JAARVERSLAG 2001

Stichting Agro Keten Kennis



Duurzame ketens in opbouw

stichting **Agro Keten Kennis**

INHOUD

VOORWOORD 3

SAMENVATTING 4

1 INLEIDING: TERUGBLIK AKK 5

2 THEMA'S IN UITVOERING 7

Toegevoegde Waarde Varkensvleesketens

Biologische Afzetketens

Duurzame Agro Food Ketens

3 THEMA'S IN ONTWIKKELING 15

Voedselveiligheid en Ketengarantiesystemen

Duurzame Marktgerichte Bos- en Houtketens

4 VERSTERKEN VAN DE KETENKENNISINFRASTRUCTUUR 17

VIVAK (Vitale Varkensvlees Ketenkennisinfrastructuur)

PROBIK (Professionalisering Biologische Ketenkennisinfrastructuur)

Task Force Ketenkunde

5 COMMUNICATIE EN KENNISVERSPREIDING 19

6 AKK FINANCIEEL 21

BIJLAGEN 23



Missie

Een bijdrage leveren aan maatschappelijk gewenste vernieuwingen in de Nederlandse agribusiness via systeeminnovaties, door de vorming van keten- en netwerksamenwerkingsverbanden en de ontwikkeling van nieuwe (keten)concepten.

VOORWOORD

Duurzaamheid is een belangrijk aandachtsgebied van de agribusiness. Bijna alle ondernemers hebben te maken met vragen uit de maatschappij over duurzaamheid: in relatie tot economie, milieu, voedselveiligheid, dierwelzijn en sociaal aanvaardbare productie. Voor ondernemers is duurzaamheid een complex vraagstuk. Zij moeten de vaak moeilijk grijpbare emoties koppelen aan harde economische randvoorwaarden.

Stichting Agro Keten Kennis (AKK) is gevraagd om samen met alle partijen (privaat en publiek, profit en non-profit, onderzoekers en bedrijven) antwoorden te zoeken én te implementeren op het gebied van duurzaamheid. Hiervoor heeft zij twee grootschalige kennis-ontwikkelingsprogramma's 'Professionalisering van Biologische Afzetketens' en 'Duurzame Agro Food Ketens' ontwikkeld en opgestart. Alle sectoren en productmarktcombinaties in de agro food ketens kunnen met deze AKK-programma's aan de slag.

Voor de ondernemer is niet alleen aandacht voor de maatschappij van belang, ook innovatie is cruciaal. Dankzij de innovatie van producten en technologie is de Nederlandse agribusiness groot geworden. Met markt- en ketenvernieuwing is een nieuw innovatiesucces toegevoegd aan de rijke traditie van de sector. Resultaten van het co-innovatieprogramma 'Toegevoegde Waarde Varkensvleesketens' laten zien dat met doortastende ondernemers succesvolle veranderingen mogelijk zijn. Maar ook dat ketenomkering een proces is van lange adem en doorzettingsvermogen.

De opdracht van AKK is om zoveel mogelijk organisaties te laten delen in de ervaringen uit de projecten. Daarnaast wil de stichting nieuwe begeleidings- en dienstverlenende structuren ontwikkelen zodat ondernemers snel en effectief kunnen innoveren. Een nieuwe uitdaging daarbij is het realiseren van systeeminnovaties. Want individuele ondernemingen kunnen op systeemniveau geen complexe veranderingen realiseren, maar met een gerichte en gecoördineerde inzet van kennis, netwerken, mensen en financiën kan dat wel. Goed voorbeeld hiervan is de Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw, waarvoor AKK het secretariaat voert.

In dit jaarverslag kunt u lezen over maatschappelijk en bedrijfsmatig relevante ontwikkelingen in de diverse sectoren en de rol die AKK ook het afgelopen jaar heeft gespeeld bij het oplossen van knelpunten en het benutten van kansen in de markt.

Het Bestuur van AKK wil alle betrokkenen die vertrouwen hebben gesteld in AKK hartelijk danken en kijkt met genoegen terug op een dynamisch jaar.

Ir. G.J.P. van Oosten,
voorzitter Stichting Agro Keten Kennis

Alle betrokkenen in de keten zullen moeten werken aan het systeem van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit om twee belangrijke doelstellingen te verwezenlijken: het herstel van vertrouwen bij de consument en het bieden van een toekomstperspectief aan de boeren. Dat geldt voor de producenten en leveranciers van grondstoffen en veevoeders, voor de boer, maar ook voor de filiaalhouder van de supermarkt om de hoek. En voor iedereen die daartussen zit in de transport- en verwerkingssector. Alle ondernemers in die keten, boeren, transporteurs, verwerkers en retailers moeten voor de muziek uitlopen.

L.J. Brinkhorst, Minister van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (in Future of Food)

Ontwikkelingen

De ontwikkelingen in de agribusiness van het afgelopen jaar hebben gevolgen voor ondernemingen in de agro food ketens. De effecten hiervan zullen wellicht op korte, maar zeker op de middellange termijn doorwerken. Nieuwe vragen die nieuwe kansen bieden voor ondernemende, samenwerkende en co-innoverende ketens. Een greep uit de belangrijkste ontwikkelingen:

Diverse **calamiteiten in de veehouderij** zoals MKZ, dioxine en varkenspest zorgen ervoor dat bedrijven en overheid werken aan andere, transparante ketenstructuren. Het rapport Wijffels geeft richting, maar bedrijven gaan zélf de uitdaging aan.

Liberalisering van de energiemarkt is voor de glastuinbouw een bedreiging. Daarnaast vormt de schaarste op de arbeidsmarkt een motivatie voor telers om bijvoorbeeld in Spanje grote productiebedrijven op te zetten. De internationale regiefunctie neemt hierdoor ook in de groentesector toe. Bundeling van handelshuizen en efficiëntere logistiek gaat onverminderd door. Gelet op de steeds verdergaande rationalisering is het moeilijk om kleine teelten en producten met toegevoegde waarde in te passen in de internationale tuinbouw netwerken.

Voedselveiligheid gaat alle consumenten aan. De discussie over de positie en het mandaat van de Voedsel en Warenautoriteit (voormalige Nederlandse Voedselwaren Autoriteit) maakt duidelijk dat grote belangen aan de orde zijn. Als voorbeeld van concrete actie kan het 'Salmonella actieplan 2000+' van het PVE worden genoemd, de agro foodketens werken hieraan actief mee.

De **consumentenbehoefte** is divers. Kansen voor toegevoegde-waardeproducten zijn legio. Nieuwe (keur)merken en producten worden in de markt gezet. Dit gaat gepaard met forse investeringen en risico's. Minder dan 20% van de productinnovaties overleeft de introductie succesvol. De macht van het grootwinkelbedrijf is bovendien betrekkelijk. Dat blijkt uit het moeizame proces van het in de markt zetten van nieuwe winkelformules, zoals Konmar. Het blijft voor alle ketenpartijen een uitdaging om consumenten te begrijpen. En dus ook om hen op de juiste wijze te voorzien van producten en diensten.

Hoe moet de sector **innoveren**? Het ministerie van LNV presenteert de Innovatiebrief. Bij Wageningen UR worden vraaggestuurde kennis-eenheden gevormd om samenwerking tussen instituten te bevorderen. Er wordt een maatschappelijk debat over gentechnologie gevoerd om de consument bekend te maken met de voor- en nadelen van genetische modificatie. De landbouw is in dialoog met de maatschappij over hoe zij zal produceren, wat de rol is van nieuwe technologie en op welke wijze wensen uit de maatschappij vertaald moeten worden in producten en diensten.

FIGUUR 1 ACTIVITEITEN OVERZICHT



1 INLEIDING: TERUGBLIK AKK

Visie

De productie- en distributieketens in de agribusiness bevinden zich in een omvangrijk veranderingsproces. Een omslag van het traditionele 'product denken' naar maatschappelijk verantwoord en marktgestuurd produceren is in volle gang. Duidelijk is dat deze verandering een systeeminnovatie nodig heeft waarbij alle partijen, overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties, betrokken zijn. Systeeminnovaties hebben pas succes wanneer alle partijen de voorgestelde situatie accepteren. Hiervoor is een netwerkbenadering nodig gericht op uitwisseling van ervaringen, hoor en wederhoor en internalisering van nieuw gedachtegoed. Goede communicatie is belangrijk om acceptatie en draagvlak bij alle partijen te krijgen.
Afhankelijk van de fase van de verandering verschuiven de taken, rollen en mogelijkheden van de partijen. Dit maakt het realiseren van zo'n omvangrijke verandering moeilijk. Alleen door gerichte inzet van middelen (mensen, kennis, ambities en geld) en een bottom up aanpak worden dergelijke veranderingen gerealiseerd. Ondersteunend daarbij zijn het ontwikkelen van nieuwe kennis, ketenconcepten en samenwerkingsverbanden. De bottom up initiatieven worden ingebed in een beleidscyclus bij alle partijen waarin nieuwe strategieën en concepten voor de ketens en sector worden ontwikkeld.

AKK levert, als onafhankelijke partij, regisseurs die het proces van visie- en strategievorming, organisatie-inrichting, financiering en implementatie faciliteren. Hiervoor zijn en worden de co-innovatieprogramma's en convenanten ontwikkeld en uitgevoerd. AKK wordt gefaciliteerd door COKON (www.cokon.org).

Acties 2001

Imago-onderzoek

- Om het dienstenpakket en het netwerk te verbeteren en te versterken heeft een onafhankelijk bureau een imago-onderzoek uitgevoerd. Aan de hand daarvan hebben bestuur en directie van AKK de missie en positie van AKK aangescherpt.

