

BUREAU BARTELS B.V.

RESEARCH | CONSULTANCY | MANAGEMENT

Stationsplein 69
3818 LE Amersfoort
Postbus 318
3800 AH Amersfoort
Telefoon (033) 479 20 20
Fax (033) 479 20 21
E-mail info@brtls.nl
Internet www.bureaubartels.nl

EVALUATIE VAN HET PLATFORM VERDUURZAMING VOEDSEL

Eindrapport

Uitgebracht op verzoek van het ministerie van Economische Zaken

Amersfoort, 12 september 2013

VOORWOORD

In opdracht van het ministerie van Economische Zaken heeft Bureau Bartels in het voorjaar van 2013 het Platform Verduurzaming Voedsel geëvalueerd. In dit rapport doen we verslag van de uitkomsten van deze evaluatie.

Graag maken we van de gelegenheid gebruik om personen te bedanken die een rol hebben gespeeld in de evaluatie. In de eerste plaats gaat het daarbij om direct betrokkenen bij het Platform. In de tweede plaats gaat onze dank uit naar de geraadpleegde projectleiders en vertegenwoordigers van organisaties in de externe omgeving van het Platform die aan de evaluatie hebben meegewerkt.

Voor de begeleiding van de evaluatie was een begeleidingscommissie ingesteld. Deze commissie bestond uit mevrouw ir. M.J.M. Hootsmans, mevrouw ir. T. Martens en mevrouw drs. A.S. Michel van het ministerie van Economische Zaken. Wij danken de leden van de begeleidingscommissie voor hun deskundige advies en begeleiding.

We hopen met dit rapport een adequaat beeld te hebben gegeven van de uitvoering en meerwaarde van het Platform Verduurzaming Voedsel. Daarnaast hopen we dat de uitkomsten van deze evaluatie goede aanknopingspunten bieden voor de invulling van toekomstig beleid op het gebied van duurzaam voedsel.

Bureau Bartels B.V.
Amersfoort

INHOUD

VOORWOORD

INHOUD

SAMENVATTING

1.	INLEIDING	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Doelstelling van de evaluatie	1
1.3	Aanpak van de evaluatie	3
1.4	Leeswijzer	3
2.	KENMERKEN PLATFORM VERDUURZAMING VOEDSEL	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Organisatiestructuur	5
2.3	Inhoud Platform Verduurzaming Voedsel	9
2.4	Financiële aspecten Platform	14
3.	INHOUD EN BEKENDHEID	17
3.1	Inleiding	17
3.2	Kenmerken innovatiepilots	17
3.3	Informatievoorziening en bekendheid	20
3.4	Beoordeling subsidie(voorwaarden)	27
4.	ORGANISATIE EN UITVOERING	35
4.1	Inleiding	35
4.2	Ervaringen (externe) partners Platform	35
4.3	De aanvraag voor ondersteuning van innovatiepilots	40
4.4	Uitvoering innovatiepilots	44
5.	EFFECTIVITEIT	49
5.1	Inleiding	49
5.2	Meerwaarde Platform voor partners	49
5.3	Doelrealisatie afspraken partners/Platform	52
5.4	Belang van de subsidie en opbrengsten innovatiepilots	54
5.5	Duurzaamheidseffecten en economische spin-off	57
5.6	Diffusie van resultaten innovatiepilots	64
5.7	Toekomst Platform	66
6.	CONCLUSIES EN BOUWSTENEN VOOR DE TOEKOMST	69
6.1	Inleiding	69
6.2	Conclusies	69
6.3	Aanbevelingen	74
	LITERATUUR	79
BIJLAGE 1	GERAADPLEEGDE PERSONEN	81
BIJLAGE 2	GOOD PRACTICES PLATFORM VERDUURZAMING VOEDSEL	83

SAMENVATTING 'EVALUATIE PLATFORM VERDUURZAMING VOEDSEL'

Achtergrond/aanleiding

In oktober 2009 is voor een periode van ruim drie jaar het Platform Verduurzaming Voedsel van start gegaan. In dit platform hebben een vijftal private partijen – CBL, FNLI, KHN, Veneca en ZLTO – en het ministerie van EZ samengewerkt op het gebied van verduurzaming van voedsel. In opdracht van dit ministerie heeft Bureau Bartels een evaluatie van het Platform uitgevoerd. De centrale probleemstelling van de evaluatie luidde als volgt:

Hoe kunnen de inhoud en bekendheid van het Platform Verduurzaming Voedsel worden beoordeeld, hoe is de organisatie en uitvoering verlopen, wat is de effectiviteit en wat zijn belangrijke leerervaringen?

Voor de uitvoering van de evaluatie hebben we deskresearch verricht en gesprekken gevoerd met diverse typen betrokkenen bij het Platform. In het onderstaande presenteren we per thema de belangrijkste resultaten van de evaluatie.

Inhoud en bekendheid

Vanuit het Platform zijn er activiteiten ontplooid op het gebied van voorlichting en communicatie. Overall gezien kunnen deze activiteiten als bescheiden worden bestempeld. Daaraan ligt ook een bewuste keuze van het Platform ten grondslag. Doordat van te voren bekend was dat het om een eindig initiatief ging, werd het bijvoorbeeld weinig zinvol geacht om te investeren in activiteiten die gericht waren op het vergroten van de naamsbekendheid van het Platform. Samenhangend hiermee heeft het Platform zich dan ook niet zozeer op consumenten gericht maar meer op het bedrijfsleven. Bovendien is daarbij een 'getrapte' aanpak gehanteerd waarbij met name de private partners de taak hadden om de eigen achterban te informeren over de mogelijkheden van het Platform. Uit de resultaten van de evaluatie kan worden geconcludeerd dat deze aanpak in de praktijk ook goed uit de verf gekomen is. Zo hebben de betrokken brancheorganisaties een belangrijke rol gespeeld om de achterban bekend te maken met de mogelijkheden voor ondersteuning van innovatiepilots.

Organisatie en uitvoering

De organisatie en uitvoering van de Platformactiviteiten is in grote lijnen doelmatig verlopen. Daarbij zijn de partners van het Platform over het algemeen tevreden over (het functioneren van) de voorzitter, de secretarissen, het secretariaat en de onderlinge samenwerking. De samenwerking met ngo's heeft uiteindelijk vooral een ad hoc karakter gedragen.

De activiteiten die (wel) op het gebied van voorlichting en communicatie ontplooid zijn worden over het algemeen positief beoordeeld door betrokkenen uit het veld. Wel is het daarbij zo dat de inzet van drie verschillende communicatiemanagers niet ten goede gekomen aan de efficiency van de uitvoering.

Uit de resultaten van de evaluatie blijkt dat niet alleen de partners van het Platform maar ook de aanvragers veelal positief zijn over de gehanteerde aanvraag- en beoordelingsprocedure voor ondersteuning van innovatiepilots. Zo bleken de selectiecriteria voor zowel de partners als de aanvragers veelal duidelijk (en werkbaar) te zijn en beoordeelden de aanvragers deze procedure met een ruime voldoende. De partners en aanvragers zaten ook op één lijn waar het gaat om hun positieve beoordeling van de intake, voorbereiding en ondersteuning van het secretariaat en de secretarissen.

De belangrijkste omissie qua organisatie en uitvoering, die uit de evaluatie naar voren is gekomen, is dat er betrekkelijk weinig zicht is gehouden op de voortgang van de innovatiepilots die vanuit het Platform ondersteund zijn. Hierdoor kon ook beperkt inzicht worden verkregen in tussentijdse resultaten en (samenhangend daarmee) succesvolle innovatiepilots die zich lenen voor een bredere uitrol dan wel opschaling.

Effectiviteit

Uit de evaluatie blijkt dat het Platform per saldo als een doeltreffend initiatief bestempeld kan worden. Allereerst heeft het Platform een duidelijke meerwaarde voor de betrokken partners gehad. Zo heeft de samenwerking in het Platform bij de (private) partners geresulteerd in een groeiend bewustzijn dat verduurzaming van voedsel in ketenverband opgepakt dient te worden. Daardoor is vanuit het Platform de samenwerking tussen de ketenpartners op het gebied van duurzaam voedsel (verder) ontwikkeld en geïntensiveerd. Een andere belangrijke meerwaarde voor de (private) partners is dat

met het Platform 'handen en voeten' is gegeven aan het thema verduurzaming van voedsel. Door een nadere definiëring en uitwerking in negen thema's zijn aan het bedrijfsleven handvatten aangereikt hoe zij in de praktijk met verduurzaming van voedsel aan de slag kunnen gaan.

Verder duiden de resultaten van de evaluatie er op dat de subsidie die verstrekt is voor ondersteuning van innovatiepilots effectief is geweest. Dit blijkt uit verschillende typen ('orde') effecten die met deze subsidie gerealiseerd zijn. Als eerste orde effect is in de evaluatie nagegaan welke betekenis deze subsidie voor de innovatiepilots heeft gehad. Daaruit zijn voor vrijwel alle innovatiepilots één of meerdere positieve effecten naar voren gekomen. Bij ongeveer de helft van de innovatiepilots is een kwaliteitsimpuls uitgegaan van deze ondersteuning. Door deze ondersteuning konden de pilots op een kwalitatief hoogwaardiger wijze uitgevoerd worden. Verder is de Platform-ondersteuning voor 40% van de projecten (ook) van doorslaggevende betekenis geweest in die zin dat de betreffende pilots zonder deze ondersteuning niet van start zouden zijn gegaan. Bij eveneens twee op de vijf innovatiepilots kon door deze ondersteuning het initiatief op een grootschaliger wijze aangepakt worden. Per saldo blijkt het 'free riders' aspect van de subsidie dan ook zeer beperkt te zijn. Voor slechts één innovatiepilot (2%) heeft de subsidie namelijk geen meerwaarde gehad.

Als tweede orde effect is in de evaluatie vastgesteld óf en in hoeverre de ondersteunde innovatiepilots al in concrete opbrengsten of resultaten hadden geresulteerd op het moment van de evaluatie. Voor ongeveer negen van de tien innovatiepilots bleek hiervan sprake te zijn. Belangrijke voorbeelden van deze opbrengsten of resultaten zijn 'verduurzaamde producten' en 'verduurzaamde productieprocessen'. Voor de komende periode worden – in aanvullende zin – nog voor zes op de tien innovatiepilots deze typen resultaten verwacht.

Bij de derde orde effecten gaat het om de uiteindelijk beoogde effecten van de innovatiepilots: duurzaamheidseffecten. Daarbij is uit de evaluatie naar voren gekomen dat op het moment van de evaluatie bij 80% van de innovatiepilots dergelijke effecten zich al hadden gemanifesteerd. Daarbij is bovendien sprake van spreiding over verschillende duurzaamheidsthema's. In relatieve zin scoren de pilots het meest op de thema's emissies, reststromen en energie. Naar de toekomst worden bij meer dan de helft van deze pilots nog (aanvullende) duurzaamheidseffecten verwacht. Ook in dit geval is sprake van spreiding over verschillende thema's.

Leerervaringen

Uit de resultaten van de evaluatie valt een aantal aanbevelingen af te leiden die we hieronder samengevat hebben. Voor een nadere onderbouwing van de afzonderlijke aanbevelingen verwijzen we naar hoofdstuk 6 van het hoofdrapport.

1. Laat het bedrijfsleven trekker zijn van de follow-up van het Platform;
2. Continueer als ministerie van EZ de betrokkenheid bij het Platform/de Alliantie;
3. Zet in op het identificeren en verspreiden van good practices;
4. Ondersteun de projectleiders bij het uitdragen van de resultaten van hun innovatiepilots;
5. Zet in op het breder verspreiden van de voorbeeld-aanpakken zoals die vanuit het Platform ontwikkeld zijn;
6. Intensiveer en structureer de betrokkenheid van externe partners;
7. Tracht als Alliantie aansluiting te vinden met het topsectorenbeleid en de Green Deals;
8. Neem een strategische keuze over het wel of niet doorgaan met www.duurzamereten.nl;
9. Schenk bij initiatieven als het Platform Verduurzaming Voedsel voldoende aandacht aan het monitoren c.q. begeleiden van te ondersteunen projecten;
10. Hanteer bij initiatieven zoals het Platform Verduurzaming Voedsel een langere doorlooptijd en maak daarbij een duidelijk(er) onderscheid tussen een ontwikkelings- en een uitvoeringsperiode.

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Er is sprake van een toenemende maatschappelijke en beleidsmatige aandacht voor het thema **duurzaamheid**. Dit speelt zeker ook op het terrein van voedsel. Zo werd in de 'Nota Duurzaam Voedsel' uit 2009 van het ministerie van Economische Zaken (EZ) de beleidsvisie uitgewerkt om tot een duurzamer voedselsysteem te komen. Een belangrijke beleidsambitie, die in deze nota verwoord is, is dat Nederland over 15 jaar mondiaal gezien tot de koplopers moet behoren op het gebied van duurzame voedselproductie en -consumptie.

Om deze ambitie te ondersteunen heeft het ministerie van EZ in de afgelopen periode verschillende typen initiatieven ontplooid. Voorbeelden daarvan zijn investeringen in kennisontwikkeling, subsidieregelingen (zoals de IDSH¹ en de pilotregeling Draagvlak Duurzaam Voedsel) en het bieden van voorlichting over duurzaam voedsel via bijvoorbeeld het Voedingscentrum. Daarnaast heeft het ministerie ook **samenwerking** gezocht **met private partijen** die actief zijn binnen de keten van productie, verwerking, distributie en aanbod van voedsel. Goede voorbeelden hiervan zijn het convenant Marktontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten en het Platform Verduurzaming Voedsel.

Het **Platform Verduurzaming Voedsel** – in deze rapportage ook wel kortweg aan te duiden als 'het Platform' – is in oktober 2009 van start gegaan voor een periode van ruim drie jaar (tot eind 2012). Binnen dit Platform heeft een vijftal private partijen – CBL, FNLI, KHN, Veneca en ZLTO – en het ministerie van EZ samengewerkt. Zoals uit de naamgeving al blijkt, was het centrale doel van het Platform om een bijdrage te leveren aan de verduurzaming van voedsel. Daartoe is enerzijds ingezet op het versnellen van verduurzaming van voedselproductieprocessen. Anderzijds is getracht om tot een uitbouw van het aanbod van verduurzaamde voedselproducten te komen. Om deze ambities te realiseren heeft het Platform typen activiteiten ontplooid zoals het bieden van 'ketenmanagement', het medefinancieren van innovatieve pilots op het gebied van duurzaam voedsel en het verrichten van communicatieactiviteiten.

Na afloop van de looptijd van het Platform bestond er bij het ministerie van Economische Zaken behoefte aan een evaluatie van dit initiatief. Aan Bureau Bartels is gevraagd om deze evaluatie uit te voeren. In deze rapportage doen we verslag van de bevindingen daarvan.

1.2 Doelstelling van de evaluatie

De **centrale doelstelling** van de **evaluatie** bestond in feite uit het beantwoorden van de volgende vraag:

¹ Integraal Duurzame Stal- en Houderijsystemen.

Hoe kunnen de inhoud en bekendheid van het Platform Verduurzaming Voedsel worden beoordeeld, hoe is de organisatie en uitvoering verlopen, wat is de effectiviteit en wat zijn belangrijke leerervaringen?

Uit deze doelstelling valt af te leiden dat in de evaluatie een **viertal thema's** centraal heeft gestaan, namelijk:

- i. Inhoud en bekendheid.
- ii. Organisatie en uitvoering.
- iii. Effectiviteit.
- iv. Leerervaringen.

Bij de uitvoering van de evaluatie hebben we deze thema's verder uitgewerkt via het formuleren van onderzoeksvragen. Vervolgens hebben we getracht om deze vragen te beantwoorden via het verrichten van deskresearch en veldwerk (zie paragraaf 1.3). In het onderstaande geven we per thema enkele belangrijke voorbeelden van onderwerpen die in de onderzoeksvragen aan bod zijn gekomen.

i. Inhoud en bekendheid

- Beoordeling (onderdelen van) het Platform
 - Voorlichting en communicatie
 - Werving van aanvragers
 - Ervaringen met en beoordeling van subsidievoorwaarden
-

ii. Organisatie en uitvoering

- Rol en betrokkenheid partijen
 - Samenwerking tussen partners
 - Afstemming met ngo's/externe partijen
 - Aanvraag- en beoordelingsprocedure innovatiepilots
-

iii. Effectiviteit

- Aantal en typen innovatiepilots die ondersteund zijn
 - Meerwaarde ondersteuning vanuit Platform voor innovatiepilots
 - Opbrengsten van innovatiepilots
 - Duurzaamheidseffecten
 - Economische spin-off
-

iv. Leerervaringen

- Inhoudelijke leerpunten
 - Lessen voor organisatie en uitvoering
 - Uitrol innovatiepilots
 - Wenselijke rol overheid
-

In de navolgende hoofdstukken zullen bovenstaande thema's en bijbehorende onderwerpen successievelijk de revue passeren.

1.3 Aanpak van de evaluatie

Voor de uitvoering van de evaluatie hebben we een aantal uiteenlopende typen activiteiten ontplooid. In de eerste plaats hebben we **deskresearch** verricht. Daartoe hebben we verschillende typen schriftelijke en digitale bronnen geanalyseerd. Voorbeelden hiervan zijn: (beleids)nota's van het ministerie van EZ, onderzoeken over verduurzaming van voedsel, jaaroverzichten van het Platform, relevante websites zoals www.verduurzamingvoedsel.nl en www.duurzamereten.nl, verslagen van vergaderingen van het Platform en van de Stuurgroep, enzovoort. Een meer volledig overzicht van de door ons geanalyseerde bronnen hebben we opgenomen in de literatuurlijst.

Naast deskresearch hebben we, in de tweede plaats, ook **veldwerk** uitgevoerd. Daaronder verstaan we het raadplegen van verschillende typen partijen die elk op een verschillende wijze betrokken zijn geweest bij het Platform. Allereerst hebben we gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de **partners** in het Platform. Zoals hierboven aangegeven ging het daarbij om een vijftal private partijen en het ministerie van EZ. Voor het merendeel van deze partners hebben we zowel de persoon geconsulteerd die zitting had in de Stuurgroep als de (andere) persoon die in het Platform vertegenwoordigd was. In hoofdstuk 2 komen we overigens nog meer in detail terug op de organisatiestructuur van het Platform. Naast vertegenwoordigers van de partners zelf hebben we ook een aantal **personen** geraadpleegd die een **ondersteunende rol** richting het Platform hebben vervuld zoals de secretarissen en de communicatieadviseur.

Verder hebben we ook een viertal gesprekken gevoerd met **ngo's/externe partijen** zoals MVO Nederland, Stichting Natuur en Milieu en de Dierenbescherming. In deze gesprekken hebben we bijvoorbeeld aandacht geschonken aan de afstemming en samenwerking met het Platform. In bijlage I hebben we een overzicht opgenomen van de door ons geconsulteerde vertegenwoordigers van de partners van het Platform en van de externe partijen alsmede van de personen die hier in ondersteunende zin bij betrokken waren.

Een laatste belangrijke groep die we in de evaluatie betrokken hebben bestond uit de **projectleiders** van de innovatiepilots die financiële ondersteuning vanuit het Platform verkregen hebben. In totaal zijn 51 innovatiepilots medegefinancierd door het Platform. Daarbij waren 39 verschillende projectleiders betrokken. Voor een deel van de projectleiders gold namelijk dat zij meerdere innovatiepilots 'onder hun hoede' hadden. We hebben deze projectleiders vrijwel integraal geraadpleegd in die zin dat we bij 37 projectleiders een telefonisch interview afgenomen hebben (respons 95%).

De informatie en gegevens die we met de voorgaande stappen hebben, verkregen zijn door ons geanalyseerd. De resultaten daarvan hebben we verwerkt in de voorliggende rapportage.

1.4 Leeswijzer

De opbouw van dit rapport ziet er als volgt uit. Allereerst presenteren we in hoofdstuk 2 de algemene achtergrondinformatie over het Platform Verduurzaming Voedsel. Deze informatie is met name ook bedoeld om de bevindingen van de evaluatie, zoals die in de

navolgende hoofdstukken zullen worden gepresenteerd, in een breder perspectief te kunnen plaatsen. Vervolgens zullen in de hoofdstukken 3 tot en met 6 de thema's de revue passeren die we in paragraaf 1.2 gepresenteerd hebben. Dit betekent dat we in hoofdstuk 3 in zullen zoomen op de 'inhoud en bekendheid' van het Platform. Vervolgens staan in de hoofdstukken 4 en 5 achtereenvolgens de thema's 'organisatie en uitvoering' en 'effectiviteit' van het Platform centraal. We ronden deze rapportage af met hoofdstuk 6 waarin we enerzijds de belangrijkste conclusies van de evaluatie zullen presenteren en anderzijds de leerervaringen – in de vorm van aanbevelingen – die daaruit te destilleren zijn. Ter illustratie bij het rapport hebben we in bijlage II een tiental voorbeelden van projecten die vanuit het Platform ondersteund zijn opgenomen.

2. KENMERKEN PLATFORM VERDUURZAMING VOEDSEL

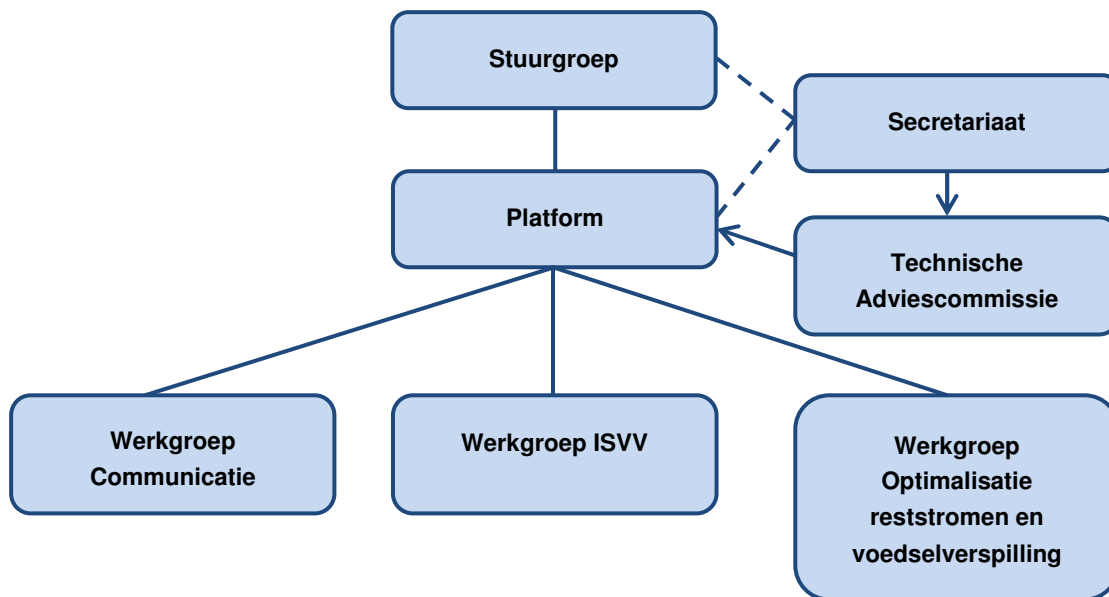
2.1 Inleiding

Zoals gezegd, presenteren we in dit hoofdstuk algemene achtergrondinformatie over het Platform Verduurzaming Voedsel. Daartoe zullen we eerst in paragraaf 2.2 inzicht verschaffen in de organisatiestructuur van het Platform. Vervolgens zullen we in paragraaf 2.3 de aandacht verleggen naar een aantal belangrijke inhoudelijke onderdelen van het Platform. We ronden af met paragraaf 2.4 waarin we enkele financiële kerngegevens rondom het Platform zullen presenteren.

2.2 Organisatiestructuur

In figuur 2.1 hebben we in grote lijnen de organisatiestructuur van het Platform Verduurzaming Voedsel samengevat.

Figuur 2.1 Organisatiestructuur Platform Verduurzaming Voedsel



De 'aansturing' van het Platform Verduurzaming Voedsel vond plaats door de **Stuurgroep**. Hierin participeerden – op directie- of managementniveau – de vijf private partners en het ministerie van EZ. In formele zin was in eerste instantie de toenmalige minister van LNV voorzitter van de Stuurgroep. Later werd dit de staatssecretaris van het ministerie van Economische Zaken. Als plaatsvervangend voorzitter van de Stuurgroep fungeerde de (onafhankelijk) voorzitter van het Platform.

De Stuurgroep droeg zorg voor de **aansturing op hoofdlijnen**. Zo nam zij bijvoorbeeld besluiten over de typen innovatiepilots die ondersteund konden worden, de criteria voor de beoordeling van aanvragen voor deze pilots en de ondersteunings-percentages. Onder innovatiepilots dienen dan vernieuwende initiatieven te worden verstaan die in positieve zin bijdragen aan verduurzaming van productie- en/of distributieprocessen van

voedsel dan wel aan het realiseren van nieuw aanbod van verduurzaamd voedsel of opschaling daarvan. Verder nam de Stuurgroep ook besluiten over de wijze waarop onderdelen zoals het 'ketenmanagement' (waaronder bijvoorbeeld ook het voorzitterschap en het secretariaat vielen: zie paragraaf 2.3) en de 'voorlichting en communicatie' ingevuld zouden worden.

De Stuurgroep kwam gemiddeld twee tot drie keer per jaar bijeen. In totaal zijn er dan ook acht vergaderingen van de Stuurgroep geweest. In tegenstelling tot de staatssecretaris heeft de minister van LNV vergaderingen van de Stuurgroep ook daadwerkelijk voorgezeten. Uit de evaluatie is gebleken dat de opkomst tijdens deze vergaderingen over het algemeen als goed te bestempelen valt. Indien personen niet konden werd veelal zorg gedragen voor een vervanger.

Onder de Stuurgroep ressorteerde het **Platform**. In deze evaluatie hanteren we de term 'Platform' dus zowel als afkorting voor het initiatief Platform Verduurzaming Voedsel als voor het specifieke onderdeel van de organisatiestructuur van dit initiatief dat als Platform aangeduid is. Daar waar dit eventueel tot verwarring kan leiden zullen we nader preciseren wat bedoeld wordt. In het Platform participeerden dezelfde typen partijen – maar dan meer op 'uitvoeringsniveau' – als in de Stuurgroep (zie hierboven). Een belangrijke taak van het Platform was om **aanvragen** voor ondersteuning van **innovatiepilots** te beoordelen. Verder gaf het Platform ook uitvoering aan besluiten zoals die door de Stuurgroep waren genomen. Daartoe konden er ook specifieke werkgroepen ingesteld worden die hieronder nog aan bod zullen komen.

Gemiddeld kwam het Platform ongeveer zes tot zeven keer per jaar bijeen. In totaal heeft het Platform 23 keer vergaderd. Ook hier valt de opkomst als goed te bestempelen zo blijkt uit een analyse van de verslagen van het Platform.

Zoals gezegd, vormde het beoordelen van aanvragen voor financiële ondersteuning van innovatiepilots een belangrijke taak van het Platform. Alvorens aanvragen in het Platform kwamen werden zij in een voorbereidingsgroep besproken. Deze voorbereidingsgroep wordt ook wel de **technische adviescommissie** genoemd. Daaraan namen de secretaris (zie hierna) en vertegenwoordigers van het ministerie van Economische Zaken deel. Daarnaast werd per aanvraag de relevante brancheorganisatie betrokken. Tot de instelling van deze commissie is besloten omdat de subsidie voor de innovatiepilots vanuit het ministerie ter beschikking werd gesteld. Bij het verstrekken van subsidie is het ministerie echter gebonden aan verschillende (EU-)richtlijnen. Hierbij gaat het deels om specialistische en technische zaken (zoals rondom staatssteun en de de-minimis regel). Dergelijke zaken leenden zich minder om steeds per aanvraag in het Platform te bespreken. Daarom is besloten om een voorbereidingsgroep in te stellen die de aanvragen eerst toetste op dergelijke formele aspecten alvorens de aanvragen toe te leiden naar het Platform. De besprekingen in de voorbereidingsgroep konden er dus ook toe leiden dat aan aanvragers het verzoek werd gedaan om zaken aan te passen in hun aanvraag dan wel nader toe te lichten.

Voor de uitvoering van specifieke zaken zijn er drie **werkgroepen** ingesteld. In de eerste plaats ging het hier om de werkgroep **Informatiesysteem Verduurzaming Voedsel**

(ISVV). Deze werkgroep was direct gerelateerd aan het verzoek van de (toenmalige) minister van LNV aan het Platform Verduurzaming Voedsel om tot een voor consumenten herkenbaar en eenduidig systeem voor duurzaam voedsel te komen. Om invulling te geven aan deze opdracht is de werkgroep ISVV opgezet. Vanuit deze werkgroep is nader gedefinieerd en vervolgens uitgewerkt (in 9 thema's) wat onder verduurzaming van voedsel verstaan dient te worden. Op basis daarvan is de website www.duurzamereten.nl geïnitieerd. Later in deze rapportage komen we daar nog op terug. De werkgroep ISVV werd allereerst 'bemenst' door vertegenwoordigers van de partners van het Platform. In aanvulling daarop is er later voor gekozen om ook een externe programmamanager in te huren.

De tweede werkgroep die, vrijwel vanaf het begin van het Platform Verduurzaming Voedsel, geopereerd heeft is de werkgroep **Communicatie**. Deze werkgroep werd ondersteund door een extern ingehuurd communicatieadviseur. In totaal zijn er gedurende de looptijd van het Platform Verduurzaming Voedsel drie van deze adviseurs actief geweest. Vanuit deze werkgroep zijn activiteiten ontplooid zoals de uitgave van een aantal (digitale) nieuwsbrieven ('In to Food'), het verzorgen van free publicity en het opzetten en onderhouden van de website www.verduurzamingvoedsel.nl van het Platform Verduurzaming Voedsel. In de volgende paragraaf komen we terug op deze 'producten'.

Begin 2012 is de werkgroep **Optimalisatie reststromen en Voedselverspilling** van start gegaan. Deze werkgroep is opgezet als antwoord op de toenemende maatschappelijke en politieke behoefte om tot een reductie van voedselverspilling te komen. Deze werkgroep is gestart met het nader definiëren – en op basis daarvan vaststellen van de omvang – van voedselverspilling in Nederland. Net als de werkgroep Communicatie wordt ook deze werkgroep na afloop van het Platform gecontinueerd binnen de Alliantie Verduurzaming Voedsel. In het navolgende komen we nog terug op deze follow-up van het Platform.

Voor de ondersteuning van de activiteiten van het Platform Verduurzaming Voedsel is een **secretariaat** ingesteld en is een **secretaris** aangesteld. Het secretariaat was het eerste punt waar geïnteresseerden zich toe konden wenden. Zo hebben diverse aanvragers bijvoorbeeld contact met het secretariaat opgenomen om informatie te krijgen over de vraag of zij in aanmerking konden komen voor financiële ondersteuning van hun innovatiepilots. Ook formele verzoeken voor ondersteuning van innovatiepilots werden in eerste instantie bij het secretariaat ingediend. Er is gedurende de looptijd van het Platform sprake geweest van een stabiele personele bezetting van het secretariaat.

Voor de functie van secretaris zijn gedurende de looptijd van het Platform twee personen actief geweest. De eerste secretaris heeft deze functie tot en met 2011 vervuld. Vanaf dat moment is een andere secretaris aangesteld. Belangrijke taken van de secretaris waren het voorbereiden van **vergaderingen** van zowel de Stuurgroep als van het Platform en het zorgdragen voor de follow-up daarvan. Verder onderhield de secretaris ook de contacten met (potentiële) aanvragers voor ondersteuning van innovatiepilots. Zo besprak de secretaris ideeën en conceptaanvragen met de aanvragers. Daarbij werden door de secretaris vragen beantwoord (over bijvoorbeeld de 'haalbaarheid' van eventuele

aanvragen) en suggesties aangedragen voor verdere verbetering of uitwerking van de aanvragen.

Aanvraag- en beoordelingsprocedure

Zoals hierboven al min of meer naar voren kwam, vormden *innovatiepilots* een belangrijk onderdeel van het Platform Verduurzaming Voedsel. Mede daarom zullen we hieronder in grote lijnen schetsen hoe de *aanvraag- en beoordelingsprocedure* voor deze pilots verliep. Dit ook gezien het feit dat verschillende van de hierboven beschreven gremia daarbij een rol vervulde.

Via bijvoorbeeld de partners, free publicity en de website (www.verduurzamingvoedsel.nl) werden potentiële aanvragers attent gemaakt op de mogelijkheden van financiële ondersteuning van innovatiepilots vanuit het Platform Verduurzaming Voedsel. Geïnteresseerde aanvragers konden zich, zoals gezegd, tot het secretariaat wenden om meer informatie te verkrijgen en om bijvoorbeeld het aanvraagformulier op te vragen. In een volgende fase ontstonden er, op de hierboven aangegeven wijze, dan veelal contacten tussen de aanvragers en de secretaris.

Aanvragen voor ondersteuning werden vervolgens bij het secretariaat ingediend. Daarna volgde dan de bespreking binnen de technische adviescommissie (zie hiervoor). Dit kon, zoals gezegd, resulteren in aanpassingen van de aanvragen. Tevens werd in de technische adviescommissie nagegaan of er voor de aanvragen mogelijk beter passende subsidieregelingen voorhanden waren. Indien daarvan sprake was werden de betreffende aanvragen daarnaar verwezen.

Nadat aanvragen deze commissie waren 'gepasseerd' werden zij ter beoordeling aan het Platform voorgelegd. Per aanvraag voegde de secretaris daar een 'oplegger' aan toe waarin onder andere een samenvatting van de aanvraag werd gegeven en een eerste beoordeling – het zogenaamde preadvies – van de aanvraag op de selectiecriteria. Deze selectiecriteria waren:

- Mate van innovatiekracht.
- Ketensamenwerking.
- Uitrol in de sector.
- Mate waarin project aansprekend was.
- Welke concrete resultaten er in het vooruitzicht konden worden gesteld.

Gaandeweg zijn de bovenstaande selectiecriteria aangescherpt (zie bijvoorbeeld schema 2.1).

Verder werd bij het voorstel aan het Platform ook gelet op een evenwichtige verdeling van de te honoreren aanvragen over de betrokken sectoren en branches. Deze spreiding over sectoren was namelijk ook één van de ambities van de overeenkomst (zie ook paragraaf 5.3).

Het preadvies kon positief of negatief zijn. Vóór 2011 werden aanvragen met een negatief preadvies meestal niet aan het Platform voorgelegd. Vanaf 2011 gebeurde dit op verzoek van het Platform wel. Naast het afwijzen of (onder voorwaarden) goedkeuren van de aanvragen kon het Platform ook het verzoek doen om een aanvraag (op

onderdelen) aan te passen dan wel om nadere toelichtingen op bepaalde vragen te geven.

De laatste stap in de aanvraag- en beoordelingsprocedure bestond er dan uit dat het Platform periodiek verantwoording aflegde aan de Stuurgroep over de gehonoreerde projecten.

2.3 Inhoud Platform Verduurzaming Voedsel

In deze paragraaf beschrijven we kort een aantal **belangrijke onderdelen** van het **Platform Verduurzaming Voedsel**, namelijk:

- A. Ketenmanagement.
- B. Innovatiepilots.
- C. Communicatie en voorlichting.
- D. Kwalitatieve en kwantitatieve monitoring.

We zullen deze onderdelen nu successievelijk de revue laten passeren.

A. Ketenmanagement

In de eerste plaats was in de gezamenlijke ‘samenwerkingsovereenkomst’ van het Platform Verduurzaming Voedsel voorzien in het instellen van een zogenoemd ‘**ketenmanagement**’. Uit deze overeenkomst valt af te leiden dat onder ketenmanagement verstaan diende te worden:

- het begeleiden van bedrijven in alle schakels van de keten om de marktintroductie of opschaling van een duurzaam product (pilot) te realiseren;
- het adviseren of begeleiden van branches bij het vormgeven van een voorbeeld-aanpak van een duurzaam productieproces op brancheniveau;
- het ondersteunen van branches of bedrijven bij het realiseren van doelstellingen waar de gehele branche zich binnen een bepaalde tijd op zal gaan richten.

Bij de uitvoering van het Platform Verduurzaming Voedsel is als volgt invulling gegeven aan het ketenmanagement. Allereerst is er een **onafhankelijk voorzitter** voor het Platform aangesteld. Dit was de heer W.A.M. de Bruijn. Zoals gezegd, fungeerde deze voorzitter ook als plaatsvervangend voorzitter van de Stuurgroep. Na de integratie van de ministeries van EZ en LNV – en daarmee het aantreden van de staatssecretaris van het ministerie van EZ – heeft de voorzitter van het Platform in de praktijk ook de rol van voorzitter van de Stuurgroep ingevuld. Verder is vanuit het ketenmanagement – dat door het ministerie van EZ gefinancierd werd (zie tabel 2.1) – ook het **secretariaat** en de **secretaris** bekostigd. Uit de hierboven beschreven activiteiten van het secretariaat en de secretaris is naar voren gekomen dat deze goed passen binnen datgene wat onder ketenmanagement verstaan werd.

Hierboven is ter sprake gekomen dat ook op een aantal andere terreinen – als onderdeel van het ketenmanagement – nog **externe deskundigheid** ingehuurd is. Enerzijds betrof dit de programmamanager voor de werkgroep ISVV. Anderzijds ging het daarbij om specifieke communicatie-deskundigheid voor de werkgroep Communicatie.

Ten slotte noemen we hier nog de twee **ketenmanagers** die vrij aan het begin van het Platform Verduurzaming Voedsel – eveneens als onderdeel van het ketenmanagement – op tijdelijke basis aangesteld zijn. Deze managers waren in dienst bij ZLTO en kregen binnen het Platform als taak om bij de opstartfase van pilots gesprekken met betrokkenen te voeren om het commitment te vergroten, zorg te dragen voor transparantie over de opbrengst van pilots en in kaart te brengen waarom zaken binnen pilots slagen of falen. Hoewel de ketenmanagers werkzaam waren bij ZLTO kregen zij de nadrukkelijke taak om zich niet alleen op de primaire sector maar op de hele keten te richten. Doordat er voldoende pilots van de grond kwamen en er vanuit het budget voor ketenmanagement ook andere typen activiteiten bekostigd dienden te worden zijn deze ketenmanagers maar voor een deel van looptijd van het Platform ingezet.

B. Innovatiepilots

Zoals gezegd, vormden **innovatiepilots** een belangrijk onderdeel van het Platform Verduurzaming Voedsel. Zoals uit de navolgende paragraaf nog zal blijken, was het leeuwendeel van de middelen voor het Platform ook bestemd voor dit onderdeel. Hierboven hebben we reeds aangegeven wat onder innovatiepilots verstaan dient te worden. Daaruit is al gebleken dat er verschillende typen innovatiepilots onderscheiden werden, namelijk **product- en procespilots**. De laatste typen pilots hadden dus betrekking op verduurzaming van productie- en/of distributieprocessen van voedsel terwijl het bij productpilots om nieuw aanbod van verduurzaamde producten ging of om opschaling daarvan.

Verder werd er qua typen activiteiten binnen een pilot onderscheid gemaakt tussen **(1) haalbaarheidsonderzoek of marktonderzoek**, **(2) voorlichtingsactiviteiten** gericht op de consument of medewerkers en **(3) andere activiteiten** die aansluiten bij de wensen van het bedrijfsleven en niet indruisen tegen regels met betrekking tot staatsteun en aanbesteding. Haalbaarheidsstudies konden in het begin voor 80% worden gesubsidieerd.

In schema 2.1 hebben we een aantal andere belangrijke **voorwaarden of criteria**, die van toepassing waren om voor subsidie in aanmerking te komen, opgenomen. We maken daarbij een onderscheid tussen product- en procespilots. In de praktijk was het overigens ook zo dat er voor beide typen pilots afzonderlijke aanvraagformulieren werden gehanteerd. Het formulier voor procespilots was in eerste instantie voor brancheorganisaties bedoeld om verduurzaming horizontaal binnen de branche en verticaal binnen de keten uit te rollen. Gezien het feit dat dit formulier voor branches bedoeld was heeft het Platform dit formulier niet heel actief verspreid (onder bijvoorbeeld bedrijven). Het formulier voor productpilots was met name voor het bedrijfsleven bestemd. Dit formulier is wel breder beschikbaar gesteld aan geïnteresseerde bedrijven.

