeukens (zoals in woonzorgcentra)** en sommige segmenten in het aanbod van **retail**. Service-gevoelige, veeleisende klanten worden het best benaderd vanuit een ‘customer intimacy’ benadering. Typevoorbeelden hier zijn de **horecazaken uit het hogere marktsegment, of de kleinhandel die zich richt op kwaliteitsproducten**. Op langere termijn, bij een eventuele uitbouw van **GeKKoS**, kan ook ‘product leadership’ een rol spelen, waarin technologisch innovatieve producten worden verbonden met een sterk merk.

Mogelijke marketingtechnieken

Verschillende beproefde marketingtechnieken kunnen hiervoor **los of in combinatie** met elkaar worden gebruikt. Hieronder lijsten we enkele relevante technieken op:

- **Ambassadeurs:** Leden uit de groep van afnemers of producenten nemen een ambassadeursrol op. De ambassadeur kan eventueel dezelfde figuur zijn als de 'fixer'. Zij gaan letterlijk de boer op om het enthousiaste verhaal te vertellen, ondersteund door feitelijke informatie en met de nodige kennis over de producten, de producenten en de noden en wensen van de verschillende afnemers. Werken met bekende gezichten (zoals bv. bekende chefs), zeker in een één-op-één-relatie, past helemaal in het customer-intimacy-marktsegment.
- **Getuigenissen** over de troeven van het korteketeninitiatief. Het customer-intimacy-segment is bij uitstek geschikt voor het delen van testimonials. Door andere producenten te laten getuigen (op events bijvoorbeeld, of via vooraf opgenomen videoboodschappen), vergroot je de kans om andere mee te overtuigen.
- Het opzetten van **gerichte digitale communicatiekanalen** kan mee bijdragen tot het vergroten van de community, zowel bij producenten als afnemers, alsook tot het versterken van relaties zodat producenten en afnemers een langdurige engagement aangaan. Denk aan een forum, Whatsapp-groepen, besloten Facebookpagina's, een chatfunctie via een eigen webapplicatie, of een website met blog en interne nieuwsbrief.
- Fysieke **ontmoetingmomenten** dragen ook bij tot het versterken van het community-gevoel. We denken aan leer- en inspiratiemomenten, meet & greets met de afnemers, bezoek aan landbouwbedrijven, enzovoort.
- Het **lanceren van een merkidentiteit**, die producenten en afnemers kunnen uitdragen. Een label kan hiervoor een geschikt instrument zijn, in rekening nemend dat er al een grote verzadiging van labels is, en dat dus goed moet worden nagegaan waar het label voor staat, en hoe het kan worden ingezet. Het kan zeker dienen als een keurmerk voor de producenten en een herkenbaarheid bij de afnemers.
Een gekend concept dat de merkidentiteit mee kan promoten, is de 'brand mantra'. De brand mantra (*core brand promise, brand essence, tagline*) van een organisatie is de essentie van het merk in drie woorden: een beschrijvend bijvoeglijk naamwoord, een emotioneel bijvoeglijk naamwoord en een zelfstandig naamwoord dat de functie weergeeft. Een brand mantra geeft richting aan je marketingstrategie en is een filter voor al de marketingactiviteiten die je opzet. Een mogelijke brand mantra voor de korteketenprojecten kan bijvoorbeeld zijn: kraakverse, eerlijke boerderijproducten.
- **Lokale marketing** wordt voor zoekmachines en gebruikersplatformen als Google en Facebook steeds belangrijker. Mensen willen zien wat de markt in hún buurt te bieden heeft. Het zichtbaar maken van de lokale initiatieven door de **beschikbare data in kaart te brengen** speelt hierop in. Dit kan een multiplicatoreffect teweeg brengen bij overige afnemers en producten - 'ik wil óók op de kaart staan'. Door data te geo-referentiëren kunnen plots interessante troeven ontstaan. Afnemers kunnen bijvoorbeeld streven om van hun winkelstraat 100% korteketenstraat te maken.

- **'User personas'.** *'Buyer, user of customer personas'* helpen marketeers om klanten beter te begrijpen vanuit hun menselijke emoties en handelingen. Je wil immers zeker zijn dat je product of dienst de juiste problemen voor de juiste mensen oplost. Het zijn fictieve karakters of prototypes die je zelf bedenkt. Omdat ze niet marktonderzoekafhankelijk zijn hoeft de uitwerking ook niet duur te zijn. Door een goede beschrijving van leeftijd, geslacht, plaats, jobfunctie, én hun doelen en frustraties in het leven, kom je tot mogelijke scenario's hoe de gebruiker zich zal gedragen als hij/zij in aanraking komt met je product of dienst. Twee à drie primaire user personas zijn vaak genoeg om voor alle marktsegmenten scenario's uit te schrijven.
- **Kant-en-klaar promotiemateriaal**, zoals flyers, autostickers, folders, raamstickers, visitekaartjes, menu-onderleggers, banners, vlaggen, spandoeken, ...
- **Sterke claims maken:** Claims als een 30-km-menu of dinsdag-korte-keten-dag zijn ijzersterke communicatiemiddelen. Ze zijn eenvoudig en goed te begrijpen en als ze ook nog eens behoorlijk 'straf' zijn, wordt de achterliggende boodschap snel opgepikt.

DEEL 3 – Transitieperspectief en conclusies



De transitie van het landbouw- en voedingssysteem vraagt inzet en participatie van een brede groep actoren (slotevent project 'Opschalen Korte Keten', foto: Jef Geldof)

Dit derde deel bevat eveneens twee hoofdstukken. In **Hoofdstuk 6** kaderen we het korteketen denken in een ruimere transitie van ons landbouw- en voedingssysteem en gaan we na in welke mate de pilotprojecten nu reeds in de startblokken klaar staan om een duurzaamheidstransitie te versnellen. **Hoofdstuk 7** is een kort samenvattend slothoofdstuk dat de voornaamste reflecties, conclusies en aandachtspunten in de verf zet.

Hoofdstuk 6: Transitie in zicht?

Thomas Block, Erik Paredis, Frank Nevens, Vera Dua, Katrien Van Poeck, Michiel Dehaene en Joost Desein



Nieuwe productie- en consumptiepatronen maken deel uit van een transitie van het voedings- en landbouwsysteem (@ Jef Geldof)

6.1. Inleiding

Zoals in hoofdstuk 1 vermeld past het opschalen van korte keten in **een bredere transitie**. In dit hoofdstuk gaan we hier vooreerst grondig op in. Aan de hand van het multi-levelperspectief trachten we niet alleen de gelaagdheid en weerbaarheid van ons voedings- en landbouwsysteem te duiden, maar ook het belang om korteketeninitiatieven te koppelen aan een breder streven om dit complexe systeem te versnellen in een ecologisch duurzame en sociaal rechtvaardige richting.

Vervolgens gebruiken we een gangbaar kader uit de transitiewetenschap, met name het **TIS-kader** (Technologisch InnovatieSysteem), om per pilootproject na te gaan in welke mate specifieke functies reeds zijn vervuld om een doorbraak te realiseren. **Beschikken we al over een rijp alternatief** dat in staat is om adequaat te functioneren en druk te zetten op het gangbare en dominante systeem?

6.2. Welke transitie?

Duurzaamheidstransities en het multi-levelperspectief

Een interessant denk- en analysekader dat de inspanningen om korte keten in Gent op te schalen kan **situëren in een groter geheel** vinden we terug in de transitiewetenschap, met name het zogenaamde

multi-level perspectief (MLP). In deze paragraaf stellen we het MLP kort voor. In een daarop volgende paragraaf spitsen we het toe op de Gentse situatie.

Het MLP dient in essentie om te helpen **begrijpen wat transities nu eigenlijk zijn** en hoe ze zich voltrekken. Het richt zich op grote maatschappelijke systemen – zoals het energiesysteem, het mobiliteitssysteem, het landbouw- en voedingssysteem – en biedt een begrippenkader om die te analyseren en diepgaande veranderingen (transities) in kaart te brengen.

Het MLP kijkt naar een maatschappelijk systeem als opgebouwd uit **drie lagen** (Geels 2005).

- Het centrale niveau is **het regime**, dat gezien moet worden als een nauw samenhangend geheel van dominante actoren, beleid, technologie, regelgeving, industrie, manieren van denken en doen, etc. Het is de dominante, ‘normale’ manier waarop we bijvoorbeeld in onze energie voorzien of onze mobiliteit organiseren.
- Op het microniveau zijn er **niches** aanwezig: alternatieven ontwikkeld door burgers, maatschappelijke groepen, bedrijven, beleidsmakers, etc. als reactie op problemen in het regime. Die niches kunnen technologisch, socio-cultureel, institutioneel van aard zijn (of combinaties).
- Het derde niveau speelt op macroschaal en wordt meestal benoemd als **het landschap**: invloedrijke, grootschalige maatschappelijke en natuurlijke ontwikkelingen die het handelen van regime- en nichespelers sterk bepalen, maar waarop deze zelf moeilijk rechtstreeks invloed kunnen uitoefenen (Paredis en Block, 2015).

Figuur 6.1 toont de **complexe wisselwerking en co-evolutie** tussen deze drie lagen.

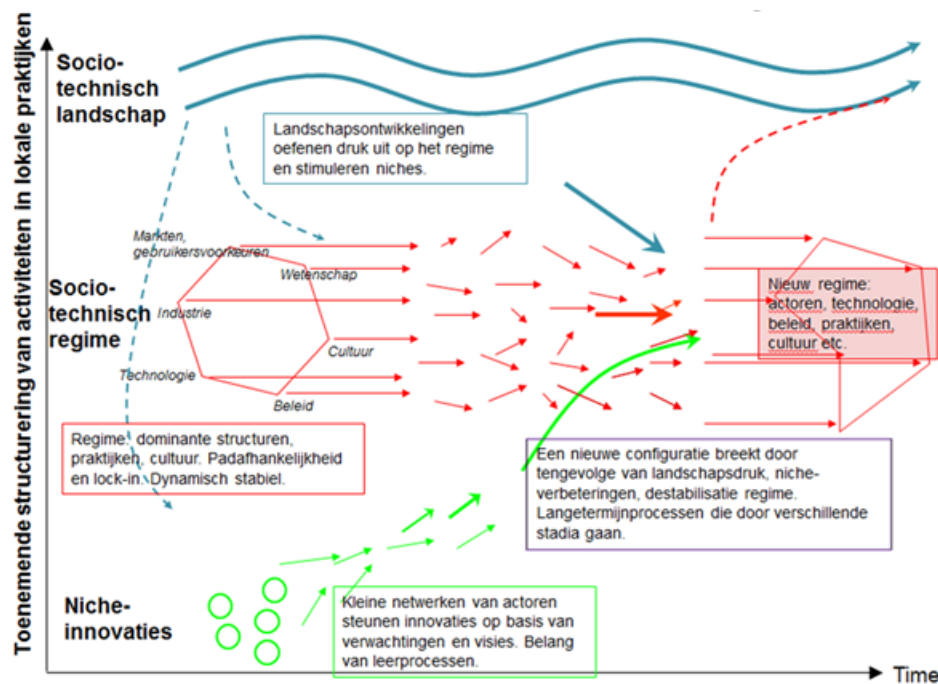


Fig. 6.1: Het multi-levelperspectief op duurzaamheidstransities (naar Geels & Schot, 2007)

Regimes zijn behoorlijk stabiel, de actoren en de logica's van de verschillende onderdelen zijn op elkaar ingespeeld, de belangen zijn groot en de gevestigde orde laat zich niet zo snel opzijzetten. Toch kan een regime gedestabiliseerd raken en uiteindelijk diepgaand veranderen. Dan spreken we van een transitie. Een centraal inzicht van het MLP is dat wanneer **versturende ontwikkelingen op de verschillende niveaus** elkaar beginnen te versterken, de kansen voor transities groeien. Wanneer contradicties binnen het regime toenemen, wanneer groeiende druk vanuit het landschap in vraag stelt wat we altijd 'normaal' gevonden hebben, wanneer niches sterker worden, en vooral wanneer koppelingen tussen die processen ontstaan, dan groeien de **mogelijkheden tot verandering** (Geels & Schot 2007). Decennialang gegroeide instituties zijn echter niet zomaar te veranderen en regimeactoren zullen dikwijls met alle macht hun positie en belangen verdedigen (Grin 2010). Dat klinkt wellicht vrij abstract, maar toegepast op landbouw en voeding in Gent wordt het tastbaarder.

Het MLP van het (Gentse) landbouw- en voedingssysteem: een aanzet

Wanneer het MLP-model wordt toegepast op het **(Gents) socio-technisch voedselsysteem** is het nodig dit eerst kort binnen een globaal kader te situeren. De productie, distributie en consumptie van ons voedsel is sinds geruime tijd **geen stedelijk gegeven**, integendeel. Op ons bord ligt doorgaans een zeer uiteenlopend palet van ingrediënten, afkomstig van allerlei soorten producenten, van overal ter wereld en veelal het resultaat van allerlei verwerkings- en distributieprocessen. In onze steden zien we voedsel ook niet meer als een dienst (drinkwater bijvoorbeeld wel). **Verstedelijking tekent de vorm waarin voedsel beschikbaar is, voor wie het beschikbaar is.** Voedsel is in de stad in overvloed en rijke variatie aanwezig, tegelijk is het dominant aanwezig als koopwaar. Het is een aspect van de stedelijke conditie die we volledig geaccepteerd hebben. In onze steden overheerst het type consument dat permanent zowel seizoensgebonden en niet-seizoensgebonden als inheemse en uitheemse producten in de supermarkt 7 op 7 wenst aan te kopen. Voedsel is nagenoeg volledig aan vormen van zelfvoorziening onttrokken, en volledig aan marktwerking overgeleverd. Vandaag beseffen we dat dit ook betekent dat de controle over de productiewijze, de herkomst, etc. is gereguleerd (vanuit een toezicht op kwaliteit en volksgezondheid), maar dat controle over herkomst in belangrijke mate uit handen is gegeven. Deze conditie komt niet alleen met een hoge ecologische prijs, ze betekent ook een verregaande afhankelijkheid op vlak van voedselzekerheid en een verregaande verwaarlozing van lokale bronnen die voor lokale voedselvoorziening noodzakelijke zijn.