Thema's

- De projectportfolio van het co-innovatieprogramma 'Toegevoegde Waarde Varkensvleesketens' is uitgebreid tot 20 pilotprojecten (hoofdstuk 2).
- Er is gestart met het secretariaat van de Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw en het co-innovatieprogramma 'Professionalisering van Biologische Afzetketens' (hoofdstuk 2).
- Het thema Duurzaamheid dat leidt tot het kader co-innovatieprogramma Duurzame Agro-Foodketens, is inmiddels officieel van start gegaan (hoofdstuk 2).
- Er worden twee nieuwe co-innovatieprogramma's ontwikkeld met als thema's: Voedselveiligheid en Ketengarantiesystemen en Duurzame Bos- en Houtketens (hoofdstuk 3).
- Gekoppeld aan de programma's die in uitvoering zijn, worden in de kennisinfrastructuur nieuwe netwerken gevormd (hoofdstuk 4).
- Verspreiding van kennis en ervaring vindt plaats vanuit de projecten en programma's en is cruciaal voor de acceptatie van systeeminnovatiedoelen en ontwikkelingsrichtingen (hoofdstuk 6).

Bestuurlijke ontwikkelingen

- Het bestuur is versterkt met prof. Adrie Beulens, prof. Leo den Hartog en ir. Jos Klessens, vertegenwoordigers uit de industrie en de onderzoekswereld.
- Mevrouw Simone Hertzberger is teruggetreden. Als vertegenwoordiger van de detailhandel is de heer Uli Schnier tot het bestuur toegetreden (per maart 2002).

Bemensing

- Medeoprichter en directeur van Stichting AKK ir. Jan van Roekel is teruggetreden. De heer ir. Woody Maijers is benoemd tot nieuwe directeur.
- Het bureau AKK is versterkt met nieuwe medewerkers en heeft een huidige bezetting van 6 fte.

Toegevoegde Waarde Varkensvleesketens
Programma-omzet: 9.500.000 (euro) Lopende projecten: 8.500.000 (euro)
Aantal lopende projecten: 20

We hebben te maken met de burger die zich idealistisch opstelt, maar ook met de consument die in de supermarkten bij het boodschappen doen zich gedraagt als een realist. Toch moeten we olympisch kampioen worden als het gaat om voedselveiligheid en kwaliteit.

L. den Hartog, Nutreco/WUR (inaugurele rede 'Er is een veehouderij met toekomst en er is een toekomst met veehouderij'.

Ontwikkelingen

Voor alle partijen in de varkensvleesketens is 2001 een bewogen jaar geweest. De MKZ-crisis heeft de aandacht van consument en burger voor thema's als voedselveiligheid, dierwelzijn, maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzame productie vergroot. Door de commissie Wijffels zijn in het rapport "Toekomst voor de veehouderij" de kaders aangegeven waarmee de sector haar maatschappelijke 'Licence to Produce' kan behouden.

De partijen in en rond de varkensvleesketen onderkennen de uitdagingen en hebben ook het afgelopen jaar weer hard gewerkt aan de invulling ervan. Initiatieven voor het vormgeven van adequate ketengarantiesystemen en het creëren van meer eenduidigheid in de borgingssystematieken zijn opgestart. Dit heeft ook geleid tot integratie van de IKB en SKOVAR systematiek. Een andere belangrijke uitdaging voor de varkensvleesketens is het organiseren van sluitende en praktisch hanteerbare tracking en tracing systemen. Hiervoor zijn keteninformatie-uitwisselingssystemen nodig, van consument tot voerleveranciers en genetica- en fokkerij-organisaties.



Nieuwe fusies laten zien dat schaalvergroting nog steeds een strategische succesfactor is om kosten te besparen in de keten. De fusie van Dumeco en Sturko heeft geleid tot een verschuiving in de marktverhoudingen. Daarnaast worden door afzonderlijke ketens partnerships gevormd met retailorganisaties. Zo werken onder andere Laurus en Nutreco samen en zijn de Groene Weg/ Dumeco en Albert Heijn en Plusmarkt contracten aangegaan om het volume van biologisch varkensvlees te vergroten. Vanuit de retail is er toenemende interesse in de productgroep Vlees en voor varkensvlees in het bijzonder - als item waarmee men zich kan onderscheiden ten opzichte van concurrerende productie - en distributieketens.

De investering in ketengarantiesystemen zal uiteindelijk verzilverd moeten worden door op een juiste manier in te spelen op de wensen van de consument. De 'slag' van bulk naar differentiatie is in volle gang. Wat blijkt is dat de kennis van de consument beperkt is, alsook de wijze waarop men varkensvlees kan differentiëren en segmenteren. Toch zien de bedrijven in de varkensvleesketens vele marktkansen. Afhankelijk van visie en strategie die ontwikkeld worden, kiezen ketens voor invulling van de marketing. Aandacht is er voor (huis)merkontwikkeling, productinnovaties en PMC-ontwikkeling, regioconcepten, niche marketing en biologische varkenshouderij.

2 THEMA'S IN UITVOERING

Toegevoegde Waarde Varkensvleesketens

Visie

De ontwikkelingen, die plaatsvinden bij consumenten, klanten, maatschappijbehoefte en overheid in de varkensvleesketens maken duidelijk welke consequentie het veranderingsproces voor de partijen in die ketens heeft. Het is noodzakelijk duurzame ketens en netwerken te vormen waarin op basis van feitelijke consumentenbehoefte samengewerkt wordt. Het gaat hierbij om het realiseren van ketenomkering. Dat vraagt om het aangaan van al dan niet tijdelijke partnerships tussen afnemers en distributeurs en het bepalen van een gezamenlijke ketenstrategie. De partijen in de varkensvleesketens dienen gelijktijdig invulling te geven aan de strategieën: Ketendifferentiatie en Marktsegmentatie, Integrale Ketenzorg en Ketenoptimalisatie.

Voor het aangaan van de uitdaging en het invullen van deze strategieën moeten specifiek voor de varkensvleesketens nieuwe kennis, ketenconcepten en samenwerkingsverbanden worden ontwikkeld. De vragen overstijgen veelal het belang en het vermogen van individuele bedrijven en organisaties. Het gaat om het realiseren van vernieuwingen in alle geledingen van de keten, van retail tot toeleveranciers aan de boer. Het ontwikkelen van en investeren in nieuwe kennis en expertise en het inrichten van een ketenkennisinfrastructuur om kennisverspreiding te bevorderen zijn dan ook onontbeerlijk. Binnen het co-innovatieprogramma 'Toegevoegde waarde varkensvleesketens' wordt bedrijven en kennisinstellingen een platform geboden om te werken aan oplossingen voor het realiseren van markt- en maatschappijgerichte varkensvleesketens. De pilotprojecten met bedrijven en kennisinstellingen zijn daarvoor de basis.

Acties 2001

Projectontwikkeling

- Speerpunt bij de projectontwikkeling is het meer betrekken van de afzetkanalen (retail en foodservice) en fokkerijorganisaties bij pilotprojecten. Aandacht is er ook voor de thema's Voedselveiligheid, Partnership van de boer, Marketing en ECR.
- In het kader van het thema 'Voedselveiligheid' zijn de pilots: 'Beheersingsplan Salmonella voor de Varkensvleesketens' met als trekker de PVE, 'Voedselveiligheid monitoring binnen de keten' van Nutreco en de vervolgfase van het project 'Integraal Ketengarantiesysteem varkensvlees' van Dumeco gestart.
- Om boeren te ondersteunen bij de strategische marktkeuzes is door de ZLTO in samenwerking met het LEI het pilotproject 'Begeleiding rondom innovatieprocessen' gestart. Hierin wordt een begeleidingstructuur ontwikkeld voor boeren die marktgericht willen innoveren.
- In het project Bestermeat (fase 2) wordt door De Heus een nieuw partnership ontwikkeld met retailer Dekamarkt. In het project 'Vleesvraag voor Morgen' wordt door verpakker Hanskamp, retailer Makro en vleesverwerker Porkhof ECR in de varkensvleesketen geconcretiseerd.

Lopende projecten

- De projecten 'Eerlijke prijs, heerlijke prijs' en 'Bestermeat' (fase 1) zijn het afgelopen jaar afgerond.
- De resultaten in de lopende pilotprojecten worden gebruikt om de impact van het programma duidelijker te maken en een bijdrage te leveren aan de discussie over maatschappij- en marktgerichte varkensvleesketens.

Monitoring

- De tweede monitoring van het programma, uitgevoerd door Wissenraet & Van Spaendonck, laat zien dat de projectdeelnemers resultaten boeken op de 'zachte' economische factoren, zoals innovatief vermogen, inzicht in consumentwensen en een betere samenwerking. De verwachting is dat deze verbeteringen in de komende jaren ook 'harde' rendementverbeteringen opleveren.

Professionalisering van Biologische Afzetketens
Programma-omzet: 7.200.000 (euro) Lopende projecten: 2.400.000 (euro)
Aantal lopende projecten: 7

De biologische sector werkt van oudsher met ketens, transparant en goed te controleren. En door haar directe lijnen met de samenleving heeft ze vertrouwen bij de consument. Daarnaast leert ze ook van de reguliere agrosector. Het kan efficiënter, de verwerking komt pas kijken, de productvariatie kan groter. De kennis van het gangbare bedrijfsleven gecombineerd met de ervaringsdeskundigheid en de maatschappelijke intuïtie van de biologische sector houden een belofte in voor de toekomst.

R. Beckers, voorzitter Platform Biologica

Ontwikkelingen

Terwijl de totale verkoop van agro- en voedingsproducten stagneert, stijgen de verkoopcijfers van biologische producten. Hierbij wordt de consument niet alleen gedreven door maatschappelijk bewustzijn, maar ook door het gezonde en betrouwbare imago van biologische producten. Toch bedraagt het marktaandeel van de biologische landbouw momenteel slechts ca. 1,5 % van de totale productie en consumptie. Om dit aandeel te laten groeien is door marktpartijen en het ministerie van LNV in mei het Convenant Marktontwikkeling Biologische Landbouw ondertekend (zie verder Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw, pagina 10).