Schema 2.1 Belangrijke subsidievoorwaarden product- en procespilots

Voorwaarden	Productpilots	Procespilots
Subsidiepercentage	In 2009 en 2010 50% vanaf 2011 33%	In 2009 en 2010 67%, vanaf 2011 33%
Maximum subsidiebedrag	Vanaf 2011 € 75.000, daarvoor geen maximum	Vanaf 2011 € 75.000, daarvoor geen maximum
Minimaal 2 ketenschakels	Ja	Niet per se verticaal in de keten, horizontaal mag ook
Minimaal 2 verduurzamings-thema's	Ja	Geen absolute eis
Eigen uren aanvrager komen niet in aanmerking voor subsidie	Ja	Ja
Project moet innovatief zijn	Ja	Ja
Verplichting resultaten openbaar te maken	Ja	Ja

We zullen nu de subsidievoorwaarden uit schema 2.1 kort bespreken. In het volgende hoofdstuk presenteren we de beoordeling van deze voorwaarden door de projectleiders.

Het **subsidiepercentage** voor productpilots was eerst 50% en later 33%. Dat wil zeggen dat tegenover 33% subsidie 67% cofinanciering van andere partijen moest staan. Bij veel projecten heeft de cofinanciering vorm gekregen door het kapitaliseren van de inzet van uren van de aanvragers en van overige deelnemers aan de projecten. Voor procespilots bedroeg de subsidie in eerste instantie twee derde deel van de kosten. Vanaf 2011 is dit teruggebracht tot een derde deel van de kosten. Het gemaakte onderscheid in subsidiepercentages heeft alles te maken met de aard van productpilots versus procespilots. Bij procespilots heeft de bijdrage aan verduurzaming in de regel een meer generiek karakter – en dus een groter bereik – dan bij productpilots, waar de subsidie aangewend wordt om een specifiek product te ontwikkelen en/ of in de markt te zetten². Bij procespilots is sprake van het verduurzamen van een productie- en/of distributieproces waarmee verschillende producten kunnen worden verduurzaamd.

Uit de samenwerkingsovereenkomst blijkt overigens dat het ministerie van EZ (voorheen LNV) de vrijheid had om vanwege specifieke redenen af te wijken van de gestelde voorwaarden. Dat is met name in het eerste jaar een aantal malen toegepast. In deze periode zijn enkele projecten (die 'de zaak in gang moesten zetten') voor driekwart gefinancierd vanuit het Platform.

Vanaf 2011 is het maximaal te verkrijgen subsidiebedrag vastgesteld op € 75.000. In de jaren 2009 en 2010 was er geen maximum aan de subsidie gesteld. Enkele projecten hebben in deze periode subsidiebedragen ontvangen die (ruim) boven de € 75.000 lagen. In het begin is gekozen om niet met een maximum te werken om hiermee een sterke impuls te geven aan het verduurzamingsproces. Daarnaast werden in de beginfase enkele voorstellen ingediend die volgens het Platform – gezien het belang en de reikwijdte – een hoge bijdrage rechtvaardigden.

² Vandaar dat in eerste instantie het subsidiepercentage voor procespilots ook hoger lag dan voor productpilots en voor procespilots niet de harde eis – zie hierna – gold dat een projectinitiatief op minimaal twee duurzaamheidsthema's diende te scoren.

Om te borgen dat verduurzaming door de hele keten wordt gestimuleerd gold – voor productpilots – de voorwaarde dat **meerdere ketenschakels** betrokken dienden te zijn. Een aanvrager van dit type pilots moest dus toeleveranciers en/of afnemers betrekken. Procespilots mochten ook betrekking hebben op slechts één schakel van de keten, bijvoorbeeld indien dergelijke pilots gericht waren op verduurzaming van een hele branche. Bij procespilots mochten aanvragers dus zowel verticaal (meerdere ketenschakels) als horizontaal (binnen een schakel) meerdere bedrijven betrekken. Een goed voorbeeld van procespilots die op één branche gericht zijn (horizontaal), zijn de voorbeeldaanpakken zoals die door het CBL, de FNLI, KHN en de Veneca ontwikkeld zijn (en vanuit het Platform medegefinancierd zijn).

Vanuit het Platform Verduurzaming Voedsel is verduurzaming van voedsel nader gedefinieerd (zie ook paragraaf 3.2) en vervolgens uitgewerkt in negen duurzaamheidsthema's. Een voorwaarde die aan indieners van pilotprojecten werd gesteld was dat zij zich binnen hun project in dienden te zetten voor substantiële verduurzaming van minimaal **twee** van deze **duurzaamheidsthema's**. Deze voorwaarde is met name expliciet aan de productpilots gesteld. In het aanvraagformulier voor procespilots is deze voorwaarde niet letterlijk gesteld, maar werd aan de indieners wel gevraagd om uit te werken op welke duurzaamheidsthema's hun project gericht was.

Aanvragers konden de subsidie **niet gebruiken om de eigen uren** die zij in het project staken te financieren. Wel mochten zij, zoals gezegd, eigen uren inzetten als cofinanciering. De subsidie kon dan gebruikt worden om derden in te huren of om benodigde materialen aan te schaffen.

Alleen innovatieve projecten kwamen in aanmerking voor subsidie vanuit het Platform. Het diende dus te gaan om initiatieven die bijdroegen aan verduurzaming en nog niet bestonden. Uit een analyse van vergaderverslagen van het Platform is gebleken dat een aantal aanvragen inderdaad afgewezen is omdat er in de optiek van het Platform al vergelijkbare initiatieven bestonden.

Ten slotte waren uitvoerders, waarvan de aanvraag gehonoreerd werd, **verplicht om de resultaten** na afloop van hun project **openbaar te maken**. Dit is overigens een gebruikelijke eis bij overheidssubsidies.

C. Communicatie en voorlichting

Een derde belangrijk onderdeel van de overeenkomst tussen de partners had betrekking op het ontplooiën van initiatieven op het gebied van **communicatie en voorlichting**. Om hier invulling aan te geven is ook een specifieke werkgroep opgericht – de **werkgroep Communicatie** – die hierboven al aan de orde is gekomen. Zoals gezegd, is deze werkgroep ook ondersteund door een professionele communicatieadviseur. Daarbij zijn drie verschillende communicatieadviseurs actief geweest.

Belangrijke 'producten' van het Platform Verduurzaming Voedsel op het gebied van communicatie en voorlichting zijn de volgende. Allereerst is een **tweetal websites** opgezet. De website www.verduurzamingvoedsel.nl was direct gerelateerd aan het Platform en bevatte bijvoorbeeld informatie over de activiteiten van het Platform en de

innovatiepilots die gehonoreerd waren. De website www.duurzamereten.nl vormde in feite de concretisering van het verzoek van de toenmalige minister van LNV om tot een Informatiesysteem Verduurzaming Voedsel (ISVV) te komen. Via deze website kunnen bedrijven aangeven welke activiteiten zij ontplooiën op de negen duurzaamheidsthema's zoals die door het Platform onderscheiden zijn. Ten tijde van de evaluatie participeerden circa 90 bedrijven aan deze website waaronder ook grote bedrijven zoals Albert Heijn, Coca Cola, FrieslandCampina, Heineken, Jumbo, Unilever en Vion Food.

Verder is er een (digitale) **nieuwsbrief 'In to Food'** ontwikkeld. In totaal zijn er 12 edities van deze nieuwsbrief verschenen. In deze nieuwsbrieven werd bijvoorbeeld informatie opgenomen over zaken zoals voortgang van activiteiten van het Platform, informatie over bijeenkomsten van het Platform en informatie over relevant onderzoek en trends op het gebied van duurzaam voedsel. De verspreiding van deze nieuwsbrieven vond vooral 'getrapt' plaats. Dit hield in dat de private partners de nieuwsbrief 'doorzetten' naar (delen van) hun achterban. Daarnaast waren er circa 536 personen – waaronder 49 Kamerleden – naar wie de nieuwsbrief direct verzonden werd. Deze personen hadden bijvoorbeeld zelf spontaan aangegeven dat zij geïnteresseerd waren in deze nieuwsbrief.

Een andere belangrijke activiteit betrof de organisatie van **bijeenkomsten**. In de eerste plaats is een drietal 'eindejaarbijeenkomsten' georganiseerd. Deze bijeenkomsten werden ook wel Duurzame Diners genoemd. Voor deze bijeenkomsten werden bijvoorbeeld Tweede Kamerleden, pilottrekkers en direct betrokkenen uit de Stuurgroep en Platform uitgenodigd. Tijdens deze bijeenkomsten werd onder andere aandacht geschonken aan de voortgang van het Platform Verduurzaming Voedsel en de tussentijdse resultaten die daarmee behaald waren. Daartoe zijn ook **'jaarrapportages'** opgesteld die tijdens deze bijeenkomsten verspreid werden. In totaal zijn er vanuit het Platform een drietal jaarrapportages (2010, 2011 en 2012) verschenen. De laatste jaarrapportage bevat in feite een integraal overzicht van de activiteiten en resultaten van het Platform over de periode eind 2009-2012.

Ook is er in november 2012 een **bijeenkomst** georganiseerd voor **projectleiders** van de innovatiepilots. Ongeveer de helft van de projectleiders heeft daar aan deelgenomen. Tijdens deze bijeenkomst hebben de projectleiders kennis kunnen nemen van elkaars innovatiepilots en zijn er drie parallelle sessies georganiseerd. Daarin hebben de projectleiders met elkaar gediscussieerd over de leerervaringen en resultaten van de projecten. Deze bijeenkomst heeft bijgedragen aan het ontstaan van onderlinge contacten tussen projectleiders en heeft het enthousiasme om voor verduurzaming te gaan vergroot.

Verder is vanuit het Platform in beperkte mate ook ingezet op **advertenties/betaalde media-aandacht**. Zo is er in een editie van de Metro 'ruimte gekocht' om de activiteiten van het Platform breder voor het voetlicht te brengen. Bij twee edities van de Telegraaf is een special toegevoegd over duurzaam voedsel en Agrofood. Daarnaast is er ook sprake geweest van 'free publicity'. Zo zijn de activiteiten van het Platform bijvoorbeeld aan de orde gekomen in bladen van de private partners terwijl ook op de websites van deze partners aandacht geschonken is aan het Platform.

Ten slotte dient nog vermeld te worden dat de **voorzitter** van het Platform regelmatig **presentaties** verzorgd heeft op vergaderingen en bijeenkomsten van de private partners.

D. Kwalitatieve en kwantitatieve monitoring

Om de voortgang van (de doelstellingen van) het Platform te volgen is kwalitatieve en kwantitatieve monitoring uitgevoerd. Het kwalitatieve deel hield in dat er jaarlijks beschreven werd welke inspanningen de deelnemers van het Platform ondernomen hadden om tot verduurzaming van voedsel te komen. Aan dit kwalitatieve deel is invulling gegeven door de hierboven genoemde jaarrapportages. Het kwantitatieve deel bestond uit het in kaart brengen van de omzetgroei van het aanbod van verduurzaamd voedsel. Daarbij is in feite aangehaakt bij de cijfers van de monitor Duurzaam Voedsel (een publicatie die het ministerie van EZ jaarlijks uitgeeft op basis van gegevens van WUR-LEI).

2.4 Financiële aspecten Platform

In deze paragraaf presenteren we een aantal financiële kerncijfers van het Platform Verduurzaming Voedsel. In het voorgaande hebben we al gezien dat het daarbij in ieder geval zinvol is om een onderscheid te maken in een viertal onderdelen, namelijk:

- A. Ketenmanagement.
- B. Voorlichting en communicatie.
- C. Innovatiepilots.
- D. Onderzoek.

Bij de totstandkoming van de Nota Duurzaam Voedsel in 2009 is voor het Platform een budget van 10 miljoen euro gereserveerd voor de periode 2009 tot en met 2012. Door bezuinigingen op dit budget heeft het Platform uiteindelijk bijna 6,5 miljoen euro besteed. In tabel 2.1 wordt aangegeven hoe het Platform de beschikbare middelen heeft ingezet per onderdeel.

Tabel 2.1 Committingen Platform Verduurzaming Voedsel (2009-2012)

Onderdeel	Committingen
Ketenmanagement	1.400.000
Voorlichting en communicatie (ISVV hierbij ingedeeld)	1.150.000
Innovatiepilots	3.200.000
Onderzoek	100.000
Totaal	€ 5.850.000

Uit bovenstaande tabel blijkt dat ruim de helft van de middelen gebruikt is voor de ondersteuning van de pilotprojecten. De overige middelen zijn vooral benut voor ketenmanagement en voor voorlichting en communicatie.

We kunnen rondom bovenstaande tabel nog de volgende opmerking plaatsen. In de loop van 2012 werden bezuinigingen doorgevoerd. Op het moment dat de omvang van de bezuinigingen bekend werd was het aantal – en daarmee samenhangende financieel volume – kansrijke aanvragen voor 2012 al dusdanig dat dit het beschikbare budget overschreed. Daarom werd door de Stuurgroep dan ook een aantal maatregelen getroffen. Allereerst werd besloten om geen nieuwe aanvragen meer in behandeling te nemen. Verder is toen besloten om projecten te ondersteunen die concreet resultaat in

het vooruitzicht stelden (dus geen haalbaarheidsstudies meer) en werden in lopende aanvragen de opgevoerde kosten voor voorlichting geschrapt.

In de tweede plaats hebben we in tabel 2.1, wat de aanwending van de middelen betreft, alleen cijfers opgenomen over de **committeringen**. De reden daarvoor is dat ten tijde van de evaluatie nog geen cijfers beschikbaar waren over de feitelijke financiële realisatiegraden van het Platform. Dit gold met name voor de innovatiepilots. De achtergrond hiervan is dat voor een deel van deze projecten de uitvoeringsperiode ten tijde van de evaluatie nog niet verstreken was. Na afronding van deze projecten zal de subsidie definitief kunnen worden vastgesteld. Dat betekent dat pas op dat moment inzicht kan worden verkregen in de feitelijke financiële realisatiegraden.

In het voorgaande hebben we duidelijk gemaakt dat het subsidiepercentage een aantal keer naar beneden is bijgesteld. In tabel 2.2 wordt dit zichtbaar.

Tabel 2.2 EZ-committeringen en cofinanciering innovatiepilots per jaar

Jaar	Bijdrage EZ		Bijdrage bedrijfsleven		Totale omvang projecten	
	Absoluut	Procentueel	Absoluut	Procentueel	Absoluut	Procentueel
2009	223.680	100%	0	0%	223.680	100%
2010	1.669.536	44%	2.145.748	56%	3.815.284	100%
2011	771.909	28%	2.019.974	72%	2.791.883	100%
2012	542.903	21%	2.024.189	79%	2.567.093	100%
Totaal	€ 3.208.028	34%	€ 6.189.911	66%	€ 9.397.939	100%

Uit de tabel blijkt dat de bijdrage van het ministerie van EZ op de totale omvang van de projecten in de loop van de tijd terugloopt. In 2009 zijn de projecten volledig door dit ministerie gefinancierd en is geen cofinanciering geleverd. Het betrof in dit jaar uitsluitend ondersteuning van voorbeeldaanpakken van de betrokken brancheorganisaties. Vanaf 2010 wordt er vanuit innovatiepilots zelf cofinanciering geleverd. Het aandeel cofinanciering wordt steeds groter en bedraagt in 2012 ruim drie kwart van de totale projectfinanciering. Gemiddeld over de hele periode genomen heeft het ministerie van EZ een derde deel van de projectkosten (van de innovatiepilots) gefinancierd terwijl twee derde deel door het betrokken bedrijfsleven opgebracht is.

3. INHOUD EN BEKENDHEID

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we de inhoud en bekendheid van (onderdelen van) het Platform Verduurzaming Voedsel. Gezien het feit dat (ondersteuning van) innovatiepilots een belangrijk onderdeel van het Platform vormde zullen we eerst echter in paragraaf 3.2 een aantal kenmerken van deze pilots de revue laten passeren. In paragraaf 3.3 zoomen we dan specifiek in op de voorlichting rondom en de bekendheid van (onderdelen van) het Platform. In paragraaf 3.4 staat de beoordeling van een aantal inhoudelijke aspecten van het Platform, zoals de websites en de voorwaarden voor subsidiëring van innovatiepilots, centraal.

3.2 Kenmerken innovatiepilots

In het voorgaande is al ter sprake gekomen dat er vanuit het Platform in totaal 51 innovatiepilots ondersteund zijn. Hiervan hadden 28 pilots specifiek betrekking op verduurzaming van productieprocessen. In totaal zeven pilots richtten zich specifiek op het vergroten van het aanbod van verduurzaamde producten. Verder waren drie pilots zowel gericht op het verduurzamen van productieprocessen als op het vergroten van het aanbod van verduurzaamde producten. Per saldo gold voor 13 pilots dat zij niet echt als product- of procespilot te bestempelen waren. Hierbij ging het bijvoorbeeld om pilots die betrekking hadden op communicatie over verduurzaming of betreffen voorbeeldaanpakken van de brancheorganisaties.

In de gesprekken met projectleiders (37 projectleiders van 49 projecten) en in de deskresearch zijn we onder andere nagegaan **welke** 'ketenschakels' er bij de innovatiepilots betrokken waren. We tekenen daarbij aan dat – met name voor de productpilots – één van de subsidievoorwaarden (zie paragraaf 3.4) was dat meerdere ketenschakels bij een aanvraag betrokken dienden te zijn. In tabel 3.1 hebben we de resultaten van deze vraagstelling samengevat.

Tabel 3.1 Betrokkenheid ketenschakels bij innovatiepilots (N=49)

Schakel	Aantal keer betrokken
Voedselverwerkende industrie	28 keer
Primaire sector	27 keer
Catering	16 keer
Retail	15 keer
Horeca	12 keer

Uit bovenstaande tabel valt af te leiden dat alle schakels betrokken zijn (geweest) bij de innovatiepilots. Wel doen zich duidelijke verschillen voor tussen de onderscheiden schakels. Zo zien we dat de primaire sector en de voedselverwerkende industrie de boventoon voeren terwijl de horeca relatief gezien het minst frequent betrokken is geweest.

De voedselverwerkende industrie en de primaire sector blijken *ook* dominant te zijn waar het gaat om het nemen van het initiatief tot de innovatiepilot. Van de 49 geraadpleegde innovatiepilots was namelijk bij meer dan de helft van de pilots het initiatief afkomstig uit deze twee ketenschakels. Het totaalbeeld van de initiatiefnemers zag er als volgt uit:

- Voedselverwerkende industrie: 12 keer initiatiefnemer;
- Primaire sector: 12 keer initiatiefnemer.
- Catering: 9 keer initiatiefnemer.
- Horeca: 5 keer initiatiefnemer.
- Retail: 4 keer initiatiefnemer.
- Overig: 7 keer initiatiefnemer.

Samenhangend met het voorgaande zijn we ook nagegaan op welke **productgroep** de innovatiepilots zich richten. We hebben dit gedaan op basis van informatie van het Platform zelf. In totaal kunnen 11 van de 51 innovatiepilots niet in productgroepen worden ingedeeld omdat het voorbeeldaanpakken of productgroep overstijgende projecten betreft. Onder productgroep overstijgende pilots worden projecten op het gebied van onderzoek naar verdienmodellen en het vergroten van transparantie van verduurzaming verstaan. Per saldo kunnen 40 projecten wel worden ingedeeld naar de productgroepen. Het beeld hiervan geven we weer in tabel 3.2. Daaruit blijkt dat relatief veel innovatiepilots betrekking hadden op AGF. Daarentegen richt(te) maar een beperkt deel van de innovatiepilots zich op zuivel. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de zuivelketen haar verduurzamingsinspanningen heeft geconcentreerd binnen het ketenbrede project 'Duurzame zuivelketen'. Binnen dit project wordt aan diverse duurzaamheidsthema's gewerkt. Aan dit project nemen alle zuivelverwerkers deel. Namens de melkveehouderij participeren de drie geledingen van LTO in dit project.

In de categorie 'overig' komen vooral kruidenierswaren, vleesvervangers en projecten die op meer dan één productgroep betrekking hebben voor.

Tabel 3.2 Productgroepen waarop innovatiepilots gericht zijn (waren) (N=40)

Productgroep	Aantal innovatiepilots
Aardappel-Groenten-Fruit (AGF)	14 keer
Brood	5 keer
Vlees/vis	5 keer
Zuivel	3 keer
Overig	13 keer

Bron: *Platform Verduurzaming Voedsel (2012)*

Een belangrijke voorwaarde voor het verkrijgen van financiële ondersteuning vanuit het Platform was dat met de innovatiepilots ook **duurzaamheidswinst** behaald moest worden. Om hier handen en voeten aan te geven heeft het Platform '**verduurzaming van voedsel**' als volgt **gedefinieerd**:

‘De continue inspanningen van ondernemingen actief in de productie, verwerking, distributie, bereiding en verstrekking van voedsel, gericht op het doorvoeren van verbeteringen in het productieproces van voedsel, op het terrein van het verminderen van milieubelasting en afval, vergroten van dierenwelzijn en verbeteren van arbeidsomstandigheden, binnen een economische haalbare context.’

Bovenstaande definitie is vervolgens nader uitgewerkt in een **negental ‘duurzaamheidsthema’s’**. Aanvragen voor ondersteuning van innovatiepilots dienden dus op meer dan één van deze thema’s positief te scoren. In de navolgende tabel hebben we samengevat op welke duurzaamheidsthema’s de 51 innovatiepilots scoorden. We merken op dat het daarbij gaat om de **beoogde effecten** zoals die uit de aanvragen te destilleren zijn. In hoofdstuk 5 zullen we aandacht schenken aan de vraag tot welke (tussentijdse) resultaten op de duurzaamheidsthema’s de innovatiepilots daadwerkelijk hebben geleid.

Tabel 3.3 Duurzaamheidsthema’s waarop innovatiepilots gericht zijn (N=51)

Duurzaamheidsthema	Aantal innovatiepilots dat aan thema aandacht schenkt
Grondstoffen & reststromen	26 pilots
Energie	25 pilots
Emissie naar de lucht	21 pilots
Water en bodem	18 pilots
Eerlijke handel	17 pilots
Transport	15 pilots
Arbeid	14 pilots
Dierenwelzijn & diergezondheid	11 pilots
Biodiversiteit	10 pilots

Bron: Platform Verduurzaming Voedsel, *De kracht van ketensamenwerking*, 2012

Uit bovenstaand schema blijkt dat alle negen duurzaamheidsthema’s ‘afgedekt’ worden door de innovatiepilots. Thema’s waar de innovatiepilots echter het meest frequent gericht op waren zijn **‘grondstoffen & reststromen’** en **‘energie’**. Ten aanzien van een tweetal duurzaamheidsthema’s kunnen er nog aanvullende opmerkingen worden gemaakt. In de eerste plaats gaat het hier om het thema **‘eerlijke handel’**. Voor dit thema geldt dat het Platform afspraken heeft gemaakt met het Initiatief Duurzame Handel (IDH). Deze afspraak kwam er op neer dat aanvragen die vooral betrekking hadden op dit thema door het Platform doorverwezen zouden worden naar IDH.

Min of meer hetzelfde is van toepassing voor het thema **‘dierenwelzijn’**. Ongeveer gelijktijdig met het Platform liep namelijk het convenant Marktontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten. Dit convenant werd ook wel aangeduid als het convenant ‘Tussensegmenten’. Vanuit dit convenant konden projectinitiatieven worden ondersteund die in positieve zin bijdroegen aan dierenwelzijn. Net als bij IDH is door het Platform met het convenant ‘Tussensegmenten’ de afspraak gemaakt dat aanvragen die zich vooral richtten op het bevorderen van dierenwelzijn doorverwezen zouden worden naar dit convenant. Dit is er dus een belangrijke oorzaak voor dat de innovatiepilots van het Platform relatief gezien wat minder frequent scoren op het thema dierenwelzijn.

3.3 Informatievoorziening en bekendheid

In deze paragraaf zoomen we in op de informatievoorziening rondom – en de bekendheid van – (onderdelen van) het Platform. In hoofdstuk 1 hebben we uitgewerkt dat een aantal projectleiders meer dan één project onder hun hoede hebben (gehad). Of anders gezegd, er zijn meer projecten dan projectleiders. In deze paragraaf rapporteren we op het niveau van de projectleiders om doublures in de beoordeling van informatievoorziening en bekendheid van het Platform te voorkomen. Dit betekent dat het aantal in deze paragraaf uitkomt op 37 projectleiders (in plaats van de 49 projecten die deze 37 projectleiders in beheer hebben).

Allereerst hebben we de projectleiders gevraagd hoe zij destijds op het **spoor** van de **subsidiemogelijkheden** van het Platform zijn gekomen. In tabel 3.4 vatten we de bevindingen daarvan samen.

Tabel 3.4 Wijze waarop aanvragers op het spoor van subsidie Platform zijn gekomen (N=37)

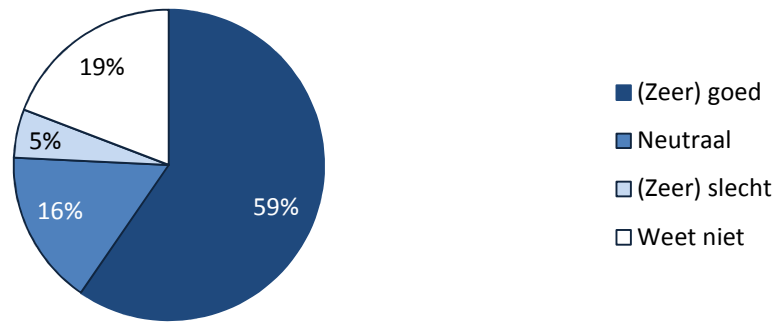
Informatiebron	Percentage
Via een brancheorganisatie	49%
Via collega-bedrijven	16%
Via ngo's	8%
Via mijn inhoudelijk/financieel adviseur	8%
Via internet	8%
Via het ministerie van Economische Zaken (voorheen LNV)	5%
Via een persbericht over het Platform	3%
Via krant/tijdschrift	3%
Weet niet	11%

NB: De aandelen tellen niet op tot 100% omdat aanvragers via meerdere kanalen op het spoor van de subsidiemogelijkheden gezet kunnen zijn.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat **vooral brancheorganisaties** belangrijke kanalen zijn geweest die aanvragers op het spoor van de subsidiemogelijkheden van het Platform hebben gezet. Daarnaast noemen zes respondenten collega-bedrijven als informatiebron. De overige informatiebronnen worden slechts enkele keren genoemd. Dat brancheorganisaties hierbij zo'n belangrijke rol speelden sluit ook goed aan bij de opzet van het Platform die er immers op gericht was dat deze organisaties als 'scharnierpunt' richting hun achterban zouden fungeren.

Vervolgens zijn we in de gesprekken met de projectleiders nagegaan hoe zij de **voorlichting**, die over de (subsidie)mogelijkheden van het Platform verstrekt is, beoordelen. Figuur 3.1 vat de resultaten van deze vraagstelling samen.

Figuur 3.1 Beoordeling voorlichting over (subsidie)mogelijkheden Platform (N=37)



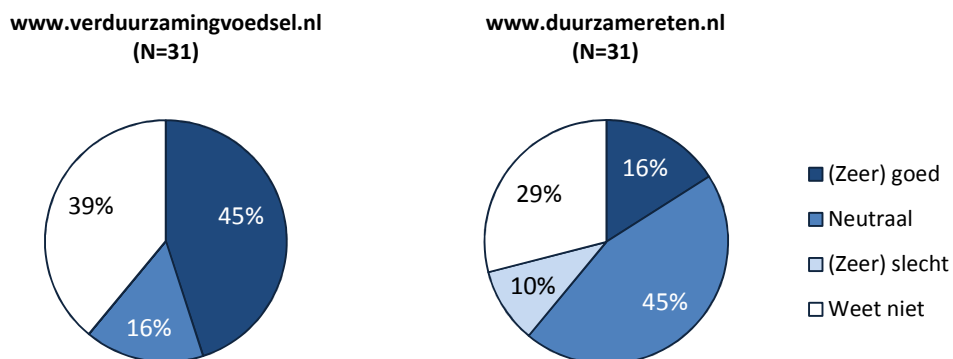
We zien dat de projectleiders over het algemeen positief waren over deze voorlichting. Voor een beperkt aantal projectleiders, namelijk twee, gold dat niet. We zijn bij deze respondenten nagegaan waarom zij de voorlichting als '(zeer) slecht' bestempelden. Daaruit zijn de volgende redenen naar voren gebracht:

- Het ontbreken van een vast format in de beginperiode (2 keer genoemd).
- Informatie was summier (2 keer genoemd).
- De informatie kwam laat beschikbaar (1 keer genoemd).

In de gesprekken met projectleiders hebben we ook aandacht geschonken aan andere 'onderdelen' van het Platform, namelijk de **websites**. Enerzijds ging het daarbij dan om de website van het Platform: www.verduurzamingvoedsel.nl. Anderzijds betrof dit de website waar bedrijven inzicht geven in de initiatieven die zij ontplooiën op het gebied van de eerder genoemde duurzaamheidsthema's: www.duurzamereten.nl.

We hebben de projectleiders allereerst de vraag voorgelegd in hoeverre zij **bekend** waren met deze websites. Van de 37 geraadpleegde projectleiders kenden 31 personen de website www.verduurzamingvoedsel.nl en eveneens 31 personen (niet allemaal dezelfde) de website www.duurzamereten.nl. Aan de projectleiders die daarmee bekend waren hebben we gevraagd hoe zij de inhoud van de betreffende websites beoordelen (zie figuur 3.2).

Figuur 3.2 Beoordeling websites door projectleiders



Uit bovenstaande figuur volgt dat de website van het Platform (www.verduurzamingvoedsel.nl) positiever wordt beoordeeld dan die van het ISVV (www.duurzamereten.nl). Verder blijkt dat geen van de respondenten de website van het

Platform het predicaat (zeer) slecht geeft, terwijl drie respondenten www.duurzamereten.nl wel als slecht beoordeelden. Bij beide websites wist een deel van de respondenten – hoewel wel bekend met de website – niet tot een beoordeling te komen. Wat de website van het Platform betreft hadden 12 van de 31 respondenten geen mening, terwijl dit aantal voor de website van het ISVV uitkwam op 9 van de 31 respondenten. Voor de meeste van de respondenten die geen beoordeling gaven geldt dat zij de website niet (recent) of slechts een enkele keer bezocht hadden. Indien de respondenten die de websites niet wisten te beoordelen buiten beschouwing worden gelaten vindt een meerderheid van de respondenten de website van het Platform (zeer) goed. Daar staat tegenover dat een meerderheid van de respondenten ten aanzien van de website www.duurzamereten.nl een neutrale positie inneemt.

We hebben bij de drie respondenten die www.duurzamereten.nl als slecht beoordeelden getoetst waarom zij tot deze beoordeling kwamen. In de eerste plaats noemden deze respondenten dat er geen toezicht is op wat het bedrijfsleven op het ISVV zet. Er is dus geen onafhankelijke organisatie die een waardeoordeel verbindt aan de informatie op het ISVV. Een tweede argument wat enkele keren genoemd werd is dat onduidelijk is wat de doelgroep van het systeem is. Verder is genoemd dat het systeem niet gebruiksvriendelijk is.

Gebruiksdoelen van de website www.duurzamereten.nl die door de projectleiders meer dan één keer genoemd werden zijn:

- Zo blijf ik op de hoogte wat er speelt/ uit nieuwsgierigheid (12 keer genoemd).
- We staan er als bedrijf zelf op (9 keer genoemd).
- Door middel van de website volg ik wat anderen doen (8 keer genoemd).
- We zijn nu zelf bezig met het invullen van formats (2 keer genoemd).

Voor de website www.verduurzamingvoedsel.nl werden de volgende gebruiksdoelen naar voren gebracht:

- Om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen rond Platform en Alliantie (12 keer genoemd).
- Om informatie te vinden over innovatiepilots (11 keer genoemd).
- Om informatie te vinden over de aanvraagprocedure (4 keer genoemd).
- Om documenten te downloaden (2 keer genoemd).
- Om nieuwsbrieven te lezen (2 keer genoemd).

We hebben de projectleiders, die bekend waren met de betreffende websites, ook gevraagd naar de belangrijkste **meerwaarde** daarvan.

Ten aanzien van www.duurzamereten.nl hebben in totaal 13 van de 31 respondenten een meerwaarde genoemd. De overige respondenten zagen geen meerwaarde in de website van het ISVV (7 respondenten) of hadden hier geen mening over (11 respondenten). De projectleiders die wel een meerwaarde zagen, hebben de volgende aspecten genoemd:

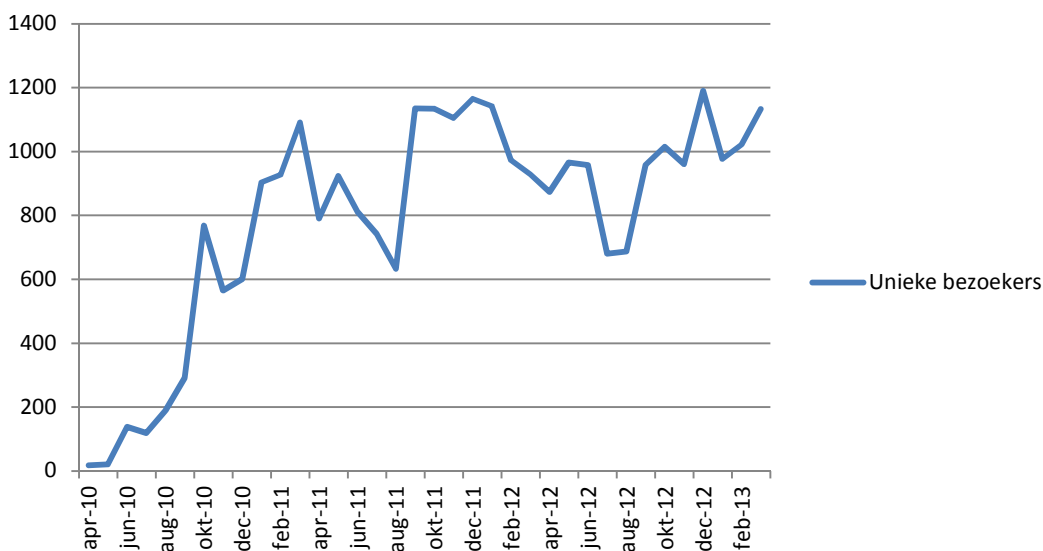
- Hier is informatie te vinden over wat andere bedrijven/branches op het gebied van verduurzaming doen (6 keer genoemd);
- Centrale plaats waar informatie over verduurzaming van het bedrijfsleven te vinden is (4 keer genoemd);
- Er gaat een stimulerende werking van uit om zelf ook met verduurzaming aan de slag te gaan (3 keer genoemd).

Ten aanzien van de website www.verduurzamingvoedsel.nl hebben we de meerwaarde ook geïnterviewd. In totaal gaven 17 projectleiders aan dat de website van het Platform voor hen een meerwaarde heeft. De overige respondenten zagen geen meerwaarde (3 respondenten) of hadden geen mening over de meerwaarde van de website (11 respondenten). Projectleiders die meerwaarde in de website zagen brachten de volgende aspecten naar voren:

- Informatie over (andere) pilotprojecten (6 keer genoemd).
- Informatie over het Platform/ Alliantie (5 keer genoemd).
- Informatie over de aanvraagprocedure/ beoordelingscriteria (5 keer genoemd).
- Informatie over verduurzaming van voedsel (2 keer genoemd).

In de figuur 3.3 en 3.4 hebben we cijfers opgenomen over de (ontwikkeling van) van het **bezoek** en het **aantal hits** van de website www.verduurzamingvoedsel.nl. De website van het Platform is in april 2010 gelanceerd. De cijfers beslaan een periode van drie jaar lopend vanaf april 2010 tot en met maart 2013.

Figuur 3.3 Aantal unieke bezoekers www.verduurzamingvoedsel.nl

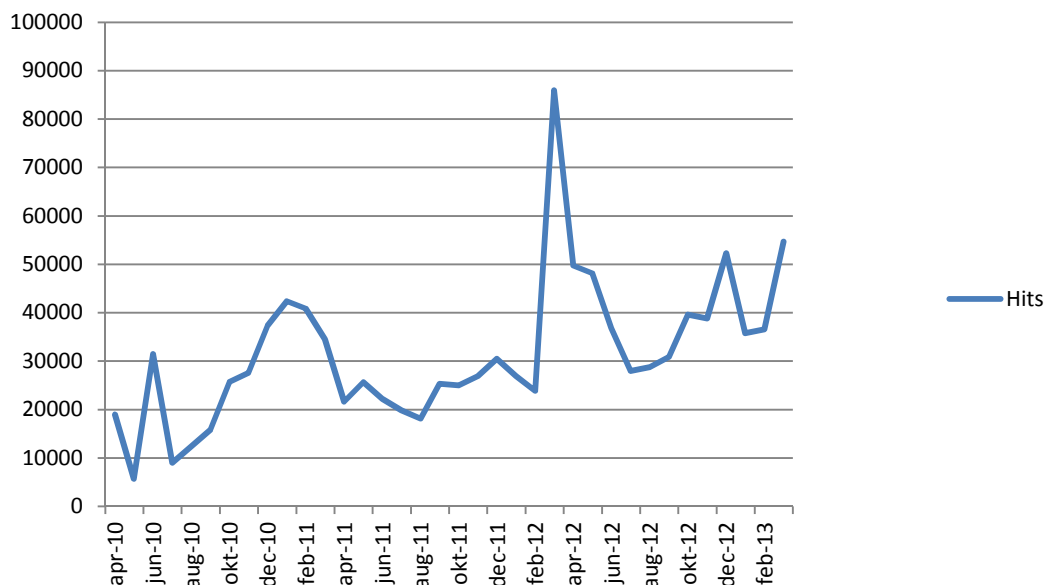


Bron: *Alliantie Verduurzaming Voedsel, 2013*

De resultaten van figuur 3.3 duiden er op dat het bezoek aan de website van het Platform in 2010 gestaag groeide en nadien rond de 1.000 unieke bezoekers per maand bleef schommelen. In de zomerperiode valt het gebruik van www.verduurzamingvoedsel.nl wat terug, maar over de rest van het jaar is het gebruik stabiel te noemen.

In figuur 3.4 geven we de ontwikkeling weer van het aantal hits van de website. De cijfers betreffen dezelfde periode drie jaar lopend vanaf april 2010 tot en met maart 2013.

Figuur 3.4 Aantal hits www.verduurzamingvoedsel.nl



Bron: *Alliantie Verduurzaming Voedsel, 2013*

Uit figuur 3.4 kan worden geconcludeerd dat het aantal hits van de website www.verduurzamingvoedsel.nl in de loop van de tijd gegroeid is en dat er in het voorjaar van 2012 een sterke piek in het aantal hits waarneembaar is. Deze piek valt samen met de lancering van het Informatiesysteem Verduurzaming Voedsel (ISVV).

We hebben geïnterviewd bij de projectleider van de werkgroep ISVV of er cijfermateriaal beschikbaar is over het gebruik van de website van het ISVV www.duurzamereten.nl. Hiervoor bleek echter geen betrouwbaar cijfermateriaal voorhanden te zijn. Het aantal bezoekers van het ISVV wordt door de projectleider van de werkgroep ISVV geschat op 1.000 en 2.000 per maand.