Ook **kennis rond voedselproductie**, rond het seizoensgebonden karakter van gewassen, rond bewaartechnieken, rond vermeerdering en veredeling van soorten, behoort steeds minder tot het cultureel gedeeld gemeengoed, en maakt ons letterlijk kwetsbaar, maar verstoort ook historisch aanwezige en lokaal verankerde patronen van **duurzame consumptie**. Voedselconsumptie is vandaag deel van een stedelijk landschap dat niet op voedselproductie is voorzien, meer zelfs, voedselproductie is grotendeels herleid tot een marktvrage die in een gemondialiseerd hinterland wordt opgenomen. De ecologische kost van dit model is in verregaande mate 'geëxternaliseerd'. Kort door de bocht kan men immers stellen dat verstedelijking en voedselvoorziening haaks op elkaar staan. Dat de dominante logica's van waaruit verstedelijking georganiseerd worden een bedreiging vormen voor een lokaal verankerd en duurzaam beheerd voedselsysteem.

Het opnieuw verknopen van productie en consumptie is in die zin meer dan een simpele technische ingreep en zal enkel leiden tot een meer duurzaam voedselsysteem als deze beweging naar een duurzaam regionaalstedelijk voedselsysteem ook is ingebed in een gewijzigde visie op verstedelijking, duurzaam ruimtegebruik, duurzaam lokaal beheer van resources, en gewijzigde consumptiepatronen. In die zin is het belangrijk **om korte keten als beleidsdoel niet op een geïsoleerde wijze te behandelen**

maar **in te schrijven in een diepere reflectie op de verstedelijking van voedsel, of beter op de nodige herverstedelijking van voedsel** (zie ook onderdeel 6.3).

Het dominante landbouw- en voedselregime wijzigen is niet vanzelfsprekend. Er wordt vrij hardnekkig vastgehouden aan de bestaande en gekende praktijken. Aangezien de belangen die op het spel staan zeer groot zijn, botsen alternatieven vaak op veel weerstand. Lokale besturen en zeker **steden kunnen echter een belangrijke rol spelen in het doorbreken van vastgeroeste praktijken**. Zij zijn minder gebonden aan de regimespelers en hebben een deel van hun bevolking mee wanneer zij nieuwe praktijken initiëren of ondersteunen.

Vanuit dit **mondiale perspectief** is er een brede consensus dat de functie van het voedselsysteem erin bestaat iedereen op een duurzame en rechtvaardige manier te voorzien van voldoende, gezond en betaalbaar voedsel en de producenten een leefbaar inkomen te garanderen. Deze doelstelling wordt momenteel niet gehaald. Het aandeel mensen dat leeft in hongersituaties is nog steeds onaanvaardbaar hoog (ongeveer 10% van de wereldbevolking), terwijl daarnaast meer en meer welvaartsziekten opduiken ten gevolge van slechte voedingsgewoontes. De directe en indirecte impact van de voedselproductie op het klimaatprobleem is aanzienlijk (+/- 30%) en de mogelijke gevolgen van de klimaatverandering op de toekomstige voedselproductie stelt ons voor immense uitdagingen. Tal van economische, demografische, politieke en technologische evoluties hebben ertoe bijgedragen dat **bepaalde landbouwpraktijken een nefaste invloed hebben** op de milieu- en bodemkwaliteit en het verlies aan biodiversiteit versterken. Denken we hier aan grootschalige monoculturen, ontbossing voor landbouwdoeleinden, pesticidegebruik, etc. Ook de overmatige vleesconsumptie weegt sterk door op al deze verstoringen en het feit dat ongeveer 1/3 van ons voedsel op één of andere manier verloren gaat zet de voedselkwestie nog eens extra op scherp. De conclusie is duidelijk: **ons landbouw- en voedselsysteem wordt gekenmerkt door interne spanningen** en slaagt er onvoldoende in haar basisfuncties te vervullen.

De **externe druk** om het voedselsysteem grondig te veranderen stijgt: er is het **klimaatakkoord** waardoor het overgrote deel van de wereldgemeenschap (174 landen) zich verbonden heeft om de uitstoot van broeikasgassen drastisch te verminderen en dit engagement impliceert dat ook in de voedselketen ingegrepen wordt. Er zijn de wereldwijde afspraken, vastgelegd in de **SDG's** waarin naast het uitroeien van honger en ondervoeding o.m. ook verbeterde voeding, het bevorderen van duurzame en veerkrachtige landbouwpraktijken, duurzame productie- en consumptiepatronen en het tegengaan van voedselverspilling zeer expliciet zijn opgenomen. Er is de **Conventie Biodiversiteit** (omgezet in de Europese Natura2000-richtlijn) die beschermingsmaatregelen oplegt in kwetsbare landbouwecosystemen. Er is ook de **druk van de burgers**: meer en meer mensen keren zich af van de anonieme en overbewerkte voedselproducten en willen terug de band herstellen tussen wat ze eten enerzijds en de bodem waarop dit geteeld wordt en de boer die daarvoor gezorgd heeft anderzijds. Zij willen kwaliteitsvolle, eerlijke en pure producten en verwachten dat het lokale voedselsysteem hen dit kan aanbieden.

Op het terrein zijn er **veel nieuwe, vaak lokale initiatieven** die een antwoord formuleren op het falen van het huidig voedselregime en deze tonen aan dat een ander en duurzaam voedselsysteem wel degelijk mogelijk is. Allerlei **niches** zijn al een hele tijd in ontwikkeling, andere zagen vrij recent het levenslicht. Zo zijn er de reeds goed gekende alternatieven die mikken op globale oplossingen: de **fair trade producten** die een volwaardig inkomen garanderen voor kleine boeren, biologische landbouw waarbij voedsel geproduceerd wordt op een ecologisch verantwoorde manier zonder pesticiden en kunstmeststof, allerlei technologische landbouwinnovaties (bv. WKK-installaties in serres) die de uitstoot van broeikasgassen reduceren, beheersovereenkomsten met boeren die ervoor zorgen dat de

biodiversiteit gerespecteerd én verhoogd wordt, agro-ecologische praktijken die een nieuwe richting aanduiden tegenover de huidige intensieve landbouw, etc. Daarnaast zijn er de meer **lokaal gerichte niches** die minder expliciet gericht zijn op de duurzaamheidstransitie van het globale voedselregime, maar die wel door hun **multipliceerbaarheid** het verschil kunnen maken en lokaal het voedselsysteem grondig kunnen transformeren.

Zeker **Gent blijkt een broeihaard van lokale initiatieven die zeer hoopvol zijn voor de toekomst:** voedselteams en de Buurderij zorgen bijvoorbeeld voor de verdeling van lokaal geteelde (bio)producten, er bestaan afspraken en projecten met de horeca en veiling om voedselverlies te verminderen (bv. Restorestjes en Foodsavers), er wordt geëxperimenteerd met gezonde, lokale maaltijden in scholen (i.c. lunch met LEF), lokaal geproduceerd voedsel wordt meer en meer gepromoot (korteketeninitiatieven, streekproducten) en is voorwerp van onderzoek (bv. deze studie) en seizoensgroenten worden in de kijker gezet (bv. menu voor de Gentse stadsscholen is seizoensgebonden). Gent vervulde ook een pioniersrol bij het promoten van vegetarische voeding. Als eerste stad ter wereld riep de stad Gent samen met de VZW Eva donderdag uit tot **'Veggedag'** met de ambitie om haar inwoners aan te moedigen minder vlees te eten om zo in 2050 een klimaatneutrale stad te worden. Gent was ook de eerste stad in Vlaanderen die zich heeft toegelegd op het uitbouwen van een **lokale voedselstrategie 'Gent En Garde'** waarin 5 strategische doelstellingen centraal staan (zie ook Hoofdstuk 1): een meer zichtbare en kortere voedselketen, duurzame consumptie bevorderen, de sociale meerwaarde van voedselinitiatieven activeren, voedselafval terugdringen en voedselafval hergebruiken als grondstof. Alsook besloot men om in 2014 een **beleidsgroep voeding (Food Council)** op te richten met vertegenwoordigers uit de landbouwsector, verenigingen, kennisinstellingen en handelaars. De beleidsgroep startte als een klankbord voor het beleid van de stad rond voeding, maar groeide uit tot een groep stakeholders die de strategische richting van Gent en Garde mee uittekent. Kortom: het besef groeit dat ons voedselsysteem nood heeft aan een duurzaamheidstransitie, de diversiteit aan niches toont de richting aan van deze transitie en alle actoren moeten hun verantwoordelijkheid opnemen. **Lokale overheden zijn dus goed geplaatst** om daarin een rol te spelen en de stad **Gent is bereid om een voortrekkersrol op te nemen.**

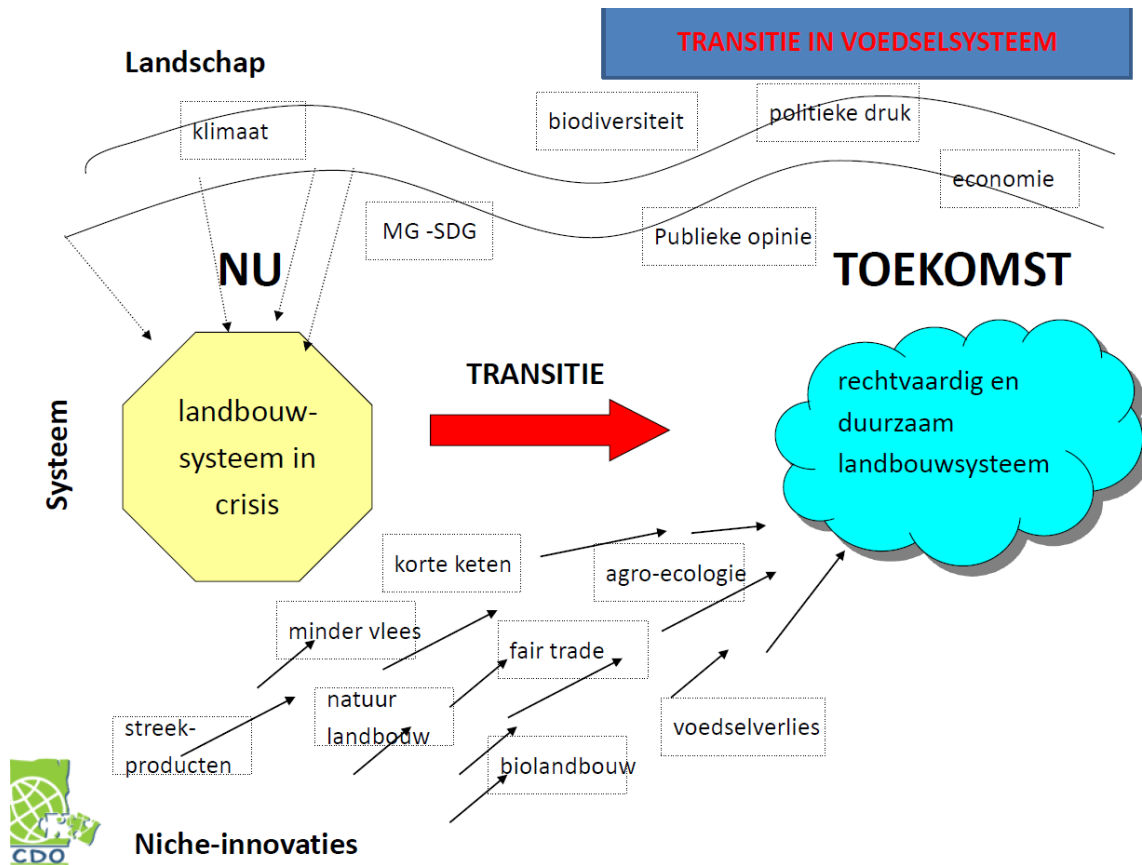


Fig. 6.2: Aanzet tot MLP-analyse van het (Gentse) landbouw- en voedingsstelsel

6.3. Regimeverandering en korte keten: enkele reflecties

Korteketenproductie en -consumptie van voedsel ('Short Food Supply Chains') is – zoals ook aangehaald in de eerste hoofdstukken – één van de mogelijke strategieën die een **alternatief zijn voor het gecontesteerde agro-industrieel systeem**. Korte keten is immers een robuust principe van waaruit steden zoals Gent aan een verduurzaming van de stedelijke voedselvoorziening kan werken. Het principe breekt met het maatschappelijk status-quo waarin historisch sterk werd gestuurd op de goedkope beschikbaarheid van voedsel ongeacht waar en op welke manier dat voedsel geproduceerd wordt. De praktijk-uitwerking ervan speelt zich af in een zeer breed spectrum van vormen en types, maar **de essentie is telkens de nabijheid** ('proximity') van productie en consumptie, van diverse actoren in voedselketens, van stad en platteland, etc.

Korte keten, kan, indien ingebed in een goed en breed uitgebouwde voedselstrategie, een vertrekpunt zijn voor een dergelijke diepgaande verandering in de manier waarop voedselproductie in een hoogverstedelijkte samenleving als de onze beschikbaar wordt gesteld. Dit veronderstelt dat voedselbeleid opgevat wordt als **een transversaal beleid dat in meerdere beleidsdomeinen moet doorwerken**. Een lokaal verankerde voedselproductie staat of valt onder meer met de mogelijkheid om een **leefbaar landbouwinkomen** op middelgrote en vaak familiale schaal te handhaven. De Vlaamse context is ruimtelijk te versnipperd en cultureel te verankerd in een familiale landbouw om door te schieten naar de dominantie van steeds meer kapitaalintensieve, extern beheerde landbouwbedrijven (of anders gezegd: om de trend van grotere bedrijven en minder boeren 'eeuwig' door te trekken). Daarom moet maximaal worden ingezet op het **behoud van landbouwgrond** voor voedselproductie en

instroom van nieuwe landbouwers en minder op het verder verwerven of bestedingen van gronden voor voedergrassen, mestafzet en/of subsidie-inkomsten. Een lokaal verankerde voedselproductie stelt ook het **'eternal summer' dieet** in vraag, waarin het jaar rond voorzien wordt in een zelfde maximaal gevarieerd aanbod. En uiteraard mag een korteketensysteem ook niet los staan van andere vooropgestelde paden naar een meer duurzaam landbouw- en voedselsysteem, zoals bijvoorbeeld **agro-ecologie en biolandbouw**.