Mede onder invloed hiervan is door supermarkten, cateraars en natuurvoedingswinkels meer aandacht besteed aan het biologisch assortiment. De supermarkten trachten de incidentele biologische consument te verleiden vaker en meer biologische producten te kopen. Biologische producten worden door Albert Heijn met gerichte prijsacties succesvol geïntroduceerd. Dit heeft niet alleen tijdens de actieweken, maar ook blijvend tot een hoger marktaandeel geleid, vooral van zuivel. Ook andere supermarktketens investeren gericht in het ontwikkelen van een biologisch assortiment.

Het Convenant Opschaling Biologische Varkenshouderij heeft aan het eind van het jaar geleid tot concrete ketenafspraken over volumes en prijzen. Transparantie over prijsopbouw in de keten geeft daarbij voor alle partijen een basis voor een nieuwe vorm van samenwerking en contracten. De overheid heeft hier de RSPB-regeling aan gekoppeld. Nu er afzetgaranties zijn, zijn ook veel varkenshouders gestart met de omschakeling.

Over de hele linie werd het afgelopen jaar gekenmerkt door een afnemende groei van het aantal biologische producenten. De belangstelling voor omschakeling was beperkt door een aantal oorzaken: hoge kosten in samenhang met onzekere vraag, onvoldoende stimulans vanuit de afzetkanalen en de soms onduidelijke en knellende regelgeving. De beperkte stimulans vanuit de markt is mede veroorzaakt door de minder gunstige macro economische ontwikkelingen, de grote veranderingen binnen het bedrijfsleven en de onduidelijkheid over de betrouwbaarheid en de veiligheid van sommige biologische producten. Dit maakt duidelijk dat belangrijke hobbels nog genomen moeten worden.

Biologische afzetketens.
Professionalisering van Biologische Afzetketens: Het beste van twee werelden

Visie

Bij de opschaling en professionalisering van biologische afzetketens is het cruciaal dat de specifieke kennis en ervaring van biologische ketens en de professionaliteit en schaalgrootte van spelers uit de gangbare ketens worden gekoppeld. Zo wordt het beste van twee werelden gecombineerd, met behoud van eigen identiteit. Daarnaast zal om opschaling te kunnen realiseren ook de afzet via bestaande biologische afzetkanalen, de natuurvoedingsbranche, moeten worden versterkt.

Het koppelen van beide werelden en de professionalisering van de ketens gaat niet zonder de ontwikkeling van nieuwe ketenconcepten, ketenkennis en nieuwe vormen van samenwerking. Dat betekent investeringen in het opzetten van nieuwe structuren en kennisnetwerken. Mede door kleinschaligheid en beperkte kennis doen zich nu nog knelpunten voor. Het oplossen van deze knelpunten is een verantwoordelijkheid voor alle schakels in de keten. Kennis zal ook ontwikkeld moeten worden om eigenschappen die biologische producten in de ogen van consumenten aantrekkelijk maken, zoals een betere smaak en een positieve invloed op de gezondheid, aan te tonen en te versterken. In het co-innovatieprogramma 'Professionalisering van Biologische Afzetketens' zijn deze uitdagingen samengebracht en worden pilotprojecten ontwikkeld.

Acties 2001

Projectontwikkeling

- De ontwikkeling van pilotprojecten is op gang gekomen. Samenwerking tussen 'biologische' en gangbare bedrijven komt niet vanzelf tot stand. Voor veel ideeën die er bij de start van het co-innovatieprogramma waren, bleek uiteindelijk onvoldoende draagvlak te bestaan.

- In 2001 zijn ongeveer 20 projectideeën aan AKK voorgelegd. Dit heeft geresulteerd in 6 goedgekeurde projecten (zie bijlage). De belangrijkste thema's in de pilotprojecten zijn: uitbreiding van het assortiment, bijvoorbeeld het project 'BIOBLOEM' van Van Zanten; ontwikkeling en opschaling van nieuwe afzetkanalen als internet, catering en abonnementsystemen en daarmee samenhangend ontwikkeling en optimalisatie van ICT en logistiek, zoals in de projecten 'Menugestuurde biocatering' van SODEXHO en 'Verkoop en uitlevering biologische groenteabonnementen via het cateringkanaal' van ODIN.

- Door nieuwsbrieven en kennisgevingen, via de website, op bijeenkomsten (zoals het congres 'De potentie van Eko') en in gesprekken zijn de mogelijkheden van het co-innovatieprogramma onder de aandacht van het bedrijfsleven gebracht.

- De ontwikkeling van projecten is nauw verbonden met de activiteiten van de Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw. Beide partijen stemmen regelmatig de activiteiten af.

Kernprobleem bij de marktontwikkeling van biologische landbouw is dat er te weinig volume is. Daarom ligt het accent van de Task Force in eerste instantie op het stimuleren van de vraagzijde. De campagne die vanaf 2002 van start gaat, heeft ook een belangrijk effect op de aanbieders van biologische producten: er moet meer rumoer ontstaan, zodat de ketens in beweging komen. De campagneweken van AH met 25% korting op alle bio-producten leveren het bewijs: instroom van nieuwe consumenten en een deel van de actieomzet blijft structureel hangen. En dan zijn we terug bij de schreeuw om meer volume, want dat heeft een sterke invloed op de prijs.

D. Onrust, voorzitter Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw
(AKK Nieuwsbrief Biologisch)

Ontwikkelingen

De biologische productiemethode sluit aan bij een groeiende behoefte van de consument. Zowel het bedrijfsleven als de overheid en maatschappelijke organisaties erkennen de kansen en werken aan het invullen van de consumentenbehoeften. Een belangrijke impuls hierbij is de nota 'Een biologische markt te winnen' van het ministerie van LNV. Daarin is vastgelegd dat marktpartijen mede bepalen welke beleidsinstrumenten van LNV worden ingezet.



In voorjaarsgroenten proef je de kwaliteit van biologisch

De ambitie van 5% marktaandeel in 2004 kan niet alleen gerealiseerd worden door de overheid en de brancheorganisaties. Samenwerking met marktpartijen is nodig om dit te realiseren. Deze marktpartijen - supermarkten, fabrikanten, boeren en tuinders en banken - hebben elk invloed op de consumentenbestedingen.
De manier waarop zij die invloed kunnen uitoefenen, verschilt per partij. Gezamenlijk hebben de marktpartijen, de overheid en brancheorganisaties de krachten gebundeld en besloten met deze uitdaging aan de slag te gaan. De samenwerking is geformaliseerd in het Convenant Marktontwikkeling Biologische Landbouw.
Alle marktpartijen en de overheid hebben vastgelegd op welke wijze elke partij bijdraagt aan de 5% doelstelling.

Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw

Visie

Om het marktaandeel van biologische producten te verhogen is communicatie richting consumenten nodig en moeten knelpunten in de productie- en distributieketens worden weggenomen. Met name de kennisgeoriënteerde knelpunten kunnen worden opgelost door het opstarten en uitvoeren van pilotprojecten binnen het programma 'Professionalisering van Biologische Afzetketens'. Naast het ontwikkelen van nieuwe ketenkennis en ketenkennisconcepten zullen partijen echter ook actief aan de slag moeten om de ontwikkelde kennis en inzichten te implementeren of praktische knelpunten weg te nemen.

Om de problematiek voor opschaling en het oppakken van de mogelijkheden uit te voeren is een innovatieve, vraaggestuurde aanpak in de vorm van een convenant uitgewerkt. Door een duidelijke en gemeenschappelijke doelstelling, plus het vastleggen wie op welke wijze aan deze doelstelling bijdraagt, worden gewenste veranderingen in een complex systeem (systeeminnovaties) mogelijk.

Voor de Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw voert AKK het secretariaat. Zij heeft ook de rol van neutrale uitvoeringsorganisatie die toezicht houdt op de convenantpartijen en ondersteunt bij de uitvoering van de convenantverplichtingen en gemeenschappelijke activiteiten. Het bereiken van de convenantdoelstelling is daarbij zondermeer leidend.

Acties 2001

Convenant

- Op verzoek van de stakeholders heeft AKK een convenantstructuur uitgewerkt en gezorgd voor de ondertekening.
- Via een openbare aanbestedingsprocedure heeft AKK met LNV een contract gesloten om het secretariaat voor de Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw te voeren voor de komende vier jaar.

Communicatie

- Vooruitlopend op een campagne waar de emotionele meerwaarde van biologische producten centraal staat, is in 2001 gestart met een redactionele pagina in huis-aan-huis bladen. Daarop staan voor de consument interessante feiten en wetenswaardigheden.
- De selectie van een reclamebureau dat een grootschalige (tv, print, communicatie op winkelvloer en pr) en langdurige (tot en met 2004) campagne gaat ontwikkelen en uitvoeren in opdracht van de Task Force, heeft plaatsgevonden.
- Voorbereidingen voor andere communicatieactiviteiten zijn ook getroffen. Zo is een intern communicatieplan opgesteld en zal de Task Force op de Landbouw RAI aanwezig zijn met een biologisch paviljoen.

Ketenbusinessprogramma's

De activiteiten van de Task Force MBL om knelpunten in de aanbodketen van biologische producten aan te pakken, zijn per sector ingericht.

- Voor de sectoren AGF, zuivel, brood en vlees zijn ketenbusinessprogramma's opgesteld. Ketenbusinessprogramma's bevatten:
  - belangrijke knelpunten die in een sector ondervonden worden bij opschaling;
  - oplossingsrichtingen;
  - een samenhangend geheel van projecten en afspraken (package deals) van overheid en bedrijfsleven waarmee de oplossingsrichtingen geconcretiseerd worden.

Ketenbusinessprogramma's worden beschouwd als levende documenten, dat wil zeggen dat ze continu worden bijgesteld op basis van voortschrijdend inzicht.

- Voor de sectoren sierteelt en maaltijden en voor de afzetkanalen catering, horeca en natuurvoedingswinkels zijn in 2001 voorbereidende werkzaamheden gestart.

Duurzame Agro Food Ketens
Programma-omzet: 10.000.000 (euro) Lopende projecten: 1.500.000 (euro)
Aantal lopende projecten: 5

Nederland zou het duurzaamheidsvraagstuk als eerste in de wereld moeten kunnen oplossen gezien onze huidige positie en het daaruit voortvloeiende eigenbelang. Dit met onze kennis van biotechnologie, transformatietechnieken en van ketens organiseren. Hierbij moet het landbouwkennissysteem verder worden opengebroken en andere kennis, met name ook in internationaal verband, worden betrokken.