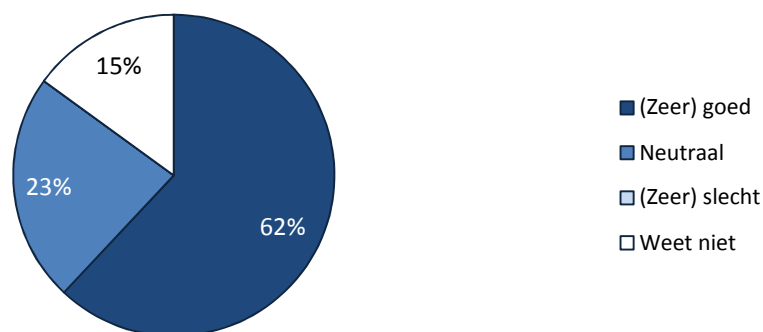
In de **gesprekken** met vertegenwoordigers van de **partners** van het **Platform** hebben we ook specifiek aandacht geschonken aan de website www.duurzamereten.nl. De reden hiervoor was als volgt. Zoals gezegd, kreeg het Platform vanuit de (toenmalige) minister van LNV de vraag om tot een Informatiesysteem Verduurzaming Voedsel te komen (ISVV). Vanuit het Platform is daaraan, via een specifieke werkgroep, invulling gegeven. Het Platform heeft daartoe de hierboven besproken definitie – en uitwerking in negen thema's – van verduurzaming van voedsel nader uitgewerkt. Vervolgens is vanuit de werkgroep de website www.duurzamereten.nl opgezet waar bedrijven aan kunnen geven welke activiteiten zij als bedrijf op het gebied van deze thema's ontplooiën. Vanuit de private partners is getracht om de achterban te mobiliseren om te participeren in deze website. Ten tijde van de evaluatie hadden een kleine honderd bedrijven dit ook daadwerkelijk gedaan.

Over het algemeen zijn de **private partners (redelijk) tevreden** over de **resultaten** die er uiteindelijk met het **ISVV** (www.duurzamereten.nl) behaald waren. Zo zien zij het als een sterk punt dat met de huidige opzet recht gedaan wordt aan het gegeven dat verduurzaming van voedsel niet iets statisch is – wat in één cijfer of in één logo uitgedrukt kan worden – maar een continu proces is dat zich op meerdere duurzaamheidsthema's kan richten. Een ander sterk punt, dat door het merendeel van de private partners naar voren is gebracht, is dat met de huidige opzet de voedselketen op één centrale plaats (de website) 'maatschappelijke verantwoording' aflegt over wat zij op het gebied van verduurzaming doet. Bij vragen van (kritische) consumenten, de politiek, ngo's of andere bedrijven over de inspanningen van bedrijven in de voedselketen op het gebied van verduurzaming kan dan ook naar deze website verwezen worden.

Anderzijds zijn de partners van het Platform het er wel over eens dat het **aantal bedrijven** dat participeert in de website www.duurzamereten.nl nog **(te) beperkt** is. Een belangrijke verklaring die hiervoor vanuit de partners gegeven is, is dat er op het gebied van verduurzaming van voedsel ook veel andere systemen – zoals keurmerken/logo's – (in ontwikkeling) zijn. Daardoor is het voor bedrijven lastig kiezen op welke systemen ingezet dient te worden. De private partners hebben in de afgelopen periode dan ook de nodige inspanningen moeten plegen om een deel van hun achterban 'over de streep te trekken' om te participeren in de website. Naar de toekomst toe willen de private partners – via de Alliantie Verduurzaming Voedsel – nog extra inspanningen plegen om het bereik van deze website te versterken. Een eerste belangrijke stap daartoe is overigens dat de bestaande duurzaamheidsprofielen van restaurants op IENS.nl technisch en inhoudelijk gekoppeld worden aan duurzamereten.nl en daardoor ook zichtbaar worden op duurzamereten.nl. Hierdoor zal het aantal ondernemingen 'dat aangesloten' is bij de website www.duurzamereten.nl flink uitgebreid worden. Daarnaast zal de website worden aangepast om deze aantrekkelijker te maken voor zowel bedrijven als bezoekers.

In totaal kende ongeveer een derde deel van de geraadpleegde projectleiders (13 van de 37 respondenten) de nieuwsbrief 'In To Food' van het Platform. De beoordeling daarvan door deze projectleiders hebben we in figuur 3.5 samengevat.

Figuur 3.5 Beoordeling nieuwsbrief 'In To Food' door projectleiders (N=13)



Uit bovenstaande figuur blijkt dat – voor zover projectleiders daarmee bekend waren – de nieuwsbrief over het algemeen positief beoordeeld wordt. Geen van de respondenten is negatief over de nieuwsbrief. Wel nemen drie respondenten een neutrale positie in omdat

zij de nieuwsbrief weinig informatief en te algemeen vinden.

In totaal konden tien projectleiders aangeven wat voor hen de belangrijkste **meerwaarde** was van de nieuwsbrief 'In To Food'. Punten die daarbij meerdere malen naar voren zijn gebracht, waren:

- Nieuws/highlights op het gebied van verduurzaming van voedsel (5 keer genoemd).
- Informatie over het Platform/Alliantie (4 keer genoemd).
- Informatie over (andere) pilotprojecten (3 keer genoemd).

Ten slotte hebben we de projectleiders ook gevraagd of zij wel eens een **bijeenkomst** van het **Platform** hadden bezocht. In totaal hebben 27 van de 37 projectleiders wel één of meerdere bijeenkomsten bijgewoond. In tabel 3.5 hebben we samengevat om welke bijeenkomsten het daarbij ging.

Tabel 3.5 Bezoek projectleiders aan bijeenkomsten van het Platform (N=27)

Bijeenkomst	Aantal projectleiders
Duurzaam Diner	17
Projectleider sessie bij LTO	9
Lancering ISVV	4
Startbijeenkomst Platform	3

Uit de tabel blijkt dat het Duurzaam Diner het meest frequent bezocht is. Deze bijeenkomst is drie keer aan het eind van het jaar georganiseerd. De overige bijeenkomsten waren eenmalige sessies.

Projectleiders die deelgenomen hebben aan de betreffende **bijeenkomsten** is gevraagd om deze te **beoordelen**. Er bestaat een grote tevredenheid over de bijeenkomsten. In totaal hebben namelijk 26 van de 27 projectleiders deze als (zeer) goed beoordeeld. Slechts één respondent nam een neutrale positie in omdat de betreffende bijeenkomst deze projectleider geen bruikbare informatie opleverde, maar wel goed was voor het netwerk.

We hebben getoetst wat de belangrijkste meerwaarden van de bijeenkomsten zijn. Veel respondenten gaven aan dat het hun niet in de eerste plaats om de inhoud gaat, maar vooral om het ontmoeten van andere ondernemers die bezig zijn met het verduurzamen van voedsel. In totaal hebben namelijk 22 van de 27 projectleiders aangegeven dat de bijeenkomsten een belangrijke meerwaarde hadden doordat zij een netwerkfunctie vervulden. Vijf respondenten gaven aan dat zij door de bijeenkomsten geïnspireerd werden door voorbeelden van andere projecten die daar werden gepresenteerd. Enkele projectleiders merkten op dat een meerwaarde was dat zij daardoor gemerkt hadden dat zij niet de enigen waren die zich bezighielden met duurzaam voedsel. Zij hadden op de bijeenkomsten 'lotgenoten' ontmoet die met dezelfde vragen zaten als zij zelf.

Naast de projectleiders zijn we ook in de gesprekken met de **partners** van het Platform – maar dan meer in **algemene zin** – ingegaan op de **informatievoorziening** en **bekendheid** van (onderdelen van) het Platform. Vanuit deze gesprekken is allereerst

benadrukt dat het Platform niet de ambitie had om zichzelf breed te profileren richting bijvoorbeeld consumenten. De belangrijkste reden daarvoor was dat van te voren bekend was dat het Platform een tijdelijk initiatief zou zijn. Hierdoor was volgens hen het bijvoorbeeld ook weinig zinvol om zwaar te 'investeren' in het opbouwen van de naamsbekendheid van het Platform. Dit impliceerde tegelijkertijd ook dat vooral de (private) partners zelf verantwoordelijk waren voor de communicatie en voorlichting richting hun achterban. Dit is in de praktijk dus ook gebeurd (zie hierboven). Uit tabel 3.4 blijkt bijvoorbeeld dat de helft van de projectleiders via brancheorganisaties op de hoogte kwam van het bestaan van het Platform en haar mogelijkheden. Bij dit 'doorverwijzen' naar de mogelijkheden van het Platform konden de partners dan gebruik maken van 'producten' van het Platform zoals de websites en de nieuwsbrieven.

Uit de gesprekken met de (private) partners is gebleken dat zij verschillende typen **initiatieven** hebben ontplooid om hun **achterban** te **informer**en over en te **betrek**ken bij het Platform. Wel is er daarbij sprake van verschillen tussen de partners met een relatief beperkte omvang van de achterban zoals het CBL en de Veneca en de partners die een relatief omvangrijke achterban kennen zoals de FNLI en (in nog sterkere mate) de ZLTO en de KHN. Het CBL en de Veneca waren in staat om de mogelijkheden van het Platform min of meer één op één voor het voetlicht van de achterban te brengen. Dit bijvoorbeeld via ledenvergaderingen of bijeenkomsten van commissies/werkgroepen die zich (mede) bezighouden met verduurzaming. Ook bij de andere private partners werd het Platform en haar mogelijkheden via leden- en commissievergaderingen onder de aandacht gebracht maar hiermee kon de achterban uiteraard niet één-op-één bereikt worden. Overigens heeft de voorzitter van het Platform ook presentaties verzorgd op bijeenkomsten en vergaderingen van de private partners.

Verder hebben de (private) partners ook andere sporen bewandeld om de mogelijkheden van het Platform breder uit te dragen naar de achterban. Zo werd er op de eigen websites van deze partners alsmede in nieuwsbrieven en andere communicatie-uitingen periodiek aandacht aan het Platform geschonken. Per saldo kan dan ook verwacht worden dat de achterban van partners zoals het CBL en de Veneca goed en (vrijwel) integraal bekend geweest zullen zijn met het Platform. Hiervan zal echter bij partners met een veel omvangrijkere achterban zoals de KHN (circa 20.000 leden) en ZLTO (circa 17.000 leden) in mindere mate sprake zijn geweest.

3.4 Beoordeling subsidie(voorwaarden)

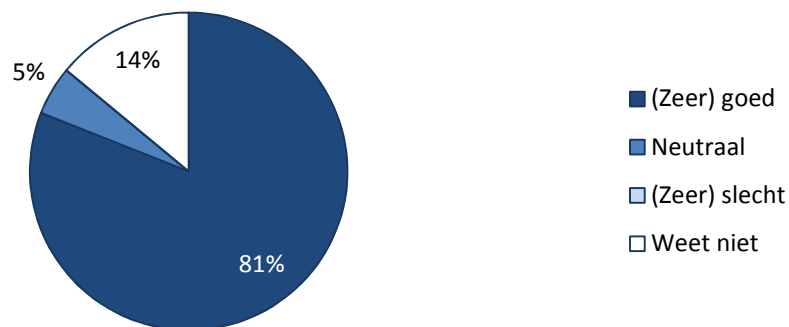
Zoals in het voorgaande al ter sprake is gekomen, vormde de subsidiëring van innovatiepilots een belangrijk onderdeel van het Platform. In de gesprekken met zowel de partners als de projectleiders hebben we dan ook aandacht besteed aan de **beoordeling** van en de ervaringen met de **subsidie(voorwaarden)**. We beginnen met de ervaringen van de projectleiders.

We hebben de **projectleiders** (N=37) allereerst gevraagd hoe zij een aantal voorwaarden voor de subsidie beoordelen. In het onderstaande zullen we deze voorwaarden successievelijk de revue laten passeren. We merken daarbij overigens op

dat enkele van deze voorwaarden in de loop der tijd aangepast zijn. Het aantal waarnemingen was echter te klein om zinvol na te kunnen gaan of zich tussen de 'cohorten' van projectleiders nog verschillen voordeden. Zo bedroeg in eerste instantie het subsidiepercentage voor bijvoorbeeld procespilots twee derde deel. Dit werd later naar beneden bijgesteld naar één derde deel. Maar een beperkt aantal projectleiders heeft dus te maken gehad met de situatie waarin het subsidiepercentage nog twee derde deel bedroeg. Het is dan ook niet zinvol om de beoordeling van het subsidiepercentage door deze kleine groep af te zetten tegen de beoordeling van andere groepen projectleiders die te maken hebben gehad met andere subsidiepercentages. Hetzelfde geldt voor andere subsidievoorwaarden die in de loop der tijd aangepast zijn.

We hebben de projectleiders allereerst dus gevraagd hoe zij het **subsidiepercentage** beoordelen dat voor hun project van toepassing was. In figuur 3.6 staan de resultaten van deze vraagstelling samengevat.

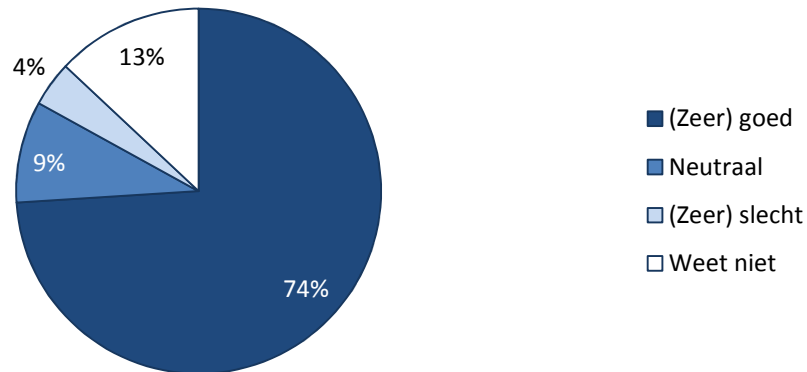
Figuur 3.6 Beoordeling subsidiepercentage (N=37)



Het blijkt dat vier op de vijf projectleiders het subsidiepercentage als (zeer) goed bestempelde. Geen van de respondenten bestempelt het subsidiepercentage als slecht. Slechts twee respondenten nemen een neutrale positie in, terwijl vijf projectleiders geen mening hebben. De respondenten die een neutrale positie innemen hadden liever een hoger percentage gehad. Eén van hen geeft daarbij aan dat een hoger percentage noodzakelijk is om internationaal concurrerend te blijven.

Net als voor het subsidiepercentage is ook het **maximum subsidiebedrag** tussentijds aangepast. In eerste instantie werd er namelijk niet een concreet maximum aan de subsidie voor een innovatiepilot gesteld. Hierdoor kon in 2010 dan ook een pilot van start gaan waarvoor meer dan 500.000 euro subsidie ter beschikking is gesteld. Een belangrijk nadeel van het ontbreken van een maximum aan de subsidie was dus dat het jaarlijkse budget daardoor al snel – met een beperkt aantal innovatiepilots – uitgeput kon raken. Daardoor werd vanaf 2011 dan ook besloten om wel een maximum – van 75.000 euro – aan de subsidie te stellen. Per saldo hebben 14 projectleiders (in 2009 en 2010) te maken gehad met de situatie waarin dit maximum niet van toepassing was. Dat wil overigens niet zeggen dat in 2009 en 2010 veel projecten gehonoreerd zijn met een subsidie van meer dan 75.000 euro. De meeste projecten uit 2009 en 2010 hebben ook niet meer dan 75.000 euro subsidie gehad. Aan de 23 projectleiders die wel te maken hebben gehad met een maximale subsidie van 75.000 euro hebben we gevraagd hoe zij dit maximum beoordelen (zie figuur 3.7).

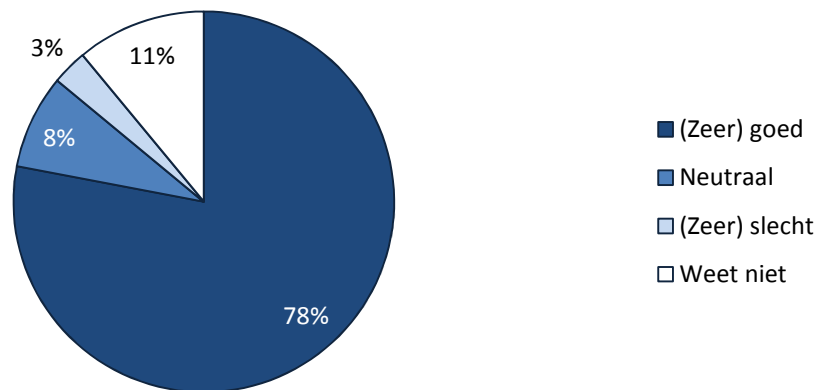
Figuur 3.7 Beoordeling maximum subsidie (N=23)



Uit figuur 3.7 valt af te leiden dat een ruime meerderheid van de projectleiders die te maken hebben gehad met het maximum subsidiebedrag hier tevreden over is. Slechts één projectleider beoordeelt de maximale subsidie als (zeer) slecht. Deze respondent stelt dat vanwege de budgetbeperking niet alle onderdelen van het project volgens plan konden worden uitgevoerd.

Een andere voorwaarde voor de subsidie was dat – zeker bij productpilots – **minimaal twee ketenschakels** bij een innovatiepilot betrokken moesten zijn. Bij procespilots was dit niet strikt noodzakelijk. De beoordeling van deze voorwaarde hebben we in figuur 3.8 samengevat.

Figuur 3.8 Beoordeling ‘betrokkenheid minimaal twee ketenschakels’ (N=37)

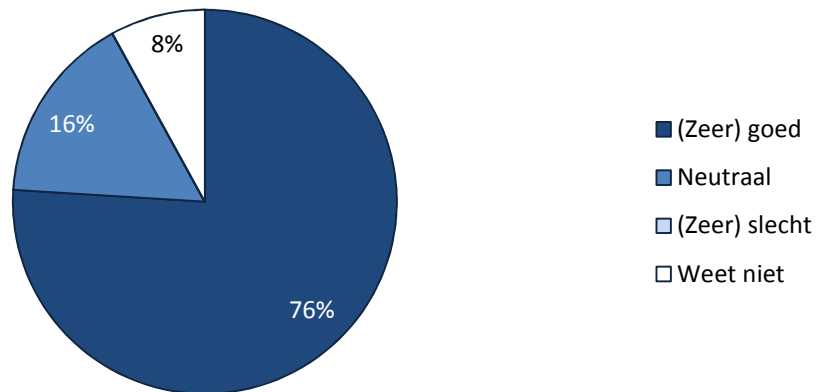


Uit figuur 3.8 komt naar voren dat de projectleiders over het algemeen tevreden waren over deze voorwaarde. Slechts één respondent was hier niet tevreden over terwijl drie respondenten een neutrale positie innamen. Over het algemeen vonden deze projectleiders het te ver gaan om het betrekken van twee ketenschakels als voorwaarde te stellen. Wat hen betreft is het voldoende wanneer een project bijdraagt aan verduurzaming van voedsel.

Een andere voorwaarde om in aanmerking te komen voor de subsidie was dat een innovatiepilot op **minimaal twee duurzaamheidsthema's** moest scoren. Deze

voorwaarde is vanaf de start van het Platform gehanteerd. Aan de hand van de resultaten van figuur 3.9 kan worden geconcludeerd dat meer dan drie kwart van de projectleiders deze voorwaarde als (zeer) goed bestempeld heeft.

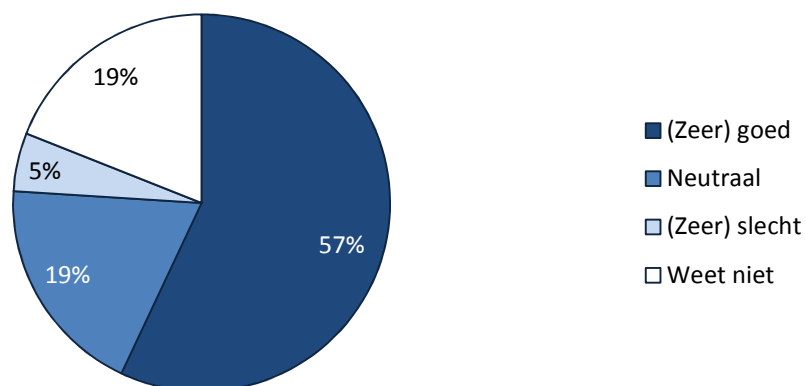
Figuur 3.9 Beoordeling 'scoren op minimaal twee duurzaamheidsthema's' (N=37)



Geen enkele projectleider vond deze voorwaarde slecht. Wel namen zes respondenten een neutrale positie in. Deze projectleiders vonden het niet (altijd) noodzakelijk dat een project op minimaal twee thema's moet scoren. Wanneer een project een grote bijdrage levert aan de verduurzaming van één thema zou een dergelijk project in hun optiek ook voor subsidie in aanmerking moeten komen. Daarnaast leidt het stellen van dit criterium volgens enkele projectleiders tot een 'gekunsteld' zoeken naar duurzaamheidsthema's waar een project ook een bijdrage aan zou kunnen leveren.

De '**inzet van eigen uren**' van de aanvrager kwam niet voor subsidie in aanmerking. Wel kon de gekapitaliseerde inbreng van deze uren als cofinanciering ingebracht worden. Uit figuur 3.10 blijkt dat ruim de helft van de projectleiders over het algemeen positief waren over deze voorwaarde.

Figuur 3.10 Beoordeling 'eigen uren niet subsidiabel' (N=37)

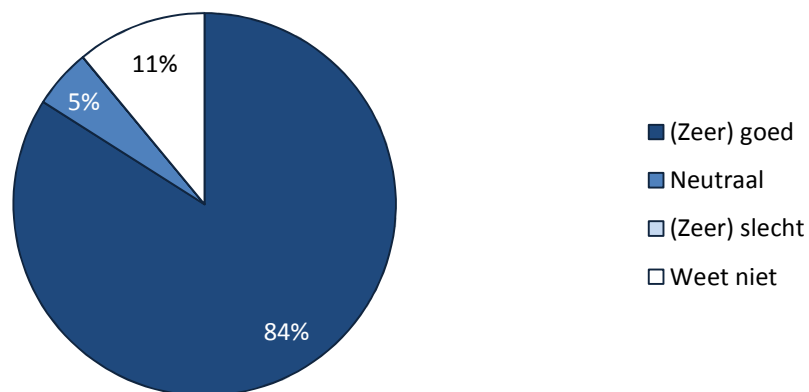


Wanneer de beoordeling van deze voorwaarde wordt vergeleken met die van de andere voorwaarden dan blijkt dat voor deze voorwaarde het minste draagvlak bestaat. Twee

respondenten vonden het een slechte voorwaarde dat zij de subsidie niet mochten gebruiken voor eigen uren. Verder namen zeven projectleiders een neutrale positie in. De twee projectleiders die negatief oordeelden vonden het een gemis dat de subsidie wel aangewend kon worden om externe expertise in te huren maar niet gebruikt mocht worden voor de eigen uren.

Zoals uit de naamgeving ‘innovatiepilots’ al blijkt, konden alleen aanvragen met een **innovatief karakter** gehonoreerd worden. Het moest dus gaan om projectinitiatieven die nog niet eerder – of in beperkte mate – binnen (onderdelen van) de voedselketen toegepast waren. Gedurende de looptijd van het Platform is aan dit criterium ook een steeds groter gewicht toegekend. Uit figuur 3.11 komt naar voren dat deze voorwaarde ook op groot draagvlak vanuit de projectleiders kan rekenen. De overgrote meerderheid van de projectleiders was hier namelijk (zeer) positief over.

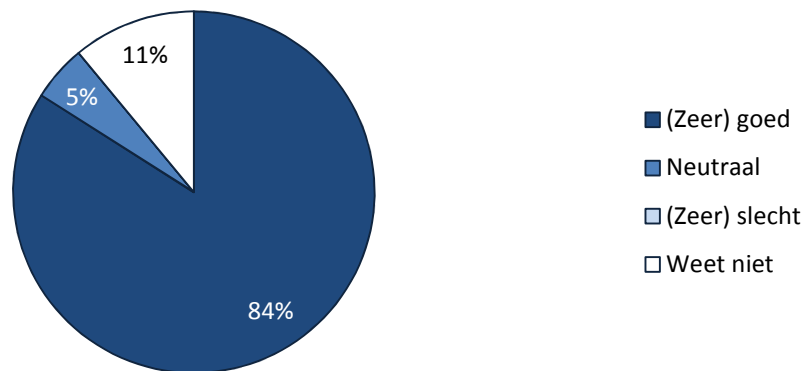
Figuur 3.11 Beoordeling voorwaarde dat aanvraag innovatief moest zijn (N=37)



Geen van de projectleiders was negatief over deze voorwaarde en slechts twee projectleiders namen een neutrale positie. Eén van hen vond dat een project niet per se innovatief hoeft te zijn als het bijdraagt aan substantiële opschaling van een duurzaam product. De andere respondent die een neutrale positie innam vond het onduidelijk wat het Platform onder ‘innovatief’ verstond.

Een laatste voorwaarde die we hier bespreken heeft betrekking op het feit dat aanvragers verplicht waren om de **resultaten** van hun innovatiepilot **openbaar** te maken. Uit figuur 3.12 blijkt dat projectleiders ook over deze voorwaarde in ruime meerderheid positief zijn.

Figuur 3.12 Beoordeling ‘verplichting tot openbaar maken resultaten’ (N=37)



Projectleiders vinden het logisch dat bij gebruik van overheidsgeld de verplichting bestaat om inzicht te geven in de resultaten en opbrengsten van het project. Geen van de respondenten vonden dit een slechte voorwaarde. Wel namen twee projectleiders een neutrale positie in. Deze respondenten gaven aan dat er naast subsidie ook eigen geld in het project is gaan zitten en dat dit weer moet worden terugverdiend. Het is daarom van belang om wel een voorsprong te behouden op de concurrentie.

Vervolgens hebben we de projectleiders ook gevraagd in hoeverre zij **vooraf voldoende bekend** waren met de **voorwaarden** die van toepassing waren om voor de subsidie in aanmerking te komen. Twee derde deel van de projectleiders (N=37) heeft deze vraag in bevestigende zin beantwoord. Verder gaven zeven projectleiders (19%) aan dat zij destijds niet goed bekend waren geweest met de voorwaarden terwijl vijf projectleiders (14%) niet in staat waren om deze vraag te beantwoorden.

Aan de zeven projectleiders die destijds niet goed bekend waren met de voorwaarden voor subsidie hebben we gevraagd wat de achterliggende oorzaken daarvoor waren. Uit de resultaten (zie tabel 3.6) blijkt dat dit vooral te maken had met dat informatie niet duidelijk was. Verschillende van deze projectleiders hebben aangegeven dat dit met name in de beginfase van het Platform speelde. Later waren de voorwaarden meer uitgekristalliseerd. Overigens lieten drie projectleiders hun aanvraag door externe adviseurs verzorgen waardoor er voor hen ook niet de noodzaak bestond om zich in de voorwaarden te verdiepen. Later in deze rapportage komen we overigens nog terug op de inzet van externe adviseurs bij het aanvragen van de subsidie.

Tabel 3.6 Oorzaken onbekendheid voorwaarden (N=7)

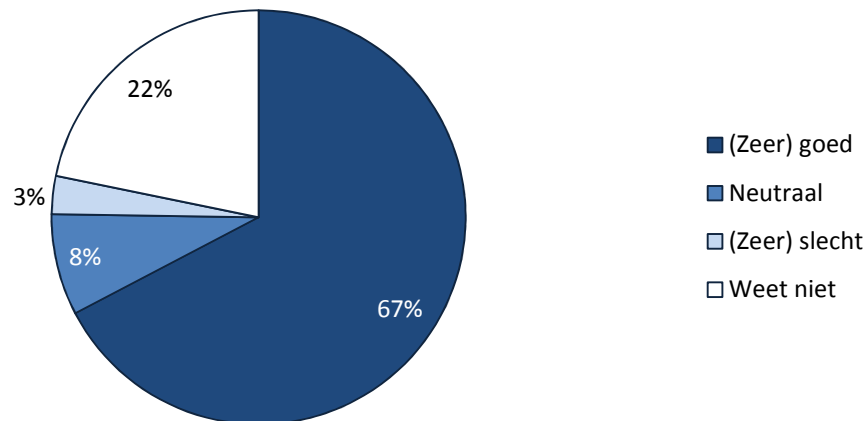
Oorzaak	Aantal projectleiders
Informatie was onduidelijk	4
Tegenstrijdige informatie	2
Kon er niets over vinden	2
Adviseur verzorgde de aanvraag	1

Verder zijn we bij de projectleiders, die destijds **niet goed bekend** waren met de subsidievoorwaarden, nagegaan in hoeverre dat een **probleem** voor hen vormde. Dit

vormde voor geen enkele projectleider een probleem. Met hulp van het secretariaat en/of een extern adviseur is men er in geslaagd om duidelijkheid te verkrijgen en daardoor met succes een beroep op de subsidie te doen.

In de gesprekken met de projectleiders hebben we ook aandacht geschonken aan de **duidelijkheid** van de **subsidievoorwaarden**. In figuur 3.13 geven we het oordeel van de respondenten weer.

Figuur 3.13 Beoordeling duidelijkheid subsidievoorwaarden (N=37)



Acht projectleiders konden zich geen mening vormen over de duidelijkheid van de voorwaarden. De overige 29 projectleiders hebben wel een standpunt ingenomen. Een ruime meerderheid van hen was positief over de duidelijkheid van de voorwaarden. Slechts één respondent beoordeelde de voorwaarde rond het betrekken van twee ketenschakels als onduidelijk. Drie respondenten hebben om verschillende redenen een neutrale beoordeling gegeven. Deze projectleiders hebben onduidelijkheid ervaren over het stapelen van subsidies, de definitie van wat innovatief is en het aantal te betrekken ketenschakels.

Om zicht te krijgen op de 'aantrekkelijkheid' van de subsidie vanuit het Platform hebben we de projectleiders gevraagd of zij zich destijds ook op **andere subsidiemogelijkheden** hebben **georiënteerd**. We hebben dit op projectniveau (N=49) en niet op projectleider niveau in kaart gebracht omdat dit per project kan verschillen. Bij in totaal acht projecten (N=49) bleek dit het geval te zijn. Bij zes van deze acht projecten kwamen respondenten ook daadwerkelijk andere subsidiemogelijkheden op het spoor. Deze personen brachten alternatieve subsidieregelingen naar voren, zoals de WBSO, het convenant Tussen-segment en Interreg. Deze regelingen werden elk één keer genoemd. Daarnaast werden in drie gevallen subsidies van ngo's genoemd.

Bij de zes gevallen (N=49) waar projectleiders **andere subsidieregelingen** in beeld hadden gekregen zijn we nagegaan in hoeverre zij daar (ook) **gebruik** van hebben gemaakt voor hun innovatieproject dan wel de redenen om daar geen gebruik van te maken. In totaal bleek dat in vijf gevallen ook een beroep op de andere subsidies is gedaan. Slechts één projectleider heeft geen gebruik gemaakt van alternatieve subsidies

omdat deze daarvoor niet in aanmerking kwam. In drie gevallen ging het om subsidies van ngo's en in twee gevallen om andere overheidssubsidies.

In de gesprekken met de projectleiders, die ook alternatieve subsidieregelingen op het spoor waren gekomen, hebben we aandacht besteed aan de vraag hoe zij de subsidie vanuit het Platform beoordelen in relatie tot deze 'alternatieven'. Als belangrijkste '**plussen**' van de subsidie vanuit het Platform werden de volgende punten naar voren gebracht:

- Subsidie van het Platform is specifiek gericht op verduurzaming/bij het Platform ontmoet je lotgenoten (3 keer genoemd).
- Subsidie van het Platform geeft meer vrijheid dan subsidie van een ngo waarbij je aan bepaalde toeleveranciers bent gebonden (3 keer genoemd).
- Bij Platformsubsidies is onze brancheorganisatie nauw betrokken (2 keer genoemd).

'**Minnen**' van de subsidie vanuit het Platform ten opzichte van alternatieve subsidieregelingen waren in de optiek van deze projectleiders:

- Bij andere subsidieregelingen zijn de aanvraagformat en voorwaarden meer gestandaardiseerd (3 keer genoemd).
- Communicatie verloopt soepeler/transpanter (2 keer genoemd).
- Beslissing op aanvraag is sneller (1 keer genoemd).

Zoals gezegd, hebben we ook in de gesprekken met de **partners** aandacht geschonken aan de **subsidievoorwaarden**. Het overall beeld wat daaruit naar voren is gekomen is dat de partners ook achteraf gezien over het algemeen tevreden zijn over de voorwaarden die gehanteerd zijn. In essentie is deze tevredenheid op de volgende redenen gestoeld. Allereerst hebben de private partners niet of nauwelijks klachten vanuit de achterban vernomen over deze voorwaarden. Dit duidt er in de optiek van deze partners op dat de voorwaarden ook door de achterban veelal als billijk ervaren zijn. Dit wordt overigens ook gestaafd door de bevindingen vanuit de projectleiders die we hierboven gepresenteerd hebben. Verder is er vanuit de partners opgemerkt dat er niet gewerkt is met starre voorwaarden maar dat hierin – samenhangend met de voortgang van het Platform – ook tussentijdse aanpassingen in doorgevoerd zijn. Hierdoor konden de voorwaarden tussentijds als het ware 'geoptimaliseerd' worden. Zo hebben we bijvoorbeeld kunnen zien dat het subsidiepercentage en het maximum subsidiebedrag tussentijds naar beneden toe bijgesteld zijn. Hiermee kon bereikt worden dat meer projecten ondersteund konden worden dan zonder deze aanpassingen mogelijk was geweest. In de derde plaats bleken de subsidievoorwaarden in de praktijk ook werkbaar te zijn voor het Platform. Bij de beoordeling van de aanvragen hebben zich wat dit aangaat binnen het Platform dan ook geen wezenlijke knelpunten en/of wederkerende discussies over (de interpretatie van) deze voorwaarden voorgedaan.

4. ORGANISATIE EN UITVOERING

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen verschillende aspecten rondom de organisatie en uitvoering van het Platform aan bod. Daarbij gaan we in paragraaf 4.2 eerst in op de ervaringen van de partners van het Platform. In paragraaf 4.3 zoomen we in op verschillende aspecten van de aanvraag- en beoordelingsprocedure. Vervolgens verleggen we in paragraaf 4.4 de aandacht naar de uitvoering van de innovatiepilots zoals die vanuit het Platform ondersteund zijn.

4.2 Ervaringen partners Platform en externe partners

In deze paragraaf schenken we eerst aandacht aan de ervaringen van de partners van het Platform. Vervolgens komen de ervaringen van de externe partners aan bod.

1. Ervaringen partners Platform

In de gesprekken met de partners van het Platform zijn verschillende aspecten van de organisatie en uitvoering van het Platform de revue gepasseerd. In het navolgende zullen we dan ook aandacht schenken aan de volgende onderwerpen:

- Algehele beoordeling van organisatie en uitvoering.
- Invulling ketenmanagement.
- Samenstelling Platform en Stuurgroep.
- Samenwerking onderling en met externe partners.
- Functioneren werkgroepen.
- Aanvraag- en beoordelingsprocedure.
- Uitvoering innovatiepilots.

Over het **algemeen** zijn de partners **tevreden** over de wijze waarop de **organisatie en uitvoering** van het Platform Verduurzaming Voedsel verlopen is. Dit blijkt ook uit de bespreking van de onderwerpen die hieronder nog aan bod zullen komen. Er hebben zich wat dit aangaat dan ook geen majeure knelpunten voorgedaan. Het voorgaande impliceert overigens niet, zoals eveneens bij de bespreking van onderstaande onderwerpen aan bod zal komen, dat alles ‘vlekkeloos’ verlopen is en er qua organisatie en uitvoering geen verbeterpunten uit de evaluatie te destilleren zijn.

De partners zijn unaniem van mening dat het secretariaat en de secretarissen zeer goed gefunctioneerd hebben. We roepen daarbij in herinnering (zie hoofdstuk 2) dat het secretariaat en de secretaris – maar ook de onafhankelijk voorzitter – onderdeel vormden van het **‘ketenmanagement’**. De positieve beoordeling van het secretariaat/de secretaris(sen) is nader geconcretiseerd door er op te wijzen dat vragen snel en adequaat beantwoord werden, dat vergaderingen zorgvuldig voorbereid werden, dat er goed zorg gedragen werd voor de follow-up van vergaderingen en dat met dit alles de partners veel werk uit handen genomen werd.

Zoals uit het voorgaande al min of meer blijkt, zijn gedurende de looptijd van het Platform twee secretarissen actief geweest. De overdracht van taken tussen beide secretarissen is

– zo blijkt uit de gesprekken met de partners alsmede uit analyses van verslagen van het Platform en de Stuurgroep – vrij geruisloos verlopen. Over beide secretarissen zijn de partners (zeer) positief. Dit wordt ook onderbouwd door het feit dat de laatste secretaris van het Platform als secretaris van de Alliantie aangesteld is.

Verder zijn de partners van mening dat het een goede keuze is geweest om voor het Platform een onafhankelijk **voorzitter** aan te stellen. Deze voorzitter fungeerde tevens als vicevoorzitter van de Stuurgroep. De partners zijn veelal ook tevreden over de wijze waarop de voorzitter invulling aan zijn taken heeft gegeven. Daarbij is er bijvoorbeeld op gewezen dat de voorzitter gedegen kennis had van de Agri&Food sector, autoriteit uitstraalde en regelmatig partijen aangespoord en gestimuleerd heeft om '(nog meer) in beweging te komen'.

In formele zin was in eerste instantie de **minister** van LNV en later de **staatssecretaris** van het ministerie van EZ de voorzitter van de Stuurgroep. De toenmalige minister van LNV heeft daar ook invulling aan gegeven door bij vergaderingen van de Stuurgroep daadwerkelijk als voorzitter op te treden. Dit wordt sterk gewaardeerd door de betrokken private partners. Dit omdat daarmee, in hun optiek, het belang dat de overheid hecht aan het thema duurzaam voedsel goed tot uitdrukking komt. Als spiegelbeeld daarvan zijn de private partners ontevreden over het feit dat de latere staatssecretaris van EZ hier geen follow-up aan heeft gegeven. De afwezigheid van de staatssecretaris als voorzitter heeft binnen de Stuurgroep, zo blijkt ook uit een analyse van de verslagen van vergaderingen van de Stuurgroep, tot de nodige irritaties geleid. Hierbij tekenen enkele partners wel aan dat hierin achteraf gezien te veel negatieve energie gestoken is.

Over de **samenstelling** van het **Platform** en de **Stuurgroep** zijn de partners veelal positief. Wel is het zo dat er destijds, met name vanuit het (toenmalige) ministerie van LNV, op aangedrongen is om de Stuurgroep nog uit te breiden met één of enkele vertegenwoordigers van ngo's. Dit is echter niet gerealiseerd. Op de redenen hiervoor komen we in het onderstaande nog terug. Met name de private partners zijn, ook achteraf gezien, tevreden over het feit dat de samenstelling van het Platform en de Stuurgroep zo gebleven is en niet tussentijds aangepast is. Een eerste belangrijke reden daarvoor is dat in hun optiek met deze samenstelling de hele voedselketen afgedekt werd en er geen schakels ontbraken. Bovendien was het zo dat de private partners elkaar natuurlijk wel kenden maar er lagen zeker nog kansen om de samenwerking en afstemming – zeker op het gebied van verduurzaming van voedsel – nog te intensiveren. Met andere woorden, er was – ook met de samenstelling van partijen waarvan in het Platform en de Stuurgroep sprake was – 'voldoende te doen'. In dit licht wijzen de private partners er dan ook op dat het goed was dat men zich in eerste instantie – binnen het Platform en de Stuurgroep – kon concentreren op het ontwikkelen en versterken van de samenwerking tussen de partners onderling op het gebied van verduurzaming van voedsel. Uitbreiding met andere externe partners is een volgende stap die nu binnen de Alliantie Verduurzaming Voedsel gezet kan worden. Verder hebben de private partners ook bij de feitelijke uitvoering van de activiteiten van het Platform Verduurzaming Voedsel geen partijen gemist. Er zijn in de optiek van deze partners dus geen initiatieven blijven liggen, of niet goed van de grond gekomen, wat met betrokkenheid van andere partners wel gerealiseerd had kunnen worden.

Ook over de **onderlinge samenwerking** binnen het Platform en de Stuurgroep zijn de partners per saldo tevreden. Vanuit de private partners wordt aangegeven dat dit een belangrijke reden is geweest om de samenwerking binnen de Alliantie Verduurzaming Voedsel te continueren. De partners hebben ervaren dat alle betrokkenen bij het Platform er de 'schouders onder wilden zetten' en dat geen enkele partij zich wat dit aangaat 'verstopt' heeft. Zoals we in hoofdstuk 5 nog zullen uitwerken, heeft de samenwerking binnen het Platform voor de private partners ook het nodige opgeleverd. Zo is er veel meer begrip en inzicht ontstaan in wat er in andere schakels van de keten speelt en (on)mogelijk is waar het gaat om verduurzaming van voedsel. Daardoor is de samenwerking tussen de partners rondom dit thema ook geïntensiveerd.