Korte keten is met andere woorden slechts **een parameter waarlangs het stedelijk voedsellandschap in een meer duurzame richting gestuurd kan worden**. Uitgaande van de erkenning dat diversiteit (en dus veerkracht) van een toekomstig systeem een wezenlijk kenmerk is van duurzaamheid, wordt een gewenst voedselsysteem van de toekomst gezien als **een co-existentie (en multi-combinatie) van deze oriëntaties**. De uitdaging is wel om elk van deze oriëntaties uit hun huidige hoekje van 'amateurisme', 'anekdotiek' en 'onschuld' te halen en om een versnelling te faciliteren naar volwaardige, legitieme en **mature alternatieven**; met voldoende schaal, legitimiteit, middelen, macht en daadkracht. En dus ook voor 'korte keten' stellen zich vragen naar 'opschaling': naar welke volumes, in welke contexten, voor welke producten, naar welke gebruikers, op welke termijn, etc. Korteketensystemen hebben dus **niet louter een economische logica**, maar zijn ook ingebed in een reeks sociaal-culturele veranderingen die aandacht vragen voor de herkomst van voeding, educatie rond landbouw en de relatie tussen landbouw en directe omgeving. Korte keten is hetgeen wat de verschillende types soorten landbouw en verschillende stakeholders sterk kan verbinden, dus in die zin kan korte keten **een belangrijke katalysator** zijn voor een transitie.

De vraag is hoe de opschaling van korte keten kan geïmplementeerd worden binnen de globale duurzaamheidstransitie en hoe dit kan gekoppeld worden aan de voortrekkersrol van Gent op dat vlak. Het mag duidelijk zijn dat **enkel focussen op korteketenacties een vrij beperkte impact zal hebben op het bestaande voedselregime**. Het is zelfs te verwachten dat bepaalde regimespelers dit met open armen zullen ontvangen vermits dit kan leiden tot een grotere economische return zonder dat dit grondige wijzigingen in de gangbare praktijken veronderstelt. Wanneer echter korteketeninitiatieven kaderen binnen een meer globale transitie kan dit een zeer nuttig onderdeel vormen van een brede transformatie van het Gentse voedselsysteem.

Twee elementen zijn daarbij belangrijk.

A. Binnen de opschaling is de link tussen de korte keten en de transitie van productiewijze en consumptiepatronen belangrijk

- 1) zo dient binnen een opgeschaald korteketensysteem ook specifieke nadruk te liggen op de omschakeling van landbouwers die gespecialiseerd zijn in massaproductie voor de lange keten naar een andere bedrijfsvoering gericht op een gediversifieerd aanbod van producten voor de korte keten;
- 2) ook zou er extra aandacht kunnen gaan naar de ecologische impact van de productiewijze door bijvoorbeeld de verspreiding van lokale biologische producten een aparte plaats te geven in het opgeschaalde Korte Keten gebeuren;
- 3) dient evenzeer belang gehecht te worden op een ecologisch duurzame logistiek, waarbij ook sociale bekommernissen in rekening worden gebracht (bv. fair trade, eerlijke prijzen en sociale tewerkstelling);
- 4) kan gemikt worden op een duidelijke omslag van het consumptiegedrag bij de burgers door niet alleen lokale producten te promoten, maar ook een groter bewustzijn bij te brengen ten aanzien van de impact van producten van de lange keten (bv. 'boontjes van hier' vs. 'boontjes uit Kenia', de rol van soja in ons voedsel,...)

- 5) verder zou aandacht kunnen besteed worden aan de functie van gelokaliseerde landbouw in het leveren van andere maatschappij- en ecosysteemdiensten. Korteketenproducenten kunnen een actieve rol opnemen in het tot stand brengen van een duurzaam stedelijk metabolisme, en dit zowel op vlak van duurzaam gebruik van bodem, het gebruik van water, van energie maar ook een circulair beheer van nutriënten.
- 6) Tenslotte zou er aandacht moeten zijn voor de rol die lokale voedselproductie kan spelen in het organiseren van een meer sociaal rechtvaardig voedsellandschap. Lokale voedselproductie kan leiden tot meer lokale controle over de lokale voedselketen, inclusief controle over een eenzijdige competitie (lees: race to the bottom) in een gemonialiseerde voedselmarkt¹¹.

B. De opschaling van korte keten moet aansluiten bij de traditie van Gent als voortrekker op vlak van een duurzaam voedselsysteem

- 1) In aansluiting met de pioniersrol van de stad Gent op vlak van transitie van het voedselsysteem moet bij de opschaling van korte keten gestreefd worden naar een uitstraling tot buiten de stedelijke grenzen. Gent heeft in het verleden bewezen dat hier nieuwe initiatieven kunnen worden opgestart en uitgetest, dat hier ervaring kan worden opgedaan waaruit succesverhalen kunnen komen die klaar zijn voor navolging in binnen- en buitenland
- 2) er zou zeker ook aandacht moeten zijn voor voedings- en landbouwspraktijken buiten de stad. Opschaling van korte keten zal maar lukken als er ook aandacht is voor 'opschaling' binnen de landbouwers-gemeenschap. Dat vraagt tijd, kennisopbouw, ervaringsuitwisseling en vorming bij de producenten. De stad Gent als belangrijke 'afnemer' van korteketenproducten kan hierin een belangrijke rol spelen.

Uiteindelijk is het de bedoeling dat er een diepgaande verandering komt in de culturen, structuren en praktijken van het dominante voedselsysteem, en een stad zoals Gent kan daarin zeker een rol spelen.

6.4. Zijn de Gentse pilootprojecten al klaar voor een doorbraak?

Het TIS-kader

De **drie mogelijke pilootprojecten** die in dit project werden ontwikkeld kunnen beschouwd worden **als niches** binnen het grote voedings- en landbouwsysteem. Ze zijn de omgeving waarin een diverse groep van actoren innovaties uittest op vlak van korte keten en daarbij probeert om maatschappelijke erkenning te verwerven. Aangezien nogal wat niches in een marktcontext ontstaan, betekent dat in de praktijk dikwijls dat ze proberen een stukje van de markt te veroveren. **Een belangrijke vraag is of voorliggende pilootprojecten als niches reeds in staat zijn om hier een doorbraak te realiseren.** Welk aspect of functie dient nog verdere uitwerking?

Om dergelijke inschatting te maken, gebruiken we een veel gebruikt kader uit de **transitiewetenschap**, het zogenaamde **TIS-kader**. TIS staat voor **Technologisch InnovatieSysteem** en is oorspronkelijk ontwikkeld om de functionering van technologische niches in beeld te brengen – er is bijvoorbeeld veel studiewerk naar energietechnologieën gebeurd -, maar het kader is ook goed bruikbaar voor niches waar technologie minder centraal staat. Het kader tracht de dynamieken die spelen in een niche beter te begrijpen, de sterktes en zwaktes van niches te analyseren, de kansen te zien om een niche te

¹¹ Dit sluit aan bij de principes van 'fairtrade' die een internationale focus hebben (de ingrediënten komen altijd uit ontwikkelingslanden). Ook hier wordt gewezen op het belang van een eerlijke prijs voor de boeren die aan de basis van de keten staan.

versterken, mogelijkheden voor beleidsinterventie te zien, etc. Zoals reeds vermeld (onderdeel 6.2), zijn niches de broedplaatsen van radicale innovaties en dus essentieel in een transitie, maar het zijn ook plaatsen waarin **nog veel onzeker** is, actoren aan het experimenteren zijn, nieuwe werkwijzen uitgeprobeerd worden, beperkte middelen voorradig zijn.

Het TIS-kader leert dat een embryonaal innovatiesysteem (zoals een niche) meerdere functies goed moet vervullen opdat een innovatie naar maturiteit kan groeien en eventueel doorbreken naar regimeniveau. **De essentie van de TIS-benadering is dat bij een systemisch innovatieproces de uitwerking van diverse functies van belang zijn en dat coherente samenhang ervan doorslaggevend is voor het al dan niet slagen van de beoogde innovatie; dat wil zeggen de effectieve doorbraak ervan op vlak van schaal, zichtbaarheid, autonomie en 'durability'.** Als binnen een niche die functies goed ingevuld worden, dan heeft een niche meer kans om te groeien. Lukt het niet om de functies in te vullen, dan blijft de niche steken. Het gaat om volgende functies: aanwezigheid van ondernemersactiviteiten, kennisontwikkeling, kennis-verspreiding in het netwerk, richting geven aan het zoekproces, creëren van een markt, mobiliseren van middelen, creëren van legitimiteit / weerstand tegen verandering tegengaan.

De vervulling van de functies van een TIS is een **gedeelde verantwoordelijkheid van ondernemers, overheid en andere actoren zoals middenveldorganisaties en individuele burgers.** Uit onderzoek blijkt dat een overheid van bijzonder belang is voor functies 4 en 5 (zie onderstaande tabel), maar de overheid kan ook extra ondersteunend beleid voeren wanneer andere functies niet goed vervuld raken. De tabel geeft een overzicht van de functies en hun betekenis.

<i>Systeemfuncties</i>	Betekenis
<i>F1 Aanwezigheid activiteiten van ondernemers</i>	Zonder ondernemers geen innovatie. Hun rol is om het potentieel van kennisontwikkeling, netwerken en markten tot business- en veranderingsopportuniteiten om te buigen. 'Ondernemers' moet breed geïnterpreteerd worden: uiteraard in de commerciële betekenis, maar ook innoverende organisaties of individuele burgers kunnen belangrijk zijn. Ontbreekt het in een niche aan ondernemers, dan ligt de oorzaak dikwijls bij de andere zes functies.
<i>F2 Kennisontwikkeling</i>	Onderzoek en kennisontwikkeling zitten in het hart van innovatie. Kennis kan betrekking hebben op hoe een technologie of een dienst werkt, maar ook op kennisopbouw over gebruikerswensen, maatschappelijke aanvaarding, de rol van regelgeving enzovoort. Al-doende-leren is een belangrijk onderdeel van deze functie.
<i>F3 Kennisverspreiding in netwerken</i>	Een niche is in essentie een netwerk dat probeert zijn innovatie te promoten. Als er niet geleerd wordt uit opgedane ervaringen en als kennis bij één partij blijft hangen, belemmert dat de ontwikkeling van de niche. Kennisverspreiding versterkt het netwerk maar is niet altijd vanzelfsprekend omdat ze moet plaatsvinden in een context van markten, concurrentie en uiteenlopende beleidskeuzes.
<i>F4 Richting geven aan het zoekproces</i>	Innovatie is geen autonoom proces. Veranderende voorkeuren in de samenleving, toekomstverwachtingen, beleidskeuzes van overheden of marktevoluties beïnvloeden waarin innovatieve bedrijven en andere vernieuwers willen investeren. De functie "richting geven aan het zoekproces" verwijst naar activiteiten die zichtbaarheid geven aan voorkeuren en verwachtingen (zoals beleidsdoelen, toekomstvisies, standaarden enz.). Niet alleen overheid of industrie hebben invloed op toekomstverwachtingen, maar ze vloeien ook voort uit de interactie en ideeënuitswisseling tussen ontwerpers, producenten en gebruikers.

F5 Creëren van markten	Een nieuwe technologie of dienst moet concurreren met de heersende praktijken. Om een niche te versterken kan het daarom nodig zijn te zorgen voor tijdelijke afscherming van competitie of gerichte creatie van een vraag (via quota, marktregels, belastingvrijstellingen, innovatief aanbesteden...). In zo'n omgeving kunnen ondernemers en gebruikers leren over de nieuwe technologie of dienst (F2 en F3) en kunnen toekomstverwachtingen groeien (F4).
F6 Mobiliseren van middelen	Voldoende menselijke en financiële middelen zijn noodzakelijk om een innovatie voorbij de experimentele fase te tillen. Middelen zijn een basis voor alle activiteiten in een niche. Ze kunnen worden aangebracht vanuit meerdere spelers: overheid, bedrijfswereld, wetenschap, middenveld, burgers. Historisch gezien heeft de overheid hier dikwijls een grote rol gespeeld via bijvoorbeeld O&O-programma's en projectsubsidies.
F7 Creëren van legitimiteit/weerstand tegen verandering tegengaan	Om tot ontwikkeling te komen zal een nieuwe technologie of dienst dikwijls moeten opboksen tegen de bestaande praktijk of deze zelfs moeten verdringen. Een coalitie van actoren die de innovatie steunt, is dikwijls nodig om de nieuwe technologie/dienst onder de maatschappelijke en politieke aandacht te brengen (F4), te lobbyen voor middelen (F6) en voordelige regels af te dwingen (F5). Dikwijls brengt dit niche-actoren in conflict met gevestigde belangen die de "creatieve destructie" willen tegenhouden.

Gebaseerd op Hekkert et al. (2007)

De laatste jaren is er heel wat onderzoek naar niches gebeurd op basis van het TIS-kader. Dat laat zien dat de **functies niet onafhankelijk zijn van elkaar**, of met andere woorden dat er in allerlei richtingen interactie is tussen deze functies. Dat is zelfs een noodzaak om een niche te doen functioneren. Er kan op die manier een positief, accumulerend effect optreden: een goede invulling van de ene functie versterkt de andere, die op zijn beurt weer een effect heeft op nog een andere, enzovoort. Hekkert et al. (2007) hebben bijvoorbeeld vastgesteld dat bij ontwikkeling van duurzame technologie de functie "richting geven aan het zoekproces" een belangrijk beginpunt is. Als de overheid bijvoorbeeld duidelijke doelen vooropstelt (F4), komen er vaak middelen vrij die leiden tot kenniscreatie (F2) en betere toekomstverwachtingen voor nieuwe technologieën, die dan weer ondernemersactiviteiten (F1) stimuleren. Een ander patroon is dat ondernemers lobbyen (F7) voor betere economische condities voor nieuwe technologieën, wat kan leiden tot marktcreatie (F5) of tot nieuwe middelen (F6). Omgekeerd is het ook mogelijk dat de slechte invulling van functies de niche remt in haar ontwikkeling, bijvoorbeeld wanneer ze geen middelen kan mobiliseren, of wanneer ze geen sterke coalitie kan bouwen tegen gevestigde spelers, of wanneer ze er niet in slaagt voldoende kennis te ontwikkelen en te delen.