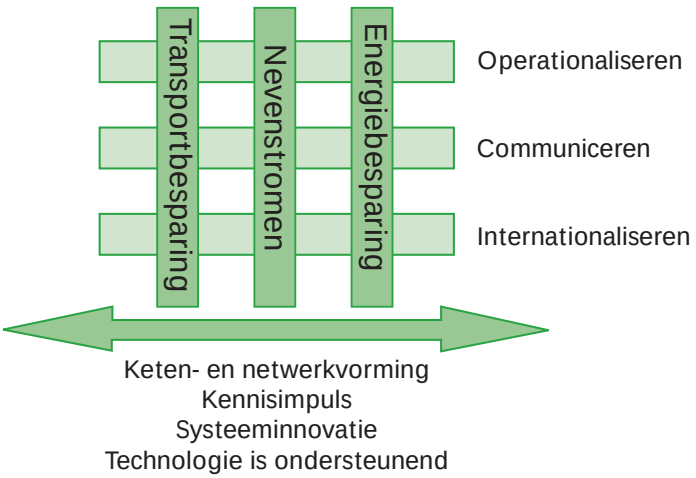
(uit de workshop Ontwikkeling LNV-kennisinfrastructuur)

Ontwikkelingen

Na de rationalisatie van de agrarische productie na de Tweede Wereldoorlog is er in de afgelopen twee decennia steeds meer aandacht gekomen voor een duurzame ontwikkeling van de agro food sector. Tot voor kort werd duurzame ontwikkeling hierbij, zowel door bedrijfsleven als door overheid en onderzoek, vooral gekoppeld aan het terugdringen van milieubelasting bij individuele bedrijven. Milieu en economie kwamen daarbij in toenemende mate in schijnbare tegenstelling tegenover elkaar te staan. Inmiddels is algemeen het besef doorgedrongen dat bij duurzame ontwikkeling een evenwichtige samenhang tussen milieu en economie mogelijk en noodzakelijk is. Steeds breder worden sector en omgeving zich bewust dat milieu en economie niet op zichzelf staan, maar dat ook de sociaal-maatschappelijke component een belangrijke rol speelt in de duurzame ontwikkeling van de agro food sector. De sector is immers een onderdeel van de maatschappij en moet voortdurend verantwoording afleggen aan burger en consument.

De consument wordt door schandalen en verlies van overzicht en grip op de herkomst van voedsel, steeds onzekerder over veiligheid en betrouwbaarheid van producten en processen. De afstand tussen consument en producent is te groot geworden. Consumenten gaan hierdoor steeds meer eisen stellen aan hun producten en willen inzicht in de processen (transparantie). Die eisen van de consument worden door retailers in de keten doorvertaald naar voorliggende schakels. Het agro-bedrijfsleven, dat steeds internationaler en grootschaliger werkt, heeft moeite om praktisch in te kunnen spelen op de verschillende en continu veranderende eisen en wensen van consument en burger op de verschillende (inter)nationale markten.
Veel bedrijven en organisaties in de agro food ketens onderkennen het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen en een duurzame ontwikkeling en willen hiermee aan de slag.

DUURZAAMHEIDSTHEMA'S IN SAMENHANG



Duurzame Agro Food Ketens

Visie

Wanneer de Nederlandse agro food ketens de 'Licence to Produce' en 'Licence to Deliver' ook op lange termijn willen behouden, is het ontwikkelen van duurzame, internationaal concurrerende agro food ketens de uitdaging. Dit betekent een integrale benadering van zowel economische, ecologische als sociaal-maatschappelijk aspecten van productie- en distributieprocessen in de ketens. Door in te spelen op de groeiende behoefte aan duurzame producten en aan transparantie in de ketens biedt deze ontwikkeling volop kansen.

Er bestaan tal van initiatieven om te komen tot productie en afzet van 'toegevoegde waarde producten', beperking van de milieubelasting en aandacht voor sociaal-maatschappelijke aspecten. Het ontbreekt echter aan een integrale, samenhangende en communiceerbare benadering van duurzaamheid in de keten. Zo'n integrale aanpak vindt bovendien nog onvoldoende navolging in het praktisch handelen van bedrijven. Er moet daarvoor continue innovatie en kennisontwikkeling tot stand komen vanuit bedrijfsleven en maatschappij. De bottom-up initiatieven zorgen voor input voor beleidsontwikkeling en strategiekeuze voor alle partijen in de agro food keten.

In het co-innovatie kaderprogramma Duurzame Agro Food Ketens zoeken bedrijfsleven en kennisinstellingen zelf naar een passende en praktische invulling van duurzaamheid. Bedrijven zullen in projecten kiezen voor een hanteerbare en thematische benadering teneinde duurzaamheid stapsgewijs vorm en inhoud te geven. De overheidsthema's binnen het kaderprogramma: transportbesparing, energiebesparing en nevenstromen en de thema's operationaliseren, communiceren en internationalisering bieden hiervoor een concrete opstap. De pilotprojecten zorgen er, naast de vorming van duurzame ketens, uiteindelijk voor dat het begrip duurzaamheid beter gedefinieerd en hanteerbaar kan worden gemaakt.

Acties 2001

Programmaontwikkeling

- Ter voorbereiding op de start van het co-innovatie kaderprogramma Duurzame Agro Food Ketens zijn gesprekken gevoerd met belangrijke stakeholders.
- Eind 2001 heeft AKK opdracht gekregen van het ministerie van LNV om het co-innovatie kaderprogramma Duurzame Agro Food Ketens uit te voeren. Doel is het stimuleren van duurzame ontwikkeling in agro food ketens en van de kennisontwikkeling die daarbij nodig is.
- AKK heeft een bijdrage geleverd aan de jaarlijkse bijeenkomst van de Stichting DuVo, waarbij bedrijven zijn uitgenodigd om met ideeën en voorstellen te komen om richting te geven aan het programma.
- Met NOVEM is overlegd om te komen tot een nauwe afstemming en samenwerking tussen het co-innovatie kaderprogramma van AKK en de verschillende uitvoeringsregelingen van NOVEM.

Projectontwikkeling

- Direct na de start van het programma zijn door het bestuur de projecten 'Duurzame Groenteketens' van o.a Center Parcs en HAK en 'Reductie reststromen Albert Heijn versketens' van Albert Heijn, Bakker Barendrecht en Holland Crop goedgekeurd.

De consument zit niet te wachten op technische uitleg over ingewikkelde tracing- en tracking systemen. Voor hem of haar is voedselveiligheid iets wat gegarandeerd moet zijn. Een keten, die garanties niet kan afgeven zou niet aan de consument mogen leveren (license to produce/sell). Voor consumenten is voedselveiligheid niet iets technisch maar een emotie zoals voeding eigenlijk in hoofdzaak emotie is. Met voeding wil de consument zaken kopen als gezondheid, gemak, genieten, duurzaamheid.

Ir. Jan van Rijsingen, Directeur Groentehof BV (VMT-RIKILT Congres, Traceerbaarheid en voedselveilheid)

VOEDSELVEILIGHEID EN KETENGARANTIESYSTEMEN

Ontwikkelingen

Het waarborgen van een goede volksgezondheid en diergezondheid zijn van oudsher belangrijke taken van de overheid. Hiervoor zijn een gezonde veestapel en veilige producten van eminent belang. Door recente voedselcrises, leidend tot een kritischere houding van de maatschappij en daling van het consumentenvertrouwen, is er een sterkere druk op de overheid en bedrijven om voedselveiligheid te garanderen. De overheid ziet private ketengarantiesystemen als een instrument om de publieke normen inzake voedselveiligheid te kunnen waarborgen. De afhankelijkheid tussen overheid en bedrijfsleven hierbij is groot.



DUURZAME MARKTGERICHTE BOS- EN HOUTKETENS

Ontwikkelingen

Vergelijkbaar met andere agro-food sectoren staan ook bos- en houtketens voor de uitdaging duurzame marktgerichte productie- en distributieketens te vormen. Dat vraagt van de partijen in de bos- en houtketens een andere manier van samenwerken om te komen tot vernieuwende arrangementen waarmee aan de consumenten- en maatschappelijke behoefte efficiënt kan worden voldaan. Het bos kent immers vele functies en waarden. Het verbinden van recreatie, natuurwaarden en economie vraagt om een goede dialoog. In de consumentenbeleving heeft het product hout een duurzame positieve uitstraling dat in veel product-markt-combinaties (PMC) toepasbaar is en daarmee veel marktkansen biedt.

3 THEMA'S IN ONTWIKKELING

Visie

De agribusiness kent een groot aantal (deel)sectoren, ketens, bedrijven en organisaties. Al deze partijen hebben in meer of mindere mate te maken met het veranderingsproces naar duurzame marktgerichte productieketens. De relevante partijen uit overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties dienen gezamenlijk actie te ondernemen en te werken aan het oplossen van ketenkennis- en ketensamenwerkingsvraagstukken. Om dit proces gericht te stimuleren en te faciliteren ontwikkelt AKK nieuwe co-innovatieprogramma's. De co-innovatieprogramma's worden ontwikkeld voor de sectoren en ketens met thema's en knelpunten die maatschappelijk in de belangstelling staan en waarbij een zekere druk bestaat om tot veranderingen en vernieuwingen in de keten te komen.

Voor de ontwikkeling van nieuwe co-innovatieprogramma's is een werkwijze en financiering uitgewerkt. In het ontwikkeltraject zijn diverse go – no go momenten ingebouwd. Het bestuur AKK kan besluiten een aantal fases ten laste te brengen van het AKK Co-innovatie ontwikkelfonds. Het ontwikkelfonds wordt gevuld vanuit de lopende co-innovatieprogramma's.