Uit de evaluatie is gebleken dat – in vergelijking met de onderlinge samenwerking – de **samenwerking en afstemming** van het Platform met **externe partijen** zoals ngo's veel **beprekter** is gebleven. Op de achterliggende oorzaken hiervoor komen we in het onderstaande terug.

Gedurende de uitvoering van het Platform is een drietal **werkgroepen** ingesteld. In de eerste plaats ging het hierbij om de werkgroep **ISVV** die belast was met het implementeren van een informatiesysteem voor verduurzaming van voedsel. Dit heeft dus uiteindelijk geresulteerd in de website www.duurzamereten.nl. De opzet hiervan is, in de vorm van een rondetafelbijeenkomst, besproken met een aantal ngo's. Hoewel het een en ander de nodige energie en doorlooptijd heeft gevegd zijn de partners veelal tevreden over het resultaat: het systeem zoals geïmplementeerd in de website www.duurzamereten.nl. De samenwerking binnen deze werkgroep wordt dan ook als goed bestempeld. Wel bestaat er, zoals eerder vermeld, bij de partners consensus over de noodzaak tot verdere uitbreiding van het aantal bedrijven dat participeert in de website www.duurzamereten.nl. In het werkplan van de Alliantie is daarom voorzien in het ontplooiën van initiatieven die er op gericht zijn om tot de beoogde uitbreiding van het aantal bedrijven te komen.

In de tweede plaats is er een werkgroep **Communicatie** ingesteld. Daarbij werden de activiteiten op het gebied van voorlichting en communicatie met name gerealiseerd door de secretaris, het ministerie van EZ en de ingehuurdde communicatiemedewerkers. In hoofdstuk 2 hebben we gezien dat er op het gebied van voorlichting en communicatie bijvoorbeeld initiatieven werden ontplooid zoals het opstellen en verspreiden van nieuwsbrieven, het onderhouden van de website www.verduurzamingvoedsel.nl, het organiseren van eindejaarbijeenkomsten en het samenstellen van jaarrapportages. In deze werkgroep participeerden (communicatie) medewerkers van de partners. Over het algemeen zijn de partners van het Platform gematigd positief over het functioneren van deze werkgroep. Met name in de eerste jaren hebben zich namelijk nogal wat personele wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van deze werkgroep. Zo zijn er bijvoorbeeld in totaal drie verschillende communicatie coördinatoren ingezet, iets wat de efficiency van de uitvoering van activiteiten niet ten goede is gekomen. Dit omdat de betreffende coördinatoren bijvoorbeeld steeds opnieuw ingewerkt moesten worden.

De derde en laatste werkgroep **Voedselverspilling en optimalisatie reststromen** is begin 2012 van start gegaan. Eén van de redenen om deze werkgroep te initiëren was de

doelstelling die EZ met de Tweede Kamer heeft afgesproken om tussen 2009 en 2015 tot een reductie van 20% van voedselverspilling te komen. De partners zijn veelal tevreden over het functioneren van deze werkgroep. Dit wordt ook gestaafd door het feit dat deze werkgroep binnen de Alliantie gecontinueerd zal worden. Een belangrijke stap waar de werkgroep mee gestart is betreft het nader definiëren en afbakenen van wat precies onder voedselverspilling verstaan dient te worden. In het verlengde daarvan zal de omvang van voedselverspilling in Nederland in kaart worden gebracht³. Aan de hand hiervan kunnen dan doelstellingen worden geformuleerd voor de reductie van voedselverspilling en kan de doelrealisatie daarvan worden gemonitord. Op het gebied van reststromen heeft de werkgroep initiatieven ontplooid zoals het opstellen van een position paper rondom THT/TGT.

Verder is in de gesprekken met de partners ook de **aanvraag- en beoordelingsprocedure** van de innovatiepilots aan bod gekomen. Het algemene beeld dat hieruit naar voren is gekomen is dat deze procedure voorspoedig is verlopen. Ook achteraf gezien zouden de partners hierin niet of nauwelijks aanpassingen of verbeteringen in door willen voeren. Sterke punten van deze procedure, in de optiek van de partners, zijn deels in hoofdstuk 3 al ter sprake gekomen. Zo hebben we daar gezien dat de partners goed uit de voeten konden met de beoordelingscriteria die voor de innovatiepilots golden. Deze waren helder en duidelijk en hebben niet tot wezenlijke discussies binnen het Platform geleid. In het verlengde hiervan wordt het ook als sterk punt ervaren dat de criteria tussentijds 'geoptimaliseerd' zijn aan de hand van de voortgang van het Platform. Verder zijn de partners ook unaniem in hun positieve beoordeling van de voorbereiding van de aanvragen door het secretariaat en de secretarissen. Zo maakte de secretaris bijvoorbeeld voor elke aanvraag een oplegger waardoor de partners snel en goed inzicht konden krijgen in de 'ins' en 'outs' van een aanvraag. Bovendien werd de partners hiermee veel werk uit handen genomen. Een knelpunt dat rondom de aanvraag- en beoordelingsprocedure wel gespeeld heeft is dat in de loop van 2012 bekend werd dat het ministerie van EZ duidelijk minder middelen voor de innovatiepilots ter beschikking had dan in de voorgaande jaren. Hierdoor moest er enerzijds direct 'op de rem worden getrapt' bij het in behandeling nemen van nieuwe aanvragen. Anderzijds moest 'de kaasschaaf worden toegepast' bij aanvragen die al in behandeling waren genomen. Voor deze laatste aanvragen gold dat vanaf dat moment bepaalde onderdelen niet meer – of in mindere mate – ondersteund konden worden.

Wat de **uitvoering** van de **innovatiepilots** betreft is uit de gesprekken met de partners van het Platform naar voren gekomen dat achteraf gezien **te weinig ingezet** is op de **begeleiding** van – en het onderhouden van contacten met – deze **pilots**. Uit de evaluatie (gesprekken en deskresearch) blijkt dat een belangrijke oorzaak hiervoor is dat binnen het Platform Verduurzaming Voedsel ook niet duidelijk vastgelegd is wie hier zorg voor zou dragen en op welke wijze. Het gevolg hiervan was dat er betrekkelijk weinig zicht is gehouden op de voortgang en (tussentijdse) resultaten van de innovatiepilots. Dergelijke inzichten zijn echter wel van belang om eventuele knelpunten in de voortgang tijdig te signaleren en – indien nodig en haalbaar – maatregelen te treffen. Ook is het monitoren

³ WUR, *Monitor Voedselverspilling, 2013*

van de pilots belangrijk voor het identificeren van succesvolle pilots die breder uitgedragen dan wel opgeschaald kunnen worden.

Het beperkte zicht op de voortgang en resultaten van de innovatiepilots werd overigens ook nog door een aantal andere oorzaken versterkt. Allereerst konden innovatiepilots die gehonoreerd waren direct bij de start al een voorschot aanvragen van maximaal 80%. Dit maakte dat het aanvragen van voorschotten dus niet of nauwelijks een vehikel vormde om tussentijds zicht te krijgen op het reilen en zeilen van de innovatiepilots. Ook was het zo dat kleinere innovatiepilots – met minder dan 25.000 euro subsidie – niet verplicht waren om een inhoudelijke eindrapportage in te dienen. Ook dit gegeven droeg niet bij aan het verkrijgen van inzicht in de resultaten die uiteindelijk met dit type innovatiepilots behaald waren. Verder is door enkele partners genoemd dat achteraf gezien de looptijd van het Platform te kort is geweest. Met de huidige looptijd konden in feite alleen innovatieprojecten geïnitieerd worden en was er geen tijd voor het borgen en breder uitrollen van de resultaten van succesvolle pilots. Deze 'uitrol' lag als het ware buiten de 'scope' van de tijdshorizon van het Platform.

II. Ervaringen externe partners

Zoals gezegd, hebben we ook een aantal **externe partners** van het Platform geconsulteerd. In deze gesprekken hebben we onder andere aandacht geschonken aan de samenwerking en afstemming met het Platform. Enkele 'rode draden' die daaruit naar voren kwamen zijn de volgende. Allereerst is er vanuit verschillende externe partners op gewezen dat de **samenwerking en afstemming** een **vrij ad hoc karakter** droeg. Dit hield in dat er wel op incidentele basis overleg werd gevoerd tussen het Platform en andere externe partijen maar dat dit niet geresulteerd heeft in een structurele samenwerking met het Platform. Uit de evaluatie blijkt dat de achterliggende redenen hiervoor als volgt zijn.

In eerste instantie was het Platform – mede gezien het toenmalige verzoek van de minister van LNV – wel voornemens om met name de Stuurgroep uit te breiden met één of enkele externe partners. Daarbij gingen de gedachten vooral uit naar het laten toetreden van één of enkele ngo's. De ambitie was dan wel dat deze ngo's ook als vertegenwoordigers van andere ngo's op zouden treden. Dit bleek in de praktijk echter een brug te ver te zijn. In de eerste plaats kwam uit een inventarisatie van het Platform naar voren dat het aantal ngo's zeer groot was. In de tweede plaats bleek het – mede daardoor – niet haalbaar te zijn om één of enkele ngo's te betrekken die dan ook andere ngo's konden vertegenwoordigen. Hierdoor ontstonden met name bij de private partners binnen de Stuurgroep twijfels over de meerwaarde van het laten participeren van één of enkele ngo's die alleen voor zichzelf konden spreken. Welke zou(den) dan gekozen moeten worden en waarom deze?

Daarnaast bestond er, met name bij de private partners van het Platform, ook twijfel over de vraag of uitbreiding van de Stuurgroep wel ten goede zou komen aan initiatieven gericht op verduurzaming van voedsel of dat dit eerder 'remmend' zou werken. Ter onderbouwing hiervan is er, zoals hierboven al aan de orde is gekomen, vanuit deze partners op gewezen dat in de Stuurgroep alle kernspelers van de voedselketen vertegenwoordigd waren. Vanuit deze optiek waren er dan ook geen 'witte vlekken' die

nog ingevuld moesten worden alvorens keten brede/integrale initiatieven op het gebied van verduurzaming van voedsel opgezet konden worden.

Het spiegelbeeld van het voorgaande was wel dat externe partners het Platform als een vrij 'gesloten circuit' hebben ervaren. Een deel van de externe partners betreurt dit omdat zij van mening zijn dat het een meerwaarde zou hebben gehad indien naast de ketenpartners (en EZ) ook andere partijen hadden kunnen participeren. Volgens deze externe partners had dit er aan bij kunnen dragen dat er door het Platform (nog) meer resultaten op het gebied van verduurzaming van voedsel waren geboekt. Enerzijds omdat externe partners dan kennis op het terrein van verduurzaming (van voedsel) in hadden kunnen brengen. Anderzijds omdat zij de private partners wellicht hadden kunnen prikkelen tot (nog) 'grotere stappen'. In de opzet waarvoor nu gekozen is kon in de optiek van deze externe partners alleen het ministerie van EZ de rol van externe aanjager ('luis in de pels') spelen. Een prikkelende en stimulerende rol is in de optiek van de betreffende externe partners belangrijk omdat brancheorganisaties van nature vrij behoudend (moeten) zijn. Dit omdat zij hun hele achterban vertegenwoordigen en daardoor voorzichtig dienen te zijn bij het ontplooiën van sterk vernieuwende initiatieven (waarbij delen van de eigen achterban mogelijk niet 'aan kunnen haken').

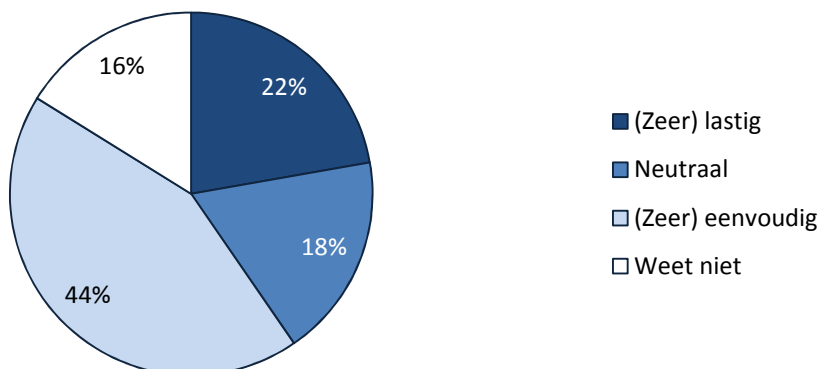
Een opvallende bevinding uit de gesprekken met externe partners is verder dat partners die (deels) bekend waren met de innovatiepilots die vanuit het Platform geïnitieerd zijn daar (vrij) positief over waren. Deze externe partners waren natuurlijk niet met alle pilots bekend maar voor de pilots die zij wel kenden gold in hun optiek dat zij veelal de moeite waard en vernieuwend waren. Bij diverse innovatiepilots (zie ook paragraaf 4.4) waren overigens ook ngo's betrokken. In het verlengde hiervan is vanuit deze externe partners dan ook naar voren gebracht dat het naar de toekomst belangrijk is dat de succesvolle pilots breder uitgerold worden. Hier ligt in de optiek van de betreffende externe partners een belangrijke toekomstige rol voor de Alliantie.

4.3 De aanvraag voor ondersteuning van innovatiepilots

In deze paragraaf zoomen we in op de ervaringen van de projectleiders met het **aanvragen** van **financiële ondersteuning** vanuit het Platform voor hun innovatiepilots. Het is daarbij van belang om op te merken dat in deze en de navolgende paragraaf alsmede in hoofdstuk 5 'N' – het aantal waarnemingen – staat voor het aantal innovatiepilots. Verschillende van de geraadpleegde projectleiders hebben namelijk meerdere innovatiepilots onder hun hoede. We hebben er voor gekozen om de analyses in het navolgende op projectniveau (N=49) te doen omdat de betreffende projectleiders de vragen soms verschillend hebben beantwoord voor hun projecten. Zo kan het voorkomen dat een projectleider in 2009 wel een extern adviseur ingeschakeld heeft om een aanvraag in te dienen, terwijl dezelfde projectleider dat in 2011 niet heeft gedaan voor een andere aanvraag.

In de gesprekken met de projectleiders zijn we allereerst nagegaan hoe zij het opstellen van de aanvraag voor ondersteuning gevonden hebben (zie figuur 4.1).

Figuur 4.1 Mate waarin het opstellen van de aanvraag als lastig is ervaren (N=49)



Uit bovenstaande figuur kunnen we afleiden dat bij bijna de helft van de innovatiepilots (21 pilots) het opstellen van de aanvraag als (zeer) eenvoudig werd ervaren door de betreffende projectleider. Daar staat tegenover dat bij elf pilots de projectleiders het opstellen van de aanvraag (zeer) lastig vonden. Voor negen innovatiepilots waren de projectleiders 'neutraal' waar het gaat om de beoordeling van de moeilijkheidsgraad van de aanvraag. Voor acht pilots konden de projectleiders deze vraag niet beantwoorden omdat zij niet zelf de aanvraag hebben ingediend maar een voorganger of een extern adviseur. We hebben bij de elf pilots, waar het opstellen van de aanvraag als (zeer) lastig ervaren is door de projectleiders, geïnventariseerd wat de achterliggende redenen daarvoor waren. Daaruit kwam het volgende beeld naar voren:

- Doorvoeren van aanpassingen op verzoek van secretariaat of Platform: 4 keer genoemd.
- Beschrijven van impact op verduurzaming van voedsel: 3 keer genoemd.
- Tot overeenstemming komen met een diverse groep van betrokken organisaties: 2 keer genoemd.
- Opstellen van de begroting: 2 keer genoemd.
- Ontbreken kaders/beschrijving wat er verwacht werd in aanvraag: 2 keer genoemd.

Samenhangend met het voorgaande hebben we de projectleiders gevraagd in welke mate er voor het opstellen van de aanvragen een beroep op externen zoals subsidieadviseurs is gedaan. Uit tabel 4.1 komt naar voren dat bij ongeveer één op de vijf innovatiepilots het verzorgen van de aanvraag geheel of deels overgelaten is aan externen. Dit impliceert dat bij een ruime meerderheid van de pilots (80%) de aanvragende partij zelf heeft zorg gedragen voor het opstellen van de aanvraag.

Tabel 4.1 Inzet van externen bij het opstellen van de aanvraag (N=49)

Antwoordcategorie	Percentage
Wij hebben dat (vrijwel) helemaal uitbesteed aan een externe partij	12%
Wij hebben daarvoor deels externe hulp gezocht	8%
(Vrijwel) helemaal zelf gedaan	80%
Totaal	100%

Bij de pilots waarbij de werkzaamheden voor de aanvraag (deels) uitbesteed zijn aan externen zijn we nagegaan welke overwegingen daarbij een rol hebben gespeeld. Uit de resultaten van tabel 4.2 blijkt dat dit vooral te maken heeft met de deskundigheid van de betrokken externe partij. Overigens noemden de betreffende respondenten vaak meerdere redenen om externe deskundigheid in te schakelen.

Tabel 4.2 Redenen om externen in te zetten bij het opstellen van de aanvraag (N=10), meerdere antwoorden mogelijk

Reden	Aantal keer genoemd
Deskundigheid van de betreffende adviseurs/externe partij	9 keer
Wij kunnen zoiets niet (te ingewikkeld)	4 keer
We verwachten dat onze slaagkans daardoor zou toenemen	3 keer
Externe partij was ook uitvoerder van onderdelen van de pilot	3 keer
De externe deskundigheid was toch (vrijwel) gratis	3 keer
De adviseur/externe partij drong daar op aan/adviseerde dat	1 keer

In totaal werd bij 39 innovatiepilots (zie tabel 4.1) de aanvraag (*vrijwel*) **geheel zelf** gedaan door de aanvragende organisaties. Ook aan deze projectleiders hebben we de vraag gesteld waarom zij dat zo aangepakt hebben en bijvoorbeeld geen beroep op externen hebben gedaan. De belangrijkste argumenten die deze projectleiders hiervoor gaven waren de volgende. Het meest frequent, namelijk bij 59% van deze pilots, werd genoemd dat men aanvragen meestal of altijd zelf doet. Een andere belangrijke reden, die bij 54% van deze pilots naar voren is gebracht, was dat de projectleiders de aanvraag goed te doen of niet te ingewikkeld vonden. Verder is bij 21% van deze pilots door de projectleiders opgemerkt dat men er nooit aan gedacht had om het opstellen van de aanvraag uit te besteden. Argumenten die wat minder frequent werden genoemd waren dat 'als je een adviseur inschakelt je een deel van het werk toch nog zelf moet doen' (voor 3 innovatiepilots genoemd), dat het 'inschakelen van een adviseur te duur is' (voor 2 innovatiepilots naar voren gebracht) en dat de projectleider 'geen adviseur kende die deskundig was op dit terrein' (voor 2 innovatiepilots genoemd).

Bij 21 innovatiepilots hebben de betreffende projectleiders actief gebruik gemaakt van **ondersteuning** vanuit het **Platform** – en dan vooral de secretaris – bij het ontwikkelen en uitwerken van hun projectvoorstel. Deze ondersteuning had met name betrekking op de volgende punten:

- Hulp bij opstellen aanvraag/omschrijven aanvraag (voor 8 pilots genoemd).
- Uitleg/beantwoording vragen over richtlijnen/interpretatie voorwaarden (voor 7 pilots naar voren gebracht).
- Terugkoppeling van vragen vanuit het Platform (voor 5 pilots opgemerkt).
- Betrekken potentiële ketenpartners (voor 2 pilots genoemd).
- Hulp bij rondkrijgen benodigde documenten (2 pilots naar voren gebracht).

Projectleiders die deze vorm van ondersteuning vanuit het Platform verkregen hadden, waren daar unaniem (zeer) positief over. Het gemiddelde **rapportcijfer** dat zij hiervoor gaven kwam namelijk uit op een 7,9. Geen van de betreffende projectleiders gaf hiervoor een onvoldoende.

Bij in totaal tien innovatiepilots hebben aanvragers gebruik gemaakt van hun **brancheorganisatie** bij het ontwikkelen en uitwerken van hun projectvoorstel. Deze ondersteuning had bijvoorbeeld betrekking op:

- Brancheorganisatie heeft met ons meegeschreven/-gedacht (voor 6 pilots genoemd).
- Brancheorganisatie heeft de voorwaarden toegelicht (voor 3 pilots opgemerkt).
- Ondersteuning bij keuze projectpartners geboden (voor 2 pilots naar voren gebracht).

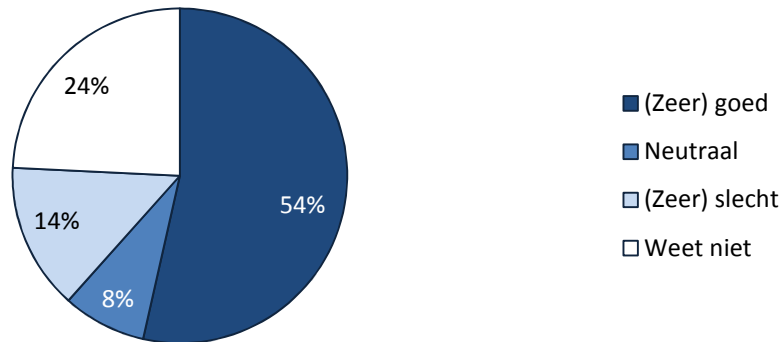
Ook over deze vorm van ondersteuning waren de betreffende projectleiders (zeer) tevreden getuige het gemiddelde **rapporcijfer** van een 7,9. Ook in dit geval gaf geen van de betreffende projectleiders een onvoldoende voor deze vorm van ondersteuning.

In totaal is bij dertien innovatiepilots geen beroep gedaan op ondersteuning van het Platform of de brancheorganisatie gedaan. Projectleiders van vijf innovatiepilots wisten niet of er gebruik was gemaakt van een dergelijke ondersteuning. Dit omdat een voorganger of een extern adviseur de aanvraag opgesteld had. We zijn nagegaan of de projectleiders van de 13 pilots, waarbij geen gebruik is gemaakt van ondersteuning van het Platform of de brancheorganisatie, daar achteraf gezien wel behoefte aan had gehad. Hiervan bleek voor geen van deze pilots sprake te zijn.

In totaal hebben vier van de vijf brancheorganisaties, die betrokken waren bij het Platform, zogenaemde **voorbeeldaanpakken** voor hun sector op het gebied van verduurzaming van voedsel ontwikkeld. Aan de projectleiders uit de betreffende sectoren (26 in totaal) hebben we gevraagd of zij **bekend** waren met deze aanpakken. Hiervan bleek maar in beperkte mate – namelijk voor zeven projectleiders (27%) – sprake te zijn. Van deze projectleiders hadden twee personen ook daadwerkelijk **gebruik** gemaakt van de betreffende voorbeeldaanpak(ken) bij de aanvraag dan wel bij de uitvoering van hun innovatiepilot. We hebben de projectleiders, die bekend waren met de voorbeeldaanpak(ken), gevraagd om deze te beoordelen met een **rapporcijfer**. Gemiddeld kwam dit uit op een 7,5 waarbij geen van deze projectleiders een onvoldoende gaf.

In de gesprekken met de projectleiders zijn we nagegaan hoe zij de **behandeling** van hun **aanvraag** door het **Platform** ervaren hebben. De uitkomsten van deze vraagstelling hebben we in figuur 4.2 samengevat.

Figuur 4.2 Beoordeling van behandeling aanvraag door Platform (N=49)



Uit figuur 4.2 kan worden geconcludeerd dat er bij de meeste innovatiepilots sprake is van tevredenheid bij de betreffende projectleiders waar het gaat om de behandeling van de aanvraag. Per saldo waren projectleiders bij zeven pilots (14%) daar ontevreden over. Deze ontevredenheid had te maken met het feit dat het lang duurde voordat men uitsluitsel kreeg (bij vier pilots genoemd), dat er personele wisselingen waren bij het Platform/EZ (bij drie pilots gemeld) en dat de aanvraag op last van het Platform moest worden aangepast (bij twee pilots genoemd).

Ten slotte hebben we de projectleiders gevraagd of zij nog (andere) knelpunten in de aanvraag- en beoordelingsprocedure van hun projecten ervaren hebben. Voor het merendeel van de innovatiepilots (65%) gold dit niet. Projectleiders van acht pilots (16%) konden zich geen mening vormen over deze vraag. Per saldo konden de projectleiders voor negen pilots (18%) wel knelpunten aandragen, namelijk:

- Communicatie van Platform en EZ over toekenning subsidie was niet eenduidig (bijvoorbeeld te veel tijd tussen berichtgeving vanuit Platform en formele beschikking van EZ of verschil in wel of niet meerekenen van b.t.w.) (voor 5 pilots genoemd).
- Onduidelijkheid over mogelijkheden tot 'stapelen' van subsidies (voor 2 pilots opgemerkt).
- Brancheorganisatie wilde te veel zeggenschap krijgen in de pilot (2 keer genoemd).
- Vanwege lang wachten op formele beschikking elders geld moeten lenen (2 keer genoemd).

4.4 Uitvoering innovatiepilots

In deze paragraaf schenken we aandacht aan de **uitvoering** van de **innovatiepilots**. Allereerst hebben we de projectleiders naar de **status** van hun innovatiepilot (ten tijde van de evaluatie) gevraagd. Hieruit kwam het beeld uit naar voren zoals in tabel 4.3 samengevat. Daaruit blijkt dat bijna een derde van de pilots op het moment van de evaluatie nog in uitvoering was. Een ruime meerderheid (70%) van de pilots was inmiddels afgerond.

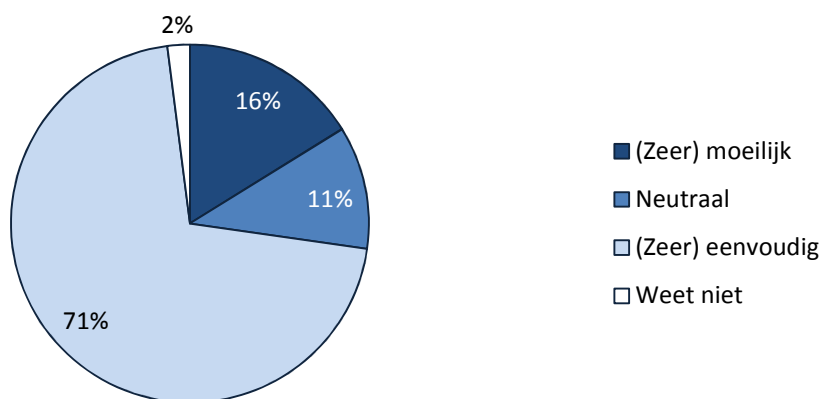
Tabel 4.3 Status van de innovatiepilots op het moment van evaluatie (N=49)

Status	Percentage
Het project bevindt zich in de opstartfase	2%
Het project is in uitvoering	28%
Het project is afgerond	70%
Totaal	100%

Vervolgens hebben we de projectleiders een aantal vragen over de **ketensamenwerking** binnen hun project voorgelegd. Daarbij zijn we bijvoorbeeld nagegaan in hoeverre er in de innovatiepilots sprake was van **nieuwe vormen** van samenwerking of dat partijen al in eerdere instantie met elkaar hadden samengewerkt. In totaal konden projectleiders voor 44 (90%) van de 49 innovatiepilots deze vraag beantwoorden. Bij vijf pilots was geen sprake van samenwerking omdat het hier de eerdergenoemde voorbeeldaanpakken van de branches betrof. Bij de overige 44 pilots was in ongeveer de helft van de gevallen (23 pilots) sprake van een samenwerking met één of meerdere nieuwe partijen. Bij de overige 21 pilots hadden de betrokken partijen wel eerder met elkaar samengewerkt.

In de gesprekken met de projectleiders van de 44 pilots waar sprake van samenwerking was hebben we ook aandacht besteed aan de vraag hoe **lastig** het was geweest om de ketenpartners zo ver te krijgen om **deel** te gaan **nemen** aan de **innovatiepilots** (zie figuur 4.3).

Figuur 4.3 Moeite om ketenpartners te laten participeren in innovatiepilots (N=44)

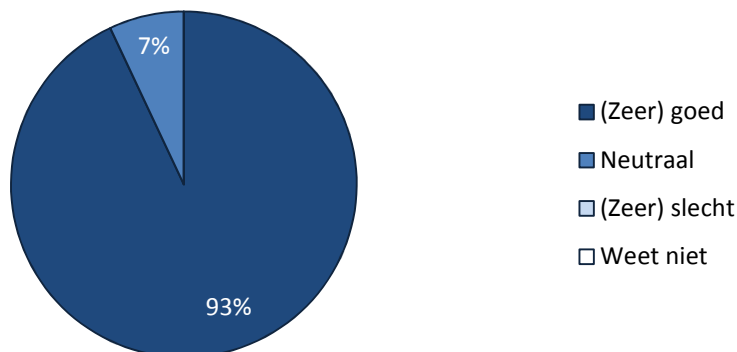


We zien in bovenstaande figuur dat bij ruim twee derde deel van deze pilots (31 stuks) het 'engineeren' van de samenwerking betrekkelijk eenvoudig is geweest. Bij vijf pilots waren de betreffende projectleiders daar neutraal over terwijl projectleiders voor zeven pilots aangaven dat het lastig was geweest om de samenwerking tussen de ketenpartners op poten te zetten. Enkele typerende 'fricties' waar deze projectleiders melding van maakten waren:

- Potentiële ketenpartners overtuigen van de meerwaarde van de pilot: 3 keer genoemd.
- Schroom bij potentiële ketenpartners om kennis te delen: 2 keer genoemd.
- Werven ketenpartners kost veel tijd: 2 keer genoemd.

Zoals uit figuur 4.4 blijkt, is de **samenwerking** tussen de **ketenpartners** (vooral nog) veelal **voorspoedig** verlopen.

Figuur 4.4 Wijze waarop de samenwerking tussen partijen binnen het project verlopen is (N=44)



In totaal konden de projectleiders voor 41 pilots ook aangeven op welke punten de **samenwerking** met name **goed** verliep. Daarbij werden de volgende zaken meermaals genoemd:

- Actieve en betrokken opstelling/groot commitment van partijen (11 keer genoemd).
- Goede onderlinge communicatie/transparant (8 keer genoemd).
- Kennis en expertise projectpartners is complementair aan elkaar (7 keer genoemd).
- Goede afstemming/werkverdeling (5 keer genoemd).
- Leerzame discussie/visievorming voor de toekomst (4 keer genoemd).
- Groot enthousiasme onder de projectpartners om het project te doen slagen (4 keer genoemd).

Als spiegelbeeld daarvan konden projectleiders voor 15 innovatiepilots ook zaken noemen waarvoor de **samenwerking** binnen de innovatiepilot **minder voorspoedig** verliep. Deze projectleiders brachten daarbij de volgende punten naar voren:

- Samenwerking tijdrovend/trage voortgang (6 keer genoemd).
- Gebrek aan tijd/prioriteit bij ketenpartner(s) (4 keer genoemd).
- Angst/schroom om samen te werken/kennis te delen (3 keer genoemd).
- Wisselingen in personele bezetting (2 keer genoemd).
- Verschillende denk- of werkwijzen tussen ketenschakels (2 keer genoemd).

De projectleiders hebben desgevraagd aangegeven dat bij 27 van de 49 innovatiepilots ook één of meerdere **ngo's/maatschappelijke organisaties betrokken** zijn (geraakt). Het gaat hierbij overigens veelal niet om een formele rol in het project, maar om situaties waarbij ngo's om advies is gevraagd. Partijen die daarbij meer dan eens genoemd zijn waren: Max Havelaar (7 keer), Stichting Natuur en Milieu (6 keer), Stichting CLM (6 keer), Solidaridad (4 keer), Oxfam Novib (3 keer genoemd), Wereldnatuurfonds (2 keer genoemd) en Urgenda (2 keer genoemd). We hebben gevraagd naar de **rol** die ngo's/maatschappelijke organisaties bij de betreffende innovatiepilots spelen of speelden (zie tabel 4.4).

Tabel 4.4 Rol van ngo's/maatschappelijke organisaties in innovatiepilots (N=27), meerdere antwoorden mogelijk

Type inbreng	Aantal malen genoemd
Inbreng kennis	Bij 18 pilots
Bewaken maatschappelijk draagvlak	Bij 10 pilots
Bewaken ambitie/doelrealisatie	Bij 6 pilots
Uitvoeren onderdelen pilot	Bij 6 pilots
Bijdrage financiering	Bij 3 pilots

Uit tabel 4.4 kan worden afgeleid dat belangrijke rollen van ngo's/maatschappelijke organisaties bestaan uit de inbreng van kennis en het 'bewaken' van het maatschappelijk draagvlak voor de innovatiepilot. Enkele ngo's/maatschappelijke organisaties dragen bij aan de financiering van de innovatiepilot. Met name in het begin was betrokkenheid van een ngo een pre voor financiering.

Bij de projectleiders die te maken hebben met betrokkenheid van ngo's/maatschappelijke organisaties bij hun innovatiepilots zijn we nagegaan wat zij als de belangrijkste **meerwaarde** daarvan zien. Per saldo gaven projectleiders van drie van deze projecten (N=27) aan dat zij daaraan (vooralsnog) weinig of geen meerwaarde ontleenden terwijl één projectleider deze vraag niet kon beantwoorden. Voor de overige 23 projecten had deze betrokkenheid volgens projectleiders dus wel meerwaarde. Het belangrijkste type meerwaarde dat de betreffende projectleiders naar voren brachten had betrekking op het creëren en bewaken van het maatschappelijk draagvlak voor de innovatiepilot. Dit is van belang omdat daardoor de bredere acceptatie en diffusie van een verduurzamingsproject succesvoller kan verlopen. Verder werd ook meerdere malen genoemd dat participatie van ngo's/maatschappelijke organisaties specifieke kennis oplevert die elders niet voor handen is.

Bij bijna de helft van de innovatiepilots – namelijk 22 van de 49 – was dus **geen sprake** van **betrokkenheid** van **ngo's/maatschappelijke organisaties**. We hebben aan de betreffende projectleiders de vraag gesteld wat de redenen daarvoor waren. In de meeste gevallen – namelijk voor 18 van de 22 projecten werd door projectleiders aangegeven dat zij geen zinvolle rol voor ngo's of maatschappelijke organisaties konden bedenken. In de overige vier gevallen waren projectleiders nog bezig met het betrekken van ngo's, maar waren zij daar nog niet in geslaagd.

Verder zijn we in de gesprekken met de projectleiders nagegaan in hoeverre zij gedurende de **uitvoering** van hun innovatiepilot nog **ondersteuning of begeleiding** vanuit het **Platform** dan wel hun **brancheorganisatie** hadden verkregen. Deze vraag is aan de projectleiders van 48 projecten gesteld. Voor één projectleider gold namelijk dat zij nog maar net met hun project gestart waren waardoor deze vraag niet echt relevant was. In totaal was bij elf innovatiepilots in de uitvoeringsfase gebruik gemaakt van de ondersteuning van het Platform of van brancheorganisaties. Bij negen van deze pilots werd de ondersteuning geboden vanuit de brancheorganisatie terwijl bij twee pilots de projectleiders een beroep gedaan hebben op het secretariaat van het Platform. Deze projectleiders waardeerden deze ondersteuning met een gemiddeld rapportcijfer van 7,0 respectievelijk een 7,7. Geen van de projectleiders gaf een onvoldoende.

In totaal is dus voor 37 innovatiepilots, waarvoor dat relevant had kunnen zijn⁴, in de uitvoeringsfase geen ondersteuning of begeleiding vanuit het Platform dan wel vanuit brancheorganisaties verkregen. Aan deze personen hebben we de vraag voorgelegd in hoeverre zij dat als een **gemis** ervaren hebben. Per saldo is deze vraag slechts voor twee pilots in bevestigende zin beantwoord. Voor één pilot gold dat de projectleider het meer in het algemeen als een gemis heeft ervaren dat er – na de subsidiebeschikking – niet of nauwelijks meer contact was met het Platform/EZ. Bij een andere pilot had de projectleider graag gezien dat de brancheorganisatie ondersteuning had geboden bij het vergroten van de bekendheid van zijn project.

In de gesprekken met de projectleiders hebben we ook ingezoomd op de vraag of zij hun innovatiepilot **inhoudelijk volgens plan** hebben kunnen realiseren dan wel dat zij (nog steeds) verwachten dat dit het geval zal zijn. Voor het merendeel (44 projecten) gold dat er (vooralsnog) geen sprake was van inhoudelijke afwijkingen. Bij vijf projecten was wel sprake van inhoudelijke bijstelling. We zijn nagegaan wat de achterliggende oorzaken hiervoor waren. Twee pilots zijn voortijdig gestopt omdat er sprake was van de ontwikkeling van nieuwe initiatieven waardoor zij als het ware door de tijd ingehaald werden. Bij een andere pilot werd door bezuinigingen een onderdeel geschrapt. Verder werden twee innovatiepilots – vanwege de grote animo – al tijdens de uitvoeringsfase fors opgeschaald.

Op een zelfde wijze zijn we ook nagegaan of de projectleiders hun pilots volgens **tijdsplanning** gerealiseerd hebben of verwachten dat hiervan (nog steeds) sprake zal zijn. In totaal zijn de projectleiders van 30 van de 49 innovatiepilots (61%) hier positief over in die zin dat de tijdsplanning gehaald is of dat verwacht wordt dat hiervan sprake zal zijn. Bij 17 pilots (35%) was hiervan geen sprake⁵. Eén van deze pilots verliep sneller dan van tevoren was ingeschat doordat de betrokken toeleveranciers in Azië enthousiast reageerden. De overige 16 projecten hebben meer tijd nodig gehad voor de uitvoering van hun innovatiepilot dan wel verwachten dat zij meer tijd nodig zullen hebben. Oorzaken hiervoor die meer dan eens zijn genoemd, zijn:

- Beperkte capaciteit of ontbreken prioriteit bij ketenpartners (3 keer genoemd).
- Wachten op besluitvorming rond (co)financiering (2 keer genoemd).
- Technische aspecten vergen meer tijd (2 keer genoemd).
- Projectonderdeel opnieuw omdat dit mislukt is (2 keer genoemd).
- Door slechte economische omstandigheden nog niet kunnen opschalen (2 keer genoemd).
- Enkele projectpartners fuseerden tijdens de uitvoering van het project (2 keer genoemd).
- Project werd tijdens de uitvoering al opgeschaald in plaats van daarna (2 keer genoemd).

⁴ Dus projectleiders die al enige tijd bezig waren met de uitvoering van hun project dan wel hun project al afgerond hadden.

⁵ Twee projectleiders (4%) konden zich geen mening vormen over deze vraag.

5. EFFECTIVITEIT

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk schenken we aandacht aan de effectiviteit van het Platform Verduurzaming Voedsel. De opbouw van dit hoofdstuk ziet er als volgt uit. Eerst beschouwen we in paragraaf 5.2 de meerwaarde van het Platform voor de partners. In paragraaf 5.3 gaan we in op de doelrealisatie van de afspraken zoals die door de partners zijn gemaakt. In de daarop volgende paragrafen zoomen we specifiek in op de effectiviteit van een belangrijk onderdeel van het Platform: de (subsidie voor de) innovatiepilots. We tekenen daarbij aan dat in hoofdstuk 3 de meerwaarde van andere onderdelen van het Platform – zoals de websites en de nieuwsbrief – in feite al ter sprake is gekomen.

Bij de bespreking van de effectiviteit van de (subsidie voor de) innovatiepilots maken we een onderscheid in een drietal typen effecten. Bij het eerste orde effect, dat in paragraaf 5.4 aan bod zal komen, gaan we in op de meerwaarde van de subsidie voor de innovatiepilots. In feite gaat het hier om de beantwoording van de vraag wat de consequenties voor deze pilots zouden zijn geweest indien er geen sprake was geweest van financiële ondersteuning vanuit het Platform. Bij het tweede orde effect, dat we eveneens in paragraaf 5.4 aan de orde zullen stellen, gaat het om de vraag welke (tussentijdse) opbrengsten met de innovatiepilots gegenereerd zijn. Of, anders geformuleerd, in hoeverre de pilots (al) tot iets concreets of ‘tastbaars’ hebben geleid. In paragraaf 5.5 staan dan de uiteindelijk beoogde (beleids)effecten van de innovatiepilots centraal. Hierbij dient dan met name te worden gedacht aan de duurzaamheidswinst en de economische spin-off van deze pilots. In paragraaf 5.6 zoomen we in op de mogelijkheden en kansen voor bredere diffusie van de ervaringen en resultaten van de innovatiepilots. We ronden af met paragraaf 5.7 waarin we in zullen gaan op de vraag hoe verschillende typen betrokkenen tegen de follow-up van het Platform aankijken.