In het kader van de voorliggende studie hebben we **het TIS-kader gehanteerd als instrument om dieper te reflecteren over de ontwerpen van pilootprojecten voor de opschaling korte keten gericht op grootverbruikers in Gent**. De centrale vraag die we ons dus telkens stelden was: in welke mate zijn de 7 functies vervuld opdat met het pilootproject kan worden gestart (op korte termijn)? Met dit TIS-kader analyseren we dus niet het transformatief karakter van het inhoudelijke discours dat centraal staat binnen elk pilootproject.

TIS-analyse van pilootproject 1: Boeren netwerk voor de Gentse binnenstad

Ondernemersklimaat

- De Gentse boerenmarkten en het recente initiatief rond haar heropleving draait nu reeds volledig op vrijwillig engagement. De landbouwers en organisatoren zien elkaar op regelmatige basis op verschillende markten in Gent. Deze constante interactie en de aanwezigheid van een aantal enthousiaste jonge landbouwers met vernieuwende ideeën kan gezien worden als een troef en als een **voorzichtige en bescheiden basis** om van te vertrekken.
- Er is een **(te) sterke interne focus** op het netwerk (de niche). Kansen moeten nog worden ontwikkeld om buiten het netwerk de rol op te nemen van een policy-entrepreneur en slimme, vruchtbare koppelingen te maken met processen/initiatieven die zich elders afspelen (andere, elkaar versterkende niche-ontwikkelingen, opportuniteiten op regime-niveau, enz.). Een **(betaalde) actieve 'Boerenmarktmanager'** zou deze rol kunnen opnemen. Er werd actief contact gezocht met het onderzoeksconsortium van dit project inzake opschaling korte keten, wat aantoont dat het zichtbaar en beschikbaar maken van externe expertise rond korte keten ontwikkeling nodig is.
- Trekkers die tal van opportuniteiten uitproberen zijn er ten dele, maar slagen moeizaam in hun opzet. **Samenwerkingsverbanden tussen landbouwers verlopen moeilijk door gebrek aan samenwerkingscultuur binnen de landbouwgemeenschap.** Cruciaal zijn tussenpersonen van buiten de landbouw die als verbindingsfiguur fungeren en tijd willen/kunnen investeren in het opbouwen van sociaal kapitaal.
- Relatief kleine groep die in zekere zin lijkt **opgesloten in de eigen niche.** Neigen niet naar grootschaligheid. Mogelijkerwijs kan wel worden gewerkt vanuit een netwerk-van-kleine initiatieven (cf. Landwinkels, zie hoofdstuk 2).

Kennisontwikkeling

- Er is in het algemeen **weinig kennis beschikbaar over marketing, logistiek** (efficiënte leveringsrondes, geschikte ICT voor webplatformen, etc.) **en infrastructuur voor kleinschalige verwerking.** Het gaat hier zowel over expertkennis als een diversiteit van ervaringskennis (deels aanwezig bij de betrokken actoren).
- **Context-specifieke kennis ('situated knowledge') inzake betere marketing en opschaling (zeker ook richting B2B) is nodig** opdat dit pilootproject kan slagen, maar er zijn momenteel onvoldoende middelen om dit te concretiseren. De ideeën die in workshops werden geformuleerd zouden moeten kunnen worden vertaald in relevante experimenten en leertrajecten.

Kennispreiding

- Informeel wordt wel informatie uitgewisseld inzake werking en mogelijke nieuwe opties. Er zijn momenteel echter **geen fora voorhanden waar gericht en systematisch wordt ingezet op het capteren, beheeren en uitwisselen van context-specifieke en bruikbare kennis** over/voor betere marketing en opschaling. Een netwerk van boerenmarkten zou een eerste stap kunnen zijn om kennispreiding te vergroten.
- Blijft binnen kleine groep en is ook persoonsgebonden.

- Via dit onderzoeksproject werden verdere stappen gezet om kennis uit te wisselen met niet-producenten. Nog groeimarge op dat vlak.

Richting van zoekproces (visie)

- Betrokkenen **delen min of meer dezelfde visie** over dit boeren netwerk. Visie is niet echt ambitieus, niet gericht op grote opschaling.
- Er is wel **potentieel om koppelingen te leggen met visie en wensen van niet-producenten (afnemers, overheid, etc.), maar dit gebeurt nauwelijks**. De betrokken landbouwers lijken de mogelijke meerwaarde niet te benutten van het participeren in een lokale voedselstrategie, of om actief een dialoog aan te gaan. Aansluiting zou kunnen gezocht worden bij verenigingen die nu reeds het debat rond korte keten en stadslandbouw willen op de agenda zetten (bv. werkgroep stadslandbouw, soepcafé, werkgroepen Gent en Garde).

Marktvorming

- De boerenmarkten fungeren momenteel als een (te?) kleine niche. **De twijfel is dan ook aanwezig of dit opschalingsinitiatief op korte termijn kan rekenen op een nog grotere markt.**
- Sterk gericht op eigen afzetmarkt van de betrokken landbouwers, breder en groter plaatje wordt niet altijd meegenomen.
- Potentieel is wel aanwezig, bijvoorbeeld via het opzetten van een samenwerkingsinitiatief tussen landbouwers (delen van elkaars afzetkanalen). Indien een netwerk van buurtwinkels en horecazaken kan worden verbonden met de bestaande boerenmarkten zouden nieuwe impulsen aan de korte keten markt kunnen worden gegeven (bv. door horeca in de buurt van de markt ook promotie te laten voeren voor korte keten). Ook kunnen met specifieke marketinginstrumenten successen worden geboekt (bv. 30 km-maaltijd).
- Logistieke mogelijkheden en optimale inzet van middelen vragen ook een relatief kleine markt. Zit kleinschaligheid ingebakken in dit concept?

Mobilisatie van middelen

- Geschikte software bestaat en is reeds besproken (cf. LinkedFarm)
- **Betrokken producenten beschikken niet over financiële middelen om zelfstandig opschaling te realiseren. Weinig kapitaalkrachtige spelers.**
- Weinig financiële steun vanuit andere hoeken.

- Opschaling zal extra kosten vergen. Zo zal er een meerprijs moeten worden betaald voor de vaste kosten gerelateerd aan dit boeren netwerk (bv. marketing en webapplicatie). Ook zijn sommige koerierdiensten vrij duur. Er zal dus van dichtbij moeten bekeken worden welk volume nodig zal zijn om de kosten te kunnen doorrekenen zonder zich uit de markt te prijzen.

Legitimiteit en steun

- Momenteel ontbreekt actieve steun om dit pilootproject te realiseren (zie boven), met name om de koppeling van boerenmarkten en horeca/retail te maken, maar er bestaat wel **een positieve houding tegenover dit idee vanuit zowel de Stad Gent als enkele producenten en afnemers**.
- Het boerenmarktconcept krijgt als geheel ook steun vanuit het stadsbestuur (bv. goedkopere markt tarieven, specifieke regels, eigen identiteit van boerenmarkten, samenwerking met wijkregisseurs, subsidie voor promotiecampagnes, etc.)
- Gegeven het wisselend succes van de huidige boerenmarkten, schatten we de legitimiteit en steun voor dit opschalingsinitiatief **vanuit de bredere maatschappij eerder laag** in.

TIS-analyse van pilootproject 2: Het coöperatief distributieplatform

Ondernemersklimaat

- Tal van actoren tonen **interesse** en sommigen werpen zich ook op als mogelijke ‘entrepreneur’, maar **een sterke trekker die wil verbinden en het opschalingstraject wil coördineren ontbreekt** nog. Dat is meteen ook de centrale functie/rol/meerwaarde van het voorgestelde distributieplatform.
- Een voordeel is hier dat ten dele kan worden voortgebouwd op bestaande coöperaties.

Kennisontwikkeling

- Nog (**context-specifieke**) kennis is nodig inzake optimaal **logistiek scenario** en het kwantitatieve opschalingspotentieel dat van dit initiatief verwacht mag worden. Verschillende logistieke opties zijn mogelijk (zie hoofdstuk 5). Wat is het potentieel wat betreft **de markt** die hiermee (maximaal) bereikt kan worden (zowel aan de aanbod- als vraagzijde)? Wat zijn daarvan dan de mogelijkheden én limieten m.b.t. opschaling van de korte keten en, ruimer, het bereiken van de doelstellingen rond duurzame voeding in het stedelijk beleid? **Hoe koppelen aan bestaande initiatieven** (bv. Voedselteams)? Dit project, de ervaringen van bv. Voedselteams en ander onderzoek van bv. Vredeseilanden/Rikolto zet hierin cruciale stappen.
- Ook over **rol en functie van fixers** (in coöperatieven) is bijkomende kennis wenselijk alsook over efficiënte marketing in deze specifieke context en de rol van de ambassadeurs, al kan heel wat geleerd worden uit relevante initiatieven (bv. LinkedFarm, Gent Levert, etc.).

- Producenten en afnemers zetten reeds voorzichtig in op kennisontwikkeling hieromtrent. Zo werd reeds geëxperimenteerd met beleving aan horeca en met nieuwe webtools.

Kennispreiding

- Onder meer via dit onderzoeksproject werden gerichte stappen gezet om kennis uit te wisselen tussen tal van stakeholders en relevante koppelingen te leggen, al is er **nog groeimarge** op dat vlak. Zo kan er nog meer geleerd worden van bestaande **coöperatieven**. Ook wordt in Gent volop ingezet op **stadsdistributie**, wat relevante kennis genereert voor dit initiatief. Het capteren, beheren en uitwisselen van dergelijke relevante ervaringskennis vergt echter expliciete initiatieven die vooralsnog niet voorhanden/voorzien zijn.
- Wanneer **fixers** operatief zijn, biedt dit potentieel om kennis te delen binnen coöperatie en tussen andere (soortgelijke) initiatieven in binnen- en buitenland. Ook hier zijn voorlopig nog geen fora/instrumenten voorzien om dit soort kennisdeling en leren systematisch en op een professionele manier te faciliteren en bevorderen.

Richting van zoekproces (visie)

- Hoewel de interesse in een coöperatie sterk aanwezig is tijdens overleg met verschillende stakeholders, **delen niet alle geïnteresseerden dezelfde visie op vlak van logistieke opties** (bv. al dan niet gecentraliseerde ophaling en beleving), **organisatievorm** (bv. aparte coöperatieve versus ingebed bij bestaande private bedrijven) en **duurzaamheidsambities** (zwakke tot sterke wil om dit breed in te vullen). De **spanning met de klassieke marktwerking** is blijvend voelbaar. Hoe een coöperatief distributieplatform er moet uitzien en hoe het past in een breder plaatje van stadsgerichte landbouw, is dan ook nog onvoldoende duidelijk. Verdere visievorming is nodig om tot een meer gedragen verhaal te komen, een verhaal dat ook duidelijk maakt hoe verschillende deelinitiatieven er in passen.
- Bepaalde betrokkenen die het **pilootproject Boeren netwerk** steunen (op korte termijn) delen ook de meer ambitieuze doelstellingen en visie-elementen van het coöperatief distributieplatform (weliswaar als doorkijk op langere termijn).

Marktvorming

- De interesse van diverse groepen actoren duidt op **een interessant potentieel voor dit pilootproject en de aanwezigheid van een groeiende markt**. De interesse van de retailsector (in het bijzonder de grote ketens) lijkt echter veeleer beperkt, op zijn minst om een actieve rol op te nemen in dit platform.
- Eens operationeel zitten producenten en afnemers samen in een coöperatie, en kan bijgevolg de afzetmarkt voor (min of meer gelijkgestemde) producenten worden **uitgebreid met relatief weinig moeite** voor de individuele producent.
- Een grote en sterke coöperatie kan zorgen voor een gevoel van connectie, samenhang, vertrouwen en lang(er) durende relaties dan 'traditionele' handelsrelaties. Klantentrouw wordt versterkt. Toetreden tot de coöperatie betekent toetreden tot een breed netwerk van

gelijkgestemden, waar men ook kan leren van elkaar over korteketen- en voedingsgerelateerde thema's.

- Betrokken actoren tonen zich bereid om naast specifieke taken ook een brede ambassadeursrol op zich te nemen.
- De coöperatieve kan echter **moeilijk omgaan met een diverse markt**, dus met een situatie waarin de noden van afnemers sterk verschillen (bv. een sterrenrestaurant die kwaliteit en exclusiviteit nastreeft versus een grootkeuken die ease-of-use en laagste productieprijis voorop stelt).