Voor twee thema's zijn de mogelijkheden onderzocht voor het ontwikkelen van een co-innovatieprogramma:
- Voedselveiligheid en Ketengarantiesystemen;
- Duurzame marktgerichte Bos- en Houtketens.

ACTIES VOEDSELVEILIGHEID EN KETENGARANTIESYSTEMEN

De belangrijkste activiteiten samengevat:
- Het opstellen van een beschrijving van het co-innovatieprogramma 'Voedselveiligheid en ketengarantiesystemen'. Deze beschrijving wordt gebruikt als in- en extern discussiestuk.
- Een aanzet tot kennisthema's waarop de pilotprojecten kunnen plaatsvinden.
- Participatie in LNV Klankbordgroep Ketengarantiesystemen.
- Gesprekken met stakeholders.

ACTIES DUURZAME MARKTGERICHTE BOS- EN HOUTKETENS

Er is gewerkt aan:
- Een samenwerking met Stichting Bos en Hout.
- Opstellen startdocument 'Ontwikkeling Co-innovatieprogramma Versterking Duurzame Marktgerichte Bos- en Houtketens'.
- Bespreking en discussie met het Overlegplatform Houtproductie en Houtverwerking en het Platform Hout Nederland.
- Gesprekken met bedrijven en kennisinstellingen over de (on)mogelijkheden.

Een toekomstig zwaartepunt in onderzoek betreft het ontwerpen van robuuste ketens. Dit zijn ketens waarvan het ontwerp niet elk jaar behoeft te worden aangepast op basis van veranderende in- en externe omstandigheden. Een te frequent patroon van investeren en desinvesteren kan nadelig uitpakken. Vandaar!

Prof. P. van Beek, WUR (afscheidsrede
'Operationele Research in actie: 26 jaar OR in Wageningen'

Ontwikkelingen

De transformatie van een industriële economie naar een kennis- en netwerkeconomie, ook wel aangeduid als 'de nieuwe economie' leidt ertoe dat niet langer de maker van fysieke producten de dienst uitmaakt in de keten, maar de bedenker van nieuwe producten, logistieke concepten en marketingconcepten. Kennis en innovatie worden cruciaal. En niet alleen 'harde' technologische kennis, maar ook 'zachte' kennis over organisatie en sturing van ketennetwerken.

Het wegvallen van het OVO-drieluik en de toenemende behoefte aan multidisciplinaire kennis vanuit de agro food ketens heeft er toe geleid dat kennisvraag en kennisaanbod elkaar minder makkelijk vinden. Gezamenlijk hebben bedrijven en kennsinstellingen de verantwoordelijkheid voor het inrichten van een vraaggestuurde ketenkennisinfrastructuur die betrekking heeft op voor maatschappij, overheid, consumenten en bedrijfsleven relevante ketenthema's.



Bij de kennisinstellingen bestaat grote aandacht voor het ontwikkelen van een onderzoeksagenda voor 'ketenkennis'. Het vakgebied Keten- en Netwerkkunde heeft een vaste positie verworven in de onderzoeks- en onderwijsprogramma's van relevante universiteiten, onderzoeks- en onderwijsinstellingen. Dit blijkt ondermeer uit het grote aantal groepen dat zich bezig houdt met ketenonderzoek of thema's die daarmee verband houden. Vanuit het kenniscentrum i.o KLICT wordt een bijdrage geleverd aan de verdere ontwikkeling van het vakgebied Keten- en Netwerkkunde. Er is onder andere een domeinnotitie geschreven, er is een achttal strategische onderzoeksprojecten gestart en het wetenschappelijk 'Journal on Chain and Network Science' wordt ondersteund.

Binnen Wageningen UR is men op het gebied van ketenonderzoek de krachten aan het bundelen. Een groep van betrokkenen bij het Wageningse ketenonderzoek is bezig met de voorbereiding van het Wagenings Expertise Centrum voor Ketenkennis (WECKK). Dit centrum zal het loket zijn voor ketenvraagstukken. Onderzoeksgroepen van de universiteit, ATO, LEI en praktijkonderzoek zullen samen projecten oppakken.

In de onderzoeksprogramma's van bijvoorbeeld het Mansholt Instituut en het DLO-programma Ketens en Logistiek, maar ook bij andere kennisinstellingen als TNO en de universiteiten KUB en Erasmus heeft het thema Ketens expliciet een plaats gekregen en worden onderzoeken uitgevoerd. Verder is het ketendenken en de ketenbenadering in een groot aantal onderzoeksprogramma's geïntegreerd. Dit onderzoek en de ketenkundige promotieonderzoeken leveren resultaten en een groot aantal publicaties op.

4 KETENKENNISINFRASTRUCTUUR

Visie

Het veranderingsproces van 'product denken' naar 'markt en maatschappij denken' wordt mede gerealiseerd door ketenkennisontwikkeling en het versterken van de ketenkennisinfrastructuur. Behoefte aan ketenkennis van bedrijven speelt zich met name op de korte en middellange termijn af. Vanuit de AKK pilotprojecten binnen de co-innovatieprogramma's wordt ook juist bij de bedrijven de noodzaak van strategische kennisontwikkeling duidelijk. Het nieuw te ontwikkelen kennisaanbod moet aansluiten bij de kennisvraag vanuit de markt. In een vraaggestuurde ketenkennisinfrastructuur vormen strategische onderzoeksprogramma's en pilotprojecten de motoren om kennis te genereren, te combineren en toe te passen. Een match tussen vraag naar ketenkennis en strategisch onderzoek is hierbij noodzakelijk. AKK geeft hieraan in algemene zin invulling middels de Task Force Ketenkunde. In thematische zin wordt hieraan bijgedragen door het inrichten van adviescommissies voor de verschillende co-innovatieprogramma's.

De Task Force Ketenkunde heeft zich gecommitteerd aan de gezamenlijke, vraaggerichte invulling van een strategische onderzoeksagenda op het gebied van ketenkunde en het begeleiden van de AKK promotieonderzoeken. De adviescommissies PROBIK en VIVAK vormen de verbinding tussen de pilotprojecten en relevante strategische onderzoeksprogramma's, vervullen een rol in de afstemming tussen vraag en aanbod in onderzoek en het versterken van een vraaggestuurde ketenkennisinfrastructuur.

ACTIES 2001

Task Force Ketenkunde

- Het afstemmingsoverleg tussen de promovendi, de Chain Brain, is vier maal bijeen geweest.
- Door voorbereidingen voor een special edition van het 'Journal on Chain en Network Science' waarin aandacht wordt besteed aan de synergie en samenhang tussen de promotieonderzoeken hebben plaatsgevonden.
- Naar aanleiding van het vroegtijdig stopzetten van drie van de onderzoeken in 2000 is een monitoring uitgevoerd bij de promovendi. Daarnaast is afgesproken een intensieve monitoring te blijven uitvoeren tot het einde van de looptijd van de onderzoeken. Onderdeel hiervan zijn gesprekken met de promovendi en de promotors waarmee ook de betrokkenheid in het promotienetwerk wordt vergroot.
- Om de relatie met het onderzoek te versterken is besloten om een Keten Kennis Award in te stellen voor een onderzoeker die ketenonderzoek met de grootste maatschappelijke impact heeft uitgevoerd.

Adviescommissie VIVAK

- Tijdens het eerste uitvoeringsjaar zijn de leden van VIVAK drie maal bijeengeweest.
- De startnotitie is geconcretiseerd en besloten is dat VIVAK zich concentreert op:
  - de vorming van een consortium ter ondersteuning van een strategisch onderzoeksprogramma binnen de varkensvleesketens;
  - het beter toegankelijk maken van de kennisinfrastructuur voor bedrijven en organisaties in de varkensvleesketens.
- Een eerste inventarisatie van lopend strategisch onderzoek en -onderzoeksprogramma's op het gebied van varkensvleesketens heeft plaatsgevonden.

Adviescommissie PROBIK

- De commissie heeft een eerste bijeenkomst gehad aan het eind van het jaar. Hiervoor is een startnotitie opgesteld.
- Er is draagvlak gecreëerd om gezamenlijk na te denken over ketenonderzoek voor de biologische sector.

Bedrijven komen er steeds meer achter dat hun klanten, aandeelhouders en consumenten het belangrijker gaan vinden hoe een bedrijf zich gedraagt. En het wordt al positief gewaardeerd als een bedrijf zich maatschappelijk verantwoord gedraagt. Dat is voor de klant goed, voor het beeld van het bedrijf goed en voor de werknemers die bij je werken. Er liggen een paar concrete materiële voordelen om hier mee bezig te zijn. Transparantie en communicatie zijn hierbij belangrijk.

G. Ybema, Staatssecretaris Economische Zaken
(interview in Berichten Buitenland)

Ontwikkelingen

Voor het verkrijgen en behouden van de concurrentiepositie en het inspelen op behoeften uit de markt en maatschappij zijn bedrijven in toenemende mate afhankelijk van zowel technologische als organisatorische innovaties. Het gaat steeds meer om het combineren van reeds bestaande inzichten en ideeën tot vernieuwende concepten. Het ontwikkelen van de daarvoor noodzakelijke kennis en vaardigheden wordt vooral mogelijk door gebruik en verspreiding van reeds bestaande kennis, door samen te werken met verschillende disciplines en door deel te nemen in bepaalde netwerken, bijvoorbeeld met kennisinstellingen. Deze manier van innoveren vraagt een open communicatie en een actieve verspreiding van resultaten.



Door concentratie in de agro food ketens en door het aangaan van verticale partnerships wordt de concurrentie scherper en vindt met name tussen ketens plaats. Ketens gaan zeer voorzichtig om met de externe communicatie en zijn selectief in het verspreiden van de behaalde onderzoeksresultaten. Door de verhoogde afstemming en samenwerking binnen de ketens wordt het verspreiden van de projectresultaten naar de eigen ketenparticipanten eenvoudiger. De ketensamenwerkingsverbanden vertegenwoordigen veelal aanzienlijke marktaandelen waarmee met een goede 'interne' kennisverspreiding een groot deel van de sector bereikt wordt.