5.2 Meerwaarde Platform voor partners

In de gesprekken met de partners hebben we ook aandacht geschonken aan de **meerwaarde** van het Platform Verduurzaming Voedsel. In het navolgende presenteren we de belangrijkste ‘rode draden’ die daaruit gedestilleerd kunnen worden. Alvorens dat te doen merken we eerst meer in algemene zin op dat de private partners, zoals in het voorgaande hoofdstuk al naar voren kwam, (zeer) positief waren over de samenwerking zoals die binnen het Platform gestalte heeft gekregen. Zo heeft deze samenwerking er toe bijgedragen dat de betrokken partners elkaar – ook buiten (vergaderingen van) het Platform om – beter weten te vinden en (nog) meer met elkaar ‘in gesprek’ zijn geraakt.

De belangrijkste meerwaarde, die unaniem naar voren is gebracht door de private partners, is dat het Platform bijgedragen heeft aan het **ontwikkelen** en **intensiveren** van de **samenwerking** tussen de **schakels** in de **keten** waar het gaat om **verduurzaming van voedsel**. Door het Platform zijn de partners zich namelijk (nog) bewust(er) geworden van het belang van samenwerking rondom het thema duurzaam voedsel. Of, anders

geformuleerd, door de samenwerking in het Platform is er bij de private partners een groeiend besef ontstaan dat verduurzaming van voedsel in ketenverband opgepakt dient te worden.

Voordat het Platform van start ging kenden de private partners elkaar op zich natuurlijk wel. Echter, de samenwerking binnen het Platform heeft de **bekendheid** met – en daarmee samenhangend het **begrip** voor – elkaars ‘positie’ op het gebied van verduurzaming van voedsel sterk vergroot. Hierdoor is er beter inzicht ontstaan in de (on)mogelijkheden van de verschillende schakels om bepaalde stappen op het terrein van verduurzaming van voedsel te kunnen zetten en de afhankelijkheid daarvan van andere schakels van de keten.

Door de samenwerking in het Platform is het dus duidelijker geworden dat de verschillende **schakels** van de voedselketen **elkaar nodig** hebben om initiatieven op het gebied van verduurzaming van voedsel succesvol te laten zijn. Zo kan bijvoorbeeld de primaire sector dit type initiatieven niet ontplooiën zonder dat partijen verder in de keten bereid zijn om de verduurzaamde producten ook daadwerkelijk af te nemen. Anderzijds zijn op hun beurt partijen als de retail, horeca en catering bij het ontplooiën van activiteiten op het terrein van duurzaam voedsel weer afhankelijk van daarop geënte toelevering vanuit de primaire sector en/of de levensmiddelenindustrie.

In het licht van het bovenstaande zien de partners de innovatiepilots dan ook mede als instrumenten waarmee samenwerking in de keten op het gebied van verduurzaming van voedsel geconcretiseerd kon worden. Daarbij was de **subsidie** van belang voor het ‘**engineeren**’ van deze **samenwerking**. Enerzijds omdat dergelijke vormen van samenwerking dus betrekkelijk nieuw en daarmee ‘risicovol’ waren. Anderzijds omdat (bij productpilots) een nadrukkelijke eis – zie ook hoofdstuk 3 – van de subsidie juist was dat minimaal twee schakels van de voedselketen betrokken dienden te zijn. In de optiek van de partners is het dan ook zo dat een deel van de innovatiepilots zonder financiële ondersteuning sowieso niet van de grond zou zijn gekomen. Dit terwijl voor een ander deel van de pilots geldt dat de subsidie tot een versnelling, opschaling en/of kwaliteitsverbetering heeft geleid. In het navolgende zullen we nog zien dat deze perceptie over nut en meerwaarde van de subsidie gestaafd wordt door de bevindingen vanuit de raadpleging van projectleiders.

Een andere belangrijke meerwaarde, die eveneens breed gedragen wordt door de partners, is dat met het Platform ook ‘**handen en voeten**’ gegeven is aan wat onder **verduurzaming van voedsel** verstaan dient te worden. De activiteiten van het Platform hebben er toe bijgedragen dat het voor de achterbannen van de private partners duidelijker is geworden hoe zij zelf met dit thema aan de slag kunnen gaan. Bij deze activiteiten gaat het dan met name om de **definiëring** van wat onder **verduurzaming van voedsel** verstaan dient te worden en de **vertaling** daarvan in **negen duurzaamheidsthema’s**. Zoals we eerder gezien hebben, ligt deze uitwerking ook ten grondslag aan het Informatiesysteem Verduurzaming Voedsel (ISVV) c.q. de website www.duurzamereten.nl. De private partners signaleren dat de achterban het voorheen dikwijls lastig vond om zich een voorstelling te maken van verduurzaming van voedsel en wat zij op dit terrein zelf konden doen. Met bovenstaande activiteiten van het Platform zijn

hiervoor handvatten aangereikt. De private partners constateren dan ook dat hun achterbannen in de afgelopen periode (nog) nadrukkelijker aan de slag zijn gegaan met het thema verduurzaming van voedsel en dat het Platform hier in positieve zin aan bijgedragen heeft.

Verder is door alle partners naar voren gebracht dat het Platform uiteindelijk ook geresulteerd heeft in een **structurele samenwerking**. Dit vanwege het feit dat de private partners na afloop van het Platform besloten hebben om hun samenwerking op het gebied van verduurzaming te continueren in de Alliantie Verduurzaming Voedsel. Dit vormt in de optiek van de partners het beste bewijs voor de meerwaarde van (de activiteiten van) het Platform.

Ten slotte hebben enkele partners er nog op gewezen dat het Platform ook voor de **politiek** een **meerwaarde** heeft gehad in die zin dat bepaalde vragen of 'opdrachten' bij het Platform neergelegd konden worden. Een eerste voorbeeld hiervan is het verzoek van de toenmalige minister van LNV om een Informatiesysteem Verduurzaming Voedsel te realiseren. Dit heeft, zoals we in hoofdstuk 2 hebben gezien, geresulteerd in de website www.duurzamereten.nl. Een ander – en meer recent – voorbeeld is de afspraak tussen EZ en de Tweede Kamer om tot een reductie van 20% van voedselverspilling te komen in de periode tussen 2009 en 2015. Dit laatste is opgepakt door de oprichting van de werkgroep '**Optimalisatie reststromen en Voedselverspilling**' die ook in Alliantieverband gecontinueerd zal worden. Hiervoor zijn we al ingegaan op de activiteiten zoals die door deze werkgroep ontplooid zijn.

Ook in de gesprekken met **externe partners** hebben we de **meerwaarde** van het **Platform** aan de orde gesteld. Hieruit kwam naar voren dat deze partners slechts op hoofdlijnen zicht hadden op de resultaten die gerealiseerd waren. Zo waren zij bijvoorbeeld niet of maar in beperkte mate bekend met de (tussentijdse) resultaten die met de innovatiepilots behaald waren. Meer in het algemeen is als **belangrijkste meerwaarde** door de externe partners naar voren gebracht dat met het Platform de ketensamenwerking op het gebied van verduurzaming van voedsel gestimuleerd is. Dit was in de optiek van diverse externe partners iets nieuws wat voorheen nog niet of in veel mindere mate ontwikkeld was. De betreffende externe partners achten dit van belang omdat zij deze samenwerking als een noodzakelijke voorwaarde zien om tot wezenlijke verbeteringen/stappen op het gebied van verduurzaming van voedsel te komen.

Daarentegen is het **belangrijkste kritiekpunt** dat vanuit de externe partners naar voren is gebracht dat er door het Platform, ondanks de betrokkenheid van de belangrijkste spelers binnen de voedselketen, geen majeure doorbraken hebben plaatsgevonden. Als voorbeeld van een dergelijke majeure doorbraak is door één van de geraadpleegde externe partners het afschaffen van de 'plofkip' genoemd.

5.3 Doelrealisatie afspraken partners/Platform

Zoals eerder in deze evaluatie al ter sprake kwam, hebben de partners van het Platform een gezamenlijke samenwerkingsovereenkomst opgesteld. In deze overeenkomst is een aantal doelstellingen geformuleerd. In het navolgende zullen we de belangrijkste doelstellingen de revue laten passeren en daarbij aangeven in hoeverre de betreffende ambities ook gerealiseerd zijn.

De belangrijkste onderdelen waarvoor in de samenwerkingsovereenkomst doelstellingen geformuleerd zijn hadden betrekking op:

- A. Ketenmanagement.
- B. Innovatiepilots.
- C. Communicatie en voorlichting.

Ten aanzien van het onderdeel **Ketenmanagement** blijkt uit de evaluatie dat de bijbehorende doelstellingen behaald zijn. In hoofdstuk 2 hebben we de realisatie van deze doelstellingen beschreven. Kort samengevat hield ketenmanagement in dat bedrijven en branches ondersteund zouden worden bij het verduurzamen van voedselproducten en - productieprocessen. Daaraan is onder andere invulling gegeven door het aanstellen van een onafhankelijk voorzitter en een secretaris en het instellen van secretariaat. Daarnaast is er op interim basis externe expertise ingezet voor de werkgroepen voor communicatie en ISVV. Verder zijn twee ketenmanagers van ZLTO aangesteld om bedrijven in alle ketenschakels te ondersteunen bij het verduurzamen van voedsel.

In de overeenkomst tussen de partners waren ook doelstellingen opgenomen over de te ontwikkelen **innovatiepilots**. Een eerste doelstelling was om jaarlijks een aantal pilots te honoreren. Dit aantal verschilde per jaar, maar kende een stijgend verloop (zie tabel 5.1). Het uiteindelijke doel was om in totaal 50 innovatiepilots te ondersteunen. In tabel 5.1 hebben we ook de feitelijke realisatie van innovatiepilots opgenomen.

Tabel 5.1 Aantal pilots per jaar van het Platform Verduurzaming Voedsel

Jaar	Doelstelling	Realisatie
2009	5	4
2010	10	18
2011	15	16
2012	20	13
Totaal	50	51

Bron: Platform Verduurzaming Voedsel (2009) en Alliantie Verduurzaming Voedsel (2012)

Uit tabel 5.1 blijkt dat – hoewel de jaarlijkse doelrealisatie afwijkt van de oorspronkelijke ambities – de uiteindelijke overall doelstelling ten aanzien van het aantal te realiseren innovatiepilots behaald is. Meer in detail zien we dat over de eerste drie jaren (2009-2011) meer innovatiepilots zijn gerealiseerd dan voorzien in de onderliggende overeenkomst van het Platform. In het jaar 2012 bleef de doelrealisatie echter achter bij de oorspronkelijke ambities. Dit had vooral te maken met de bezuinigingen die in de loop van 2012 doorgevoerd werden. Zonder deze bezuinigingen zou het aantal gerealiseerde

innovatiepilots het aantal beoogde pilots waarschijnlijk ruimschoots overtroffen hebben. Verder waren in de overeenkomst ook doelstellingen opgenomen over de ‘spreiding’ van het aantal te ondersteunen innovatiepilots over de betrokken private partners. Zo was het de bedoeling dat (vanuit de achterban van) elke partner in gelijke mate innovatiepilots ondersteund zouden worden. Deze doelstelling wordt in de samenwerkingsovereenkomst per jaar uitgesplitst. Dus in 2009 één project per branche, in 2010 twee projecten per branche, in 2011 drie projecten per branche en in 2012 vier projecten per branche. Wanneer de jaarlijkse doelstellingen bij elkaar opgeteld worden komt dit uit op in totaal tien projecten per branche. In tabel 5.2 geven we de doelstellingen en realisatie weer.

Tabel 5.2 Aantal pilots per jaar van het Platform Verduurzaming Voedsel

Jaar	Doelstelling	Realisatie
(Z)LTO	10	12
FNLI	10	14
CBL	10	4
Veneca	10	9
KHN	10	5
Overig	Geen doelstelling	7
Totaal	50	51

Bron: *Eigen bewerking van gegevens van het Platform Verduurzaming Voedsel (2011, 2012)*

Uit de verdeling van de gerealiseerde innovatiepilots over de partners in tabel 5.2 blijkt dat vanuit (de achterbannen van) alle betrokken partners pilots gerealiseerd zijn maar dat daarbij niet precies de ‘gelijkmatige verdeling’ van de overeenkomst gerealiseerd is. Bij de resultaten van bovenstaande tabel dient echter wel aangetekend te worden dat pilotprojecten vanuit de achterbannen van bijvoorbeeld (Z)LTO en FNLI dikwijls ketenprojecten betroffen. Daarin participeerden dan ook de retail (CBL) en/of de food service (KHN en Veneca)⁶. Daardoor is de realisatie van het aantal pilots per partner minder ‘scheef’ dan bovenstaande resultaten suggereren.

Wat **voorlichting en communicatie** betreft was in de overeenkomst opgenomen dat er richting consumenten activiteiten ontplooid zouden worden om de consument bewust te maken van duurzaam voedsel en de (groei in) keuzemogelijkheden op dit terrein. Uit de evaluatie is gebleken – zie met name ook paragraaf 3.3 – dat hieraan in beperkte mate invulling is gegeven (bijvoorbeeld door de Metro- en Telegraafbijlage). In de eerste plaats is, mede vanwege het eindige karakter, door het Platform besloten om meer in het algemeen de inspanningen op het gebied van voorlichting en communicatie bescheiden te houden. In de tweede plaats is daarbij vooral ingezet op het bedrijfsleven dat dan op een getrapte wijze – namelijk via de partners – betrokken en geïnformeerd werd over het Platform. Dit neemt niet weg dat een ‘product’ als de website www.duurzamereten.nl ook benut kan worden in het hierboven genoemde bewustwordingsproces richting consumenten. Datzelfde geldt voor de nieuwsbrieven, de free publicity en de betaalde media-aandacht zoals in de Metro.

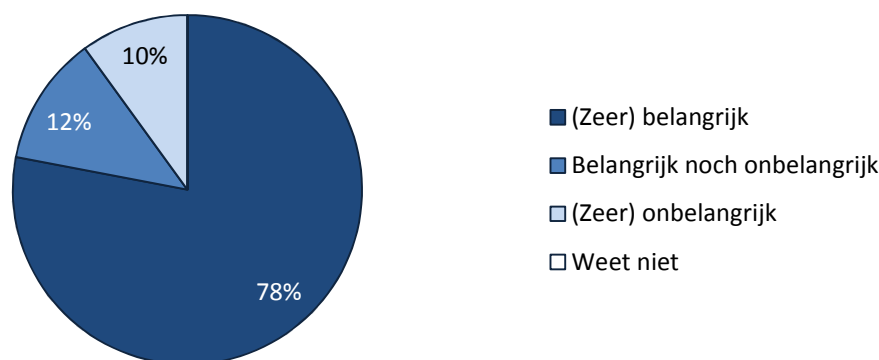
⁶ Platform Verduurzaming Voedsel, Tweede jaaroverzicht, 2011.

5.4 Belang van de subsidie en opbrengsten innovatiepilots

Zoals gezegd, komen in deze paragraaf de eerste en tweede orde effecten van (de subsidie voor) de innovatiepilots aan bod. We beginnen met de **eerste orde effecten** die betrekking hebben op de **betekenis van de subsidie** voor de innovatiepilots.

Daarvoor is het allereerst van belang om na te gaan hoe belangrijk de innovatiepilots voor de aanvragende organisaties zelf zijn. Vanuit het oogpunt van effectiviteit maakt het immers verschil of met de subsidie projecten worden ondersteund die van groot – dan wel marginaal – belang voor de aanvragers zijn. Daarom hebben we de projectleiders gevraagd wat het **belang** van de **innovatiepilots** voor de **eigen organisatie** was. Voor de resultaten daarvan verwijzen we naar figuur 5.1.

Figuur 5.1 Belang innovatiepilot voor de eigen organisatie (N=49)



Uit bovenstaande figuur volgt dat voor het leeuwendeel van de innovatiepilots geldt dat deze (zeer) belangrijk zijn voor de organisatie van de projectleiders. Voor in totaal 38 van de 49 pilots is hiervan namelijk sprake. De betreffende projectleiders brachten hierbij bijvoorbeeld naar voren dat hun organisatie met de innovatiepilot de basis had gelegd voor de verduurzamingsaanpak van het bedrijf of de branche (voor 22 pilots genoemd). Ook is door deze projectleiders regelmatig naar voren gebracht dat met de innovatiepilot 'zichtbaar' gemaakt kan worden welke inspanningen de eigen organisatie pleegt op het gebied van duurzaam voedsel (voor tien innovatiepilots genoemd). Daarnaast gaven projectleiders aan dat de innovatiepilot voor hun organisatie een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het realiseren van ketensamenwerking op het gebied van verduurzaming van voedsel (voor zes innovatiepilots genoemd).

Verder gold voor zes innovatiepilots dat zij 'gemiddeld' van belang waren voor de aanvragende organisatie. De betreffende projectleiders meldden namelijk aan dat deze pilots niet belangrijk – maar ook weer niet onbelangrijk – waren voor hun organisatie.

Per saldo gold voor vijf innovatiepilots dat de projectleiders te kennen gaven dat deze pilots onbelangrijk waren voor hun eigen organisatie. Deze projectleiders brachten hiervoor de volgende argumenten naar voren. Allereerst noemden twee projectleiders dat hun project voortijdig stopgezet was. Verder meldden twee projectleiders dat het belang van hun innovatiepilot langzaam inzakte. Dit omdat er geen middelen beschikbaar bleken

te zijn om deze pilots 'op te schalen' en tegelijkertijd de consumenten (nog) niet bereid zijn om er meer voor te betalen. Ten slotte is door één van deze projectleiders opgemerkt dat de pilot een haalbaarheidsonderzoek betrof waaruit bleek dat het concept niet haalbaar was.

Om zicht te krijgen op het **belang** van de **subsidie** (vanuit het Platform) voor de innovatiepilots hebben we de projectleiders een aantal **stellingen** voorgelegd. Aan de hand van deze stellingen zijn we nagegaan wat de consequenties voor de innovatiepilots zouden zijn geweest indien er geen financiële ondersteuning vanuit het Platform was verkregen. In tabel 5.3 hebben we deze stellingen – alsmede de reactie van de projectleiders daarop – samengevat. De percentages in deze tabel hebben betrekking op het aandeel innovatiepilots waarbij de betreffende projectleider het eens was met de stelling.

Tabel 5.3 Stellingen betekenis subsidie voor innovatiepilots (N=49)

Stelling	Percentage
Zonder subsidie hadden we het project niet met dezelfde kwaliteit kunnen uitvoeren als we nu gedaan hebben	51%
Zonder subsidie zouden we het project wat kleinschaliger hebben aangepakt om zo kosten te besparen	39%
Zonder subsidie zouden we het project wat meer over de tijd uitgesmeerd hebben om zo de kosten wat meer te spreiden over de tijd	8%
Zonder subsidie zouden we later gestart zijn omdat we dan meer tijd nodig hadden gehad om zelf voor de financiering zorg te dragen/het geld bij elkaar te krijgen	6%
Zonder subsidie zouden we het project niet uitgevoerd hebben	41%
Voor ons investeringsproject heeft de subsidie geen meerwaarde gehad. Zonder de subsidie zouden we namelijk alles precies hetzelfde hebben gedaan als we nu gedaan hebben	2%

Een belangrijke conclusie die op grond van de resultaten van bovenstaande tabel kan worden getrokken is dat voor **vrijwel alle innovatiepilots** de projectleiders één of meerdere **positieve effecten** van de **Platform-ondersteuning** signaleren. Voor ruim een derde van de innovatiepilots hebben de bijhorende projectleiders meer dan één positief effect van deze ondersteuning naar voren gebracht. Per saldo heeft slechts voor één innovatiepilot de betreffende projectleider aangegeven dat de Platform-ondersteuning niet echt een meerwaarde heeft gehad. Bovenstaande resultaten duiden er dus op dat het **'free riders' aspect** van de subsidie voor de innovatiepilots zeer beperkt is geweest.

Het meest frequent genoemde effect – dat voor ongeveer de helft van de innovatiepilots door de betreffende projectleiders naar voren is gebracht – is dat er van de Platform-ondersteuning een **kwaliteitsimpuls** uitgegaan is. Of, anders geformuleerd, door deze ondersteuning konden de pilots op een kwalitatief hoogwaardiger wijze uitgevoerd worden. De betreffende projectleiders hebben dat toegelicht door er bijvoorbeeld op te wijzen dat men door deze ondersteuning de innovatiepilot beter voor kon bereiden door het verrichten van markt- en/of haalbaarheidsonderzoeken. Andere voorbeelden die hierbij zijn genoemd waren dat men door deze ondersteuning meer gebruik kon maken van externe deskundigheid, meer aandacht kon schenken aan voorlichting en

communicatie of dat men specifieke digitale tools kon ontwikkelen om de innovatiepilot breder uit te dragen.

Voor ongeveer **twee op de vijf innovatiepilots** is de Platform-ondersteuning zelfs van **doorslaggevend belang** geweest voor de doorgang. Voor deze pilots hebben de projectleiders aangegeven dat deze ondersteuning het verschil maakte tussen wel of niet van start gaan. Voor eveneens twee op de vijf innovatiepilots geldt dat door de Platform-ondersteuning de betreffende pilots **grootschaliger** aangepakt konden worden. De andere typen effecten van de Platform-ondersteuning die in tabel 5.3 opgenomen zijn – en die met name betrekking hebben op een versnelling in de tijd – blijken minder van belang te zijn geweest.

Om zicht te krijgen op de **tweede orde effecten** zijn we in de gesprekken met de projectleiders nagegaan tot welke concrete **resultaten** of **'opbrengsten'** de innovatiepilots ten tijde van de evaluatie eventueel al geleid hadden. Voor in totaal 45 van de 49 innovatiepilots konden de betreffende projectleiders één of meer (tussentijdse) opbrengsten of resultaten noemen. In schema 5.1 hebben we het een en ander samengevat.

Tabel 5.4 (Tussentijdse) resultaten/opbrengsten innovatiepilots (N=45)

Opbrengst/resultaat	Aantal malen genoemd
Verduurzaamd product	20 keer
Verduurzaamd productieproces	12 keer
Verduurzaming ketens/distributieprocessen	10 keer
Haalbaarheidsonderzoek	9 keer
Handleiding/voorbeeldaanpak	8 keer
Certificeringsschema/systeem	5 keer
Bijeenkomst	3 keer
Lesprogramma	2 keer

Uit het bovenstaande schema komt naar voren dat de innovatiepilots ten tijde van de evaluatie al diverse tussentijdse opbrengsten en resultaten opgeleverd hadden. In de eerste plaats hebben diverse innovatiepilots geresulteerd in **verduurzaamde producten**. Daarbij kan het zowel gaan om nieuw aanbod als om verduurzaming van bestaande producten. Voorbeelden hiervan zijn duurzaam fruit, koffie, vis en soja. Daarnaast hebben verschillende innovatiepilots geleid tot **verduurzaamde productieprocessen**. Voorbeelden hiervan treffen we aan in de primaire sector bij de akkerbouw en veehouderij en in de industrie bij onder meer verwerkers van diverse AGF-producten en sauzen.

Verscheidende innovatiepilots blijken ook bijgedragen te hebben aan de **verduurzaming** van **ketens/distributieprocessen** waarbij meerdere ketenschakels betrokken zijn. Dit is bijvoorbeeld gerealiseerd binnen productgroepen zoals AGF, zuivel, suiker en soja.

Vanwege het vernieuwende karakter van innovatiepilots zijn er ook diverse **haalbaarheidsonderzoeken** uitgevoerd en opgeleverd. Deze onderzoeken hebben

bijvoorbeeld betrekking hebben op voedselverspilling, fair trade producten, duurzaam varkensvlees en alternatieve eiwitbronnen zoals insecten.

Verder heeft een aantal innovatiepilots ook geresulteerd in **voorbeeldaanpakken** of **handleidingen** dan wel in **certificeringsschema's/-systemen**.

Samenhangend met het voorgaande hebben we de projectleiders ook de vraag voorgelegd in hoeverre zij naar de **toekomst** nog (aanvullende) resultaten of opbrengsten van hun innovatiepilots verwachten. In totaal bleek hiervan bij 30 van de 49 innovatiepilots sprake te zijn. De uitkomsten van deze vraagstelling hebben we in tabel 5.5 opgenomen.

Tabel 5.5 Nog te verwachten resultaten/opbrengsten pilots (N=30)

Opbrengst/resultaat	Aantal malen genoemd
Verduurzaamd product	16 keer
Verduurzaamde keten/distributieproces	4 keer
Verduurzaamd productieproces	4 keer
Bijeenkomst	3 keer
Lesprogramma	2 keer
Certificeringsschema/systeem	2 keer
Handleiding/voorbeeldaanpak	1 keer

We zien uit tabel 5.5 dat projectleiders nog verschillende typen opbrengsten en resultaten verwachten. Het meest frequent werd daarbij 'verduurzaamd product' genoemd. Dit speelt met name in AGF en in het vissegment. Verduurzaming van productieprocessen verwachten projectleiders vooral in de primaire sector. Verduurzaming van ketens voorzien projectleiders in ketens van vis, zuivel en productie van insecten.

5.5 Duurzaamheidseffecten en economische spin-off

In deze paragraaf zoomen we in op de uiteindelijk beoogde (beleids)effecten van de innovatiepilots. Daarbij zullen we allereerst aandacht schenken aan de verschillende typen duurzaamheidseffecten die met de pilots behaald zijn dan wel nog verwacht worden. Vervolgens zullen we ingaan op de economische spin-off van deze pilots.

1. Typen duurzaamheidseffecten

In hoofdstuk 3 (tabel 3.3) zijn we ingegaan op de vraag welke **typen duurzaamheidseffecten** met de innovatiepilots beoogd werden (zoals omschreven in de projectaanvragen). Gezien de doelstellingen van de evaluatie is het natuurlijk belangrijk om na te gaan in hoeverre deze effecten in de praktijk ook daadwerkelijk gerealiseerd worden (zijn). Daarom hebben we de projectleiders de vraag gesteld welke effecten op het gebied van verduurzaming van voedsel zij ten tijde van de evaluatie al met hun innovatiepilots hadden weten te boeken.

Daarbij was het zo dat voor negen van de 49 innovatiepilots (nog) geen duurzaamheidseffecten waren gerealiseerd. Dit had bijvoorbeeld te maken met het feit dat innovatiepilots

een branche brede voorbeeldaanpak betroffen die niet op specifieke duurzaamheids-thema's gericht waren, dat innovatiepilots nog in uitvoering waren of dat innovatiepilots voortijdig gestopt waren of niet goed van de grond gekomen waren.

Voor de overige 40 innovatiepilots konden de projectleiders wel gerealiseerde duurzaamheidseffecten noemen. In tabel 5.6 vatten we samen welke typen duurzaamheidseffecten daarbij door de projectleiders naar voren zijn gebracht die op het moment van de evaluatie al gerealiseerd waren.

Tabel 5.6 (Tussentijdse) duurzaamheidseffecten innovatiepilots (N=40)

Type duurzaamheidseffect	Aantal malen genoemd
Emissies	24 keer
Reststromen	22 keer
Energie	21 keer
Eerlijke handel	20 keer
Biodiversiteit	19 keer
Water	17 keer
Transport	15 keer
Arbeid	14 keer
Dierenwelzijn	12 keer

Een belangrijke conclusie die aan de hand van tabel 5.6 getrokken kan worden is dat met de innovatiepilots inderdaad in grote lijnen de oorspronkelijk **beoogde typen duurzaamheidseffecten gerealiseerd** zijn. Immers, de 'patronen' van tabel 5.6 sporen grosso modo met het beeld zoals we dat in hoofdstuk 3 (zie met name tabel 3.3) geschetst hebben. Uitzondering hierop vormt het thema biodiversiteit dat beduidend vaker werd genoemd door projectleiders. Verder zien we uit tabel 5.6 dat de innovatiepilots op verschillende duurzaamheidsthema's resultaten boeken. Er is wat dit aangaat sprake van een vrij grote mate van spreiding van typen duurzaamheidseffecten. Dat effecten op 'dierenwelzijn' het minst frequent genoemd zijn heeft, zoals eerder gememoreerd, te maken met de afstemming die met het aanpalende convenant Marktontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten gerealiseerd is.

We hebben de projectleiders ook gevraagd om hun verschillende typen duurzaamheidseffecten nader te concretiseren. Voor in totaal 33 van de 40 innovatiepilots waarvoor deze vraag relevant was, waren de projectleiders daartoe (deels) in staat. In tabel 5.7 hebben we de resultaten daarvan samengevat.

Tabel 5.7 Concretisering van gerealiseerde typen duurzaamheidseffecten (N=33)

Duurzaamheidseffect	Typen verduurzaming
Emissies	Reductie uitstoot broeikasgassen, ammoniak en stankoverlast
Reststromen	Vergisting restmaterialen, restmaterialen bestemmen voor diervoeding, hergebruik afvalwater, minder opslag/beter inkopen reduceert reststromen, benutten van organisch afval als meststoffen
Energie	Vermindering fossiele brandstoffen, efficiënte inzet/hergebruik energie, zelf energie opwekken, inzet vleesvervangers (kost minder energie)
Eerlijke handel	Werken volgens fair trade internationale standaarden, eerlijke prijs, tegengaan kinderarbeid/slavernij
Biodiversiteit	Biologische/duurzame teelt, minder/geen bestrijdingsmiddelen, meer verantwoord gebruik meststoffen, reductie ruimtegebruik, minder houtkap regenwoud
Water	Benutten regenwater, hergebruik afvalwater, nieuwe technieken met een lager watergebruik, inzet vleesvervangers (kost minder water), voorkomen schadelijke emissies aan grondwater
Transport	Transport met lagere CO ₂ -uitstoot, lokale toeleveranciers, efficiënt benutten transport (geen lege vrachtwagens)
Arbeid	Betere leefomstandigheden in derdewereldlanden, tegengaan kinderarbeid/slavernij, inzet voor local community
Dierenwelzijn	Minder antibioticagebruik, meer ruimte voor dieren, natuurlijke leefomgeving, vrije uitloop, langer leven

Enkele rode draden die uit bovenstaand schema te destilleren zijn, zijn de volgende. Uit de tabel blijkt dat projectleiders voor alle negen duurzaamheidsthema's meerdere concrete voorbeelden kunnen noemen. Bovendien zijn alle voorbeelden in tabel 5.7 meer dan één keer genoemd.

Het terugdringen van de **emissie** van schadelijke stoffen is door projectleiders vanuit verschillende ketenschakels als effect van de innovatiepilots naar voren gebracht. Bij de primaire sector gaat het dan vooral om de veehouderij waarbij met de innovatiepilots een reductie van de uitstoot van ammoniak en CO₂ is gerealiseerd. Wat de verwerking van voedsel betreft hebben enkele innovatiepilots bijgedragen aan een reductie van schadelijke stoffen zoals broeikasgassen, stikstofoxides, fijnstof en ammoniak. Bij innovatiepilots die (mede) betrekking hadden op de retail, horeca en catering zijn vooral resultaten geboekt op het gebied van het terugdringen van schadelijke emissies die samenhangen met het transport.

Effecten op duurzaamheidsthema's als **energie, water en reststromen** werden vooral door industriële partijen naar voren gebracht. Daarbij gaven verschillende verwerkers aan dat het aanpakken van deze thema's niet alleen vanuit duurzaamheidsperspectief van belang is, maar ook in economische zin veel op kan leveren. Daarentegen is uit enkele andere innovatiepilots ook gebleken dat aan het aanpakken van deze thema's in de industriële verwerking hoge kosten kunnen kleven of dat wetgeving belemmerend werkt. Een voorbeeld van dit laatste is dat reststromen – hoewel daarvoor geschikt – niet zonder meer gebruikt mogen worden voor diervoeders. Wat het terugdringen van energie- en watergebruik betreft liepen enkele projectleiders bij de uitvoering van hun innovatiepilots

tegen dusdanig hoge kosten aan dat dit niet haalbaar bleek te zijn of alleen haalbaar was met behulp van subsidie.

Hoewel het thema **arbeid** gericht is op het zorg dragen voor goede arbeidsomstandigheden in de westerse wereld en elders, brachten projectleiders vooral effecten in relatie tot arbeidsomstandigheden in de derde wereld naar voren. Het thema arbeid hangt dus bij veel projecten nauw samen met het thema **eerlijke handel**.

Effecten op **biodiversiteit** en **dierenwelzijn** werden met name naar voren gebracht door projectleiders van innovatiepilots die (mede) gericht waren op de primaire sector. Partijen verderop in de keten gaven aan dat deze duurzaamheidsthema's voor hen minder speelden (minder in directe zin 'beïnvloedbaar' waren voor hen).

Uit de interviews met de projectleiders is gebleken dat een belangrijke manier om **transport** terug te dringen bestaat uit het zoveel mogelijk vormen van lokale of regionale ketens. Dit is in een aantal pilots ook gerealiseerd. Daarnaast blijkt dat een aantal uitvoerders van de innovatiepilots er in geslaagd is om transportstromen efficiënter te benutten. Door samen te werken wordt bijvoorbeeld de capaciteit van vrachtwagens beter gebruikt of nemen vrachtwagens na het lossen van producten weer afvalstoffen/reststromen mee terug.

Naast al gerealiseerde duurzaamheidseffecten hebben we de projectleiders ook de vraag gesteld wat hun **verwachtingen** voor de toekomst zijn waar het gaat om het (verder) realiseren van dit type effecten. Voor in totaal 26 innovatiepilots hebben de projectleiders aangegeven dat zij (aanvullende) duurzaamheidseffecten verwachten. Tabel 5.8 bevat inzicht in de typen duurzaamheidseffecten die daarbij naar voren zijn gebracht.

Tabel 5.8 Verwachte duurzaamheidseffecten innovatiepilots (N=26)

Type duurzaamheidseffect	Aantal malen genoemd
Emissies	17 keer
Reststromen	15 keer
Water	14 keer
Energie	13 keer
Eerlijke handel	12 keer
Biodiversiteit	12 keer
Transport	11 keer
Arbeid	8 keer
Dierenwelzijn	8 keer

Uit tabel 5.8 blijkt dat ook in de komende periode voor alle onderscheiden duurzaamheidsthema's nog effecten worden verwacht van de innovatiepilots. Verder blijkt dat qua frequentie van de genoemde typen duurzaamheidseffecten de patronen in tabel 5.8 in grote lijnen sporen met de reeds gerealiseerde duurzaamheidseffecten (zie tabel 5.6). Ook in dit geval hebben we in de gesprekken met de projectleiders getracht om de verwachte duurzaamheidseffecten nader te concretiseren. Mede gezien het feit dat het hierbij om verwachtingen ging waren deze effecten wat lastiger te concretiseren

dan voor al gerealiseerde duurzaamheidseffecten. Per saldo konden de projectleiders voor 18 van de 26 betreffende innovatiepilots dergelijke verwachte duurzaamheidseffecten nader concretiseren (zie tabel 5.9).

Tabel 5.9 Concretisering van verwachte typen duurzaamheidseffecten (N=18)

Duurzaamheidseffect	Typen verduurzaming
Emissies	Reductie schadelijke uitstoot zoals CO ² en ammoniak
Reststromen	Gebruik van afvalstoffen/mest om gewassen op te kweken
Water	Inzet nieuwe technieken met een lager watergebruik, gebruik van hemelwater
Energie	Minder gas en elektriciteit gebruiken, inzetten en/of genereren duurzame energie (zonne-energie, vergisten organisch materiaal e.d.)
Eerlijke handel	Eerlijke prijs voor primaire producent, tegengaan kinderarbeid/slavernij
Biodiversiteit	Biologische/duurzame teelt en minder/geen bestrijdingsmiddelen
Transport	Werken met lokale toeleveranciers, efficiënt benutten transport (geen lege vrachtwagens)
Arbeid	Betere leefomstandigheden in derdewereldlanden
Dierenwelzijn	Weidegang/natuurlijke leefomgeving, meer ruimte voor dieren, minder antibioticagebruik

Vervolgens zijn we nagegaan in hoeverre de innovatiepilots, ten tijde van de evaluatie, eventueel al geresulteerd hadden in **nieuw aanbod** van verduurzaamde producten. Hiervan bleek voor 15 van de 49 pilots sprake te zijn. Voorbeelden hiervan zijn:

- Aardappelen, groente en fruit (7 keer genoemd).
- Koffie (2 keer genoemd).
- Vis (2 keer genoemd).

Naar de toekomst toe wordt door de projectleiders nog voor negen innovatiepilots verwacht dat zij (in aanvullende zin) zullen resulteren in nieuw aanbod van verduurzaamde producten. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de volgende producten:

- Groente en fruit (3 keer genoemd).
- Zuivelproducten (2 keer genoemd).
- Vlees (2 keer genoemd).

Op een zelfde wijze zijn we nagegaan of, op het moment van de evaluatie de innovatiepilots al geleid hadden tot een **opschaling** (meer productie en afzet) van verduurzaamde producten. Voor 7 van de 49 innovatiepilots bleek hiervan sprake te zijn. Daarbij zijn onder andere de volgende voorbeelden genoemd:

- Fairtrade producten komen beschikbaar in horeca/catering (2 keer genoemd).
- Koffie (2 keer genoemd).
- Zuivel (2 keer genoemd).

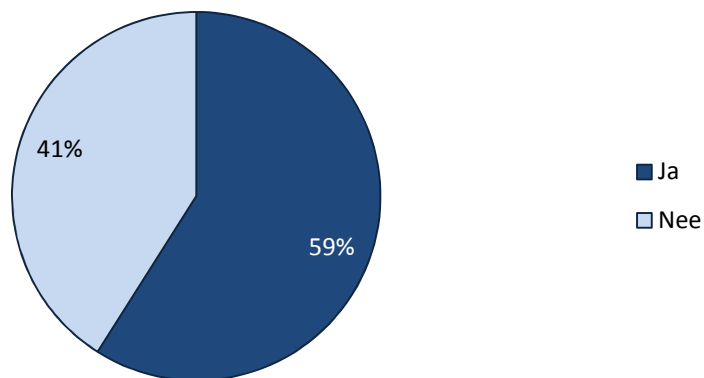
Opschalingseffecten worden met name naar de toekomst verwacht. Voor 14 innovatiepilots verwachten de projectleiders namelijk dat zij tot opschaling van verduurzaamde producten zullen leiden. Hierbij werden met name de volgende producten genoemd:

- Aardappelen, groente en fruit (6 keer genoemd).
- Koffie (3 keer genoemd).
- Zuivel (2 keer genoemd).

Voor 19 van de 49 innovatiepilots hebben de projectleiders gemeld dat deze pilots al geresulteerd hadden in **verduurzaming** van **productie- en/of distributieprocessen**.

Ten slotte zijn we in de gesprekken met de projectleiders nagegaan in hoeverre de ondersteuning vanuit het Platform er al dan niet toe bijgedragen heeft dat hun eigen organisatie (nog) **structureler** aan de slag is gegaan met het thema duurzaam voedsel. Figuur 5.2 bevat de resultaten van deze vraagstelling.

Figuur 5.2 Mate waarin organisaties door ondersteuning Platform (nog) structureler aan de slag zijn gegaan met thema duurzaam voedsel (N=37)



Uit bovenstaande figuur blijkt dat ruim de helft van de projectleiders signaleert dat de ondersteuning vanuit het Platform er in geresulteerd heeft dat hun eigen organisatie inderdaad structureler aan de slag is gegaan met het thema duurzaam voedsel. In totaal 16 projectleiders (met 22 projecten) merkten op dat de innovatiepilot(s) in feite de basis of de start heeft gevormd voor het ontplooiën van (meer) activiteiten op het gebied van verduurzaming van voedsel door hun eigen organisatie. Verder brachten zes projectleiders naar voren dat de ondersteuning van het Platform een belangrijke rol heeft gespeeld in het bewustwordingsproces van de eigen organisatie wat uiteindelijk geresulteerd heeft in een meer structurele aanpak van verduurzaming van voedsel. Ten slotte noemden drie projectleiders dat hun eigen organisatie door de ondersteuning vanuit het Platform meer structureel aandacht was gaan schenken aan een specifiek duurzaamheidsthema wat voorheen geen of amper aandacht kreeg.