Mobilisatie van middelen

- Ook hier lijken de **betrokken producenten, afnemers en/of distributeurs niet te beschikken over financiële middelen om onmiddellijk dit pilootproject te realiseren** en dus zelfstandig de gewenste opschaling te realiseren. De sprong naar een coöperatie die winstgevend is, wordt als **risicovol** ingeschat. De **vraag naar (initiële) financiële ondersteuning is dan ook groot**; maar dat blijft momenteel nog een zoektocht. Een coöperatie vraagt een groot engagement op vlak van financiële middelen en van **tijdsbesteding** van de toetreders. Er moet door afnemers en producenten lidgeld worden betaald. Afnemers zullen een 'premium' moeten betalen die de kosten gemaakt door de coöperatie dekt en producenten betalen een percentage af als commissie. Bovendien wordt ook ambassadeurschap verwacht: zichtbaar en aantrekkelijk maken van het platform in de diverse netwerken van de coöperanten. De vraag is of korteketenproducten uit deze coöperatie niet te duur zullen zijn in vergelijking met andere gelijkaardige (korteketen)producten en producten uit 'conventionele' circuit. **Het lijkt cruciaal een voldoende hoog volume te halen om de vaste kosten (zoals de vrachtwagen, de website, de marketing) te kunnen spreiden.**
- De meerwaarde die de coöperatie realiseert (en dus de meerkost van de aangeboden producten rechtvaardigt), lijkt makkelijk terug te verdienen en te valoriseren door restaurateurs. Dit geldt ook deels voor retailers, maar niet of minder voor zorginstellingen. Dit soort instellingen worden vaak al als vrij duur gepercipieerd door de mensen die het verblijf van de bewoners bekostigen. Vele instellingen zullen de kostprijsverhoging voor de korteketenproducten niet willen doorrekenen uit schrik voor hun concurrentiepositie, en dus blijven werken met huidige goedkopere alternatieven.
- Er is mogelijk een essentieel spanningsveld tussen het tegemoet komen aan **marktverwachtingen** bij afnemers (i.e. niet te duur, organisatie van de keten gebeurt door externe) en de groeikosten van het initiatief. Bij het opbouwen van een reeks afnemers begint men normaliter klein, waardoor de omzet te laag is om een leefbaar initiatief te realiseren en/of om een concurrentieel aanbod tot stand te brengen. Concurrentieel wordt men pas indien een bepaald volume is bereikt en kosten worden gedeeld. Vandaar de vraag naar subsidies (bij de opstart) en/of sterk eigenaarschap en goodwill van producenten en afnemers.
- **Koppelingen leggen met bestaande (Gentse distributie)initiatieven is nodig en wenselijk.** In de eerste plaats wordt gedacht aan 'Gent levert', het Gents distributieplatform met Bubble Post, CityDepot, etc.

Legitimiteit en steun

- Hoewel nog niet alles duidelijk is en dus nog niet alle functies van het TIS-kader zijn vervuld is duidelijk dat dit **pilootproject breed gedragen** wordt. Het **past ook sterk binnen tal van populaire trends**: zo zitten **coöperaties** (niet enkel op vlak van voeding) weer in de lift en gaan steden – waaronder Gent – sterk inzetten op **stadsdistributie** (o.m. via ‘Gent levert’, het circulatieplan,...).
- De Stad Gent steunt ook expliciet de doelstelling van opschaling in de zin van volume (dus zoals centraal staat in dit pilootproject) naar B2B
- Ook andere pilootprojecten geven aan dit meer ambitieuze platform te steunen (al dan niet als initiatief voor op langere termijn).
- De wetenschappelijke analyses in hoofdstuk 5 tonen goede resultaten voor dit pilootproject.
- Enige voorzichtigheid moeten we echter inbouwen aangezien het coöperatieve gedachtengoed ten dele haaks staat op het **onderlinge wantrouwen** dat soms aanwezig is in de landbouwsector. Vastgeroeste patronen zullen moeten doorbroken worden.

TIS-analyse van pilootproject 3: Gents Kenniscentrum Korte Keten & Stadsgerichte Landbouw (GeKKoS)

Ondernemersklimaat

- Interesse **leeft her en der, maar het blijft onduidelijk wie dit wil trekken**. Waar een beperkt aantal betrokken actoren GeKKoS als een noodzakelijk initiatief beschouwen om korte keten op te schalen, geven andere actoren net expliciet aan dat ze op dit vlak graag ‘ontzorgd’ willen worden.
- De focus van dit ondernemerschap kan heel divers zijn, gaande van productie en catering over educatie en kennisontwikkeling tot groenbeheer. Dat vraagt tal van **uiteenlopende capaciteiten**, wat mogelijk als een risico wordt beschouwd om dit op gang te trekken.
- Deze functie kan vervuld worden voor een **ruimere schaal**, dus voorbij de Gentse regio. Potentiële partners op provinciale of Vlaamse schaal komen dan in beeld.

Kennisontwikkeling

- Er is kennis voorhanden m.b.t. het opstarten en functioneren van starters-, netwerk- en expertisecentra – zowel theoretische kennis (bv. over kennismanagement, coaching van startende ondernemingen, enz.) als ervaringskennis in andere, gelijkaardige initiatieven. Meer **context-specifieke kennis** over het begeleiden van starters, kennismanagement en netwerken in deze zeer specifieke setting blijft echter nodig. Deze **kan enkel al doende verworven worden** (‘learning-by searching’, ‘learning by doing’, ‘learning by interacting’ & ‘learning by using’).
- Daarnaast is ook kennis wenselijk over het **management van GeKKoS en het financiële vraagstuk**, met name over hoe financiering voorzien (bv. voor personeel, werking, infrastructuur, etc.).

Kennispreiding

- Hoewel dit de kernopdracht van GeKKoS vormt, worden momenteel **koppelingen met expertise uit andere kenniscentra nog amper gelegd**. Met andere woorden, er is veel potentieel, maar verdere stappen dienen nog te worden gezet.
- Ook dient de samenwerking met klassieke actoren op het vlak van begeleiding van starters (bv. **UNIZO**) en wetenschappelijk onderzoek (bv. **UGent en ILVO**) onderzocht te worden.

Richting van zoekproces (visie)

- De meeste betrokken actoren geven aan er **nood is aan een netwerk- en kenniscentrum zoals GeKKoS**, al wordt dit door de meeste betrokken producenten en afnemers **niet als de eerste prioriteit** beschouwd. De filosofie is doorgaans 'eerst een goedwerkend distributieplatform uitbouwen, en daaraan later GeKKoS koppelen'.
- Tevens heerst ook onduidelijkheid over **breedte van de scope** (ook focus op educatie, groenbeheer, winkel, living lab, etc.?), over **de financiering** (cf. supra en infra) en over de **ruimtelijke invulling**. De opties bij dat laatste variëren van één vaste, herkenbare locatie voor GeKKoS over twee locaties (met een focus op zowel grondgebonden als niet-grondgebonden landbouw) tot een zeer verspreid korteketenparcours.

Marktvorming

- Ook hier dienen we te vermelden dat er wel 'een markt' is voor GeKKoS, maar dat dit door tal van betrokken producenten en afnemers niet zelden als een **secundaire doelstelling** wordt gezien.
- Tal van bestaande initiatieven (binnen UGent, ILVO, OOG, startersfabriek, steunpunt hoeveproducten, food pilot,...) vervullen reeds onderdelen van wat GeKKoS zou kunnen doen (maar dan specifiek op vlak van stadsgerichte landbouw en korteketensystemen), wat aantoont dat vragen bestaan rond dat soort kwesties, maar tegelijkertijd ook **de meerwaarde** in vraag kan stellen ten opzichte van bestaande, zij het versplinterde initiatieven.
- Het op één plek verzamelen van waardevolle informatie rond het opstarten van een bedrijf en meer specifieke korteketentopics, kan de stap voor pre-starters naar een korteketenonderneming makkelijker maken, en kan bovendien de slaagkansen van deze jonge ondernemers verhogen.
- Hoewel de Stad Gent een voorlopersrol vervult en een broeihaard is voor allerlei duurzaamheidsinitiatieven, kan het zinvol zijn om te onderzoeken of een soort GeKKoS niet beter past in **een ruimere 'markt'** en zich niet beperkt tot de Gentse schaal.

Mobilisatie van middelen

- Hier geldt zeker de vaststelling dat de producenten en afnemers **noch over de financiële middelen, noch over voldoende tijd** beschikken om GeKKoS op te starten. Er is nood aan een

reeds goed functionerend distributieplatform of aan publieke actoren (bv. stad, Vlaamse overheid, UGent, etc.) die hun middelen te bundelen. Wie financiert een (deeltijdse) coördinator, de werking, de infrastructuur, etc.? Kan GeKKoS zelf middelen genereren en terugverdienmodel (deels) hanteren?

- GeKKoS kan mogelijks als piloot centraal staan in Vlaams (bv. SBO-IWT) en Europees (bv. Horizon2020) **wetenschappelijk (UGent-)onderzoek**. De Stad Gent kan op zijn beurt **externe projectsubsidies** aanvragen (vgl. Brussel Paysans).

Legitimiteit en steun

- Zoals reeds vermeld is er duidelijk interesse bij de meeste betrokken actoren om een soort GeKKoS op termijn in het leven te roepen. Een kennis- en netwerkcentrum (idealiter gekoppeld aan een degelijk distributieplatform) is dus **welkom, maar niet als eerste prioriteit** in een opschalingsproces van de korte keten in Gent. Ook het Gentse stadsbestuur voelt zich als voorloper nog niet geroepen om nu reeds met eigen middelen sterk in te zetten op een initiatief als GeKKoS. Ook universiteiten en andere kennisinstellingen reageren veeleer **afwachtend**.
- Analyse van **buitenlandse ‘best cases’** inzake korteketeninitiatieven wijzen in elk geval op het belang en de meerwaarde van kennisontwikkeling, vorming en inbedding in educatieve praktijken (zie Hoofdstuk 3). Het sluit tevens aan bij het uitrollen van een brede voedselstrategie die opteert om duurzaamheidsthema’s aan te pakken in een **transdisciplinaire setting** (cf. Food Council Toronto).

Voorlopig besluit TIS-analyse

Per pilootproject gingen we na **in welke mate alle functies zijn vervuld om quasi onmiddellijk en vloeiend een opschalingstraject aan te vatten**. Onderstaande tabel illustreert voor de drie pilootprojecten beknopt de zwakten (rood), aandachtspunten (oranje) en sterkten (groen) om een volgende stap richting een transitie te zetten. Een wit veld betekent dat de functie momenteel noch sterk, noch zwak wordt vervuld.

Pilootproject 1 ‘**Boeren netwerk voor de Gentse binnenstad**’ bestaat reeds in een light-versie en functioneert. De centrale vraag is of het wel wil/kan opschalen, en of dat ook wel nodig is? Een sterke trekker die volop wil inzetten op opschaling is niet meteen zichtbaar. Voorlopig lijkt de bekommernis – niet geheel onterecht – te liggen in het dynamiseren van de huidige boerenmarkten. Een sprong richting B2B-actoren zou daarbij kunnen helpen, maar het ontbreekt aan capaciteit en financiële middelen om dit te realiseren. Met uitzondering van individuele restaurateurs lijkt dit ook niet meteen de aangewezen piste om de korte keten op te schalen samen met de ‘grootverbruikers’.

	(1) Boeren netwerk voor Gentse binnenstad	(2) Coöperatief distributieplatform	(3) GeKKoS - Kenniscentrum
<i>Ondernemersklimaat</i>			
<i>Kennisontwikkeling</i>			

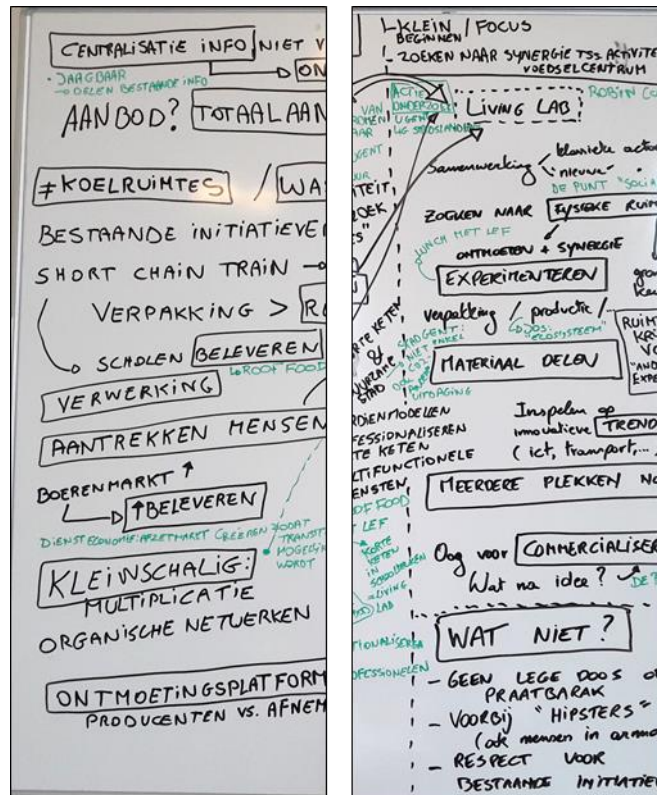
<i>Kennisspreiding</i>			
<i>Richting van zoekproces (visie)</i>			
<i>Marktvorming</i>			
<i>Mobilisatie van middelen</i>			
<i>Legitimiteit en steun</i>			

Pilootproject 2 ‘**Het coöperatief distributieplatform**’ lijkt het meeste draagvlak te hebben en kan op steun rekenen van zowel meerdere producenten en afnemers als het stadsbestuur. Ook de wetenschappelijke analyses in hoofdstuk 5 ondersteunen dit initiatief. Het kent dus veruit de meeste potentiële actoren die wel meewillen in de verdere concrete uitwerking, al blijft het zoeken naar effectieve ‘entrepreneurs’ die tal van zaken kunnen verbinden en hun schouders willen zetten onder een nieuwe korteketencoöperatieve. Voorts blijft het ook zoeken naar het meest wenselijke scenario op logistiek vlak en naar de meest geschikte organisatievorm. Niet iedereen lijkt overtuigd van een coöperatieve dat soms op gespannen voet met gangbare marktprincipes functioneert. Toch lijkt dit het meest beloftevolle spoor voor effectieve opschaling van korte keten naar grootverbruikers, horeca en retail.

Pilootproject 1 en 2 hebben echter in hun werking en opschalingsambities nood aan verdere kennisontwikkeling, capaciteitsopbouw, netwerking,... Dergelijke uitdagingen staan centraal in **GeKKoS**, het derde pilootproject. GeKKoS is dus ingegeven vanuit de vaststelling dat er voor een toename van potentiële en succesvolle toetreders tot korteketensystemen nood is aan betere toegang tot (meer) kennis. Zeker op langere termijn, wanneer een goed draaiend distributieplatform in voege is, wordt de nood aan een GeKKoS erg breed erkend. Hoe dit alles te financieren is een delicate kwestie. Vraag blijft ook of er een echt (‘fysiek’) centrum nodig is. Kan dat niet bij de bestaande kenniscentra worden opgenomen (bv. UGent, ILVO, Steunpunt Hoeveproducten KVLV, Innovatiesteunpunt Boerenbond, etc.)? Moet GeKKoS niet veeleer een netwerk van locaties bevatten, en naast kenniscentra ook educatieve ruimten omvatten (bv. gaande van Rooffood over een CSA-boerderij tot aquaponics). Gesteld wordt dat de uitwerking van pilootproject 2 (en opvolging van pilootproject 1), samen met andere initiatieven elders in Vlaanderen, idealiter meer informatie kan verstrekken over de concrete noden aan kennis, opleiding, dienstverlening voor korteketentoetreders of –deelnemers, etc. Volgens de meeste betrokken actoren past het derde pilootproject daarom veeleer in de laatste schakel van een soort gradiënt en dient dus in de eerste plaats te worden ingezet op een distributieplatform.