Tegelijkertijd wordt de behoefte aan communicatie en informatie van burgers, consumenten en overheid groter. Door de schaalvergroting is extra aandacht nodig voor transparantie, zodat het vertrouwen behouden blijft. Er moet een volledig inzicht kunnen worden geboden in aard, herkomst, productiewijze en omgang met de omgeving van de aangeboden producten. De agro food ketens werken aan het efficiënt inrichten van deze maatschappelijke behoefte. Communicatie is daarbij essentieel.

5 COMMUNICATIE EN KENNISVERSPREIDING

Visie

Om de maatschappelijk gewenste veranderingen in de agribusiness door systeeminnovaties te realiseren is actieve communicatie en kennisverspreiding een belangrijk onderdeel. Diverse communicatievormen zijn nodig om acceptatie te krijgen van bedrijven uit de agro food ketens en organisaties uit de omgeving van de agro food ketens voor de veranderingen die vanuit AKK worden gefaciliteerd. Communicatie is een smeermiddel voor het veranderingsproces en beïnvloedt een hele cyclus van visieontwikkeling, beleidsvorming, innovatie en implementatie.

Communicatie bestaat voor een groot gedeelte uit het delen van kennis en ervaringen. Hierbij gaat het om in de pilotprojecten ontwikkelde ketenconcepten, tools en technieken en om ervaringen, inzichten en visies. Kennisdelen komt tot uiting op pilotprojectniveau, op thema/programmaniveau en corporate niveau. Een groot aantal middelen wordt ingezet om de boodschap te communiceren. De strategie daarbij is om kennisdeling voor een belangrijk deel dicht bij de individuele projecten te laten plaatsvinden. De deelnemers in de pilotprojecten nemen de verantwoordelijkheid voor het inrichten van kennisdeling, zodat ook externe partijen ervan kunnen profiteren. AKK heeft daarnaast een set aan communicatiemiddelen zoals de website (www.akk.nl), de nieuwsbrief en presentaties. Naast aandacht voor de individuele projecten is er ook aandacht voor het inzichtelijk maken van de impact van de verschillende programma's, visievorming, cultuurverandering en het toelichten van de positionering ten behoeve van programma- en pilotprojectontwikkeling.

ACTIES 2001

Projectniveau

- Vanuit de pilotprojecten vindt in toenemende mate communicatie plaats over de bereikte resultaten. Artikelen zijn er onder andere verschenen over de projecten 'Feed to Food' en 'Eerlijke prijs, Heerlijke prijs'.
- Projectleiders krijgen van het communicatieadviesbureau Van der Zande Advies één dag ondersteuning bij het opzetten en uitvoeren van communicatieplannen.
- Bij de uitvoering van de pilotprojecten zijn docenten van het HAO betrokken. Docenten kunnen uit eerste hand ervaren wat ketensamenwerking betekent en het in de lesprogramma's integreren. Ook docenten van universiteiten gebruiken projectcases in het onderwijs.

Programmaniveau

- Voor elk programma in uitvoering ('Toegevoegde waarde varkensvleesketens' en 'Professionalisering van Biologische Afzetketens') zijn drie nieuwsbrieven verschenen.
- Voor alle programma's zijn kennisgevingen verschenen die afhankelijk van de behoefte een onderdeel van de programma's belichten.
- Per co-innovatieprogramma is een projectenoverzicht samengesteld. Voor het programma 'Toegevoegde waarde varkensvleesketens' is een artikelenbundel aangelegd.
- Voor het programma 'Professionalisering van Biologische afzetketens' is een persbericht en mailing verstuurd met als doel het genereren van projectideeën.
- Voor 'Toegevoegde waarde varkensvleesketens' heeft een communicatieactie plaatsgevonden om de projectportfolio aan te vullen met projecten vanuit de retail en fokkerijorganisaties.

Corporate niveau

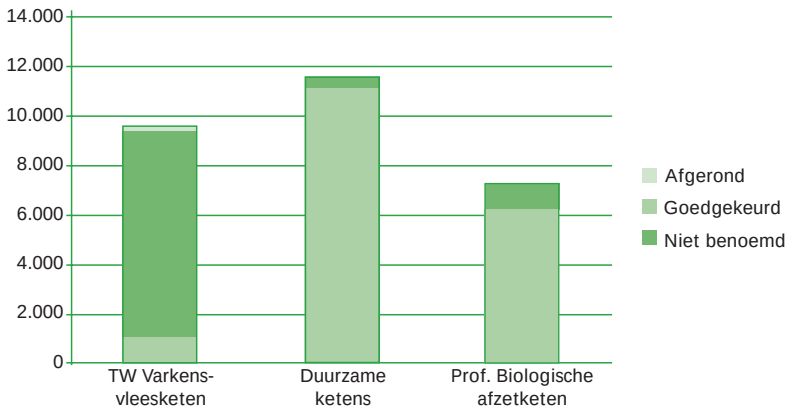
- De website (www.akk.nl) heeft een nieuwe opzet en lay-out gekregen en de Prove-database (projectoverzicht) is via de website beschikbaar.
- Door de medewerkers van AKK zijn presentaties en bijdragen aan artikelen geleverd (zie bijlage).
- Voor uitvoering van communicatieactiviteiten in 2002 is Linea Recta Media als de nieuwe partner geselecteerd.
- Tweemaal heeft de projectleiderbijeenkomst plaatsgevonden. Thema's zijn geweest: 'Toegevoegde waarde concepten' en 'Voedselveiligheid'.

Er is pas sprake van PPS als zowel overheid als bedrijfsleven risicodragende investeringen doen om een project te realiseren. Binnen die gedeelde publiek-private doelstelling lopen de doelen van de partijen uiteen. De overheid wil beleidsdoelen realiseren, of het maatschappelijk rendement van investeringen vergroten. Private partijen willen geld verdienen. Het publieke belang en de dynamiek van de markt; ze laten zich soms verzoenen, soms bijten ze elkaar.

T. Netelenbos, Minister van V&W (Toespraak Tussen publiek en privaat uitdaging op de relatiedag te Den Haag)

Ontwikkelingen

In de brief: Innovatie: sleutel tot verandering, van de Minister van LNV wordt duidelijk gemaakt dat systeeminnovaties geen zaak zijn van de overheid alleen. Alle betrokken stakeholders participeren in systeeminnovatie. Afhankelijk van de ontwikkelingsfase is de rol van de stakeholders en inzet van middelen anders. De trend is dat de overheid steeds terughoudender wordt met het verstrekken van subsidies ter dekking van bedrijfsgerichte innovaties. Dat betekent dat het bedrijfsleven nieuwe partnerships moet vormen ten behoeve van de financiële risicodekking van die innovaties.



PROGRAMMAOMZETTEN

Innovatie is een gezamenlijke opgave. Dat betekent dat alle actoren bereid moeten zijn om te investeren. Ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid en rol. Belangrijk daarbij is dat transparantie ontstaat over de 'return on investment'. Gelet op de verschillende achtergronden van de investeerders moet op een andere wijze verantwoording worden afgelegd.

Zo moet de overheid verantwoording afleggen aan de politiek. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de 'Van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording' (VBTB) aanpak. Dat betekent concreet dat een relatie gelegd moet worden tussen beleid, prestaties en geld. Als gevolg van de complexiteit van systeeminnovaties zijn er nog geen goede monitoringinstrumenten beschikbaar.

Kennisinstellingen zijn de laatste jaren vergaand geprivatiseerd en gefuseerd tot nieuwe grote eenheden. Kenniseenheden waarin de verschillende vormen van onderzoek (van fundamenteel tot praktijk) zijn geïntegreerd. Dit past goed bij de cyclische, multidisciplinaire benadering van systeeminnovaties. De financiële aansturing (eerste, tweede en derde geldstromen) zijn daar echter nog niet op afgestemd. Een meer thematische aansturing van het onderzoek door LNV-DWK is in ontwikkeling. Er zal steeds meer gebruik gemaakt worden van open programmeringstructuren en tendersystemen waardoor naar verwachting de onderlinge concurrentie en kwaliteit bij kennisinstellingen zullen toenemen.

Het bedrijfsleven, afhankelijk van de plaats in de keten en sector, investeert in innovatie. Nieuwe vormen van co-financiering in de keten zijn nodig om de kosten en risico's van innovatie te delen. Wat is de plaats van de primaire producenten in de innovatieketen en de rol van sectororganisaties? Als antwoord hebben de LTO-organisaties een visie op keten- en marktinnovatie gepresenteerd.

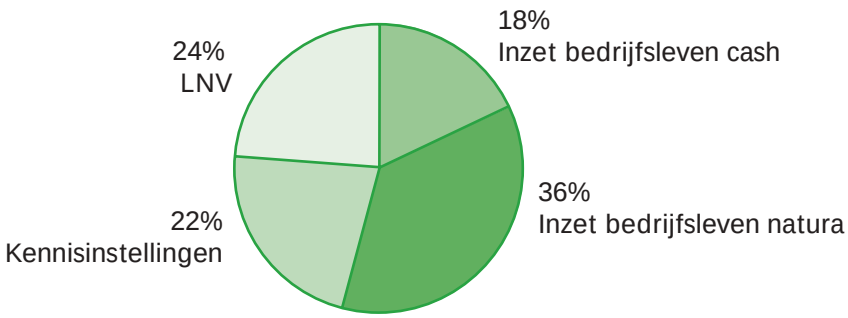
6 FINANCIEEL

Visie

Systeeminnovaties vragen om investeringsbereidheid van alle partijen. Thematisch zullen alle partijen - publiek en privaat - vanuit hun eigen rol en kracht een bijdrage leveren. Er worden meer en meer 'package deals' afgesloten waarin de overheid faciliteiten biedt, bedrijven gericht investeringsmiddelen en tijd activeren en kennisinstellingen hun deskundigheid en expertise ter beschikking stellen. Maatschappelijke organisaties brengen netwerken en maatschappelijk organisatietalent in. Deze nieuwe werkwijze biedt voor alle partijen voordelen.