II. Economische spin-off

Zoals gezegd, zijn we in de gesprekken met de projectleiders ook ingegaan op de **economische spin-off** van de innovatiepilots. Hierboven zagen we al dat voor een deel van de innovatiepilots geldt dat zij inmiddels al geresulteerd hadden in nieuw aanbod dan wel tot een opschaling van verduurzaamde producten. In totaal betrof dit 20 innovatiepilots. Voor deze pilots zijn we allereerst nagegaan in hoeverre op het moment van de evaluatie al (duidelijke) **omzeteffecten** gerealiseerd waren. Hiervan bleek voor tien van deze innovatiepilots sprake te zijn. Bij de overige tien zijn bij zeven projecten nog

geen omzeteffecten gerealiseerd, terwijl projectleiders in de overige drie gevallen niet weten of het project al tot omzetgroei heeft geleid. In de gesprekken met de projectleiders waar al wel sprake was van economische spin-off zijn we vervolgens nagegaan in hoeverre zij deze omzeteffecten nog konden kwantificeren. Voor vier van deze pilots waren de betreffende projectleiders daartoe in staat. Voor de andere zes projectleiders bleek de omzetgroei lastig in te schatten. Daarvoor zijn verschillende redenen aan te geven. Allereerst hadden enkele van deze projectleiders geen zicht op financieel-economische cijfers van het bedrijf. Daarnaast gaven enkele projectleiders aan dat uit omzetcijfers binnen hun bedrijf lastig het aandeel 'duurzaam' te destilleren valt.

Voor de vier innovatiepilots waarvoor wel een inschatting gemaakt kon worden voor de omzeteffecten konden de projectleiders voor twee van deze pilots de omzeteffecten in euro's uitdrukken. Bij één van deze twee – een cateraar – was het gangbare assortiment door de pilot volledig vervangen door een duurzaam assortiment met een jaaromzet van 8 miljoen euro. Bij het andere project – een kleinschalig initiatief – leverde de innovatiepilot een omzetvergroting van ongeveer 80.000 euro per jaar op. De twee andere projectleiders hebben de omzetgroei in een percentage weergegeven. Bij de ene innovatiepilot was een omzetgroei van 30% van duurzame soja en bij de andere innovatiepilot een toename in de omzet van 2,5% van duurzame koffie gerealiseerd. Voor de overige zes innovatiepilots gold dus dat er wel sprake was van omzetgroei, maar konden de projectleiders daar geen concrete cijfers aan koppelen. Bij twee innovatiepilots is door de projectleiders wel op een andere wijze getracht om het economisch belang te duiden. Bij één innovatiepilot worden namelijk per week 100 duurzaam gehouden varkens aan verwerkers geleverd terwijl bij een andere innovatiepilot het aanbod van appels en peren in 900 bedrijfsrestaurants verduurzaamd is.

Op een zelfde wijze zijn we nagegaan in hoeverre de innovatiepilots, die geresulteerd hebben in nieuw aanbod dan wel opschaling van verduurzaamde producten, tot **werkgelegenheidseffecten** hebben geleid. Voor de 20 innovatiepilots waarvoor deze vraag relevant was, was hiervan bij twee projecten op het moment van de evaluatie sprake van een werkgelegenheidseffect. Aan de projectleiders van deze pilots hebben we gevraagd om deze werkgelegenheidseffecten te kwantificeren. Beide projectleiders waren daartoe in staat. Bij beide projecten is een bescheiden werkgelegenheidseffect van enkele f.t.e.'s gerealiseerd. De betreffende pilots hadden dus vooralsnog niet tot significante werkgelegenheidseffecten geleid. Dit heeft enerzijds te maken met het feit dat de toename in verduurzaamde producten vaak gepaard gaat met een substitutie van gangbare producten waardoor er geen extra arbeidskrachten nodig zijn. Anderzijds was een deel van de innovatiepilots nog niet gestart met de opschaling die in de toekomst mogelijk wel extra werkgelegenheid op kan leveren.

Naar de **toekomst** toe wordt nog voor 16 innovatiepilots verwacht dat zij zullen resulteren in nieuw aanbod dan wel opschaling van verduurzaamde producten. Ook in dit geval hebben we getracht om de te verwachten omzet- en werkgelegenheidseffecten in kaart te brengen. Voor ruim driekwart van deze pilots (13 pilots) wordt verwacht dat zij in de toekomst zullen resulteren in **omzeteffecten**. Voor in totaal drie pilots konden de projectleiders dit nader kwantificeren in de zin dat zij hier een groeipercentage aan kunnen koppelen. Eén projectleider verwachtte dat zijn omzet van 80.000 euro in enkele

jaren zou verdubbelen (toename van 100%). Twee andere respondenten verwachtten in enkele jaren ook een verdubbeling van hun omzet van respectievelijk duurzame koffie en soja te kunnen realiseren. Voor de overige tien innovatiepilots wordt dus eveneens een toename in de omzet verwacht maar konden de projectleiders de omvang van deze groei niet kwantificeren.

Op een zelfde wijze hebben we getracht om de te verwachten **werkgelegenheids-effecten** inzichtelijk te maken. Per saldo wordt door de projectleiders verwacht dat voor zeven van de 16 betreffende innovatiepilots werkgelegenheidseffecten zullen optreden. Voor drie van deze pilots kon dit door de projectleiders worden geconcretiseerd. Daarbij varieerden de inschattingen van 5 tot 50 extra werkgelegenheid in f.t.e.'s.

5.6 Diffusie van resultaten innovatiepilots

In de voorgaande paragrafen hebben we met name aandacht geschonken aan de effectiviteit van de (subsidie voor de) innovatiepilots zelf. Zoals in de inleiding aangegeven, is het in aanvulling daarop ook zinvol om te kijken naar de eventuele **brede uitrol** van de ervaringen en resultaten van de innovatiepilots. Dit kan immers ook bijdragen aan de overall effectiviteit van de (subsidie voor de) pilots en daarmee van het Platform. Dit indien deze uitrol er toe leidt dat andere partijen aangezet worden om min of meer vergelijkbare initiatieven te gaan ontplooiën.

Om hier zicht op te krijgen hebben we de projectleiders allereerst de vraag gesteld in hoeverre zij van mening zijn dat hun innovatiepilot eventueel als **voorbeeld ('good practice')** voor andere partijen kan fungeren. Voor in totaal 21 innovatiepilots (N=49) werd deze vraag in bevestigende zin beantwoord. De volgende redenen hiervoor werden meer dan één keer genoemd:

- Project is een voorbeeld van ketenbrede aanpak (8 keer genoemd).
- Project kan eenvoudig worden ingezet bij andere branches of bedrijven (6 keer genoemd).
- Met project is veel vooruitgang geboekt op specifieke duurzaamheidsthema's (4 keer genoemd).
- Project laat zien dat met ngo's/maatschappelijke organisaties constructief kan worden samengewerkt (4 keer genoemd).
- Project krijgt veel media-aandacht (2 keer genoemd).

Daarentegen gaven de projectleiders voor 16 innovatiepilots aan dat zij deze (vooralsnog) niet geschikt achten als good practice⁷. Zij brachten hiervoor de volgende argumenten naar voren:

- Het project heeft te weinig opgeleverd (5 keer genoemd).
- Het project is specifiek gericht op bepaalde branche/bedrijf, anderen hebben er niet veel aan (5 keer genoemd).
- Het project is nog niet afgerond (4 keer genoemd).
- Uit project blijkt dat het niet haalbaar is (2 keer genoemd).

⁷ Voor in totaal 12 innovatiepilots konden de betreffende projectleiders deze vraag niet beantwoorden.

Eén van de voorwaarden van de subsidie was dat de resultaten van de innovatiepilots **openbaar** dienen te zijn. Deze openbaarheid is natuurlijk ook van groot belang voor de bredere uitrol van de resultaten van (succesvolle) innovatiepilots.

Gelet op het bovenstaande zijn we in de gesprekken met de projectleiders nagegaan in hoeverre zij bereid zijn om de **resultaten** van hun innovatiepilot **breder beschikbaar** te stellen aan andere partijen/bedrijven. Daaruit is naar voren gekomen dat voor 40 innovatiepilots (82%) sprake was van deze bereidheid. We hebben de betreffende projectleiders gevraagd hoe zij dit dan zouden willen realiseren. Daaruit kwamen de volgende suggesties naar voren:

- Rapport openbaar/beschikbaar maken (8 keer genoemd).
- Publicatie of persbericht over project opstellen (7 keer genoemd).
- Website over project/informatie online beschikbaar maken (6 keer genoemd).
- Door er een film over te maken (5 keer genoemd).
- Door middel van spreekbeurten/presentaties (3 keer genoemd).
- Door geïnteresseerden op locatie uit te nodigen (2 keer genoemd).

Voor vijf innovatiepilots (10%) gold dat de projectleiders gemeld hebben dat zij de resultaten (vooral nog) niet breder ter beschikking willen stellen⁸. Zij gaven hiervoor de volgende redenen:

- Project is mislukt/heeft te weinig opgeleverd (3 keer genoemd).
- Het is nu nog te vroeg om resultaten uit te dragen, want project loopt nog (2 keer genoemd).
- Houden resultaten liever voor onszelf om concurrentievoordeel te behouden (2 keer genoemd).

Samenhangend met het voorgaande hebben we de projectleiders gevraagd of zij eventueel zelf al **stappen** hadden ondernomen om de (tussentijdse) resultaten en/of voortgang van hun pilot **breder uit te dragen**. Voor 28 innovatiepilots (N=49) was hiervan inderdaad sprake. De betreffende projectleiders hadden bijvoorbeeld de volgende typen initiatieven ontplooid:

- Het is verspreid binnen de brancheorganisatie (8 keer genoemd).
- Publicatie over geschreven in vakmedia (6 keer genoemd).
- Rapport is openbaar beschikbaar (5 keer genoemd).
- Het is via internet te raadplegen (4 keer genoemd).
- Film over gemaakt (3 keer genoemd).
- Meegewerkt aan een interview (3 keer genoemd).
- Presentatie/spreekbeurt over gegeven (3 keer genoemd).

Voor in totaal 21 innovatiepilots hadden de projectleiders dus nog geen actie ondernomen om zaken als voortgang en resultaten breder te verspreiden. We hebben aan deze projectleiders gevraagd of zij naar de toekomst wel overwogen om hun project breder uit te dragen. Voor 15 van deze innovatiepilots was hiervan sprake. De projectleiders van de zes innovatiepilots die dit niet voornemens waren noemden hiervoor

⁸ Voor de resterende vier innovatiepilots gold dat de projectleider zich geen mening kon vormen over deze vraag.

de hierboven genoemde redenen (zie de redenen waarom zij hun resultaten niet breder ter beschikking willen stellen).

Ten slotte zijn we bij de projectleiders nagegaan of **andere partijen** mogelijk behulpzaam kunnen zijn bij het breder uitrollen van de resultaten van de innovatiepilots. Voor 33 innovatiepilots bestond daar bij de projectleiders behoefte aan terwijl hiervan voor zes innovatiepilots geen sprake was⁹.

De projectleiders die aangaven dat andere organisaties een rol konden spelen bij het verspreiden van de resultaten van hun innovatiepilots noemden daarbij met name de volgende partijen:

- Brancheorganisaties (24 keer genoemd).
- Overheid (4 keer genoemd).
- Ngo's (4 keer genoemd).
- Toeleveranciers (4 keer genoemd).
- Retail (3 keer genoemd).

Qua **type ondersteuning** noemden deze projectleiders bijvoorbeeld dat brancheorganisaties de resultaten van de pilot onder de aandacht van de achterban konden brengen door er in nieuwsbrieven, websites en bijeenkomsten over te communiceren. Ook andere genoemde partijen zouden dergelijke initiatieven kunnen ontplooiën.

5.7 Toekomst Platform

In de evaluatie hebben we ook aandacht geschonken aan de vraag hoe de partners, externe partijen en de projectleiders de toekomst van het Platform zien. We beginnen met de visie van de partners en externe partijen.

1. Visie partners en externe partijen

Wat de partners betreft is het allereerst relevant om te melden dat de private partijen besloten hebben om de samenwerking te continueren in de vorm van de stichting Alliantie Verduurzaming Voedsel. Deze stichting is ook verantwoordelijk voor het onderhoud en het beheer van de websites www.verduurzamingvoedsel.nl en www.duurzamereten.nl. Op het moment van de evaluatie wordt gewerkt aan de samenvoeging van beide websites tot één website (www.duurzamereten.nl). Ten tijde van de evaluatie vond er overleg met het ministerie van Economische Zaken plaats over de vraag óf en, zo ja, hoe het ministerie bij de Alliantie betrokken zou gaan worden. Op het moment van de evaluatie bestond daar nog geen duidelijkheid over. Uit het feit dat de samenwerking binnen het Platform door (in ieder geval) de private partners gecontinueerd is, kan worden afgeleid dat deze samenwerking door deze partijen als belangrijk en succesvol is ervaren. Dit is ook in de gesprekken met de private partners nog eens bevestigd.

⁹ Voor tien innovatiepilots konden de betreffende projectleiders zich geen mening vormen.

Ook de meerderheid van de geraadpleegde **externe partijen** juichen het toe dat het Platform op bovenstaande wijze gecontinueerd wordt. Daarbij wordt er door deze partijen bijvoorbeeld op gewezen dat in het Platform – en nu dan in de Alliantie – de hele voedselketen vertegenwoordigd is. Dit is in de optiek van externe partijen een belangrijke randvoorwaarde om tot succesvolle initiatieven op het gebied van verduurzaming van voedsel te komen.

Hoewel dus ook de externe partijen veelal positief staan ten opzichte van de voortzetting van het Platform in de Alliantie bestaat er bij deze partijen wel de behoefte om de onderlinge **samenwerking** te **versterken** c.q. te **structureren**. Gedurende de looptijd van het Platform zijn er namelijk wel contacten met de externe partners geweest maar dit heeft niet geresulteerd in een structurele samenwerking en afstemming. Zo participeerden er bijvoorbeeld geen externe partners in het Platform en/of in de Stuurgroep. De geraadpleegde externe partners zijn van mening dat het een meerwaarde zou hebben indien de Alliantie wat dit aangaat een meer ‘open’ karakter krijgt waarin ook plaats is voor andere partijen. Dit kan in hun optiek resulteren in nieuwe impulsen op het gebied van verduurzaming van voedsel terwijl door een bundeling van initiatieven bovendien de slagkracht op dit terrein versterkt wordt. In aanvulling daarop wijzen enkele externe partners er op dat zij ook over de nodige kennis en expertise op het gebied van duurzaam voedsel beschikken die zij in kunnen brengen.

Vanuit de private en externe partners is aangegeven waarom zij betrokkenheid van het ministerie van EZ van belang achten bij de Alliantie. De belangrijkste rode draden die hieruit naar voren zijn gekomen, zijn de volgende. Allereerst is er op gewezen dat de ervaring met de Platform-periode heeft geleerd dat het ministerie als onafhankelijke partner **partijen bij elkaar kan brengen en houden**. Of, anders geformuleerd, het ministerie kan een rol als ‘mediator’ vervullen. Samenhangend hiermee is gebleken dat het ministerie ook als ‘**aanjager**’ kan fungeren bij het ontplooiën van initiatieven op het gebied van verduurzaming van voedsel. Ten slotte hebben vrijwel alle private en externe partners naar voren gebracht dat er met participatie van het ministerie ook een **brug** kan worden geslagen naar de **maatschappij, ngo’s** en de **politiek** (Tweede Kamer).

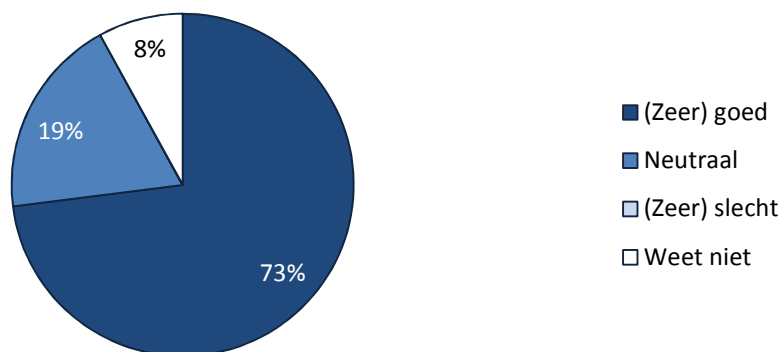
Verder is er tussen de private partners en externe partijen ook sprake van een vrij grote mate van overeenstemming over het belang van een **bredere uitrol en opschaling** van de **innovatiepilots**. Zowel de private partners als de externe partijen zien dit als een belangrijke toekomstige taak voor de Alliantie. Daarbij wordt er op gewezen dat de periode van het Platform te kort is geweest om hier voldoende invulling aan te geven. Immers, gedurende de looptijd van het Platform kan maar een beperkt deel van de innovatiepilots afgerond worden. Daardoor kon er vanuit het Platform nog niet of nauwelijks invulling worden gegeven aan de bredere diffusie van de resultaten van deze pilots. Dit zal in de komende periode dus nog plaats dienen te vinden.

II. Visie projectleiders innovatiepilots

Verder zijn we ook in de gesprekken met de **projectleiders** ingegaan op de vraag hoe zij de **toekomst** van het **Platform** zien. Daarbij zijn we allereerst nagegaan in hoeverre zij **bekend** waren met het feit dat het Platform door de private partners **gecontinueerd** wordt. Voor in totaal 25 projectleiders (68%) was hiervan sprake.

Samenhangend hiermee is aan de projectleiders de vraag voorgelegd hoe zij de **continuering** van het Platform **beoordelen**. Uit figuur 5.3 komt overduidelijk naar voren dat de projectleiders hier positief over waren.

Figuur 5.3 Beoordeling continuering Platform door projectleiders (N=37)



Enkele belangrijke redenen voor deze positieve beoordeling zijn gelegen in:

- Er is nog veel werk te verrichten rond de uitrol van de innovatiepilots (12 keer genoemd).
- Platform heeft de keten bij elkaar gebracht, goed dat dit met de Alliantie ook naar de toekomst geborgd is (6 keer genoemd).
- Voor het bedrijfsleven is het van belang dat er een organisatie is die namens het bedrijfsleven met de overheid in gesprek is over duurzaam voedsel (4 keer genoemd).

We hebben de projectleiders verder gevraagd op **welke typen activiteiten**, op het gebied van verduurzaming van voedsel, de Alliantie zich vooral zou moeten richten. Typen activiteiten die daarbij meerdere malen genoemd zijn waren:

- Uitrollen opbrengsten innovatiepilots (10 keer genoemd).
- Ketensamenwerking rond verduurzaming blijven stimuleren (7 keer genoemd).
- Transparant communiceren naar consumenten over verduurzaming van voedsel (5 keer genoemd).
- Aansluiten op topsectorenbeleid EZ (3 keer genoemd).
- Inzetten op hergebruik en reststromen (2 keer genoemd).

In de optiek van diverse projectleiders valt er rondom de uitrol van innovatiepilots nog het nodige werk te verrichten. Vanuit deze respondenten is aangegeven dat verschillende innovatiepilots nuttige leerervaringen voor andere bedrijven of branches opgeleverd hebben. Verder acht een aantal projectleiders het van belang dat de Alliantie de ketensamenwerking blijft stimuleren. Dit omdat veel verduurzamingsvraagstukken een ketenbrede aanpak vergen. Enkele projectleiders wezen ook op het belang van transparante communicatie richting consumenten. Dit omdat consument nu vaak (nog) niet bereid zijn om meer te betalen voor duurzamere producten. Deels heeft dit in hun optiek te maken met een gebrek aan kennis.

6. CONCLUSIES EN BOUWSTENEN VOOR DE TOEKOMST

6.1 Inleiding

In dit afrondende hoofdstuk komen in paragraaf 6.2 de belangrijkste conclusies, die uit de evaluatie te destilleren zijn, aan bod. In paragraaf 6.3 presenteren we, in de vorm van aanbevelingen, een aantal bouwstenen voor de toekomst.

6.2 Conclusies

Zoals gezegd, presenteren we in deze paragraaf de belangrijkste conclusies van de evaluatie. Bij de opbouw van deze paragraaf volgen we de thema's die in de voorgaande hoofdstukken centraal hebben gestaan. We beginnen zodoende met de inhoud en bekendheid van het Platform Verduurzaming Voedsel.

1. Inhoud en bekendheid

Vanuit het Platform zijn er activiteiten ontplooid op het gebied van **voorlichting en communicatie**. Overall gezien kunnen deze activiteiten als bescheiden worden bestempeld. Hier ligt overigens ook een bewuste keuze van het Platform aan ten grondslag. Doordat van te voren bekend was dat het om een eindig initiatief ging, werd het bijvoorbeeld weinig zinvol geacht om te investeren in activiteiten die gericht waren op het vergroten van de naamsbekendheid van het Platform. Samenhangend hiermee heeft het Platform zich dan ook niet zozeer op consumenten gericht maar meer op het bedrijfsleven. Bovendien is daarbij een 'getrapte' aanpak gehanteerd waarbij met name de private partners de taak hadden om de eigen achterban te informeren over de mogelijkheden van het Platform. Uit de resultaten van de evaluatie kan worden geconcludeerd dat deze aanpak in de praktijk goed uit de verf gekomen is. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het gegeven dat de betrokken brancheorganisaties een belangrijke rol hebben gespeeld om de achterban bekend te maken met de mogelijkheden voor ondersteuning van innovatiepilots.

Hoewel er vanuit het Platform dus niet heel zwaar ingezet is op voorlichting en communicatie worden de activiteiten die wel ontplooid zijn over het algemeen positief beoordeeld door betrokkenen uit het veld. Zo zijn de projectleiders van de innovatiepilots over het algemeen – voor zover zij daarmee bekend zijn – positief over producten zoals de websites (www.verduurzamingvoedsel.nl en www.duurzamereten.nl), de nieuwsbrief (In to Food) en de bijeenkomsten van het Platform. In aanvulling hierop was het leeuwendeel van deze projectleiders ook tevreden over de voorlichting zoals die verstrekt is over de subsidiemogelijkheden van het Platform. Samenhangend hiermee was een ruime meerderheid van de projectleiders ook positief over de duidelijkheid van de subsidievoorwaarden.

Een specifiek 'voorlichtingsproduct' dat – mede op verzoek van de toenmalige minister van LNV ontwikkeld is – betreft het Informatiesysteem Verduurzaming Voedsel. Op de betreffende website (www.duurzamereten.nl) kunnen bedrijven aangeven hoe en op welke wijze zij actief zijn met het thema duurzaam voedsel. Ten tijde van de evaluatie

participeerden, vooral door initiatieven van de betrokken branches, bijna 100 (waaronder ook grotere) bedrijven hieraan. Het is echter lastig gebleken om een 'vliegwieleffect' te realiseren in die zin dat bedrijven ook spontaan zelf aansluiting zoeken bij dit systeem. Een belangrijke achterliggende oorzaak hiervoor is waarschijnlijk dat er op het gebied van duurzaam voedsel alternatieve (internationale) systemen voorhanden en in ontwikkeling zijn. Hierdoor is het voor bedrijven lastig om een keuze te maken waar zij op in moeten zetten. Voor continuering en verdere uitbreiding van de participatie van het bedrijfsleven is een blijvende activerende rol van de private partners van het Platform vooralsnog onvermijdelijk.

Een zeer belangrijk onderdeel van de samenwerkingsovereenkomst bestond uit het stimuleren – via financiële ondersteuning (subsidie) – van de ontwikkeling en uitvoering van **innovatiepilots**. Hierbij gaat het om vernieuwende initiatieven die betrekking hebben op verduurzaming van productie- en distributieprocessen dan wel op nieuw aanbod of opschaling van verduurzaamd/duurzamer voedsel. Vanuit het Platform zijn ruim 50 innovatiepilots ondersteund. Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat adequaat invulling is gegeven aan de voorwaarden voor deze subsidie. Enerzijds bleken deze voorwaarden voor het Platform zelf goed hanteerbaar te zijn bij de beoordeling van aanvragen. Anderzijds kan uit de resultaten van de evaluatie geconcludeerd worden dat het draagvlak voor deze voorwaarden ook vanuit het 'veld' als goed te bestempelen valt.

II. Organisatie en uitvoering

De **uitvoering** van de Platformactiviteiten is in **grote lijnen doelmatig** verlopen is. Wel hebben zich rondom enkele aspecten (kleinere) fricties voorgedaan die hieronder nog de revue zullen passeren.

De partners van het Platform zijn over het algemeen tevreden over de wijze waarop de organisatie en uitvoering verlopen is. Als onderbouwing daarvan is vanuit deze partners bijvoorbeeld naar voren gebracht dat de **onafhankelijke voorzitter** een meerwaarde heeft gehad. Zo heeft de voorzitter partners gestimuleerd om zich actief te blijven inzetten voor het Platform. Verder zijn de partners ook tevreden over het functioneren van de **secretarissen** en het **secretariaat**. Gedegen voorbereiding van vergaderingen en het op adequate wijze zorgdragen voor de follow-up daarvan hebben de partners veel werk uit handen genomen.

Ook achteraf gezien blijken de private partners unaniem tevreden te zijn over zowel de **samenstelling** van het **Platform** en de **Stuurgroep** als over de **samenwerking** binnen deze gremia. Dit wordt feitelijk ook bevestigd door het gegeven dat de private partners besloten hebben om, via de Alliantie Verduurzaming Voedsel, continuïteit aan het Platform te geven. Vanuit de (toenmalige) minister van LNV is er destijds wel op aangedrongen om één of enkele **ngo's** – in bijvoorbeeld de Stuurgroep – te betrekken. Dit is uiteindelijk niet gerealiseerd. Hieraan blijken in essentie een tweetal oorzaken ten grondslag te liggen. Allereerst bleek het niet haalbaar te zijn om één of enkele ngo's te betrekken die ook andere ngo's konden vertegenwoordigen. Daarnaast bestond met name bij de private partners ook een zekere vrees dat participatie van externe partners de samenwerking tussen de ketenpartners op het gebied van duurzaam voedsel in de weg kon staan. Doordat ketensamenwerking rondom dit thema betrekkelijk nieuw was

gaven deze partners er de voorkeur aan om dit in Platform-verband eerst goed op te zetten en pas later externe partijen te betrekken. Per saldo droeg de samenwerking met ngo's en andere maatschappelijke organisaties dan ook een vrij ad hoc karakter.

Bij **externe partijen** bestaat de behoefte om de **samenwerking** met de **Alliantie** meer te **structureren** en te **versterken**. Tijdens de looptijd van het Platform was hiervan, zoals gezegd, niet echt sprake. Externe partijen verwachten dat zij een toegevoegde waarde aan de Alliantie kunnen leveren door onder meer kennis in te brengen en bundeling van krachten op het gebied van verduurzaming van voedsel te realiseren.

De **integratie** van de **ministeries** van **EZ** en **LNV** resulteerde in een wijziging van de bestuurlijke betrokkenheid van de overheid. De staatssecretaris van het ministerie van EZ nam de politieke beslissing om de vergaderingen van de Stuurgroep niet langer voor te zitten. De private partners hechten groot belang aan deze bestuurlijke participatie omdat daarmee in hun optiek ook uitdrukking wordt gegeven aan het belang dat de overheid aan het thema verduurzaming van voedsel hecht. Daarom hebben zij de actieve betrokkenheid van de minister zeer gewaardeerd.

Voor de organisatie en uitvoering van specifieke taken is een drietal werkgroepen ingesteld. In de eerste plaats ging het hierbij om de **werkgroep Communicatie** die verantwoordelijk was voor de voorlichtingsproducten zoals die hierboven beschreven zijn. Daarbij zijn de activiteiten op het gebied van voorlichting en communicatie met name door de secretaris, het ministerie van EZ en de communicatiemanagers gerealiseerd. Uit de evaluatie is gebleken dat de voorlichtingsproducten over het algemeen positief gewaardeerd worden. De inzet van drie verschillende communicatiemanagers is echter niet ten goede gekomen aan de efficiency van de uitvoering.

Binnen de **werkgroep ISVV** is sprake geweest van een actieve samenwerking. In eerste instantie werd daarbij gedacht aan de ontwikkeling van één logo of keurmerk voor duurzaam voedsel. Dit bleek in de praktijk echter zeer lastig te zijn waardoor er ingezet is op een 'meerdimensionaal systeem' waarbij negen duurzaamheidsthema's onderscheiden zijn. Dit vormt ook de basis voor de website www.duurzamereten.nl. Hoewel het een en ander de nodige energie heeft gevergd zijn de private partners veelal tevreden over dit eindresultaat. Wel bestaat er consensus over de noodzaak tot een grotere participatie vanuit het bedrijfsleven aan deze website.

De meer recent opgerichte **werkgroep Optimalisatie reststromen en voedselverspilling** is onder andere gestart met het beter inzichtelijk maken van de aard en omvang van voedselverspilling in Nederland. Hoewel de werkgroep nog maar kort operationeel is, zijn de partners over het algemeen tevreden over het functioneren en de (tussentijdse) resultaten.

Uit de resultaten van de evaluatie blijkt dat niet alleen de partners van het Platform maar ook de aanvragers veelal positief zijn over de gehanteerde **aanvraag- en beoordelingsprocedure** voor ondersteuning van innovatiepilots. Zo bleken de selectiecriteria voor zowel de partners als de aanvragers veelal duidelijk en werkbaar te zijn en beoordeelden de aanvragers deze procedure met een ruime voldoende. De

partners en aanvragers zaten ook op één lijn waar het gaat om hun positieve beoordeling van de intake, voorbereiding en ondersteuning van het secretariaat en de secretarissen. De partners hebben verder nog als sterk punt ervaren dat de voorwaarden tussentijds – aan de hand van de voortgang van het Platform – ‘geoptimaliseerd’ konden worden.

De **uitvoering** van de gehonoreerde **innovatiepilots** is over het algemeen voorspoedig verlopen. Zo zijn maar bij een beperkt deel van de pilots inhoudelijke wijzigingen noodzakelijk gebleken. Vertragingen in de uitvoering hebben zich bij een wat groter deel van de innovatiepilots (circa een derde deel) voorgedaan.

Bij ongeveer de helft van de pilots was sprake van **nieuwe vormen** van samenwerking tussen de betrokken partners. Bij meer dan de helft van de pilots zijn ook **ngo's** betrokken (geraakt). De onderlinge samenwerking binnen de innovatiepilots is over het algemeen voorspoedig verlopen.

Een belangrijke **omissie** die uit de evaluatie naar voren is gekomen is dat er vanuit het Platform betrekkelijk **weinig zicht** is gehouden op de **voortgang** van de **uitvoering** van de gehonoreerde **innovatiepilots**. Hierdoor kon ook beperkt inzicht worden verkregen in tussentijdse resultaten en (samenhangend daarmee) succesvolle innovatiepilots die zich lenen voor een bredere uitrol dan wel opschaling. Uit de evaluatie blijkt dat hieraan in essentie drie oorzaken debet zijn. In de eerste plaats omdat direct bij de start een aanzienlijk voorschot (tot maximaal 80%) aangevraagd kon worden. Daardoor ontstonden er minder tussentijdse contacten als gevolg van verzoeken tot bevoorschotting. Daarnaast hoefde er bij kleinere subsidiebedragen (minder dan 25.000 euro) geen inhoudelijk eindverslag ingediend te worden. In de tweede plaats bestond er onduidelijkheid over de vraag wie verantwoordelijk was voor het ‘volgen’ van de gehonoreerde innovatiepilots. Ten slotte kan, in de derde plaats, geconcludeerd worden dat achteraf gezien de doorlooptijd van het Platform te kort is geweest om – zeker wat een deel van de innovatiepilots betreft – adequaat invulling te geven aan deze monitoringrol.

III. Effectiviteit

Uit de evaluatie blijkt dat het Platform Verduurzaming Voedsel per saldo als een **doeltreffend** initiatief bestempeld kan worden. Deze conclusie kan aan de hand van verschillende sporen worden onderbouwd die we nu successievelijk de revue zullen laten passeren.

Allereerst heeft het **Platform** een duidelijke **meerwaarde** voor de betrokken **partners** gehad. Zo heeft de samenwerking in het Platform bij de private partners geresulteerd in een groeiend bewustzijn dat verduurzaming van voedsel in ketenverband opgepakt dient te worden. Daardoor is vanuit het Platform de samenwerking tussen de ketenpartners op het gebied van duurzaam voedsel (verder) ontwikkeld en geïntensiveerd. De innovatiepilots hebben een rol gespeeld om dit te realiseren. Een andere belangrijke meerwaarde voor de private partners is dat met het Platform ‘handen en voeten’ is gegeven aan het thema verduurzaming van voedsel. Door een nadere definiëring en uitwerking in negen thema's zijn aan het bedrijfsleven handvatten aangereikt hoe zij in de praktijk met verduurzaming van voedsel aan de slag kunnen gaan.

Verder is uit de evaluatie gebleken dat de **afspraken** en **ambities** zoals vastgelegd in de **overeenkomst**, die ten grondslag heeft gelegen aan de oprichting van het Platform, in **grote lijnen gerealiseerd** zijn. Zo is bij de uitvoering van het Platform invulling gegeven aan het **ketenmanagement** zoals dat in de overeenkomst voorzien was. De taakstellingen t.a.v. het aantal en de typen **innovatiepilots** zijn over het algemeen gerealiseerd. Ten slotte is ook invulling gegeven aan de afspraken over kwalitatieve en kwantitatieve **monitoring** van de resultaten van het Platform c.q. de ontwikkelingen op het gebied van verduurzaming van voedsel. Dit via respectievelijk het vervaardigen van een drietal jaarverslagen en het aanhaken bij de jaarlijks door het ministerie van EZ uitgebrachte 'Monitor Duurzaam Voedsel'. Wat **voorlichting en communicatie** betreft is, zoals hierboven aangegeven, uiteindelijk gekozen voor een vrij bescheiden inzet vanuit het Platform. Daardoor zijn er met name richting consumenten in mindere mate initiatieven ontplooid dan oorspronkelijk in de overeenkomst voorzien was.

De resultaten van de evaluatie duiden er op dat de **subsidie** die verstrekt is voor ondersteuning van deze pilots **effectief** is geweest. Dit blijkt uit verschillende typen ('orde') effecten die met deze subsidie gerealiseerd zijn. Als eerste orde effect is in de evaluatie nagegaan welke **betekenis** deze **subsidie** voor de **innovatiepilots** heeft gehad. Daaruit is een duidelijke meerwaarde naar voren gekomen. Zo zijn voor vrijwel alle innovatiepilots één of meerdere positieve effecten van de Platform-ondersteuning naar voren gekomen. Bij ongeveer de helft van de innovatiepilots is een kwaliteitsimpuls uitgegaan van deze ondersteuning. Door deze ondersteuning konden de pilots op een kwalitatief hoogwaardiger wijze uitgevoerd worden (bijvoorbeeld meer inzet externe deskundigheid, betere voorbereiding door markt- en haalbaarheidsonderzoeken en meer mogelijkheden voor voorlichting en communicatie). Verder is de Platform-ondersteuning voor twee van de vijf projecten (40%) van doorslaggevende betekenis geweest in die zin dat de betreffende pilots zonder deze ondersteuning niet van start zouden zijn gegaan. Bij eveneens twee op de vijf innovatiepilots kon door de Platform-ondersteuning het initiatief op een grootschaliger wijze aangepakt worden. Per saldo blijkt het 'free riders' aspect van de subsidie dan ook zeer beperkt te zijn. Voor slechts één innovatiepilot (2%) heeft de subsidie namelijk geen meerwaarde gehad.

Als tweede orde effect is in de evaluatie vastgesteld óf en in hoeverre de ondersteunde innovatiepilots al in **concrete opbrengsten** of **resultaten** hadden geresulteerd op het moment van de evaluatie. Voor ongeveer negen op de tien van de innovatiepilots bleek hiervan ten tijde van de evaluatie sprake te zijn. Belangrijke voorbeelden van deze opbrengsten of resultaten zijn 'verduurzaamde producten' en 'verduurzaamde productieprocessen'. Voor de komende periode worden – in aanvullende zin – nog voor zes op de tien van de innovatiepilots deze typen resultaten verwacht.

Bij de derde orde effecten staan de uiteindelijk beoogde effecten van de innovatiepilots centraal: duurzaamheidseffecten en de economische spin-off. Wat de **duurzaamheidseffecten** betreft is uit de evaluatie naar voren gekomen dat op het moment van de evaluatie bij acht op de tien van de innovatiepilots deze effecten zich al hadden gemanifesteerd. Daarbij is bovendien sprake van spreiding over verschillende duurzaamheidsthema's. In relatieve zin scoren de pilots het meest op de thema's

emissies, reststromen en energie. Naar de toekomst worden bij meer dan de helft van deze pilots nog (aanvullende) duurzaamheidseffecten verwacht. Ook in dit geval is sprake van spreiding over verschillende thema's.

De ondersteunde innovatiepilots blijken ook te resulteren in **economische spin-off**. Zo hadden vier op de tien innovatiepilots op het moment van de evaluatie al geresulteerd in **nieuw aanbod** van **verduurzaamde producten** dan wel in **opschaling** daarvan. Ongeveer de helft van deze pilots (in totaal tien pilots) was ten tijde van de evaluatie al zo ver qua uitvoering dat zinvol aandacht geschonken kon worden aan omzet- en werkgelegenheidseffecten. Daaruit is gebleken dat bij al deze pilots (100%) positieve omzeteffecten waren gerealiseerd terwijl voor twee pilots (20%) positieve werkgelegenheidseffecten gerealiseerd waren. Dat werkgelegenheidseffecten zich in mindere mate voordoen kan worden verklaard uit het feit dat innovatiepilots dikwijls gepaard gaan met substitutie-effecten waarbij 'gangbare' producten vervangen worden door verduurzaamde producten.

Naar de **toekomst** toe wordt voor een aanzienlijk deel (33%) van de innovatiepilots, die zich (mede) richten op het realiseren van nieuw aanbod van verduurzaamde producten of op opschaling daarvan, nog (aanvullende) economische effecten verwacht.

In totaal waren 31 innovatiepilots (mede) gericht op **verduurzaming van productie- en distributieprocessen**. Bij bijna twee derde deel van deze pilots waren ten tijde van de evaluatie dit type resultaten ook al gerealiseerd. Naar de toekomst toe wordt voor een kwart van deze pilots verwacht dat zij in (additionele) verduurzaming van productie- en distributieprocessen zullen resulteren.

Bij een ruime meerderheid van de innovatiepilots blijkt **behoefte** te bestaan aan **ondersteuning** bij het uitdragen van de resultaten. Deze ondersteuning wordt dan vooral gezocht bij brancheorganisaties. Daarbij is met name aangegeven dat brancheorganisaties behulpzaam kunnen zijn bij het verspreiden van de resultaten richting de achterban.

Naar de **toekomst** toe hebben de private partners besloten om de **samenwerking** binnen het Platform te **verankeren** in de Alliantie Verduurzaming Voedsel. Dit wordt ook vanuit het veld toegejuicht. Wel wordt daarbij door zowel de betrokken private partners als externe partijen benadrukt dat het wenselijk is dat ook het ministerie van EZ op één of andere wijze betrokken blijft bij dit vervolg.

6.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf zullen we een aantal aanbevelingen formuleren. Gezien het feit dat het Platform afgerond is, zijn deze aanbevelingen vooral gericht op de 'erfgenaam' van dit initiatief: de Alliantie Verduurzaming Voedsel.

1. Laat het bedrijfsleven trekker zijn van de follow-up van het Platform

Toelichting

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat het Platform Verduurzaming Voedsel op verschillende punten als een succesvol initiatief kan worden bestempeld. Het verdient dan ook aanbeveling om vervolg aan dit initiatief te geven. Daarbij ligt wel een andere rol- en taakverdeling met het ministerie van EZ voor de hand in die zin dat vooral het bedrijfsleven als trekker van de follow-up van het Platform gaat fungeren. In de afgelopen periode heeft het ministerie van EZ aanzienlijke financiële middelen voor het Platform-initiatief ter beschikking gesteld. Mede daardoor kon de samenwerking met – en tussen – private partijen op het gebied van verduurzaming van voedsel verder opgebouwd en versterkt worden en konden diverse innovatiepilots van de grond getrokken worden. Nu deze ‘ontwikkelingsfase’ succesvol afgerond is, ligt het voor de hand dat met name de private partners het initiatief nemen om de samenwerking op het gebied van verduurzaming voedsel te bestendigen en verder uit te bouwen. Inmiddels hebben de private partners deze ‘handschoen’ ook daadwerkelijk opgepakt door de oprichting van de Alliantie Verduurzaming Voedsel.