Hoofdstuk 7: Draagvlak creëren, analyseren en experimenteren: enkele algemene lessen

Joost Desein, Maarten Crivits en Thomas Block



Draagvlak creëren vraagt maatwerk en creativiteit (foto: Joost Desein)

In dit concluderend hoofdstuk formuleren we de belangrijkste algemene conclusies, aanbevelingen en reflecties die voortvloeien uit het **onderzoek naar het opschalen van korte keten in Gent door ook grootafnemers (meer) te betrekken in de afzet van korteketenproducten**. Deze studie focuste dus niet op 'Business to consumers' (B2C), maar wel op 'Business to Business' (B2B). Drie groepen actoren worden hierin vooropgesteld: horeca, retail en grootverbruikers en -keuken. Onze algemene conclusies zijn onderverdeeld in drie secties: wat leren we uit de geformuleerde pilootprojecten en internationale voorbeelden? Wat leren we over het proces en de vorming van draagvlak? En wat zijn de aandachtspunten bij verdere stappen in het opschalen van de korte keten in Gent?

8.1. Wat leren we uit de geformuleerde pilootprojecten en internationale voorbeelden?

Zowel de internationale voorbeelden HÁZIKÓ, Oregional en Food for Thought (zie hoofdstuk 3) als de drie geformuleerde pilootprojecten (zie hoofdstuk 4) en de analyses hierop (zie hoofdstukken 5 en 6), geven relevante inzichten. We onderscheiden zes (deels overlappende) elementen die van toepassing zijn in de Gentse context, maar allicht ook relevant zijn in andere stedelijke regio's.

Het creëren van een **opschalingsproject inzake korte keten vergt financiële middelen en tijd**, twee cruciale elementen die vooralsnog niet (voldoende) voorhanden lijken bij zowel afnemers als producenten. Zo leiden we uit de analyse van de drie Gentse pilootprojecten af dat we nog niet beschikken over **creatieve**

ondernemers die nu reeds hun schouders willen zetten onder (een variant van) één van deze projecten. Risico's worden gesitueerd bij de investeringskosten, de organisatie- en eigenaarsstructuur, de afwezigheid van passende structuren (bv. wetgeving als bottleneck, geen gerichte kenniscentra) en culturen (bv. disinvesteringen van scholen en zorginstellingen op vlak van catering). De uitgewerkte buitenlandse voorbeelden tonen echter aan dat mits sterk en gedurfd ondernemerschap, het koppelen van opportuniteiten en een gunstige context mooie en duurzame successen kunnen worden geboekt.

Het inzetten op een korteketensysteem is dus een ingrijpende keuze voor zowel producenten als afnemers. Het gaat verder dan het louter wijzigen van een afzetkanaal of inkoopkanaal, en heeft **impact op de organisatiecultuur van de betrokken producenten of afnemers**. Voor producenten betekent dit bijvoorbeeld een nieuwe logistieke organisatie, nieuwe vormen van prijszetting en nieuwe vormen van samenwerking. Voor afnemers gaat de impact verder dan het aanpassen van de menukaart of het anders verwerken van de producten. Het vereist bijvoorbeeld een andere communicatie naar de eindgebruiker en een sterke betrokkenheid van personeel op alle niveaus (van keuken tot directie). Dergelijke wijziging in organisatiecultuur komt er niet spontaan, en is evenmin het logische gevolg van de beslissing om met korteketenproducten te werken. Ze is slechts mogelijk als hier bewust wordt op ingezet. Alhoewel niet noodzakelijk, wordt hierbij vaak een beroep gedaan op een derde organisatie om de bewustwording mee mogelijk te maken en het veranderingsproces te stroomlijnen.

Om de overgang naar een korteketensysteem mogelijk te maken, en in alle echelons van een organisatie te laten doorsijpelen, is er **relevante kennis nodig, die veel meer dan nu het geval adequaat wordt ontsloten**. De internationale voorbeelden geven aan hoe externe organisaties (zowel privé als publiek, zowel kennisinstellingen als consultants) mee de overgang naar een korteketenbenadering hebben gekatalyseerd, door bijvoorbeeld te associëren met een universiteit (HÁZIKÓ), door een derde organisatie aan te stellen (Oregional) of door mensen aan te werven die werken aan 'food awareness' (Food for Thought). De aanwezigheid van diverse kennisinstellingen in Gent lijkt een opportuniteit bij het verder opschalen van de korte keten. Deze kennis zit voorlopig nog te versnipperd verspreid bij academici, beleidsmakers, producenten, distributeurs, afnemers, etc. Een kennis- en netwerkcentrum zoals GeKKoS kan een actieve rol spelen in het vormgeven van een lopend collectief leertraject, zowel voor producenten, consumenten en beleidsmakers. Dit initiatief opereert dan nadrukkelijk zowel aan de productie- als aan de consumptiezijde en kan uitgroeien tot **een vehikel waarin nadrukkelijk kan nagedacht worden over de 'reskilling' van het voedselsysteem**, zowel in functie van een hertekend en gelokaliseerd productiesysteem als in functie van andere consumptiepatronen. Dit kenniscentrum heeft het potentieel om rond de ontwikkeling van een stadsgerichte landbouw een Gentse 'community of practice' te ontwikkelen waarin vele partijen complementaire rollen kunnen opnemen die de legitimiteit maar ook de functionele verbreding van een lokaal verankerde voedselproductie kunnen versterken.

Ongeacht van het specifieke verdere traject bij de verdere opschaling van de korte keten, is de **samenwerking tussen producenten** telkens cruciaal. Zowel formele als informele organisatievormen zullen vereisen dat producenten met elkaar in gesprek gaan, afspraken maken, en gedeelde doelen formuleren en nastreven. Samenwerking tussen producenten in het dominante landbouwsysteem blijkt echter een moeilijk gegeven dat erg vaak fout loopt, omwille van het spanningsveld tussen individuele doelen en gemeenschappelijke doelen; tussen concurrenten en collega's. Het lijkt **essentieel dat een externe instantie of persoon wantrouwen wegneemt en dergelijke samenwerking tussen landbouwers bespreekbaar maakt en faciliteert**. Dit kan een vertegenwoordiger van een vakorganisatie zijn, maar evengoed een beleidsmedewerker van stad of provincie, een onderzoeker of een coöperatie.

De drie geformuleerde pilootprojecten zijn vrij ideaaltypisch geformuleerd in dit rapport. Hoewel ze voortkomen uit de concrete interactie met de betrokken stakeholders en de inhoud van de

pilootprojecten ook met hen werd afgetoetst, blijft dit in zekere zin een hypothetische en vrijblijvende oefening. We voorzien dan ook dat **de eigenlijke uitwerking en concretisering van een pilootproject maatwerk zal vergen, en hoogstwaarschijnlijk elementen van verschillende pilootprojecten in zich zal dragen**, of nog nieuwe elementen zal opnemen. Heel wat betrokken actoren plaatsen de drie pilootprojecten ook op een **soort gradiënt**: de opschaling kan dan starten met een veeleer bescheiden sprong door de creatie van een ruimer en sterk boerennetwerk (cf. pilootproject 1) naar een grootschaliger coöperatief distributieplatform (cf. pilootproject 2) waaraan andere functies kunnen worden gekoppeld zoals een kennis- en starterscentrum (cf. GeKKoS - pilootproject 3). Komende maanden en jaren zullen concrete partnerschappen die zich buigen over gerichte vragen over bijvoorbeeld logistiek, facturatie, marketing of de matching van vraag en aanbod in elk geval verplicht worden keuzes te maken en te motiveren, knopen door te hakken en de verschillende beslissingen op elkaar af te stemmen. Eenzelfde logica van maatwerk zal nodig zijn om aan de erg verschillende vereisten van de afnemers (retail, horeca en grootkeukens) te voldoen. Hier zal een concrete uitwerking moeten stilstaan bij de vraag of men zich richt tot één type afnemer, dan wel of aan de diverse eisen binnen één opschalingsproject worden wordt tegemoet gekomen.

Het rapport bevat inschattingen en analyses over verschillende dimensies, zoals logistiek, LCA en het reeds aanwezige transformatief potentieel. Korte- als langetermijneffecten werden daarbij vaak naast elkaar gepresenteerd. Er bestaan uiteraard **trade-offs tussen deze dimensies**. Wat meest optimaal is voor de CO₂-uitstoot, scoort misschien minder voor de gewenste schaalgrootte. Wat meest impact heeft op het creëren van food awareness, heeft op korte termijn misschien minder volumeverhoging tot effect. En het beste traject op korte termijn hypothekeert misschien mogelijkheden op lange termijn. Zonder een uitspraak te doen over het preferentiële scenario, is het **belangrijk erop te wijzen dat het opschalen van korte keten door te focussen op het optimaliseren van één van de dimensies, tekort doet aan de beoogde totaalimpact van dergelijk korteketensysteem** – zoals die ook is weergegeven in de drie vooropgestelde principes, met zeggenschap, transparantie en lokaal karakter als kernwoorden. Zowel beleidskeuzes die randvoorwaarden uitzetten, als stakeholderbeslissingen voor het concretiseren van een bepaald pilootproject, dienen deze drie principes voor ogen te houden en moeten dus rekening houden met trade-offs tussen de dimensies om een optimale totaalimpact te genereren.

8.2. Wat leren we over het proces en de vorming van draagvlak?

Het afgelopen traject heeft **hard ingezet op het creëren van een draagvlak**, door zowel in individuele gesprekken als in gezamenlijke workshops mensen met elkaar te verbinden. Op basis van het doorlopen proces, formuleren we vier leerelementen.

De crux in elke vorm van samenwerking, zowel binnen de landbouwsector als in andere sectoren, is het **combineren van een individuele logica met een collectieve logica**. Twee elementen zijn hierin belangrijk: men moet investeren in dit samenwerkingsverband enerzijds omdat men er zelf beter van wilt worden, maar ook omdat men gelooft in het belang van het samenwerkingsverband. Om deze verbintenis met een collectieve logica te verankeren, lijkt het aangewezen om het engagement in een samenwerkingsverband niet vrijblijvend te maken. Manieren om dit te bereiken zijn het engageren van partners via een betekenisvol lidgeld, het vermijden van vrijwilligerswerk of een juridisch bindende engagementsverklaring met gestipuleerde verantwoordelijkheden en taken.

Het afgelopen proces heeft tot op zekere hoogte een draagvlak gecreëerd voor toekomstige projecten om de korte keten op te schalen. Verschillende personen en organisaties zaten samen rond tafel, in een setting en met een doel voor ogen die zonder dit project niet mogelijk zou zijn geweest. Dit is kostbaar,

en van essentieel belang voor een succesvol vervolgtraject. Dit ‘sociaal kapitaal’ is echter ook vluchtig, kwetsbaar en sowieso tijdelijk. Het lijkt dan ook belangrijk om **zo snel mogelijk het opgebouwde draagvlak te kapitaliseren en via concrete projecten in partnerschappen te bestendigen**.

Het proces om draagvlak te vormen, en daarna om concrete pilootprojecten op poten te zetten, is per definitie een proces dat soms vlot en soms moeizaam verloopt. Het betreft immers een samenwerking tussen mensen, met verschillende ambities, belangen, werkculturen, tradities enzovoort. Uiteraard moet er zo veel als mogelijk rekening worden gehouden met de verzuchtingen van alle deelnemers. Anderzijds, en minstens even essentieel, is het cruciaal om **verder te gaan met ‘believers’**: stakeholders die geloven in het project, die willen pionieren. Deelnemen aan dergelijk traject is geen verplichting, en wie niet achter de doelstellingen kan staan, stapt er beter uit. Wie echter meedoet, moet bereid zijn om zich achter de doelstellingen te scharen. In deze zin is representativiteit niet belangrijk, wel authenticiteit en goesting.

Naast het werken met believers, is ook de **aanwezigheid van hefboomspelers** belangrijk: personen die omwille van hun professionele of persoonlijke eigenheid autoriteit, maturiteit en credibiliteit uitstralen. Het gaat hierbij niet om vertegenwoordigers van organisaties die spreken ‘vanuit een achterban’, maar over authentieke trekkers die op basis van natuurlijk leiderschap en hun voorbeeldfunctie het traject mee vorm kunnen geven en zowel bij de groep als bij de buitenwereld vertrouwen opwekken.

8.3. Wat zijn de aandachtspunten bij het verder opschalen van de korte keten?

Tenslotte formuleren we nog een drietal algemene aandachtspunten voor de vervolgstappen bij het verdere opschalen van de korte keten in Gent.

Drie basisprincipes voor de korte keten – transparantie, zeggenschap en lokaal karakter – liggen aan de basis van de geformuleerde pilootprojecten en waren bepalend voor het in- of uitsluiten van bepaalde opties. Het is niet onmogelijk dat specifieke spelers in het Gentse voedingssysteem omwille van ideologische, economische of pragmatische redenen deze principes willen uithollen om zo de korteketendynamiek en de mogelijke impact op het landbouw- of voedingssysteem te hypothekeren. Het is belangrijk om vanuit de lokale overheden een duidelijk signaal te geven bij het formuleren van vervolgtrajecten dat deze principes het vertrekpunt zijn – ondeelbaar en niet te onderhandelen. Het **formeel richting-geven vanuit de lokale overheid** is een belangrijke taak bij het uitbouwen van het lokale voedselsysteem door het bepalen van randvoorwaarden, het aflijnen van contouren en het bevestigen van principes.