Bij de activiteiten die AKK uitvoert en ontwikkelt worden dit soort package deals gesloten. Door het AKK-ontwikkelfonds wordt gericht geïnvesteerd in nieuwe thema's en maatschappelijke veranderingen voor agro food ketens waaraan door middel van co-innovatie of convenantswerkzaamheden een bijdrage geleverd kan worden.

OVERZICHT BIJDRAGEN



INKOMSTEN EN UITGAVEN VAN HET BUREAU AKK IN 2001 (€)

Kosten

Directie, projectregie en bureaukosten	625.820
Juridisch Financieel	17.893
Communicatie / PR	48.774
Inhuur derden	21.065
Ontwikkelkosten co-innovatieprogramma's	15.882
Rentebaten bestemd voor onvoorziene kosten en strategisch onderzoek	-28.783
Totale Kosten	**700.651**

Bijdragen

Co-innovatieprogramma's	340.323
Task Force MBL	233.357
Projectregieprojecten	68.873
Ontwikkeltrajecten	58.197
Totale Bijdragen	**700.750**

BIJLAGEN

B

BESTUUR STICHTING

Agro Keten Kennis (per maart 2002)

ir. G.J.P. van Oosten (voorzitter)	ZLTO
prof.dr. P. van Beek	Wageningen UR, Coördinatiepunt voor Keten Vraagstukken en Studies
prof.ir. A.J.M. Beulens	Wageningen UR, Leerstoelgroep Toegepaste Informatiekunde
drs. J.W. Broekhuis	VAI – Nederlandse Voedingsmiddelen Industrie
prof. dr. ir. L.A. den Hartog	Nutreco Agriculture R&D
ir. W.J.M. Klessens	COV - Centrale Organisatie voor de Vleessector
drs. J.J. Ramekers	Nepluvi
prof. dr. ir. K. van 't Riet	S&P-TNO
de heer G.U. Schnier Dipl.-Kfm.	Supermarkt Organisaties
prof. dr. ir. L.C. Zachariasse (penningmeester)	LEI, Coördinatiepunt voor Keten Vraagstukken en Studies

Waarnemers:

ir. J.A. Cornelese	LNV-DWK
ir. W. Maijers (directeur)	Stichting Agro Keten Kennis
ir. J. van Roekel	COKON

B

BUREAU VAN STICHTING
Agro Keten Kennis

Bureau

ir. W. Maijers	Directeur
mevrouw drs. M. de Heide	Senior projectregisseur t.b.v. Task Force MBL
ir. A. Monteny	Senior projectregisseur
mevrouw ir. M.G.C. Tulp - Jansen	Senior projectregisseur
ir. M.F.C. Cordenier	Projectregisseur
ing. M.G.N. Vernooij	Projectregisseur
mevrouw M. Kapteijns - Rugers	Projectsecretaresse
mevrouw P.M.Th. Veldkamp	Projectsecretaresse t.b.v. Task Force MBL
drs. J.M.A. Verbrugge	Controller

Externe Expertise

Linea Recta Media/ Van der Zande Advies	Communicatie / PR
mr. B.J. Brouwer (BERK)	Financiële/Administratieve/Juridische Expertise BERK

BEGELEIDINGSCOMMISSIE

Toegevoegde Waarde Varkensvleesketens

ir. S.J. Beukema	Ministerie van LNV - VVA
mr. J.H.P.M. de Brabander	Ministerie van LNV - IH
mr. J.R. Gatsonides	Ministerie van LNV - IH
ing. H.J. Huizing	Ministerie van LNV
de heer G.F.V. van der Peet	EC-Landbouw
drs. J.P.L.W.M. Rijniers	Ministerie van LNV - DWK
ir. W. Schouwstra	Ministerie van LNV - VVA

Agendalid:

ir. J.A. Cornelese	Ministerie van LNV - DWK

Professionalisering Biologische Afzetketens

dr. T. Breimer	Ministerie van LNV - DWK
ir. J.J.M. van den Heuvel	Ministerie van LNV - VVA
mevr. ir. J. Leferink	Expertise Centrum LNV
mevr. ir. G.J.G.M. Nuytens	Ministerie van LNV - Landbouw
ir. A.F. Onneweer	Ministerie van LNV - VVA
de heer G. Westenbrink	Ministerie van LNV / Industrie en Handel

ADVIESCOMMISSIES

Ketenkennisinfrastructuur

Vitale Varkensvlees Ketenkennisinfrastructuur (VIVAK)

Wageningen UR	prof.dr. P. van Beek
LEI	prof.dr.ir. G. Beers
Ministerie LNV	mr. J.H.P.M. de Brabander
Praktijkonderzoek Veehouderij	ir. J.B. van der Fels
Has Ketenkring	ing. J. Fienieg
Ministerie LNV	dr. B. Gremmen
UU / VVDO	prof.dr. H.P. Haagsman
Wageningen UR	dr. J.L.F. Hagelaar
Ministerie LNV	ing. H.J. Huizing
Universiteit Maastricht	prof.dr. J.A.H. Maks
Wageningen UR	mw. dr.ir. C.A.M. Marcelis - van Acker
RIKILT	dr. M.J.B. Mengelers
St. Amplitude	ir. E.J.C. Paardekooper
Ministerie LNV	ir. G.F.V. van der Peet
ATO	ir. A.E. Simons
TNO Voeding	dr.ir. P. Sterrenburg
PVE	ir. J. Teeuw
ID-Lelystad	dr. H.A.P. Urlings
LEI	ir. J.J. de Vlieger
Nijmegen Business School	dr.ir. G.W. Ziggers
Stichting AKK	ir. W. Maijers (voorzitter)
Stichting AKK	ing. M.G.N. Vernooij (secretaris)

Professionalisering Biologische Ketenkennisinfrastructuur (PROBIK)

Wageningen UR	prof.dr. P. van Beek
LEI / Wageningen UR	prof.dr.ir. G. Beers
TNO-Voeding	de heer J. Bol, MSc.
PRI	dr. P.M. Boonekamp
LNV-DWK	dr. T. Breimer (agendalid)
Universiteit Maastricht	de heer P. Dagnelie
LNV-DL	mw. ir. G.J.G.M. Nuytens
LTO	ing. D. Heerkens
Louis Bolk Instituut	mw. ing. M.A. van Hooijdonk
CBL	mw. drs. S.J. de Jong (agendalid)
Expertise Centrum LNV	mw. ir. J. Leferink
Wageningen UR	mw. dr.ir. C.A.M. Marcelis – van Acker (agendalid)
Platform Biologica/IBL	dr. ir. J.A.C. Meijs (voorzitter)
RIKILT	dr. M.J.B. Mengelers
ATO	dr. ing. J. Oosterhaven
PPO	mw. J. Vogelenzang
LNV-IH	de heer G. Westenbrink
LEI	ir. J.H.M. Wijnands
Stichting AKK	ir. A. Monteny
Stichting AKK	ir. M.F.C. Cordenier (secretaris)

voorzitter: prof.dr.ir. G. Beers
secretaris: ing. M.G.N. Vernooij

TFK-96.093a

Cross border chain management

Projectleider: prof. S.W.F. Omta, Wageningen-UR / Bedrijfskunde
Promovendus: drs. J. Overboom, Wageningen-UR / Bedrijfskunde
Promotoren: prof.dr. P. van Beek, Wageningen-UR / Wiskunde, prof.dr. D. Hughes, Imperial College at Wye, UK, prof. S.W.F. Omta, Wageningen-UR / Bedrijfskunde

TKK-96.093b

Innovatie en organisatie in agroketens

Projectleider en promovendus: drs. J. Bijman, LEI
Promotor: prof.dr. G.J.W. Hendrikse, EUR

TFK-96.093c

Factoren voor succesvolle innovaties in MKB in agrofoodketens

Projectleider en promovendus: mevr. drs. C. Enzing, TNO-STB
Promotor: prof.dr. F.H.A. Janszen, EUR

TFK-96.093d

Ketenstrategie en omgevingsanalyse

(onderzoek gestaakt)
Projectleider en promovendus: drs. R.P.M. de Graaff, LEI
Promotor: prof.dr. P.J. Uitermark, UvA-Externe Organisatie

TFK-96.093e

Keten Referentie Informatie Modellen

Projectleider en promovendus: ir. C.A. van Dorp, LEI
Promotor: prof.ir. A.J.M. Beulens, Wageningen-UR / Informatica
Co-promotor: prof.dr.ir. G. Beers, LEI

TFK-96.093f

Effecten en financieel rendement van besluitvorming in ketens

Projectleider: prof.dr.ir. R.B.M. Huirne, Wageningen-UR / Agrarische Bedrijfseconomie
Promovendus: mevr. ir. M.A. van der Gaag, Wageningen-UR / Agrarische Bedrijfseconomie
Promotor: prof.dr.ir. R.B.M. Huirne, Wageningen- UR / Agrarische Bedrijfseconomie
Co-promotor: prof.dr. P. van Beek, Wageningen-UR / Wiskunde

TFK-96.093g

Consumentenpreferenties en productontwikkeling

Projectleider Promovendus: mevr. drs.ing. S.J. Sijtsma, LEI
Begeleider: mevr. Dr.ir. A.R. Linnemann, Wageningen-UR
Promotor: prof.dr. W.M.F. Jongen, Wageningen-UR-Levensmiddelentechnologie

TFK-96.093h

Keten-Informatie-Voorziening voor Quality Function Deployment

Projectleider: mevr. ir. H.J.C. Cnossen, TNO-Voeding
Begeleider : mevr. Dr.ir. A.R. Linnemann, Wageningen-UR
Promovendus: ir. M. Benner, Wageningen-UR / Agrarische Techniek en Voedsel Wetenschappen
Promotor: prof.dr. W.M.F. Jongen, Wageningen-UR / Levenmiddelentechnologie

TFK-96.093i

Online Trend Detection and analysis of supply chain performance

(onderzoek gestaakt)
Projectleider: dr. H. Soethoudt, ATO
Promovendus: mevr. ir. C.H.T.M. van der Heijden, ATO
Promotoren: prof.dr. A.G. de Kok, Technologie Management TUE
prof.dr. J.A. Algera Technologie Management TUE
Co-promotor: dr. H.F.J.M. van Tuijl