2. Continueer als ministerie van EZ de betrokkenheid bij het Platform/de Alliantie

Toelichting

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat de betrokkenheid van het ministerie van EZ bij het Platform Verduurzaming Voedsel een duidelijke meerwaarde heeft gehad. Zo vervulde het ministerie een motor- en aanjaagrol, kon zij partijen bij elkaar brengen en houden en kon er met het ministerie een ‘brug’ naar de maatschappij en de politiek worden geslagen. Andersom had deze betrokkenheid ook voor het ministerie zelf een meerwaarde. Zo vormde het Platform een ‘vehikel’ dat ingezet kon worden voor het helpen realiseren van de beleidsambities op het gebied van duurzaam voedsel en kon het ministerie goed zicht houden op wat er in de praktijk in de voedselketen speelde met betrekking tot dit thema. Gezien deze win-win situatie ligt het voor de hand dat het ministerie van EZ ook bij de Alliantie Verduurzaming Voedsel betrokken blijft. Daarbij valt in ieder geval te denken aan het participeren in vergaderingen van de Alliantie.

3. Zet in op het identificeren en verspreiden van good practices

Toelichting

De looptijd van het Platform is in feite te kort geweest om ook nog voldoende aandacht te kunnen schenken aan de bredere uitrol en opschaling van succesvolle innovatiepilots. In de komende periode zal (nog) meer inzicht worden verkregen in de resultaten en opbrengsten van de ondersteunde innovatiepilots. Daarmee zal ook duidelijk worden welke pilots zich met name lenen voor een bredere uitrol of opschaling. Deze uitrol en opschaling kan ook in sterke mate bijdragen aan de (verdere) uitbouw van de effectiviteit van het Platform Verduurzaming Voedsel. Het ligt dan ook voor de hand dat de betrokken private partners en het ministerie van EZ hier in de komende periode gezamenlijk invulling aan gaan geven. Naast inzet van menskracht kan het daarvoor ook wenselijk

zijn om (gezamenlijk) middelen ter beschikking te stellen voor het kunnen realiseren van een bredere uitrol van succesvolle innovatiepilots.

4. Ondersteun de projectleiders bij het uitdragen van de resultaten van hun innovatiepilots

Toelichting

Uit de evaluatie is – zie ook aanbeveling 3 – naar voren gekomen dat de bredere diffusie van de resultaten van (succesvolle) innovatiepilots nog de nodige aandacht verdient. Tegelijkertijd is daarbij door een ruime meerderheid van de projectleiders aangegeven dat zij op dit punt behoefte hebben aan ondersteuning. Deze behoefte richt zich met name op brancheorganisaties die zorg zouden kunnen dragen voor het uitdragen van de betreffende resultaten binnen de eigen achterban. Vanuit de Alliantie zou dan ook bevorderd kunnen worden dat deze vorm van ondersteuning geëffectueerd wordt.

5. Zet in op het breder verspreiden van de voorbeeld-aanpakken zoals die vanuit het Platform ontwikkeld zijn

Toelichting

Vanuit het Platform zijn ‘voorbeeldaanpakken’ voor specifieke sectoren ontwikkeld. Doel daarvan was om bedrijven uit deze sectoren concrete handvatten te bieden ten aanzien van de vraag hoe zij met verduurzaming van voedsel aan de slag kunnen gaan. In de Platform-periode is ook ingezet op het verspreiden van deze aanpakken. Uit de evaluatie is echter gebleken dat deze aanpakken nog vrij onbekend zijn (bij de achterban). Daarom verdient het aanbeveling om in de komende periode in te zetten op de bredere diffusie van deze aanpakken.

6. Intensiveer en structureer de betrokkenheid van externe partners

Toelichting

In de Platform-periode is vooral ingezet op het smeden van de samenwerking tussen de betrokken ketenpartners op het gebied van duurzaam voedsel. Als spiegelbeeld daarvan is de samenwerking en afstemming met andere externe partijen/ngo's maar in beperkte mate van de grond gekomen. Nu de interne samenwerking inmiddels goed vorm gekregen heeft – en bestendigd wordt in de Alliantie – ligt het voor de hand om een volgende stap te zetten. Deze stap houdt dan in dat ook externe partijen/ngo's op een meer gestructureerde wijze betrokken gaan worden. Ook bij externe partijen bestaat deze behoefte. Belangrijke meerwaarden van het betrekken van externe partijen/ngo's kunnen bijvoorbeeld zijn: het vergroten van het draagvlak voor initiatieven, het benutten van de kennis en netwerken van externe partijen/ngo's, het bundelen van initiatieven op het gebied van verduurzaming van voedsel en daardoor het versterken van de effectiviteit daarvan. Overigens is in de notitie van de Alliantie ook voorzien in het betrekken van externe partijen/ngo's, bijvoorbeeld in de Raad van Advies.

7. Tracht als Alliantie aansluiting te vinden met het topsectorenbeleid en de Green Deals

Toelichting

De topsector 'Agri&Food' is nauw verweven met de voedselketen waar de Alliantie Verduurzaming Voedsel betrekking op heeft. Vanuit het Platform zijn er nog weinig initiatieven ontplooid om een verbinding te maken met (initiatieven van) deze topsector. Toch biedt dit kansen gezien de beleidsinzet van het ministerie van EZ op het topsectorenbeleid en het feit dat verduurzaming een prioriteit is binnen de topsector Agri&Food. Het verdient daarom aanbeveling dat de Alliantie in de komende periode inzet op het slaan van een brug naar (de initiatieven van) deze topsector. Dit biedt ook kansen voor het ontplooiën van additionele initiatieven door de Alliantie. Op een zelfde wijze liggen er wellicht ook kansen door als Alliantie aan te haken bij de mogelijkheden die het initiatief van de Green Deals van het ministerie van EZ biedt.

8. Neem een strategische keuze over het wel of niet doorgaan met www.duurzamereten.nl

Toelichting

Uit de evaluatie blijkt dat het betrekken – en behouden – van bedrijven bij de website www.duurzamereten.nl de nodige tijd en energie van met name de private partners heeft gekost. Ook naar de toekomst toe valt te verwachten dat zich hierin geen wezenlijke veranderingen voor zullen doen. Daarnaast zijn er de nodige (ontwikkelingen rondom) andere systemen en keurmerken met betrekking tot duurzaam voedsel. Op grond hiervan verdient het – voor de partners binnen de Alliantie Verduurzaming Voedsel – aanbeveling om een strategische keuze te maken over het wel of niet continueren van de ontwikkelde systematiek en bijbehorende website. Voortzetting is alleen zinvol indien er bij de betrokken partijen de nodige commitment is en mogelijkheden zijn om in de komende jaren extra energie te steken in het verder uitbouwen en borgen van de participatie van het bedrijfsleven.

9. Schenk bij initiatieven als het Platform Verduurzaming Voedsel voldoende aandacht aan het monitoren c.q. begeleiden van te ondersteunen projecten

Toelichting

De resultaten van de evaluatie duiden er op dat het initiëren van innovatiepilots goed uit de verf is gekomen. Tegelijkertijd is er echter minder aandacht geweest voor het volgen en begeleiden van ondersteunde pilots. Toch is dit uitermate belangrijk om zicht te houden op zaken zoals de voortgang van de pilots, eventuele knelpunten die zich voordoen en de (tussentijdse) resultaten die behaald worden. Met dit laatste kunnen ook (tijdig) succesvolle initiatieven worden geïdentificeerd die zich lenen voor een bredere uitrol. Daarom verdient het aanbeveling om naar de toekomst bij vergelijkbare initiatieven deze monitoring en begeleiding duidelijker te organiseren en hier ook concrete afspraken over te maken en bijbehorende middelen voor ter beschikking te stellen.

10. Hanteer bij initiatieven zoals het Platform Verduurzaming Voedsel een langere doorlooptijd en maak daarbij een duidelijk(er) onderscheid tussen een ontwikkelings- en een uitvoeringsperiode

Toelichting

Het Platform heeft ruim drie jaar gelopen. Een leerervaring is geweest dat een dergelijke periode ook nodig is om initiatieven van de grond te krijgen. Of, anders geformuleerd, om te 'zaaien'. Echter, aan het 'oogsten' van het gezaaide is het Platform niet of maar beperkt toegekomen. Toch is juist het oogsten zo van belang voor het kunnen realiseren van een bredere uitrol of spin-off van succesvolle pilots. Hiermee kan de effectiviteit van een initiatief als het Platform (verder) versterkt worden. Dat het oogsten binnen het Platform maar beperkt gerealiseerd is, heeft ook te maken met het feit dat er in de planvorming niet echt een ontwikkelings- en een uitvoeringsperiode onderscheiden zijn. Nu lag het accent vooral op de ontwikkelingsperiode waarbij het doel was om voldoende innovatiepilots van de grond te krijgen. Er was niet of in veel mindere mate voorzien in een uitvoeringsperiode waarbij het accent lag op (het volgen van) de uitvoering van pilots en het realiseren van een bredere uitrol van (succesvolle) innovatiepilots. Naar de toekomst heeft het voor vergelijkbare initiatieven een meerwaarde om dit onderscheid wel te maken.

LITERATUUR

Alliantie Verduurzaming Voedsel, 2013

Notitie Stuurgroep Alliantie Verduurzaming Voedsel m.b.t. overleg Min. EZ, maart 2013

CBL, 2011

CBL Zichtboek Duurzaamheid, januari 2011

FNLI, 2012

Aan de slag met verduurzaming, een praktische gids voor het MKB

FNLI, 2010

Handboek Verduurzaming Levensmiddelenindustrie, Samen Bouwen, Samen Leren

Koninklijke Horeca Nederland, 2010

Wegwijzer Verduurzaming van voedsel in de horeca, juli 2010

Ministerie van Economische Zaken, 2013

Monitor Duurzaam Voedsel 2012, juni 2013

Ministerie van Economische Zaken, 2012

Monitor Duurzaam Voedsel 2011, juni 2012

Ministerie van Economische Zaken, 2011

Monitor Duurzaam Voedsel 2010, mei 2011

Ministerie van Economische Zaken (LNV), 2009

Nota Duurzaam Voedsel, Naar een duurzame consumptie en productie van ons voedsel, juli 2009

Platform Verduurzaming Voedsel, 2012

De kracht van ketensamenwerking, Resultaten van drie jaar Platform Verduurzaming Voedsel 2009-2012, december 2012

Platform Verduurzaming Voedsel, 2012

Notitie interne evaluatie samenwerkingsovereenkomst, april 2012

Platform Verduurzaming Voedsel, 2011

Algemene voortgang van de activiteiten door het Platform, tweede jaaroverzicht, november 2011

Platform Verduurzaming Voedsel, 2009-2012

Vergaderverslagen van Stuurgroep en Platform 2009-2010

Platform Verduurzaming Voedsel, 2010

Verslag 2010, Platform Verduurzaming Voedsel, december 2010

Platform Verduurzaming Voedsel, 2009

*Samenwerkingsovereenkomst behorend bij het Platform Verduurzaming Voedsel,
oktober 2009*

Geraadpleegde websites

www.verduurzamingvoedsel.nl

www.duurzamereten.nl

BIJLAGE 1 GERAADPLEEGDE PERSONEN

Naam	Organisatie
Mevr. drs. C.N. Baas	voorheen Ministerie van EZ
Dhr. B. van den Berg	Dierenbescherming
Dhr. drs. W.A.M. de Bruijn	voorzitter Platform Verduurzaming Voedsel
Mevr. Drs. L. Hamelink - Veen	CBL
Dhr. drs. C.P.M.M. van Heesbeen	(Z)LTO
Mevr. M. de Heide	Convenir Management
Mevr. ir. M.J.M. Hootsmans	Ministerie van EZ
Dhr. ir. M.J.B. Jansen	CBL
Mevr. J. Koole	Koole Communicatie
Mevr. E.S. de Kruif MSC	KHN
Dhr. W. Lageweg	MVO Nederland
Dhr. mr. S. Lahiri	FNLI
Mevr. ir. T. Martens	Ministerie van EZ
Dhr. dr. ir. J. Oorthuizen	Initiatief Duurzame Handel
Dhr. Ph. den Ouden	FNLI
Mevr. mr. C. Prakke-Roosendaal	PRS Interim
Dhr. drs. A. van der Schans	Ministerie van EZ
Dhr. ing. R. Schouten	(Z)LTO
Mevr. drs. J. van Straten	Veneca
Dhr. G. Teuling MSC	MVO Nederland
Dhr. drs. T. Verheij	Veneca

BIJLAGE 1 GOOD PRACTICES

Van koffiedrab tot oesterzwam	85
Ketenmodel duurzame eiwitbronnen	89
Verduurzaming van de groente- en fruitketen	93
Voedselverspilling in de catering	95
Verduurzaming gekweekte vis	99
Klimaatneutraal kaas maken	101
Verduurzamen Akkerbouwkolom	103
Duurzaam dineren in de horeca	107
Duurzame fritesketen	111
Grootverpakkingen in het Fairtrade-assortiment	115

Projectnaam:	Van koffiedrab tot oesterzwam
Initiatiefnemer:	GRO Mushrooms
Andere betrokken organisaties:	La Place, Vroegop Windig

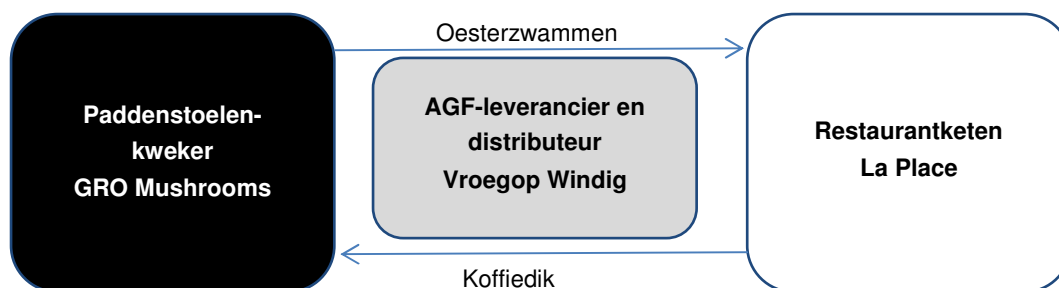
Achtergrond en doel

Uit onderzoek is gebleken dat de consumptie van koffie in Nederland jaarlijks 80.000 ton koffiedik oplevert. Dit koffiedik heeft geen economische waarde en wordt weggegooid. De heer Bosman Jansen (ondernemer) is op het idee gekomen om dit koffiedik opnieuw te gebruiken als grondstof om paddenstoelen op te kweken. Hiervoor heeft hij het bedrijf GRO Mushrooms opgericht. Het idee komt uit Zimbabwe waar hij samen met zijn vrouw een kindertehuis voor Hiv-positieve wezen heeft. Rond 2006 ontstond daar door economische en politieke crises een tekort aan voedsel. Er is toen geopperd om van organische restmaterialen – zoals pulp van koffieplantages – een substraat te maken waarop paddenstoelen goed gedijen. Vervolgens is een lesprogramma opgezet om dit aan de kinderen van het weeshuis te leren. Tot op de dag van vandaag wordt dit principe toegepast en in andere landen geïntroduceerd. Tijdens een bezoek aan het kindertehuis kwam de heer Bosman Jansen op het idee om in Nederland koffiedik op eenzelfde wijze als koffiepulp in Zimbabwe te gebruiken voor de teelt van paddenstoelen. Er bestaat namelijk geen wezenlijk onderscheid tussen beide reststromen.

Inhoud en uitvoering

Om paddenstoelen op grote schaal te kunnen kweken is veel koffiedik nodig. De heer Bosman Jansen heeft daarom contact gezocht met restaurantketen La Place en zijn idee daar geïntroduceerd. La Place was gelijk enthousiast over dit idee en is hier dan ook aan mee gaan werken. Het resultaat hiervan is dat jaarlijks een afvalstroom van 220 ton koffiedik van alle 100 restaurants niet langer weggegooid wordt maar beschikbaar gesteld wordt voor de kweek van oesterzwammen. La Place heeft haar vaste leverancier van AGF en logistiek manager Vroegop Windig bij het project betrokken. Vroegop Windig bezorgt de oesterzwammen van GRO bij La Place en bezorgt via een retourvracht het koffiedik bij GRO. La Place verwerkt de oesterzwammen in diverse gerechten. In de navolgende figuur is de ketensamenwerking schematisch weergegeven.

Figuur 1. Ketensamenwerking innovatiepilot 'Van koffiedrab tot oesterzwam'



Effectiviteit

Het project 'Van koffiedrab tot oesterzwam' is een interessant voorbeeld van kleinschalige verduurzaming. Bovendien vormt het project een geslaagd voorbeeld van

ketensamenwerking waarbij ingezet wordt op hergebruik van afvalstoffen. Met het project wordt op verschillende wijzen dan ook een bijdrage geleverd aan verduurzaming van voedsel.

De primaire sector en horeca maken namelijk over en weer gebruik van elkaars 'producten'. Dat houdt in dat GRO koffiedik volledig gebruikt in haar verduurzaamde productieproces en dat La Place vervolgens de duurzaam gekweekte oesterzwammen afneemt van GRO. De verbindende schakel hierin is de logistieke partij Vroegop Windig die eveneens een 'verduurzamingsslag' heeft weten te realiseren. Vroegop Windig heeft binnen het project haar logistieke proces namelijk kunnen optimaliseren. Dit door de aan- en afvoer van oesterzwammen en koffiedik te combineren waardoor er geen kilometers met lege vrachtwagens gereden hoeven worden. Het project is in feite een voorbeeld van een volledig gesloten keten. Dit in die zin dat er geen afvalstoffen zijn. (Rest)materialen worden volledig benut.

Vanuit het project wordt naast het hergebruik van afvalstoffen dus ook ingezet op andere duurzaamheidsthema's zoals biodiversiteit, watergebruik en transport. Duurzaamheidseffecten op het gebied van biodiversiteit en watergebruik worden met name gerealiseerd bij de teelt van de oesterzwammen. Deze teelt is namelijk volledig biologisch waarbij er bijvoorbeeld geen gewasbeschermingsmiddelen worden gebruikt. Verder wordt er efficiënt omgesprongen met het gebruik van water en door geen gewasbeschermingsmiddelen te gebruiken wordt het water niet verontreinigd. Duurzaamheidseffecten op het gebied van transport worden gerealiseerd door het vervoer van koffiedik en oesterzwammen te 'bundelen'. Hiermee wordt het gebruik van fossiele brandstoffen en de uitstoot van CO₂ tegen gegaan.

Naast de bijdrage aan verduurzaming van voedsel heeft het project ook een economische spin-off. De betrokkenen zijn er namelijk in geslaagd om in korte tijd een idee uit te werken in concrete economische activiteiten. De projectsubsidie vanuit het Platform Verduurzaming Voedsel heeft daarbij een belangrijke stimulerende rol vervuld. Vanuit het project is een nieuw bedrijf opgericht: GRO Mushrooms. Door afvalstoffen te benutten hoeft GRO Mushrooms niet te investeren in mestmateriaal om paddenstoelen op te kweken. Op dit moment (voorjaar 2013) realiseert GRO inmiddels al een jaaromzet van circa 80.000 euro en biedt zij werkgelegenheid aan vijf (parttime) medewerkers.

Naast GRO Mushrooms is er ook sprake van economische spin-off bij de twee andere projectpartners: La Place en Vroegop Windig. Zo moest La Place voorheen betalen voor de afvalverwerking van koffiedik, terwijl hiervan nu geen sprake meer is omdat dit materiaal nu opnieuw benut kan worden. Vroegop Windig heeft, zoals gezegd, haar transportstromen binnen het project kunnen optimaliseren waardoor zij in staat is om het vervoer op een efficiënte wijze te organiseren.

Toekomst

In de toekomst wil GRO Mushrooms de productie van oesterzwammen gaan opschalen. Dit houdt in dat GRO momenteel op zoek is naar nieuwe partners die koffiedik kunnen leveren en vervoeren. Naast de samenwerking met La Place wordt inmiddels (medio 2013) ook samengewerkt met andere landelijk opererende cateringmaatschappijen zoals

Compass-Eurest en Vermaat Catering. Gesprekken met andere cateraars worden gevoerd. Bij elke nieuw te betrekken cateringmaatschappij wordt dezelfde werkwijze gehanteerd: de cateraar verzamelt koffiedik voor GRO en GRO zet paddenstoelen of snacks af aan de cateraar.

Naast de opschaling van het inzamelen van koffiedik en het afzetten van oesterzwammen heeft het project ook geleid tot spin-off. Paddenstoelen van GRO worden namelijk gebruikt in de productie van duurzame snacks – zogenaamde terrabites (zie afbeelding 1). Voorbeelden van terrabites die nu al geproduceerd worden zijn een vegetarische kroket en bitterbal. Deze zijn inmiddels verkrijgbaar bij de meewerkende catering-bedrijven. Medio 2013 wordt er gewerkt aan de ontwikkeling van een vegetarische hamburger en een ragoutbroodje.

De verwachting van het bedrijf is dan ook dat binnen enkele jaren de omzet en werkgelegenheid met dit initiatief minimaal verdubbeld zal worden.

Contact:

GRO Mushrooms
 Jan Willem Bosman Jansen
 Telefoon 06-53365320

Afbeelding 1 Van koffiedik tot duurzame snack



Bron: GRO Mushrooms (2013)

Projectnaam:	Ketenmodel duurzame eiwitbronnen
Initiatiefnemer:	Vereniging Nederlandse Insectenkwekers (Venik)
Andere betrokken organisaties:	Coppens Diervoeding, Ruig Wild en Gevogelte, WUR

Achtergrond en doel

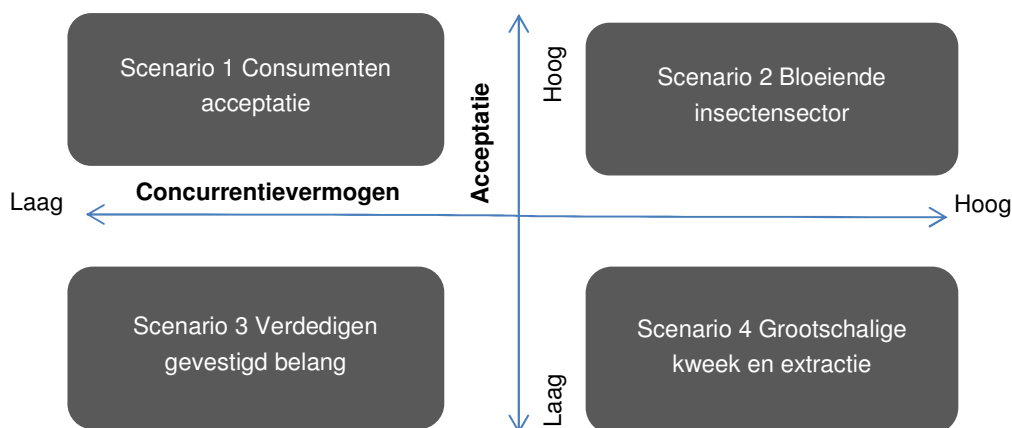
Wereldwijd worden insecten al eeuwenlang gebruikt als voedingsbron. In Nederland staat de consumptie van insecten nog in de kinderschoenen. De productie van eiwitbronnen als vlees, vis en zuivel legt echter grote druk op natuur en milieu. Met de kweek van insecten kan een nieuwe eiwitbron worden ontsloten die qua productie veel duurzamer is dan bestaande eiwitbronnen.

De Vereniging van Nederlandse Insectenkwekers (Venik) is in 2008 opgericht. De leden van Venik kweken en vermarkten insecten voor zowel humane als dierlijke consumptie. Venik zet zich in om insecten als alternatieve eiwitbron op de markt te brengen. In dit stadium vormt voorlichting en communicatie over insecten een belangrijke activiteit van de vereniging. Daarnaast is Venik ook betrokken bij verschillende onderzoeken rondom de kweek van insecten. Zo heeft Venik, met financiële ondersteuning van het Platform Verduurzaming Voedsel, dan ook een onderzoek geïnitieerd. Belangrijke vragen binnen het onderzoek hadden betrekking op wettelijke belemmeringen, de schaalgrootte en de kwaliteit van de insecten die de kwekers kunnen leveren. Daarnaast is in het onderzoek aandacht geschonken aan de potentiële vraag van afnemers. Deze moet namelijk een minimale omvang hebben om de kweek en verwerking van insecten adequaat te kunnen opschalen.

Inhoud en uitvoering

ZLTO Projecten heeft het onderzoek in 2011 uitgevoerd. Uit dit onderzoek is allereerst gebleken dat Nederlandse kwekers vooral in enkele nichemarkten voor diervoeders zoals reptielen en vogelvoer actief zijn. Daarentegen is de markt voor bulktoepassing – voor zowel humane als dierlijke consumptie – nog een onontgonnen terrein voor Nederlandse kwekers. In het onderzoek worden vier mogelijke toekomstscenario's voor insecten als alternatieve eiwitbron geïdentificeerd (zie figuur 1).

Figuur 1. Vier scenario's voor de toekomst van insecten als alternatieve eiwitbron



Bron: ZLTO, 2011

Scenario 1 houdt in dat insecten als duurzaam en trendy worden gezien. Producten vanuit de insectenkweek worden vooral door de duurzame consument afgenomen. Scenario 2 is voor de insectenkwekers het meest ideale scenario. Immers, er zijn dan volop marktkansen. Scenario 3 schetst in feite de huidige situatie. Indien deze situatie blijft bestaan dienen zich geen groeikansen voor Nederlandse insectenkwekers aan. In scenario 4 hebben insecten zich 'technisch' bewezen en zijn ze goedkoop te produceren. Echter, de maatschappelijke acceptatie blijft achter waardoor het verwerken van eiwitten in bijvoorbeeld voedingsmiddelen weerstanden oproept.

Effectiviteit

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het in Nederland haalbaar is om de huidige kleinschalige activiteiten rondom de kweek, verwerking en vermarkten van insecten op te schalen en dus een keten op dit terrein te ontwikkelen. Belangrijke knelpunten blijken echter op het gebied van wet- en regelgeving te liggen. Zo bestaat er geen wet- en regelgeving rondom voedselveiligheid voor insecten omdat insecten in Nederland niet als voedsel worden aangemerkt. Daarnaast is het benutten van afvalstromen voor de productie van vlees/insecten niet toegestaan.

De kweek van insecten vormt vanuit duurzaamheidsperspectief een interessante optie. Doordat insecten koudbloedig zijn zetten zij geen voedsel om in warmte maar wordt voedsel bijna volledig gebruikt voor de groei. Koeien en kippen zetten bijvoorbeeld een deel van het voer om in warmte en een deel in vlees. Bij insecten is dus sprake van een zeer efficiënte voedselconversie. Bij koeien of kippen is respectievelijk 10 kg en 4 kg voer nodig om 1 kg vlees te produceren. Voor de kweek van bijvoorbeeld 1 kg rupsen is echter slechts 3 kg voer nodig. Bij insecten zijn dus relatief weinig grondstoffen nodig met een navenant lagere milieubelasting.

Daarnaast kunnen reststromen – organisch afval – goed als voer voor de insectenkweek worden benut. Verder is voor de kweek van insecten niet veel ruimte en weinig energie benodigd. Zo kunnen insecten bijvoorbeeld 'boven elkaar' en in het donker worden gekweekt. Ook hebben insecten een lage uitstoot van broeikasgassen doordat ze maar in zeer beperkte mate mest afscheiden. Een ander duurzaamheidseffect ligt op het gebied van water. Insecten hebben nauwelijks water nodig om te groeien en scheiden ook geen (vervuild) water af. Ten slotte is 'vlees' van insecten veel eiwitrijker dan vlees van koeien of pluimvee. Bij insecten is dus minder 'vlees' nodig om een bepaalde hoeveelheid eiwitten te genereren.

Momenteel is de economische betekenis van de kweek, verwerking en afzet van insecten in Nederland nog zeer beperkt. In het hierboven genoemde onderzoek wordt echter een roadmap geschetst om deze betekenis drastisch uit te breiden en daarmee dus ook bovenstaande duurzaamheidseffecten te genereren. De uiteindelijke ambitie is om daarbij scenario 2 te realiseren. Daartoe zullen aspecten van zowel scenario 1 als 4 ingezet moeten worden. Enerzijds zal namelijk getracht moeten worden om de 'innovators' en 'early adopters' onder de consumenten 'warm' te maken voor insecten als duurzame eiwitbron (scenario 1). Anderzijds zullen daarbij ook (technische) verbeteringen moeten worden gerealiseerd in zowel de productie van eiwitten uit insecten als in de toepassing daarvan in humane voedingsmiddelen en diervoeders (scenario 4).

Toekomst

In de zojuist genoemde roadmap is een economisch ontwikkelingspad voor de Nederlandse markt van insectenkwekers geschetst. Uit tabel 1 blijkt dat de ambitie daarbij is om binnen 20 jaar de omzet uit te breiden van 10 miljoen naar 3,5 miljard euro en de werkgelegenheid van 50 naar 3.000 arbeidsplaatsen.

Tabel 1. Doelstellingen roadmap

Doelstelling	2011	2012	2017	2030
Omzet kwekerijen	€ 10 miljoen	€ 24 miljoen	€ 420 miljoen	€ 3.500 miljoen
Aantal kwekerijen	20	25	80	500
Aantal arbeidsplaatsen	50	75	750	3.000

Bron: *Roadmap Nederland bouwt insectensector uit, 2011*

Als eerste stap daartoe is in 2012 de netwerkorganisatie InsectCentre (www.insectcentre.nl) opgericht. Vanuit deze organisatie wordt gewerkt aan de oprichting van een internationale coöperatie 'the International InsectCentre' die binnenkort gestalte moet krijgen. Deze coöperatie zal een belangrijke rol moeten gaan spelen bij het wegnemen van belemmerende wet- en regelgeving, het realiseren van opschaling van de gehele keten en het verzorgen van voorlichting en communicatie over insecten als alternatieve eiwitbron. Een op te starten onderzoeksbedrijf, waar studenten op dit terrein kunnen worden opgeleid en gericht onderzoek naar opschaling plaats kan vinden, moet integraal onderdeel gaan vormen van de coöperatie. De bedoeling is dat dit onderzoeksbedrijf samen met Wageningen Universiteit en HAS in Den Bosch zal worden opgestart.

Contact:

Venik
Marian Peters
06-17482653

Projectnaam:	Verduurzaming van de groente- en fruitketen
Initiatiefnemer:	Jumbo
Andere betrokken organisaties:	The Greenery, Hessing, CLM

Achtergrond en doel

In de keten van groente en fruit valt op verschillende terreinen nog duurzaamheidswinst te boeken. Ketenschakels zijn in beperkte mate gewend om op het gebied van verduurzaming terug of verder in de keten te kijken en afstemming te zoeken. Dikwijls ligt het accent bij verduurzaming van voedsel hoofdzakelijk bij de primaire producent terwijl ook in de rest van de keten winst te boeken is. Doel van het project 'Verduurzaming van de groente- en fruitketen' is om de hele keten van 'grond tot mond' te verduurzamen. Telers, een leverancier en verwerker en een supermarktketen waren dan ook betrokken. In het project is ingezoomd op een aantal gewassen, namelijk hardfruit (appels en peren), bladgroenten en broccoli.

Inhoud en uitvoering

Voordat het project is gestart hebben de betrokken partijen met elkaar een voortraject doorlopen waarin geïnventariseerd is waar kansen en uitdagingen lagen. Binnen het project werkten telers samen met groente- en fruitverleverancier The Greenery, groente- en fruitsnijderij Hessing en supermarktketen Jumbo (zie figuur 1). De procesbegeleiding en uitvoering van het project is voor rekening genomen door CLM.

Figuur 1. Ketensamenwerking innovatiepilot 'Verduurzaming van de groente- en fruitketen'



De betrokken ketenschakels hebben op systematische wijze aan verduurzaming van groente en fruit gewerkt waarbij elke schakel eigen accenten legde op relevante duurzaamheidsthema's. Dat wil zeggen dat telers hebben ingezet op biodiversiteit, energiegebruik, watergebruik en emissies. The Greenery en Hessing hebben gewerkt aan de verduurzaming van transport, watergebruik en voedselverspilling en supermarkt Jumbo heeft met name verspilling en energiegebruik aangepakt.

Effectiviteit

Door met elkaar samen te werken hebben ketenschakels kennis en begrip van elkaars knelpunten en aanpak van verduurzaming gekregen. Hierdoor kan er meer rekening met andere ketenschakels worden gehouden en dagen ketenschakels elkaar uit om steeds verdergaande stappen op het gebied van verduurzaming te zetten. Ook is het door samenwerking mogelijk om betere afspraken met elkaar te maken.

Bij de start van het project is een aantal gewassen geselecteerd waar ketenpartners aan verduurzaming hebben gewerkt. De ketens van hardfruit (appels en peren) en broccoli

die bij Jumbo in de schappen ligt is bijna volledig verduurzaamd. Op het gebied van de bladgewassen rucola, ijsbergsla, andijvie en babyleaf is eveneens duurzaamheidswinst geboekt.

Hierbij gaat het om de volgende typen duurzaamheidswinst: telers hebben de milieubelasting van gewasbeschermingsmiddelen verminderd en houden meer rekening met het klimaat door zuinig om te springen met water- en energiegebruik. Uit onderzoek naar de groente en fruit die in dit project centraal hebben gestaan, blijkt dat er op de groente en fruit nauwelijks nog residuen worden aangetroffen. Hessing heeft met succes een nieuwe wastechiek in gebruik genomen die minder water gebruikt en energiezuiniger is. Verder heeft Hessing het transport verduurzaamd. Door intensiever met The Greenery samen te werken wordt de capaciteit van vrachtwagens beter benut. Daarnaast is het aantal groente- en fruitleveranciers van Jumbo beperkt waardoor transport efficiënter is gemaakt en minder transportbewegingen nodig zijn. Door te werken met minder toeleveranciers is bij Jumbo ook minder opslag nodig. Dit leidt tot minder verspilling en tot bezuinigingen op koelcapaciteiten. The Greenery, Hessing en Jumbo hebben alle drie geïnvesteerd in optimalisatie van het wagenpark door nieuwe, energiezuinige vrachtwagens aan te schaffen. Voor deze stappen hebben zij de 'Lean and Green Award' ontvangen. Met deze award laten organisaties zien dat zij zich actief inspannen om hun logistiek- en mobiliteitsproces te verduurzamen.

De prijzen van de verduurzaamde groente- en fruitsoorten zijn niet verhoogd, maar de belangrijkste winst in de keten is een duurzame relatie die nu is opgebouwd tussen de partijen. Door langjarige samenwerking is het mogelijk ook effectief te investeren in verduurzaming, bijvoorbeeld ten aanzien van logistieke verbeteringen.

Toekomst

De betrokken partijen zijn van plan om de verduurzaming van groente en fruit verder door te zetten. Zo zullen zij de verduurzaming van alle groente en fruitproducten verder ontwikkelen. Mede door het betrekken van het CBL is het de bedoeling om de winstpunten nog breder te delen binnen de gehele retail.

Contact:

CLM
Peter Leendertse
0345-470751

Projectnaam:	Voedselverspilling in de catering
Initiatiefnemer:	Veneca
Andere betrokken organisaties:	8 cateraars en WUR

Achtergrond en doel

Zoals binnen alle ketenschakels komt ook in de bedrijfscatering voedselverspilling voor. De schattingen over de omvang van voedselverspilling in de catering lopen sterk uiteen. Er bestond dus veel onduidelijkheid over de omvang van voedselverspilling. Dit maakte het lastig om de problematiek adequaat aan te pakken. Daarom heeft Veneca het initiatief genomen om (1) voedselverspilling in de catering in kaart te brengen en (2) maatregelen uit te werken om voedselverspilling terug te dringen. Dit waren dan ook de doelen van het project waarvoor ondersteuning vanuit het Platform is gekregen.

Inhoud en uitvoering

Het project bestond uit enkele onderdelen (zie figuur 1). Allereerst is door de WUR onderzoek verricht naar voedselverspilling op cateringlocaties. Daarna hebben experts op basis van het onderzoek verbetermaatregelen geïdentificeerd. Vervolgens is één van deze verbetermaatregelen concreet getest in een pilotproject bij cateraars.

Figuur 1. Onderdelen innovatiepilot ‘Voedselverspilling in de catering’



In totaal hebben alle acht bedrijfscaterateurs – die bij Veneca zijn aangesloten – meegedaan aan de eerste stap van het project, het onderzoek. Deze caterateurs hebben namelijk op 25 locaties onderzoek gedaan naar voedselverspilling. Hiermee zijn in totaal op 200 locaties metingen verricht. Daarbij zijn de productgroepen AGF, brood, vis, vlees en zuivel betrokken. Vertegenwoordigers van de 200 locaties zijn geconsulteerd over zaken als het assortiment, aanbiedingsvorm, aanbodfrequentie, leverfrequentie, verpakking en wijze van bijvullen.

Naar aanleiding van de resultaten uit de inventarisatie hebben experts van de betrokken caterateurs samen met de WUR in een workshop oplossingsrichtingen voor het terugdringen van voedselverspilling in kaart gebracht. Eén daarvan was het verkrijgen van meer inzicht in het aantal bezoekers. Deze oplossingsrichting is in pilotvorm is toegepast (zie hierna).



Effecten en resultaten

De drie onderdelen van het project (zie figuur 1) hebben een aantal resultaten opgeleverd. Het onderzoek naar voedselverspilling heeft duidelijk gemaakt dat er ongeveer 104 ton voedsel per week verspild wordt door cateraars. Op jaarbasis is dit een voedselverspilling van 5 miljoen kg. De grootste 'boosdoeners' zijn soepen en saladebars met dressings (zie tabel 1). Samen nemen zij ongeveer de helft van het gewicht aan voedselverspilling voor rekening. Soep wordt gemaakt met veel water en heeft daarom veel gewicht en weegt daardoor zwaar mee in het aantal kilo's verspilling per jaar.

Zoals gezegd is uit het onderzoek gebleken dat verreweg de belangrijkste reden voor voedselverspilling het onbekend zijn van het aantal gasten dat zal komen is. Om te voorkomen dat er een tekort ontstaat, wordt er in de praktijk teveel gemaakt.

Tabel 1. Top tien oorzaken van voedselverspilling in de catering

Categorie	Product	Omvang op totale verspilling
Soep	Grote pan zelfbediening	33%
AGF	Saladebar met dressing	12%
Zuivel	(Karne)melk in kan	8%
AGF	Saladebar zonder dressing	8%
Brood	Losse sneetjes, zachte bolletjes	6%
Brood	Luxe brood, zelf afgebakken	4%
Brood	Belegde broodjes	3%
Vlees	Vleessnack	3%
Zuivel	Eieren gekookt	2%
2/3 AGF en 1/3 vlees	Op broodje	2%

Bron: WUR, 2011

Op basis van het WUR-onderzoek zijn tijdens een bijeenkomst van experts van de betrokken bedrijven verbetermaatregelen opgesteld. Deze verbetermaatregelen hebben betrekking op zaken als het beter inschatten hoeveel gasten er verwacht worden, het maken van keuzes in het assortiment, slimmer bijvullen, snacks op maat bakken, werken met minimale besteleenheden voor producten waar derving groot is (bijvoorbeeld boterkuipjes), reststroomverwerking en wegnemen verkeerde incentive van cateringmanager om inkoop contractueel vast te leggen in margerijke producten.

Gezien het feit dat onzekerheid over het aantal gasten de belangrijkste oorzaak is van voedselverspilling is de verbetermaatregel voor het inschatten van het aantal gasten in een pilot bij soepen en saladebars met dressings getest. Uit deze pilot is gebleken dat de inzet van deze verbetermaatregel inderdaad kan leiden tot een vermindering van voedselverspilling.