Er is enthousiasme voor het opschalen van de korte keten in Gent. Tegelijkertijd valt niet te ontkennen dat het draagvlak bij zowel stakeholders als beleidsinstanties niet algemeen verspreid is, wat leidt tot kwetsbaarheid. Daarom is het belangrijk om het traject rond **opschaling van de korte keten blijvend te koppelen aan de lokale voedselstrategie Gent en garde**, en zo op te nemen in een groter geheel. Deze verankering kan de lokale voedselstrategie ook verder dynamiseren door het binnentrekken van nieuwe partners (retail, horeca, grootkeukens, producenten) en door het tastbaar maken van de lokale voedselstrategie met concrete resultaten. Tegelijkertijd maakt deze koppeling ook duidelijk dat het niet opportuun is om korte keten als beleidsdoel op een geïsoleerde wijze te behandelen. **Korte keten kan als een belangrijke katalysator fungeren van een bredere transitie** van ons dominant voedings- en landbouwsysteem. Concreet wijzen we hier op de nood aan een gewijzigde consumptiepatronen, agro-ecologie, duurzaam ruimtegebruik (inclusief het vrijwaren van grond voor agrarisch gebruik in en rond de stad), duurzaam lokaal beheer van resources, de (her)verstedelijking van voedsel, etc.

Tenslotte willen we een lans breken voor **een denken vanuit mogelijkheden** in plaats van denken vanuit belemmeringen. Ook binnen de huidige kaders is heel wat mogelijk, mits de nodige wil, moed en creativiteit om net tegen gevestigde structuren, culturen en praktijken in te gaan.

Bibliografie

- Afdeling Duurzame Landbouwontwikkeling van de Vlaamse overheid (2011). *Strategisch plan korte keten*. Vlaamse Overheid.
- Beleidsgroep Gent en Garde (2015). *Operationele doelstellingen voor voedselstrategie Gent en Garde: Het advies van de beleidsgroep*.
- Berti, G. & Mulligan, C. (2016). Competitiveness of Small Farms and Innovative Food Supply Chains: The Role of Food Hubs in Creating Sustainable Regional and Local Food Systems. *Sustainability*, 8(7), pp.616.
- Bokkers, E. A. & De Boer, I. J. (2009). Economic, ecological, and social performance of conventional and organic broiler production in the Netherlands. *British Poultry Science*, 50(5), pp.546-557.
- Crivits, M., de Krom, M., Dessen, J. and T. Block (2014). Why innovation is not always good. Innovation discourses and political accountability: Pig farming as a case. *Outlook on Agriculture*, 43 (3): 147-156
- Crivits, M., Prové, C., Block, T., & Dessen, J. (2016). Four Perspectives of Sustainability Applied to the Local Food Strategy of Ghent (Belgium): Need for a Cycle of Democratic Participation?. *Sustainability*, 8(1).
- de Backer, E., Aertsens, J., Vergucht, S. & Steurbaut, W. (2009). Assessing the ecological soundness of organic and conventional agriculture by means of life cycle assessment (LCA): A case study of leek production. *British Food Journal*, 111(10), pp.1028-1061.
- European Environment Agency (2016). *Trends and projections in Belgium 2016*, Kopenhagen: sn
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2017). *Faostat*. [Online] Available at: <http://www.fao.org/faostat/en/#data> [Geopend 1 augustus 2017].
- Hekkert, M., Suurs, R., Negro, S., Kuhlmann, S. & Smits, R. (2007). Functions of innovation systems: A new approach for analyzing technical change. *Technological Forecasting & Social Change*, 74(4), pp.413–432.
- Kerselaers, E. (2012). Participatory development of a land value assessment tool for agriculture to support rural planning in Flanders. PhD-thesis, Ghent University, Ghent, Belgium
- Lierman, S., Vandekerckhove, B., Huygebaert, B., Wellens, C., De Pau, J., Rogge, E., Dessen, J., Kerselaers, E., Prové, C. (2015). Visie op landbouw in de stedelijke omgeving van Gent 2030 en de ruimtelijke vertaling ervan. Studie uitgevoerd in opdracht van Stad Gent door SumResearch, ILVO en Paul de Graaf. Available online: https://stad.gent/sites/default/files/page/documents/20150324_NO_Eindrapport%20op%20Landbouw%20-%20kv/pdf

- Nieuwenhuis, M. (2010). *The Art of Management*, E-book [geopend in november 2017]: http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_06_hoe_ontwikkel.html
- Geels, F. (2005). *Technological transitions and system innovations. A co-evolutionary and sociotechnical analysis*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Geels, F.W. & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36, pp.399-417.
- Goossens, Y. et al. (2017). Life cycle assessment (LCA) for apple orchard production systems including low and high productive years in conventional, integrated and organic farms. *Agricultural Systems*, 152, pp.81-93.
- Grin, J. (2010). Understanding transitions from a governance perspective. In Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (eds.), *Transitions to sustainable development. New directions in the study of long term transformative change*, Routledge, New York.
- Paredis, E., & Block, T. (2015). Transitiepraktijk van de Vlaamse overheid: meer dan een schijnbeweging? *Vlaams Tijdschrift Voor Overheidsmanagement*, (1), pp.11–19.
- Paül, V. and McKenzie, F. (2013). Peri-urban farmland conservation and the development of alternative food networks. Insights from a case-study area in metropolitan Barcelona (Catalonia, Spain). *Land Use Policy*, 30(1), 94-105
- Rogge, E., Kerselaers, E. and Prové, C. (2016). Envisioning opportunities for agriculture in peri-urban areas. In: Andersson, K., Sjöblom, S., Granberg, L., Ehrström, P. and Marsden, T. (eds) *Metropolitan Ruralities – Research in Rural Sociology and Development*. Volume 23. Emerald Group Publishing.
- Simons, A. & Keller, M. (2010). *Transport, freight, lorry 16-32 metric ton, EURO5, alloc. default, U. sl:Ecoinvent*.
- Spielmann, M. & et al. (2007). *Transport, freight, sea, transoceanic ship, alloc. default, U. sl:Ecoinvent*.
- Sukkel, W., van Dijk, S. & van Wijk, K. (2014). Duurzaamheid van een regionale voedselketen. Energieverbruik, emissie van broeikasgassen en voedselvoertuigkilometers voor de keten Oregional – Sint Maartenskliniek. Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO) onderzoeksinstituut Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.
- Thomassen, M. A., Dolman, M. A., van Calster, K. J. & de Boer, I. J. (2009). Relating life cycle assessment indicators to gross value added for Dutch dairy farms. *Ecological Economics*, 68(8-9), pp.2278-2284.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (2010). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. New York: Basic Books.
- Van Stappen, F. et al. (2015). Organic versus conventional farming: the case of wheat production in Wallonia (Belgium). *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 7, pp.272-279.
- Van Buggenhout E. & Vuylsteke A. (2014). *Recht van bij de boer(in). Een blik achter de schermen bij 130 bedrijven met korteketenverkoop in Vlaanderen*. Afdeling Monitoring en Studie, Brussel.

- Verhoeve, A., Dewaelheyns, V., Kerselaers, E., Rogge, E. and Gulinck, H. (2015). Virtual farmland: grasping the occupation of agricultural land by non-agricultural land uses. *Land Use Policy*, 42, 547-556. et al 2015 – zie pag. 12
- Williams, A. G., Audsley, E. & Sandars, D. L. (2006). *Determining the environmental burdens and resource use in the production of agricultural and horticultural commodities*, Bedford: Cranfield University and Defra.
- Woods, T., Velandia, M., Holcomb, R., Dunning, R., & Bendfeldt, E. (2013). Local food systems markets and supply chains. *Choices*, 28(4).

Bijlage 1: Business Model Canvas

Het Business Model Canvas (zie figuur hieronder) werd ontwikkeld door Alexander Osterwalder en Yves Pigneur in 2010 en wordt vandaag wereldwijd door managers, onderzoekers en (aspirant) ondernemers gebruikt. Het is een tool die op een intuïtieve, overzichtelijke manier de bedrijfsaspecten van een nieuwe startup of bestaande organisatie in kaart helpt brengen. Door het invullen van negen bouwstenen die het werkings- en verdienmodel van een organisatie volledig beschrijven, wordt inzicht verworven in wat nodig is voor een succesvol bedrijfsmodel.

Die negen bouwstenen worden hieronder kort besproken.

1. Klantsegmenten

Een eerste belangrijke vraag is welke klantsegmenten de organisatie wil bereiken. Succesvolle bedrijven maken vaak een bewuste keuze om op één of meerdere specifieke segmenten te mikken, en andere klantengroepen te negeren. Eens keuzes gemaakt, wordt het business model geconfigureert om de noden van de klanten te begrijpen en in te vullen.

2. Waardepropositie

De tweede bouwsteen is de waardepropositie of welke waarde de organisatie aanbiedt aan de beoogde klantsegmenten. De waarde die door de organisatie wordt gecreëerd moet niet enkel gewenst zijn door het klantsegment, de waarde moet ook voldoende anders of beter zijn dan concurrerende organisaties. Welke waarde belangrijk is, is voor ieder segment anders.

3. Klant relaties

De volgende vraag die zich stelt is welke relatie de organisatie wil opbouwen met de klanten. Is de persoonlijke aanpak het meest geschikt zoals via co-creatie en één-op-één service, of passen meer afstandelijke modaliteiten zoals selfservice en geautomatiseerde diensten beter bij het klantsegment en de aangeboden producten/diensten?

4. Kanalen

Binnen de vierde bouwsteen ga je na welke media het meest geschikt zijn om met de verschillende beoogde klantsegmenten te communiceren, rekening houdend met de waarde die de organisatie aanbiedt en het soort relatie dat wordt nagestreefd. Naast het scherpstellen van die communicatie- en marketingstrategie, wordt binnen deze bouwsteen ook nagedacht over de geschikte distributiestrategie. Enkel online verkoop, een brede aanwezigheid in grote supermarktketens, of beperkte verkoop in gespecialiseerde retailzaken, op welke manier kan de waarde propositie het beste worden tot bij de klant worden gebracht?

5. Kernactiviteiten

Welke activiteiten zorgen ervoor dat de waarde propositie wordt gecreëerd, de relaties worden opgebouwd en de producten of diensten worden afgeleverd? Deze belangrijke kerntaken worden opgelijst in deze bouwsteen. Hier kan ook al worden stilgestaan of die activiteiten door de organisatie zelf gedaan worden, of zullen/kunnen worden uitbesteed aan externe partners (zie ook bouwsteen 7 'Sleutel partners').

6. Belangrijkste middelen

Vervolgens moet worden nagedacht welke middelen van vitaal belang zijn om de kernactiviteiten succesvol uit te voeren. Hierbij is het belangrijk niet enkel de fysieke middelen in kaart te brengen (computers, vrachtwagens, machines, etc.), maar ook rekening te houden met menselijke middelen (IT-personeel, marketeers, etc.). Ook deze kunnen via partners binnen de organisatie gebracht worden.

7. Sleutel partners

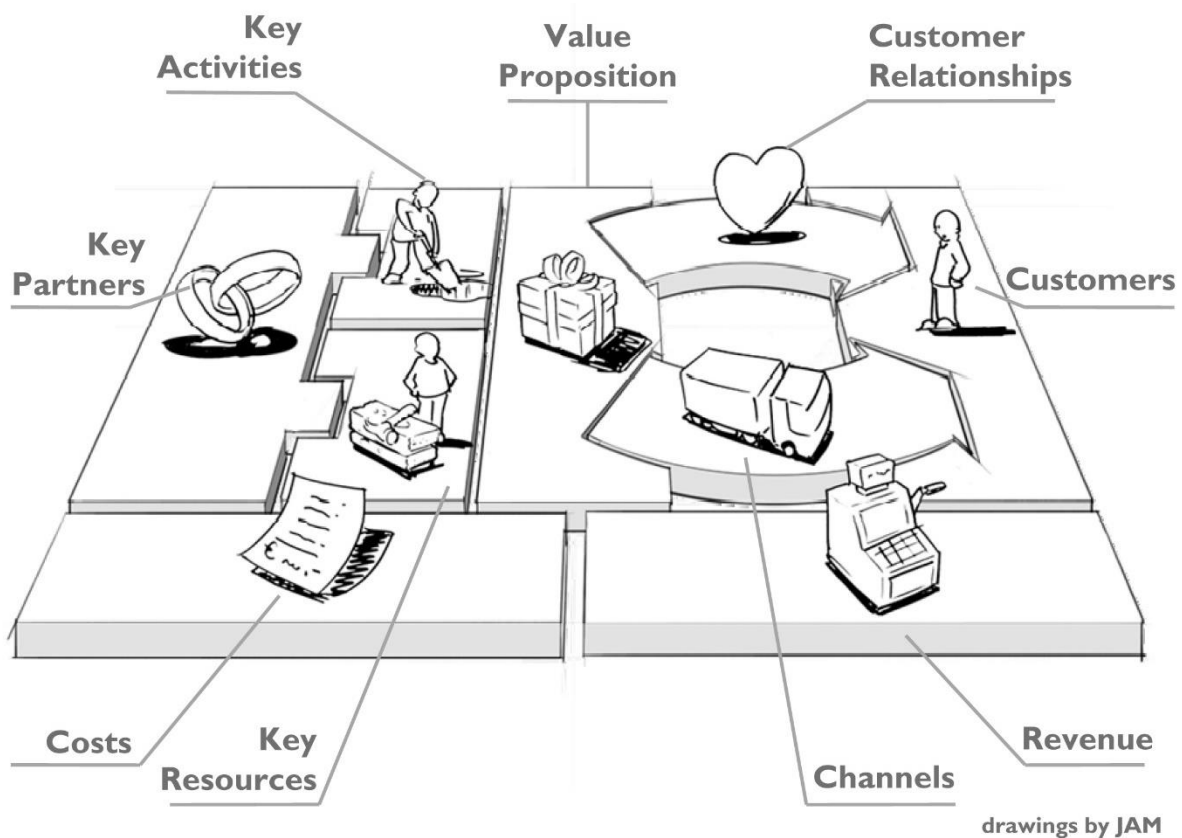
Onder de zevende bouwsteen worden de belangrijkste partners voor de organisatie opgelijst. Dit zijn partners die de waardecreatie van de organisatie in belangrijke mate mee tot stand brengen of kunnen beïnvloeden. Voor de hand liggende voorbeelden hiervan zijn leveranciers en distributeurs, maar de overheid kan door haar beleidskeuzes ook het succes van een organisatie beïnvloeden.