TFK-96.093j

Kennismanagement in productienetwerken

(onderzoek gestaakt)
Projectleider: dr.ir. J.L.Top, ATO
Promovendus: ir. S. Douma, ATO
Promotor: prof.dr. J.M. Akkermans, Vrije Universiteit Amsterdam

Balanced Perfomance Measurement in Practice

Projectleider en promovendus: mevr.ir. D.R. Jansen, Coberco Zuivel
Promotor: prof.ir. A.J.M. Beulens, Wageningen-UR / Informatica
Co-promotor: prof.dr.ir. R.B.M. Huirne, Wageningen-UR / Agrarische Bedrijfseconomie

Kwaliteit van kwaliteitszorg

Projectleider en promovendus: mevr. Ir. M. van der Spiegel, RIKILT
Promotor: prof.dr. W.M.F. Jongen, Wageningen-UR / Levenmiddelentechnologie
Begeleider: dr.ir. G.W. Ziggers (persoonlijke titel)

PROJECTENOVERZICHT (per maart 2002)

Zie voor uitgebreide informatie over de projecten www.akk.nl

Toegevoegde Waarde Varkensvleesketens		Ketenstrategie en -organisatie	Integrale Ketenzorg	Keten-marketing	Keten-optimalisatie
ACV-99.001	Varkensvlees met milieukeur	■			
ACV-99.006	Gedifferentieerde vraaggestuur-de productie van varkensvlees			■	
ACV-99.011 (fase 2 en 3)	Integraal ketengarantie-systeem varkensvlees		■		
ACV-99.011 (fase 4 en 5)	IQ-Meat		■		
ACV-99.018	Houtskoolschets samenwerking varkenshoudersslachterijen	■			
ACV-99.019	Workshopcyclus 'Kracht door Ketenvisie'	■			
ACV-99.020	Feed to Food		■		
ACV-00.025	InnoMeat				■
ACV-00.027	Bestermeat			■	
ACV-00.028	Eerlijke prijs, heerlijke prijs				■
ACV-00.030	Heuvellandvarken			■	
ACV-00.031	Begeleiding rondom innovatieprocessen	■			
ACV-00.032	Wishes Of Consumers (WOC)	■			
ACV-01.033	Voedselveiligheidmonitor binnen de keten		■		
ACV-01.034	Vleesvraag van morgen				■
ACV-01.035	Energiebesparing in de keten				■
ACV-01.036	Bestermeat (fase 2)			■	
ACV-01.037	Porcament				■
Professionalisering van Biologische Afzetketens					
ACB-01.001	Vers van het Land				■
ACB-01.002	Duurzame biologische voedselketen				■
ACB-01.005	Verbetering kwaliteit en afzet biologisch fruit		■		
ACB-01.006	Een geïntegreerd biologisch boerderijzuivel concept	■			
ACB-01.009	Menugestuurde bio-catering			■	
ACB-01.010	Verkoop en uitlevering biologische groente-abonnementen via catering			■	
ACB-01.011	Bevordering productie, afzet en marktpositie biol. sierteelt			■	
Duurzame Agro Food Ketens					
ACD-01.001	Duurzame Groenteketens	■			
ACD-01.002	Reductie afval en uitvalstromen Albert Heijn keten				■
ACD-01.003	Korte Ketens Vleeskuikenhouderij				■
ACD-02.004	De verse aardappelketen: voedsel-veiligheid, duurzaamheid ..			■	
ACD-02.005	Veenet	■			

OVERZICHT PRESENTATIES 2001

9 januari	Ketenbewaking en AKK, informatiebijeenkomst Algemene Rekenkamer
11 januari	“Het beste van twee werelden”: Professionalisering van Biologische Afzetketens, Beleidsconferentie LTO
2 februari	Toegevoegde waarde varkensvleesketens, Kick-off Heuvellandvarken
9 februari	Energie-efficiency in ketenperspectief, AKK + NOVEM
20 februari	Systeeminnovatie ter bevordering van strategieverandering in Agro-Foodketens, Platform Kinfora
22 februari	Energie-efficiency, Concurrentiekracht en Ketensamenwerking, AKK & NOVEM
14 maart	Actieprogramma Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw, IPO overleg Biologische Landbouw
12 april	Van kolom naar ketens of netwerken, Gastcollege aan de WUR
15 mei	Bouwen aan marktgerichte Agro Food Ketens en Netwerken, Gastcollege aan de HAS Dronten
18 juni	Ketenkwaliteitszorg, Excursie HAS Den Bosch
27 juni	Ontwikkelingen Stichting Agro Keten Kennis, AKK projectleidersbijeenkomst
27 juni	Professionalisering van Biologische Afzetketens: “Het beste van twee werelden”, AKK projectleidersbijeenkomst
27 juni	Ontwikkelingen adviescommissie VIVAK en de relatieverbetering bedrijfsleven – kennisinstellingen, AKK projectleidersbijeenkomst
2 juli	Duurzame keten en energie, LNV begeleidingscommissie Keten en Energie
4 september	Brainstormsessie positionering AKK, AKK positioneringsbijeenkomst
6 september	Versterking duurzame marktgerichte bos- en houtketens, Overleggroep Hout en Houtproductie
20 september	Versterking duurzame marktgerichte bos- en houtketens, Platform Hout Nederland
25 september	Positionering AKK, AKK Bestuursvergadering
10 oktober	“Samen investeren in een Duurzame Toekomst”, Stuurgroep DuVo
11 oktober	Aanzet voor een Strategisch Onderzoek Programma (SOP) voor de varkensvleesketens, VIVAK bijeenkomst
19 oktober	“Samen investeren in een integrale aanpak”, Werkbezoek LNV GRR
25 oktober	Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw en Co-innovatie: Professionalisering van Biologische Afzetketens: “Het beste van twee werelden”, Stuurgroep Marktontwikkeling Biologisch Varkensvlees
6 november	Werken in Ketens, Kwaliteitsdag Noord Nederland Werken in Ketens, Deelsessie Voeding
8 november	De Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw, Diner Seminar
14 november	Professionalisering van Biologische Afzetketens: “Het beste van twee werelden”, COKON Werkbespreking
6 december	“Duurzame Agro Food Ketens”, DuVo Dialoogdag
14 december	Ketenonderzoek PPO, PPO Wageningen

B VERSCHENEN PUBLICATIES

- Stichting Agro Keten Kennis *Kennisgeving Biologische afzetketens professioneler:* "Het beste van twee werelden", 's-Hertogenbosch, maart 2001
- Stichting Agro Keten Kennis, *Jaarverslag 2000 Stichting Agro Keten Kennis*, 's-Hertogenbosch, mei 2001
- Stichting Agro Keten Kennis Kennisgeving *Kansen benutten: samen met AKK*, 's-Hertogenbosch, juli 2001
- Stichting Agro Keten Kennis Kennisgeving Uitdagend Varkensvlees! Realiseren van Toegevoegde waarde: samen met AKK, 's-Hertogenbosch, juli 2001
- Stichting Agro Keten Kennis, *Co-innovatieprogramma Duurzame Agro Food Ketens "Samen investeren in een Duurzame Toekomst"*, 's-Hertogenbosch, november 2001
- Stichting Agro Keten Kennis Kennisgeving *Duurzame Agro Food Ketens*, 's-Hertogenbosch, november 2001
- Stichting Agro Keten Kennis, *Projectenoverzicht 'Toegevoegde waarde varkensvleesketens'*, 's-Hertogenbosch, december 2001
- Stichting Agro Keten Kennis, *Projectenoverzicht 'Professionalisering van Biologische Afzetketens'*, 's-Hertogenbosch, december 2001

- Stichting Agro Keten Kennis, *Nieuwsbrief Varkensvleesketens 5*, 's-Hertogenbosch, mei 2001
- Stichting Agro Keten Kennis, *Nieuwsbrief Varkensvleesketens 6*, 's-Hertogenbosch, oktober 2001
- Stichting Agro Keten Kennis, *Nieuwsbrief Professionalisering van Biologische Afzetketens 1*, 's-Hertogenbosch, maart 2001
- Stichting Agro Keten Kennis, *Nieuwsbrief Professionalisering van Biologische Afzetketens 2*, 's-Hertogenbosch, augustus 2001
- Stichting Agro Keten Kennis, *Nieuwsbrief Professionalisering van Biologische Afzetketens 3*, 's-Hertogenbosch, december 2001

- Roekel, ir. G.J., ing. M.G.N. Vernooij, *Evaluatie Rondhoutbank, Verbeteren van draagvlak, markt- en ketenpositie van de Rondhoutbank*, 's-Hertogenbosch, februari 2001
- Wissenraet & Van Spaendonck, *Resultaatmeting AKK Co-innovatieprogramma 'Toegevoegde waarde varkensvleesketens'* 1999-2000, november 2001
- COKON, Van ketenomkering naar Ketenkunde, Impact AKK op Wageningen Universiteit en Researchcentrum, december 2001
- Precies! Marketing & Reclame, *Imago onderzoek Stichting Agro Keten Kennis*, december 2001

COLOFON

Bezoekadres Stichting AKK:
Rompertsebaan 50
5203 DB ‘s-Hertogenbosch
Postbus 3060
Telefoon: (073) 528 66 40
Fax: (073) 528 66 30
Internet: www.akk.nl

Tekst en realisatie:
Stichting AKK, ‘s-Hertogenbosch
Linea Recta Media, Amsterdam

Fotografie:
Johan Weemhoff, Zaandam, e.a.

Vormgeving:
Het Pakhuis, Wormer

Druk:
Grafisch Service Centrum Van Gils B.V., Wageningen

Rompertsebaan 50
5203 DB ‘s-Hertogenbosch
Postbus 3060
Telefoon: (073) 528 66 40
Fax: (073) 528 66 30



stichting **Agro Keten Kennis**