Effectiviteit

Uit de pilot blijkt dat wanneer cateringmanagers voedsel bereiden op basis van goede inschattingen, duurzaamheidswinst kan worden behaald. Bij deze duurzaamheidswinst gaat het in directe zin om minder voedselverspilling en indirect om minder water- en

energieverbruik. In de pilot was deze duurzaamheidswinst nog beperkt doordat cateringmanagers niet consequent rekening hebben gehouden met het aantal verwachte gasten en een te grote veiligheidsmarge zochten. Naar de toekomst toe valt hier nog winst te behalen door consequenter schattingen aan te houden.

Uit de expertworkshop zijn nog enkele andere verbetermaatregelen opgesteld die eveneens tot minder voedselverspilling (direct) en minder water- en energieverbruik (indirect) leiden. Deze verbetermaatregelen zijn echter nog niet in de praktijk getest.

Toekomst

Het project heeft veel potentie om voedselverspilling in de catering terug te dringen. De verbetermaatregelen kunnen in de toekomst uitgerold worden in de branche. Daarnaast is Veneca in gesprek met Koninklijke Horeca Nederland om ervaringen op het gebied van voedselverspilling uit te wisselen.

Contact:

Veneca

Liesbeth Dirven

Telefoon 0183-626172

Projectnaam:	Verduurzaming gekweekte vis
Initiatiefnemer:	Mayonna
Andere betrokken organisaties:	Lokale toeleveranciers

Achtergrond en doel

De Spakenburgse visverwerker Mayonna betreft de vissoorten Tilapia en Pangasius uit Azië. Tilapia wordt vanuit Indonesië aangevoerd terwijl Pangasius afkomstig is uit Vietnam. Mayonna heeft het initiatief genomen om het kweken van beide vissoorten in Azië te verduurzamen. Daarbij was het uiteindelijke doel om duurzame kweekvis op de markt te brengen die voldoet aan de eisen van het ASC-keurmerk. De term 'ASC' staat daarbij voor Aquaculture Stewardship Council en is het internationale duurzaamheidskenmerk voor kweekvis. Het ASC is tot stand gekomen op initiatief van het Wereldnatuurfonds en het Nederlandse Initiatief Duurzame Handel (IDH). Dit keurmerk is in feite vergelijkbaar met het MSC-keurmerk voor wilde vis. ASC stelt eisen aan antibiotica-gebruik, de verduurzaming van visvoer, ongewenste milieueffecten en arbeidsomstandigheden in de derde wereld.



Inhoud en uitvoering

Mede vanwege de grote fysieke afstand tussen de ketenschakels heeft het project de nodige energie van met name Mayonna gevegd. Immers, de kweek heeft plaats in Azië terwijl de vis in Nederland wordt verwerkt en (met name) via de retail wordt gekocht. Deze afstand maakte de onderlinge communicatie dikwijls lastig. Bovendien was de bereidheid van de primaire producenten (de kwekers) om de kweek van de vissen te verduurzamen bij aanvang van het project niet erg groot. Mayonna heeft dan ook de nodige inzet gepleegd om de kwekers daartoe toch te bewegen. Mede met behulp van lokale overheden, Wereldnatuurfonds en de (toen nog prille) ASC organisatie is Mayonna hierin uiteindelijk geslaagd. Uiteraard heeft ook de hogere prijs voor verduurzaamde vis daarbij een handje geholpen. Duurzaam gekweekte vis kan een hogere prijs opbrengen dan 'gangbare' kweekvis.

Figuur 1. Ketensamenwerking project 'Verduurzaming gekweekte vis'



In 2012 is zowel de kweek van Tilapia als van Pangasius, zoals die door Mayonna worden geïmporteerd, verduurzaamd. Tilapia en Pangasius zijn vooralsnog wereldwijd de enige kweekvissen die het ASC-keurmerk mogen dragen. Tilapia kwam in de eerste helft van 2012 op de markt onder het ASC-keurmerk en Pangasius volgde in het najaar. Beide vissoorten zijn mede bij supermarkten zoals C1000 en Jumbo geïntroduceerd.

Effectiviteit

Zoals gezegd, is Mayonna er in geslaagd de kweek van beide vissoorten te verduurzamen en op de markt te brengen onder het ASC-keurmerk. De verduurzamingseffecten slaan voor een belangrijk deel neer in Azië. Deze effecten bestaan vooral uit minder antibioticagebruik, duurzamer voer en een eerlijke prijs voor kwekers.

In het algemeen wordt bij de kweek van vissen (veel) antibiotica gebruikt. Kweekvissen leven immers dicht op elkaar en zijn daardoor vatbaar voor ziektes. Om ziektes te voorkomen wordt antibiotica aan het water toegevoegd. Deze geneesmiddelen vormen een belasting voor het milieu en brengen bovendien gezondheidsrisico's met zich mee (resistentie van bacteriën tegen antibiotica). Reductie van antibioticagebruik draagt dus niet alleen bij aan het verminderen van milieubelasting, maar ook aan het verbeteren van voedselveiligheid. Kweekvis die aan het ASC-keurmerk voldoet bevat een minimum aan antibiotica.

In Azië en andere derdewereld gebieden wordt het visvoer in de meeste gevallen door de kwekers zelf gemaakt. Er is daardoor geen toezicht mogelijk op de gebruikte grondstoffen in het voer. Het voer bestaat naast plantaardige grondstoffen ook uit vismeel. Een belangrijk aspect van het verduurzamingstraject is het uitsluiten van dit zelf gemaakt voer en dat te vervangen door aangekocht voer zodat de samenstelling en herkomst geborgd is. Ten slotte staat het ASC-keurmerk ook garant voor een eerlijke prijs voor de Aziatische viskwekers.

Een ander duurzaamheidseffect dat vermeldenswaard is – wat overigens los staat van het ASC-keurmerk – is dat Mayonna bij het verwerken van de duurzaam gekweekte Tilapia en Pangasius werkt met uitsluitend gerecycled verpakkingsmateriaal.

Zoals gezegd, worden de duurzaam gekweekte verse Tilapia en Pangasius vanaf 2012 aangeboden in een aantal supermarkten. Het gaat daarbij om ongeveer 100 ton duurzame Tilapia en circa 400 ton duurzame Pangasius op jaarbasis.

Toekomst

Zowel vanuit binnen- als buitenland bestaat er veel belangstelling voor dit project. Mayonna is dan ook voornemens om het project verder te verbreden, bijvoorbeeld door in de toekomst ook duurzaam gekweekte gamba's onder het ASC-keurmerk aan te gaan bieden. Verder is de verwachting dat het project er toe zal leiden dat ook andere grote marktpartijen kweekvis onder het ASC-keurmerk op de markt gaan brengen. Een eerste resultaat daarvan is dat bijna alle supermarkten in Nederland inmiddels ook Tilapia en Pangasius (in een of meerdere verschijningsvormen) onder ASC-keurmerk in haar assortiment hebben. Met name Duitse retailers volgen nu.

Contact:

Mayonna BV
Peter Hamaker
Telefoon 033-2475020

Projectnaam:	Klimaatneutraal kaas maken
Initiatiefnemer:	CONO Kaasmakers
Andere betrokken organisaties:	Urgenda

Achtergrond en doel

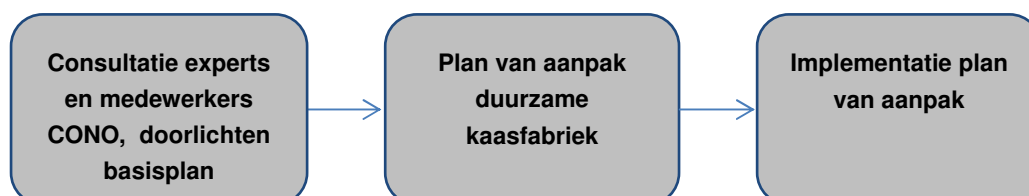
CONO Kaasmakers wil op het gebied van verduurzaming tot de koplopers behoren in de zuivelbranche. Om dit te realiseren wordt breder ingezet dan alleen maar te kijken naar de bereiding van zuivelproducten in de fabriek. Naast het weidegangprogramma, dat tien jaar geleden al is opgestart, vraagt CONO vanuit haar duurzaamheidsprogramma 'Caring Dairy' bijvoorbeeld aan haar melkveehouders om de diervoeding en mestverwerking te verduurzamen. In totaal participeren circa 425 melkveehouders aan dit programma.

In de afgelopen jaren heeft CONO zich met haar verduurzamingsactiviteiten vooral geconcentreerd op haar toeleverende melkveehouders. Het project 'Klimaatneutraal kaas maken' is echter gericht op de verwerking van melk in de fabriek. CONO bouwt namelijk een nieuwe duurzame kaasmakerij en bijbehorende kantoren en terreinen. Zij wordt daarbij ondersteund door Urgenda, die over veel kennis op het gebied van verduurzaming beschikt. De rol van Urgenda bestaat er met name uit om CONO te stimuleren om zoveel mogelijk duurzame keuzes te maken bij de bouw van de nieuwe fabriek. Vanuit het Platform Verduurzaming Voedsel is een bijdrage geleverd aan deze ondersteuning door Urgenda.

Inhoud en uitvoering

Eerst is een plan van aanpak voor een duurzame zuivelfabriek opgesteld. Daartoe heeft Urgenda bijvoorbeeld externe experts geconsulteerd en gesprekken gevoerd met medewerkers van CONO. Ook is het initiële bouwplan van CONO doorgelicht om kansen voor (verdere) verduurzaming te identificeren. Bij deze activiteiten is met name aandacht besteed aan duurzaamheidsthema's als energiegebruik, water, grondstoffen en mest. Het plan van aanpak is zodanig opgesteld dat er tijdens de bouw diverse verduurzamingsmaatregelen kunnen worden ingepast. In figuur 1 hebben we de verschillende fasen van de bouw van de nieuwe zuivelfabriek samengevat. We tekenen daarbij aan dat de ondersteuning vanuit het Platform met name betrekking had op de eerste twee fasen van onderstaande figuur.

Figuur 1. Fasen ontwikkeling klimaatneutrale kaasfabriek



Effectiviteit

De ambitie van CONO is een klimaatneutrale kaasmakerij te realiseren. Op dit moment (medio 2013) is deze kaasmakerij in aanbouw. Zodra deze fabriek gereed is zullen er verschillende typen duurzaamheidseffecten worden gerealiseerd.

In de nieuwe fabriek zal vooral worden ingezet op besparing van energie en water. Het gebouw is zo ontworpen dat het energiezuinig is en er wordt geïnvesteerd in hoog rendement installaties. Door zonne-energie op te wekken en water te recycleren moet het gebruik van zowel energie als water worden gereduceerd. Door nieuwe technieken en hoog rendementsystemen in te zetten wordt er veel minder water gebruikt. Daarbij wordt proceswater hergebruikt in het reinigingsproces en helemaal schoongemaakt in de kaasmakerij. Dit leidt tot een besparing van 75% leidingwater en 47% afvalwater. Alle maatregelen samen leiden tot een geplande reductie van energie en water van circa 30-40%.

Voor de tweede fase wordt nu onderzoek gedaan naar het zelf opwekken van biogas door vergisting van organisch afval. De mogelijkheden voor het opwekken van bio-energie zullen nog nader uitgewerkt worden. Bij de vergisting van organisch afval tot biogas wordt mogelijk samengewerkt met veehouders. In dat geval kan namelijk ook mest worden vergist tot biogas. Wet- en regelgeving rond voedselveiligheid staat niet toe dat meststoffen naar de kaasmakerij worden gebracht voor vergisting. Binnen de fabriek mogen alleen afvalstoffen van het zuivelproductieproces worden gebruikt voor vergisting. Mogelijk dat mest op een veehouderijbedrijf in de nabijheid van de fabriek kan worden vergist. De energie van biogas kan vervolgens weer benut worden in het productieproces en of transport. Door zelf opgewekte energie ook zelf te gebruiken wordt de kringloop meer gesloten. Bovendien wordt zo een nieuwe en duurzame bestemming voor afvalstoffen in de zuivelketen gevonden.

Toekomst

Zoals gezegd, wordt de duurzame kaasfabriek momenteel gerealiseerd. De opening wordt verwacht in september/oktober 2014. Naar verwachting zal de fabriek op termijn resulteren in extra productie en omzet.

Projectnamen:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verduurzamen Akkerbouwkolom ▪ Geen vinkje, maar een veldleeuwerik
Initiatiefnemer:	Stichting Veldleeuwerik
Andere betrokken organisaties:	Akkerbouwers en verwerkende industrie

Achtergrond en doel

Op initiatief van een tiental akkerbouwers in Flevoland en Heineken is in 2003 de stichting Veldleeuwerik opgericht. Doel van de stichting is om akkerbouwers te ondersteunen bij het verduurzamen van de teelt van hun gewassen. De kern van de activiteiten van Veldleeuwerik bestaat er uit dat akkerbouwers gestimuleerd worden om op basis van de tien Veldleeuwerik indicatoren een duurzaamheidsplan voor het eigen bedrijf te ontwikkelen. Het duurzaamheidsplan is de basis voor het proces van continu verbeteren door de akkerbouwer. In het plan staan de voorgenomen acties om te komen tot een duurzame bedrijfsvoering. De acties worden jaarlijks geëvalueerd om vervolgens weer tot nieuwe acties te komen. Naast akkerbouwers hebben zich ook enkele tientallen verwerkers bij Veldleeuwerik aangesloten. Daarbij gaat het, naast Heineken, onder meer om bedrijven als Unilever, Aviko en Suikerunie. De belangstelling vanuit de verwerkende industrie laat zich verklaren door het feit dat deze bedrijven bij het verduurzamen van hun producten afhankelijk zijn van duurzame toelevering vanuit hun toeleveranciers (akkerbouwers).



Een belangrijk onderdeel van de werkwijze van Veldleeuwerik is dat akkerbouwers elkaar onderling stimuleren om voortgang te boeken op het gebied van verduurzaming. Daartoe worden de deelnemende akkerbouwers regelmatig via regiogroepen met elkaar in contact gebracht. Elke akkerbouwer dient ieder jaar een (verbeterde) duurzaamheidsplan voor het eigen bedrijf op te stellen. Deze plannen worden dan in de regiogroepen besproken. Akkerbouwers die zich aansluiten bij Veldleeuwerik krijgen bij de uitwerking van hun duurzaamheidsplan ondersteuning van een geaccrediteerde 'Veldleeuwerik Duurzaamheidsadviseur'.

Stichting Veldleeuwerik heeft voor twee initiatieven financiële ondersteuning vanuit het Platform Verduurzaming Voedsel gekregen. Het ene initiatief had als doel om de aanpak en werkwijze van Veldleeuwerik breder uit te rollen. Het andere initiatief richtte zich op het borgen van deze aanpak en werkwijze in een certificeringsmethodiek.

Inhoud en uitvoering

Zoals gezegd, werd met één van de projecten beoogd om tot een bredere diffusie van de aanpak van Veldleeuwerik te komen. Eind 2011 namen 60 Flevolandse akkerbouwers deel aan Veldleeuwerik. De ambitie van dit project is om dit aantal eind 2014 uit te bouwen tot 300 akkerbouwers. Bij de uitvoering van de activiteiten vanuit dit project is vooral ingezoomd op Zuidwest-Nederland. Zuidwest-Nederland kenmerkt zich door een sterke, professionele akkerbouwsector met een sterke concentratie van verwerkers en afnemers en is daarmee een logische eerste stap in uitbreiding van Veldleeuwerik. Om

de doelstellingen van het project te realiseren zijn voor akkerbouwers in Zuidwest-Nederland bijeenkomsten georganiseerd en contacten gelegd met verwerkers in deze regio. Aan akkerbouwers die zich vervolgens aansloten bij Veldleeuwerik is ondersteuning geboden bij het opstellen en uitvoeren van hun verduurzamingsacties.

De systematiek die in Veldleeuwerik is ontwikkeld, vraagt om een unieke certificeringsmethodiek die past bij het verduurzamingsproces op de bedrijven. Dit is het doel van het tweede project. De aanpak van de certificeringmethodiek Veldleeuwerik draait om een proces van continue verbetering. De certificeringmethodiek richt zich op het proces en hanteert geen absolute normen voor de uitkomsten (eenheden en productiecijfers) van de verschillende indicatoren of normen voor de (eind)producten. Dit werd van belang geacht omdat akkerbouwers, die hun bedrijfsvoering met de aanpak van Veldleeuwerik verduurzamen, zich daarmee kunnen onderscheiden. Aan de certificeringsmethodiek wordt op dit moment (voorjaar 2013) gewerkt.



Effectiviteit

In het voorjaar van 2012 zijn zes nieuwe regiogroepen in Zuid-Holland, Zeeland en West-Brabant van start gegaan. De animo onder akkerbouwers om mee te doen aan Veldleeuwerik was dermate groot dat niet alle akkerbouwers ingedeeld konden worden in een regiogroep. Begin 2013 zijn daarom nog twee nieuwe regiogroepen gevormd. In bijna alle groepen wordt aandacht geschonken aan het verbeteren van de bodemvruchtbaarheid, het gebruik van groenbemesters en het gebruik van zonnepanelen om duurzame energie op te wekken. Daarnaast is er sprake van de nodige diversiteit doordat de regiogroepen zelf ook specifieke accenten leggen door onderwerpen als dieselvebruik, gewasbescherming of biodiversiteit te agenderen. De regiogroepen in Zuidwest-Nederland zijn veelal bezocht door een Flevolandse akkerbouwer met ervaring met de aanpak van Veldleeuwerik om zo op een praktische wijze kennis over te dragen.

De verwerkende industrie heeft in Zuidwest-Nederland een belangrijke rol gehad om akkerbouwers te enthousiasmeren om deel te nemen aan Veldleeuwerik. Vanuit Zuidwest-Nederland zijn namelijk verwerkers als Farm Frites, Van Meir Uien, Nedato en CZAV toegetreden tot Veldleeuwerik.

Eind 2012 werkten ruim 200 akkerbouwers met de aanpak van Veldleeuwerik. Dit is een sterke groei ten opzichte van de 60 akkerbouwers die eind 2011 participeerden. De doelstelling van 300 deelnemers eind 2014 is dan ook verder aangescherpt. Nu is het namelijk de bedoeling dat eind 2014 in totaal 500 akkerbouwers met Veldleeuwerik werken. De grote animo onder akkerbouwers brengt wel met zich mee dat Veldleeuwerik alle zeilen bij moet zetten om de groei te faciliteren via het opleiden en inzetten van adviseurs alsmede door het vormen en begeleiden van (nieuwe) regiogroepen.

Alle deelnemende akkerbouwers stellen in 2013 hun duurzaamheidsaanpak op aan de hand van bovenstaande indicatoren. Daarbij wordt enerzijds aangegeven op welke indicatoren in de afgelopen periode voortgang geboekt is. Anderzijds wordt ook uitgewerkt voor welke indicatoren in de komende periode stappen gezet zullen worden. Hiermee maken akkerbouwers hun inzet en resultaten op het gebied van verduurzaming van de bedrijfsvoering inzichtelijk voor de afnemers. Verschillende verwerkers noemen in hun marketing dan ook dat zij werken met Veldleeuwerik-akkerbouwers en dat hun producten daarmee zowel in de primaire productie als in de verwerking verduurzaamd zijn. Concrete voorbeelden hiervan zijn de ketens van productie en verwerking van suikerbieten (Suikerunie) en brouwgerst (Agrifirm Plant in samenwerking met Holland Malt en Heineken).

Toekomst

Het is de bedoeling om het concept van de Stichting Veldleeuwerik binnen enkele jaren over heel Nederland uit te rollen. Na uitbreiding met groepen op de Noordoostelijke zandgronden zijn in het voorjaar van 2013 dan ook de Zuidoostelijke zandgronden en Noordelijke zeeklei 'bereikt'. In deze gebieden zijn recent namelijk tien nieuwe regiogroepen van start gegaan. Daarnaast heeft de Stichting Veldleeuwerik de ambitie om haar concept ook in andere Europese landen uit te dragen. Daartoe zijn onder andere al contacten gelegd met het Belgische initiatief 'Beloftevol boeren'.

Een andere relevante ontwikkeling is de koppeling die vanuit het Platform Verduurzaming Voedsel is gelegd tussen de innovatiepilot 'Veldleeuwerik' en de innovatiepilot 'Verduurzaming fritesketen'. Door beide projecten aan elkaar te koppelen moet een duurzame keten aardappel tot friet ontstaan.

Contact:

Stichting Veldleeuwerik
Albert Jan Olijve
Telefoon 06-53431740

Projectnaam:	Duurzaam dineren in de horeca
Initiatiefnemer:	Koninklijke Horeca Nederland
Andere betrokken organisaties:	IENS en CREM

Achtergrond en doel

Het Platform Verduurzaming Voedsel heeft het Informatiesysteem Verduurzaming Voedsel (ISVV) ontwikkeld en online beschikbaar gemaakt via de website www.duurzamereten.nl. Via deze website kunnen ondernemers in de voedselketen duidelijk maken welke typen inspanningen zij leveren om hun bedrijfsvoering te verduurzamen. Om de betrokkenheid van de horeca bij dit systeem te vergroten heeft de Koninklijke Horeca Nederland (KHN), met ondersteuning van het Platform Verduurzaming Voedsel, een project geïnitieerd. Het project heeft als doel om het voor restauranthouders zo eenvoudig mogelijk te maken om zichtbaar te worden op www.duurzamereten.nl.



Dit project ziet er in grote lijnen als volgt uit. Horecaondernemers kunnen op www.iens.nl – een website voor de onafhankelijke beoordeling van restaurants – een duurzaamheidsprofiel invullen. Daarmee kunnen zij aan de hand van zestien criteria laten zien wat zij aan verduurzaming doen. Deze criteria hebben betrekking op het menu, communicatie, voedselverspilling en het interieur. De mate van verduurzaming wordt vervolgens uitgedrukt in een percentage.

Om het aantal restaurants dat participeert aan www.duurzamereten.nl te vergroten wil KHN een verbinding realiseren met www.iens.nl. Daartoe is zowel een inhoudelijke als een technische koppeling noodzakelijk. Door deze koppeling wordt dubbel werk voor de restauranthouders voorkomen. Zij hoeven alleen een profiel van IENS in te vullen. Door de koppeling tussen IENS en ISVV komt de informatie automatisch op www.duurzamereten.nl te staan.

Daarnaast wordt beoogd om een stap te zetten in de harmonisatie van profielen met betrekking tot verduurzaming binnen de horeca. Niet alleen om te komen tot een eenduidige benadering van verduurzaming onder business stakeholders, maar ook om consumenten de mogelijkheid te bieden verduurzaming op een eenvoudige en duidelijke manier mee te laten wegen bij een restaurantbezoek. Dit alles door zowel een inhoudelijke als technische koppeling tussen het bestaande profiel op www.duurzamereten.nl en die op www.iens.nl.

Inhoud en uitvoering

KHN, IENS en CREM zijn in 2012 met de uitvoering van het project 'Duurzaam dineren in de horeca' gestart. Zoals gezegd, richt het project zich op een koppeling van beide systemen. Door aan te sluiten bij een systeem (IENS) met een groot draagvlak onder restauranthouders en consumenten kan verduurzaming van de horeca beter zichtbaar worden gemaakt in www.duurzamereten.nl. Daarnaast vergt het van ondernemers geen extra inspanningen.

De eerste stap bestond uit het realiseren van een inhoudelijke koppeling. Daarbij is echter sprake van grote verschillen tussen de werkwijze van beide systemen. Zo werkt het ISVV-systeem met negen duurzaamheidsthema's terwijl het systeem van IENS gebruik maakt van zestien duurzaamheidscriteria. Vanuit het project is dan ook een stakeholderbijeenkomst belegd om de 'vertaalslag' te maken van de criteria van IENS naar de negen duurzaamheidsthema's van het ISVV. Naast het maken van de vertaalslag is de bijeenkomst ook gebruikt om de criteria van IENS een update te geven. Een voorbeeld hiervan is de aanpassing van het criterium rond het aantal vegetarische gerechten. Een restaurant kon hier een punt voor krijgen wanneer er tenminste twee vegetarische gerechten op de kaart stonden. Deze grens is verlegd naar vier gerechten. Daarnaast is ook zichtbaar gemaakt wanneer een restaurant een volledig vegetarische kaart heeft.

Nu de eerste stap van de inhoudelijke koppeling tussen beide systemen afgerond is wordt momenteel gewerkt aan het realiseren van de technische koppeling. De bedoeling is dat deze stap in het najaar van 2013 afgerond zal worden. Vanaf dan worden alle restaurants met een duurzaamheidsprofiel op IENS ook zichtbaar op www.duurzamereten.nl.

Effectiviteit

Op IENS is informatie over honderden restaurants te vinden. Voor een groot aantal restaurants (zie hierboven) zijn daarbij dus ook duurzaamheidsprofielen opgenomen. Consumenten maken in toenemende mate gebruik van informatie van IENS bij het kiezen van een restaurant. Uit onderzoek onder bezoekers van www.iens.nl blijkt dat zes op de tien gasten, die op de hoogte zijn van het bestaan van de duurzaamheidsprofielen, rekening houden met de duurzaamheidsscore bij de restaurantkeuze. De verwachting is dat verduurzaming voor consumenten steeds belangrijker wordt bij de keuze voor een restaurant. Op IENS is de optie van 'vooraf selecteren' op verduurzaming bij de keuze voor een restaurant nu ook technisch mogelijk.

Door IENS te koppelen aan www.duurzamereten.nl zal het aantal deelnemers aan – en daarmee naar verwachting het belang van – deze website als informatiebron voor verduurzamingsinitiatieven van het bedrijfsleven sterk toenemen. Als spiegelbeeld hiervan zullen consumenten – naast www.iens.nl – ook via deze website inzicht kunnen krijgen in de mate waarin horecaondernemers actief zijn op het gebied van onder meer energie, watergebruik en voedselverspilling. Kortom, door de koppeling kan voor beide initiatieven een win-win situatie qua informatievoorziening op het gebied van verduurzaming van voedsel worden gerealiseerd. Hierdoor zullen consumenten (nog) beter in staat worden gesteld om bij hun keuzes rekening te houden met duurzaamheidsaspecten. Bovendien gaat er van deze koppeling een impuls uit richting restauranthouders in die zin dat zij zich er steeds meer van bewust worden dat aandacht voor verduurzaming in toenemende mate een concurrentiefactor gaat worden.

Toekomst

In het najaar van 2013 zal de technische koppeling tussen IENS en ISVV gelegd worden. Restaurants met een duurzaamheidsprofiel op IENS krijgen een brief met daarin de oproep hun duurzaamheidsprofiel aan te scherpen. Ook zal met hen gecommuniceerd

worden dat hun duurzaamheidsprofiel op IENS ook zichtbaar wordt op www.duurzamereten.nl. IENS zet zich actief in om zoveel mogelijk restaurants een duurzaamheidsprofiel in te laten vullen. Daarnaast is door dit project een 'loskoppeling' gemaakt van het duurzaamheidsprofiel. Het is nu een database aan informatie die niet alleen via IENS opvraagbaar is, maar ook aangeboden kan worden aan dinersite.nl, of eet.nu, of apart als score aan de eigen restaurantwebsite kan worden toegevoegd.

Contact:

Koninklijke Horeca Nederland

Eveline de Kruif

Telefoon 0348-489573

Projectnaam:	Duurzame fritesketen
Initiatiefnemer:	Koninklijke Horeca Nederland
Andere betrokken organisaties:	Fritesverwerkende industrie en Veldleeuwerik

Achtergrond en doel

Onder aanvoering van Koninklijke Horeca Nederland wil de fastfood sector werken aan verduurzaming. Hiermee wil de sector enerzijds werken aan het behoud en de versterking van haar 'license to operate' en anderzijds laten zien dat de sector innovatief is. Een belangrijk product in de fast service is de alom bekende frites. Nu al voor een groot deel klaargemaakt op een verantwoord gefrituurde wijze, zie de website www.verantwoordfrituren.nl. Een volgende stap is de vraag naar o.a. herkomst van dit product, teelt en productie. Om aan deze verduurzamingsvraag te voldoen, heeft KHN in samenwerking met FNLI een marktonderzoek laten uitvoeren naar de verduurzaming van deze fritesketen. Belangrijke kernwoorden daarbij zijn: business case, proces en marketing en communicatie. Doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de markt voor duurzame frites, met bijbehorende business case, procesbeschrijving en marketing/communicatie aanpak. Dus: is er een markt, hoe groot is deze en hoe snel groeit deze? En hoe wil de consument dat duurzame frites worden aangeboden/vermarkt.

In onderdelen van de fritesketen zijn in de afgelopen jaren al belangrijke stappen op het gebied van verduurzaming gezet. Zo is de teelt van aardappelen door akkerbouwers van de stichting Veldleeuwerik verduurzaamd. Deze telers hebben bijvoorbeeld hun teelt-techniek aangepast waardoor de bodemvruchtbaarheid is verbeterd. Verder hebben zij ook een reductie van de inzet van gewasbeschermingsmiddelen weten te realiseren. Ook in de volgende schakel – de frites verwerkende industrie – zijn in de afgelopen jaren verduurzamingsprocessen in gang gezet. Fritesfabrikanten hebben daarbij vooruitgang weten te boeken bij het terugdringen van het gebruik van fossiele brandstoffen, het realiseren van waterbesparing in de productie en het komen tot herbestemming van reststromen. Ook in de snackbar zijn stappen gezet, zoals energiezuinige koelingen en friteuses.

Uit het bovenstaande volgt dat belangrijke 'ingrediënten' voor een duurzame fritesketen – 'van grond tot mond' – voorhanden zijn. Hoewel de betrokken ketenschakels al belangrijke stappen hebben gezet in het verduurzamen van hun bedrijfsvoering, blijft het product frites nog wat ongemoeid. Met het project 'Duurzame fritesketen' wordt beoogd om meer ketensamenwerking te realiseren. Daartoe dienen in feite de hierboven beschreven schakels van de fritesketen



'gekoppeld' te worden om gezamenlijk het verhaal van grond tot frietje mét te vertellen. Om dit van de grond te tillen hebben Koninklijke Horeca Nederland (KHN), de fritesverwerkende industrie (FNLI) en de stichting Veldleeuwerik de krachten gebundeld. Het

verkoopkanaal dat als 'sluitstuk' van de duurzame fritesketen zal fungeren wordt daarbij gevormd door alle bij KHN aangesloten verkopers van frites. Het gaat daarbij om zowel de fastfood sector als restaurants.

Figuur 1. Samenwerking 'Verduurzaming fritesketen'



De betrokken partijen zijn in 2012 met het project van start gegaan. Het project bestaat uit twee onderdelen. In de eerste plaats is een haalbaarheidsonderzoek door GFK uitgevoerd waarin nagegaan wordt óf en op welke wijze het aanbieden van verduurzaamde frites marktkansen heeft. Op basis van deze uitkomsten zijn de betrokken partijen de mogelijkheden tot ketenverbinding aan het exploreren zodat duurzamere frites ook daadwerkelijk aan consumenten aangeboden kan worden.

Inhoud en uitvoering

Het haalbaarheidsonderzoek is in het voorjaar van 2013 afgerond en bevat een aantal relevante resultaten. Allereerst is geïnventariseerd wat het huidige aanbod verduurzaamde frites is. Het totale volume frites is naar schatting van de primaire sector en verwerkende industrie jaarlijks bijna 250.000 ton (fast service, out of home en at home bij elkaar opgeteld). Tussen de half en één procent hiervan is biologisch. Duurzame frites worden dus nog niet als zodanig verkocht.

Ook is nagegaan in hoeverre consumenten bereid zijn om voor verduurzaamde frites meer te betalen. Daaruit kwam naar voren dat 44% van de consumenten bereid is om meer voor een portie verduurzaamde frites te betalen. Deze groep consumenten is bereid om gemiddeld 13 cent per portie meer te betalen. Dat komt neer op een prijsstijging van ongeveer 7%.

Verder blijkt uit het haalbaarheidsonderzoek dat de fastfood sector kansen ziet om duurzame frites te vermarkten. De focus van het project is gericht op het verduurzamen van het frietje. Voor ketenpartijen, en in het bijzonder de horeca ondernemer, biedt deze focus kansen. Zij hoeven namelijk niet de hele bedrijfsvoering te verduurzamen, maar worden gestimuleerd om duurzamer in te kopen en om hierover richting gasten te communiceren.

Momenteel (medio 2013) zijn de betrokken partijen bezig met het zetten van de vervolgstappen. De rode draad uit het haalbaarheidsonderzoek is dat er kansen zijn om duurzame frites op de markt te brengen. Verduurzamingsprocessen in aardappelteelt en -verwerking zijn nu nog onvoldoende zichtbaar en controleerbaar in de keten. De betrokken partijen hebben dan ook – mede op basis van het haalbaarheidsonderzoek – besloten om duurzame frites niet als alternatief naast 'gangbare' frites in de markt te zetten, maar om gangbare frites stapsgewijs te verduurzamen.

Er wordt nu onderzocht hoe de ketenverbinding het beste is in te richten zodat stapsgewijs het percentage duurzaam geteelde aardappel gebruikt voor de fritesmarkt

verhoogd kan worden. Basis is dat ketenpartijen gezamenlijk het verhaal vertellen van de reis van de aardappel tot frietje mét.

Effectiviteit

In het voorgaande is uitgewerkt dat bij de primaire producenten, verwerkers van aardappelen en fast service bedrijven al belangrijke stappen zijn gezet op het gebied van verduurzaming. Dit heeft dan ook geresulteerd in de typen duurzaamheidseffecten zoals hierboven beschreven. Ondanks dat de aardappelteelt en verwerking wordt verduurzaamd is frites nog niet beschikbaar als herkenbaar verduurzaamd product. Wel blijkt uit het voorgaande dat er een markt voor verduurzaamde frites is.

De fastfood sector kiest er echter vooralsnog niet voor om op grote schaal verduurzaamde frites in te kopen. Er bestaan vraagtekens of de meerprijs wel door de consument opgebracht zal worden. Een belangrijk onderdeel van het vervolg van het project is dan ook om de ketenpartijen te verbinden, gezamenlijk stappen te zetten om het percentage duurzaam geteelde aardappel te verhogen en daarbij de fastfood sector te bewegen tot de aanschaf van deze duurzamere frites. Zo kan het aanbod opgeschaald worden en kan de hele keten een grotere duurzaamheidsbijdrage leveren.

Toekomst

Het samenbrengen en verbinden van de ketenpartijen is nu hoogste prioriteit. Van teler tot fast service bedrijf moeten worden gekoppeld en moeten gezamenlijke doelen worden geformuleerd. Op langere termijn is het streven om alle gangbare frites geleidelijk aan op te schalen tot duurzamere frites.

Contact:

Koninklijke Horeca Nederland
Eveline de Kruif
Telefoon 0348-489573

Projectnaam:	Grootverpakkingen in het Fairtrade-assortiment voor de out of home markt
Initiatiefnemer:	Max Havelaar
Andere betrokken organisaties:	Sodexo en Deli XL

Achtergrond en doel

Stichting Max Havelaar verleent haar Fairtrade keurmerk aan producten die onder eerlijke voorwaarden worden geproduceerd en verhandeld. Doel hiervan is om met name kleine producenten in ontwikkelingslanden te helpen om een betere plek te verwerven in de handelsketen. Max Havelaar is daarmee een onafhankelijk keurmerk voor Fairtrade gecertificeerde producten. Producten met het Fairtrade/Max Havelaar keurmerk worden al jaren via de retail en speciaalzaken verkocht. In de out of home markt is Fairtrade koffie al wel gemeengoed, maar andere Fairtrade producten zijn nog schaars.



Het project 'Grootverpakkingen in het Fairtrade-assortiment voor de out of home markt' was er op gericht om de verpakkingen van producten met het Fairtrade keurmerk zodanig aan te passen dat zij ook geschikt worden voor gebruik in de (bedrijfs)catering. Cateraars hebben namelijk behoefte aan andere verpakkingsvormen dan consumenten thuis. Door de verpakkingsvormen meer te laten aansluiten bij de wensen van cateraars worden Fairtrade gecertificeerde producten aantrekkelijker voor de (bedrijfs)catering. Dit kan vervolgens bijdragen aan het vergroten van het aanbod aan Fairtrade producten.

Inhoud en uitvoering

Binnen het project hebben Max Havelaar, Sodexo en Deli XL met elkaar samengewerkt om het assortiment Fairtrade producten dat geschikt is om in de (bedrijfs)catering toe te passen uit te bouwen. Sodexo is met meer dan 1.300 restaurants en 200.000 gasten per dag de grootste cateraar in Nederland. Bij het geschikt maken van het verpakkingsmateriaal voor de catering ging het overigens niet alleen om het invoeren van grootverpakkingen. Voor een aantal producten zijn binnen de catering namelijk in plaats van grootverpakkingen juist kleine verpakkingen wenselijk. Enkele voorbeelden hiervan zijn halve-literflessen in plaats van literflessen en broodbeleg als hagelslag of jam in kleine formaten.

In samenspraak met Max Havelaar heeft Sodexo er voor gekozen om in eerste instantie in te zetten op het aanpassen van verpakkingen van sappen en smoothies met het Fairtrade keurmerk. Daarnaast is binnen het project – los van de inzet op het aanpassen van verpakkingsmateriaal – een zogenoemd Fairtrade broodje quinoa gelanceerd. Quinoa is een uit Latijns-Amerika afkomstig akkerbouwproduct. Dit broodje is niet alleen Fairtrade gecertificeerd, maar ook voorzien van een biologisch keurmerk.

Effectiviteit

Het project heeft er in geresulteerd dat er voor Fairtrade sappen en smoothies verpakkingen beschikbaar zijn gekomen die op de catering afgestemd zijn. Tijdens de

Fairtrade@Work week in 2012 zijn in totaal ongeveer 20.000 smoothies en sappen in aangepaste verpakking verkocht. Over de periode na de actieweek zijn geen cijfers bekend.

Om binnen haar bedrijfsvoering meer in te zetten op Fairtrade producten heeft Sodexo verder dus samen met een licentiehouders van Stichting Max Havelaar het Fairtrade broodje quinoa ontwikkeld. In de Fairtrade@Work week (november 2012) is het quinoa broodje exclusief bij Sodexo beschikbaar gekomen. Tijdens de actieweek zijn in totaal 40.000 broodjes quinoa over de toonbank gegaan. Het quinoa broodje is daarna definitief in het assortiment van Sodexo opgenomen.

Door haar inspanningen op het gebied van verduurzaming heeft Sodexo in 2012 het 'Gouden Dienblad' gewonnen. Deze prijs wordt jaarlijks uitgereikt door Max Havelaar aan bedrijven die verduurzaming aantoonbaar hoog in het vaandel hebben staan. Een belangrijk argument van de jury om deze prijs aan Sodexo uit te reiken was dat Sodexo voortvarend ingezet heeft op het uitbreiden van Fairtrade producten in haar restaurants.

Toekomst

In de komende jaren wil Sodexo nog meer duurzame Fairtrade producten in haar assortiment opnemen en het volume van bestaande Fairtrade producten uitbreiden. Daarbij wordt concreet gedacht aan Fairtrade producten zoals koffie, thee, fruit, zoetwaren, kruiden en specerijen.

Inmiddels heeft het initiatief van Sodexo ook navolging gekregen bij andere cateraars. Cateraar Albron heeft namelijk vergelijkbare stappen als Sodexo gezet. Met ondersteuning van de brancheorganisatie Veneca zullen de resultaten van deze twee koplopers vervolgens breder uitgerold worden naar andere cateraars.

Verder biedt het project ook kansen voor verduurzaming binnen de horeca. Ook binnen de horeca bestaat namelijk behoefte aan alternatieve verpakkingseenheden (van Fairtrade producten) dan in de retail gangbaar is. De verpakkingsvormen die in de catering worden gebruikt zijn veelal ook in de horeca toepasbaar. Daarbij komt dat de groothandels die de Fairtrade producten aan cateraars leveren, ook leverancier zijn van de horeca. Stichting Max Havelaar heeft al een aantal jaren contact met Koninklijke Horeca Nederland, die het voeren van duurzame producten (waaronder Fairtrade producten) in de horeca ook op allerlei manieren ondersteund.

Contact:

Max Havelaar

Mirjam Groten

Telefoon 030-2337088