8. Kostenstructuur

Eens deze 7 bouwstenen zijn ingevuld, kan je de voornaamste kosten van het businessmodel in kaart brengen. Met andere woorden, hoeveel kost het om de kernactiviteiten te ontplooiën, de waarde te creëren en waar nodig mijn partners te betalen voor hun diensten. Deze kosten kunnen vast zijn (pand, machines) of variabel (grondstoffen).

9. Inkomstenstromen

Een laatste vraag, maar daarom niet minder belangrijk, waar komen de inkomsten vandaan? Wat is het verdienenmodel van de organisatie? Kunnen de bestaande inkomstenstromen verder worden aangevuld via abonnement diensten, service-contracten, koppelverkoop, etc.?



Figuur B.1: Voorstelling van de negen bouwstenen van het business canvas model (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Wanneer het business model canvas volledig is ingevuld, is het belangrijk na te of de verschillende bouwstenen een coherent geheel vormen. Inconsistenties tussen de bouwstenen moeten zoveel mogelijk vermeden worden. Daarnaast kan ook via 'wat als?' scenario's de weerbaarheid van het bedrijfsmodel worden getest, of het business model worden geoptimaliseerd.

Meer informatie rond het business model canvas in 'Business Model Generation' (2010) door Alexander Osterwalder & Yves Pigneur of op www.strategyzer.com.

Bijlage 2: Duiding bij de LCA

Bijlage 2a. Assumpties ter bepaling van de langeketenroute

De langeketenroute werd in kaart gebracht door de belangrijkste landen van waaruit België het betreffende product importeert op te zoeken in de databank van de FAO (bron: <http://www.fao.org/faostat/en/#data>). De landen die een aandeel groter dan 1,5% van de geïmporteerde hoeveelheid hadden, werden weerhouden. Vervolgens werd voor deze landen de afstand van een gemiddelde route bepaald.

Voor landen uit een ander continent werden volgende stappen in de transportketen verondersteld:

- Vrachtwagentransport in land van productie (1^{ste} stap);
- Overzees transport via vrachtschip (tussen haven in land van productie en Antwerpse haven) (2^{de} stap);
- Vrachtwagentransport tussen Antwerpse haven en Gent (3^{de} stap);
- Transport via bestelwagen in Gent (4^{de} stap).

Voor landen binnen Europa werden volgende stappen in de transportketen verondersteld:

- Vrachtwagentransport van land van productie tot Gent (3^{de} stap);
- Transport via bestelwagen in Gent (4^{de} stap).

Het aandeel dat in België zelf geproduceerd wordt, werd eveneens opgezocht in de databank van de FAO. Hiervoor werd een standaardafstand van 100 km per transport verondersteld.

Onderstaande tabel geeft de gehanteerde afstanden weer voor de in deze studie gebruikte landen.

Tabel: afstand van de gesimuleerde route van het buitenland tot in Gent

	1ste stap (km)	2de stap (km)	3de stap (km)	4de stap (km)
Chili	500	13399	62	30
Frankrijk			477	30
Duitsland			607	30
Italië			1551	30
Nederland			212	30
Nieuw Zeeland	300	21175	62	30
Polen			1296	30
Spanje			1582	30
België			100	30
Denemarken			956	30
Luxemburg			271	30
VK			610	30
Oostenrijk			1089	30
Tsjechië			1023	30
Mexico	200	9462	62	30
Slovakije			1373	30

Ter illustratie wordt in onderstaande analyse de conventionele route voor appels berekend. De berekening van de conventionele route voor de andere representatieve producten kan digitaal (MS Excelbestand 'Afstand conventionele keten') geraadpleegd worden.

Onderstaande tabel geeft de landen weer met de grootste importhoeveelheid in België (met ondergrens 1,5%) en de bijhorende afstand tot Gent.

Tabel: belangrijkste landen waaruit België appels importeert

Land	Hoeveelheid	Aandeel	1ste stap (km)	2de stap (km)	3de stap (km)	4de stap (km)
België	116191	42,8%			100	30
Chili	2410	0,9%	500	13399	62	30
Duitsland	13570	5,0%			607	30
Frankrijk	43309	15,9%			477	30
Italië	6505	2,4%			1551	30
Nederland	41776	15,4%			212	30
Nieuw Zeeland	23511	8,7%	300	21175	62	30
Polen	20540	7,6%			1296	30
Spanje	3719	1,4%			1582	30

De afstanden in bovenvermelde tabel worden vermenigvuldigd met het aandeel van het overeenkomstige land (resultaten zie hieronder).

Tabel: berekening 'gemiddelde' route van appels

Land	Hoeveelheid	Aandeel	1ste stap (km)	2de stap (km)	3de stap (km)	4de stap (km)
België	116191	42,8%	0	0	41	12
Chili	2410	0,9%	5	121	1	1
Duitsland	13570	5,0%	0	0	30	2
Frankrijk	43309	15,9%	0	0	71	4
Italië	6505	2,4%	0	0	37	1
Nederland	41776	15,4%	0	0	33	5
Nieuw Zeeland	23511	8,7%	25	1831	5	3
Polen	20540	7,6%	0	0	93	1
Spanje	3719	1,4%	0	0	22	1
		SOM	30	1952	333	30

De geproportioneerde afstanden van ieder land worden gesommeerd, zodat een 'gemiddelde' route bepaald wordt. De som van deze afstanden is eveneens terug te vinden in tabel 3.

Bijlage 2b: Assumpties ter bepaling van de korteketenroutes

Overzicht van onderstaande subbijlagen

	Scenario 1 (km)	Scenario 2 (km)	Scenario 3 (km)	Scenario 4 (km)
Simulatie 1	192,4	392,4	228,1	231,3
Simulatie 2	182,3	420,2	167,8	217,3
Simulatie 3	229,8	510,6	255,8	275,8
Gemiddelde	201,5	441,1	217,2	241,5

Simulatie 1 wordt voor iedere scenario uitgewerkt in onderstaande subbijlagen. Voor de overige (gelijkaardige) simulaties wordt verwezen naar het MS Excelbestand 'LCA berekening'.

scenario 1: 'pick and delivery'

De korteketenroute werd in kaart gebracht door een ophaalroute te simuleren (zie onderstaande tabel). Hiervoor werd vertrokken vanuit het CityDepot in Gent. Vervolgens werden producten opgehaald bij 6 korteketenproducenten en geleverd bij 4 afnemers. Een dergelijke simulatie werd drie maal uitgevoerd, telkens met andere producenten. Van de drie simulaties werd vervolgens het gemiddelde genomen.

Tabel: voorbeeld van een gesimuleerde korteketenroute volgens scenario 1

Bedrijf		Adres	Afstand (km)
CityDepot	Gent	Afrikalaan 81	
Zuivelbedrijf 't Veldeken	Evergem	Veldeken 30	7,8
Kleibeek	St-Pauwels	Potterstraat 30	38,7
Huisbrouwerij Den Tseut	Oosteeklo	Oosteeklodorp 40	33,3
Steven Van Hijfte	Sint-Jan-in-Eremo	Moerstraat 28	12,9
Biologisch fruitbedrijf V Eykeren	Watervliet	Oudemansdijk 1a	11,0
Vleeswaren Jorven	Maldegem	Urselweg 16b	20,6
Spar	Drongen	Beekstraat 155	23,4
Trafiek	Gent	Haspelstraat 37	5,9
Lokaal	Gent	Brabantdam 100	5,9
WZC St.-Vincentius	Lochristi	Kanunnik Petrus Jozef Triestlaan 4	17,4
CityDepot	Gent	Afrikalaan 81	15,5
			SOM 192,4

scenario 2: 'het depot als spil'

De korteketenroute werd in kaart gebracht door een ophaalroute te simuleren. Hiervoor werden dezelfde producenten en afnemers gebruikt als bij de vorige simulatie. Voor iedere producent/afnemer werd de afstand tot aan het CityDepot opgezocht. Een dergelijke simulatie werd opnieuw 3 maal uitgevoerd.

Tabel: voorbeeld van een gesimuleerde korteketenroute volgens scenario 2

Bedrijf		Adres	Afstand (km)
Zuivelbedrijf 't Veldeken	Evergem	Veldeken 30	7,8
Kleibeek	St-Pauwels	Potterstraat 30	43,1
Huisbrouwerij Den Tseut	Oosteeklo	Oosteeklodorp 40	19,2
Steven Van Hijfte	Sint-Jan-in-Eremo	Moerstraat 28	25,5
Biologisch fruitbedrijf V Eykeren	Watervliet	Oudemansdijk 1a	29,2
Vleeswaren Jorven	Maldegem	Urselweg 16b	35,6
Spar	Drongen	Beekstraat 155	12,3
Trafiek	Gent	Haspelstraat 37/A	5,3
Lokaal	Gent	Brabantdam 100	2,7
WZC St.-Vincentius	Lochristi	Kanunnik Petrus Jozef Triestlaan 4	15,5
			SOM 392,4

scenario 3: 'centraal georganiseerde ophaling en levering'

De korteketenroute werd in kaart gebracht door een ophaalroute te simuleren. Hiervoor werden dezelfde producenten en afnemers gebruikt als bij de vorige simulatie. Voor zowel de ophaling als de

levering werd een optimale route bepaald vertrekkende en eindigend in het CityDepot te Gent. Een dergelijke simulatie werd opnieuw 3 maal uitgevoerd.

Tabel: voorbeeld van een gesimuleerde korteketenroute volgens scenario 3

Bedrijf		Adres	Afstand (km)
CityDepot	Gent	Afrikalaan 81, 9000 Gent	
Zuivelbedrijf 't Veldeken	Evergem	Veldeken 30	7,8
Kleibeek	St-Pauwels	Potterstraat 30	38,7
Huisbrouwerij Den Tseut	Oosteeklo	Oosteeklodorp 40	33,3
Steven Van Hijfte	Sint-Jan-in-Eremo	Moerstraat 28	12,9
Biologisch fruitbedrijf V Eykeren	Watervliet	Oudemansdijk 1a	11,0
Vleeswaren Jorven	Maldegem	Urselweg 16b	20,6
CityDepot	Gent	Afrikalaan 81, 9000 Gent	35,7
Spar	Drongen	Beekstraat 155	23,4
Trafiek	Gent	Haspelstraat 37/A	5,9
Lokaal	Gent	Brabantdam 100	5,9
WZC St.-Vincentius	Lochristi	Kanunnik Petrus Jozef Triestlaan 4	17,4
CityDepot	Gent	Afrikalaan 81, 9000 Gent	15,5
			SOM 228,1

scenario 4 'de laatste kilometers'

De korteketenroute werd in kaart gebracht door een ophaalroute te simuleren. Hiervoor werden dezelfde producenten en afnemers gebruikt als bij de vorige simulatie. Voor de levering werd een optimale route bepaald vertrekkende en eindigend in het CityDepot te Gent. Een dergelijke simulatie werd opnieuw 3 maal uitgevoerd.

Tabel: voorbeeld van een gesimuleerde korteketenroute volgens scenario 4

Bedrijf		Adres	Afstand (km)
Zuivelbedrijf 't Veldeken	Evergem	Veldeken 30	7,8
Kleibeek	St-Pauwels	Potterstraat 30	43,1
Huisbrouwerij Den Tseut	Oosteeklo	Oosteeklodorp 40	19,2
Steven Van Hijfte	Sint-Jan-in-Eremo	Moerstraat 28	25,5
Biologisch fruitbedrijf V Eykeren	Watervliet	Oudemansdijk 1a	29,2
Vleeswaren Jorven	Maldegem	Urselweg 16b	35,6
Boerenmarkt (stel locatie CityDepot)			35,7
Spar	Drongen	Beekstraat 155	23,4
Trafiek	Gent	Haspelstraat 37/A	5,9
Lokaal	Gent	Brabantdam 100	5,9
WZC St.-Vincentius	Lochristi	Kanunnik Petrus Jozef Triestlaan 4	17,4
Boerenmarkt (stel locatie CityDepot)			15,5
			SOM 264,2

Auteurs: korte situering

Joris Aertsens	Vredeseilanden / Rikolto
Thomas Block	Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (CDO) – Universiteit Gent
Maarten Crivits	Instituut voor Landbouw-, Visserij- en VoedingsOnderzoek (ILVO)
Steven De Meester	Vakgroep Industriële biologische wetenschappen – Universiteit Gent
Michiel Dehaene	Vakgroep Architectuur en Stedenbouw – Universiteit Gent
Joost Desein	Instituut voor Landbouw-, Visserij- en VoedingsOnderzoek (ILVO)
Vera Dua	Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (CDO) – Universiteit Gent
Eva Kerselaers	Instituut voor Landbouw-, Visserij- en VoedingsOnderzoek (ILVO)
Marlinde Koopmans	Instituut voor Landbouw-, Visserij- en VoedingsOnderzoek (ILVO)
Frank Nevens	Vakgroep Toegepaste biowetenschappen – Universiteit Gent
Erik Paredis	Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (CDO) – Universiteit Gent
Wouter Peeters	Instituut voor Landbouw-, Visserij- en VoedingsOnderzoek (ILVO)
Charlotte Prové	Instituut voor Landbouw-, Visserij- en VoedingsOnderzoek (ILVO)
Elke Rogge	Instituut voor Landbouw-, Visserij- en VoedingsOnderzoek (ILVO)
Martijn Roosen	Vakgroep Industriële biologische wetenschappen – Universiteit Gent
Johan Van den Bossche	Vredeseilanden / Rikolto
Jonas Van Lancker	Instituut voor Landbouw-, Visserij- en VoedingsOnderzoek (ILVO)
Katrien Van Poeck	Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (CDO) – Universiteit Gent
Sam Verhaert	Marketingbureau Plant a Flag