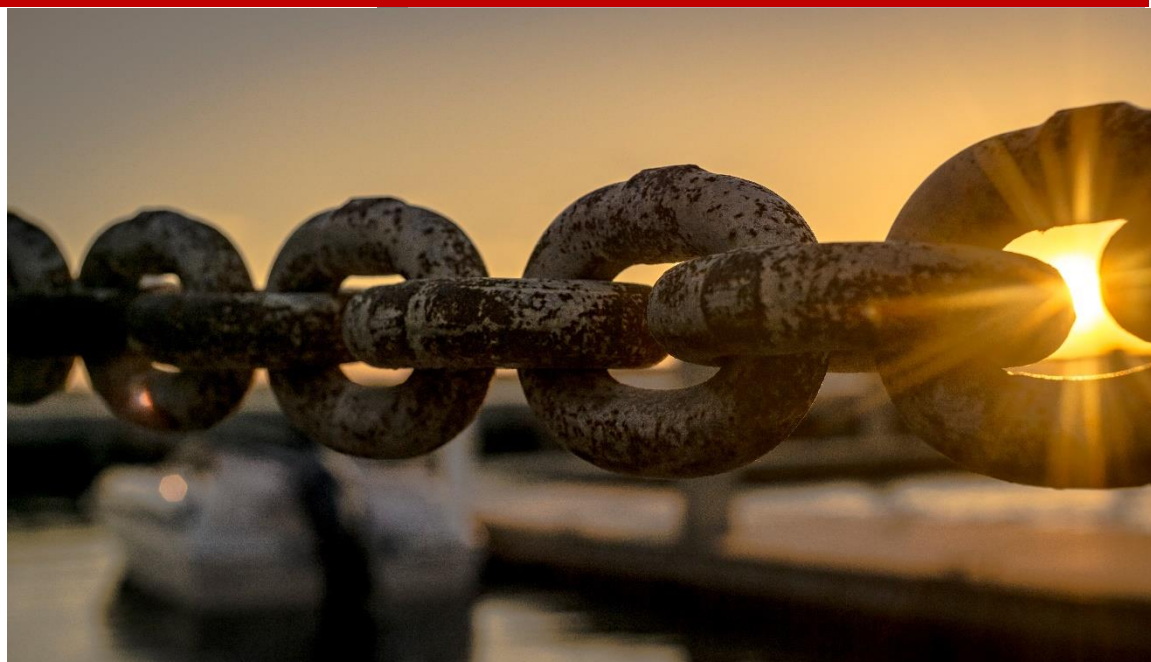


Whitepaper

Radical Ketenvernieuwing Doorbraken in ketendenken ten behoeve van de Sustainable Development Goals



Antoine Heideveld (Het Groene Brein)
Damaris Matthijsen (Economy Transformers)
Mark Beumer (Het Groene Brein)
Marjon van Opijnen (Economy Transformers)

Januari 2018



Met dank aan....

Initiatoren

Antoine Heideveld
Damaris Matthijsen

Facilitatoren

Damaris Matthijsen en Marjon van Opijnen
(Economy Transformers Business Solutions)

Locatie: PGGM te Zeist

De volgende mensen hebben via
bijeenkomsten die we hebben georganiseerd
of anderszins een bijdrage geleverd aan de
inhoud van dit rapport:

Aglaia Fischer (CircleEconomy), Arie Bast
(directeur de Nieuwe Band), Arie Smitskamp
(Dam, Rotterdam), Babette Fonkert
(supermarkt i.o.), Edmond Muller (Progresio),
Eva Smulders (CBI), Frans Tilstra (MVO
Nederland), Frido Kranen (PGGM), Geanne
van Arkel (Interface), Godelieve Spaas
(Ubuntu Society), Ingrid de Vries (Erasmus
workgroupSustainability), Inno Kock
(conceptontwikkeling en innovatieadvies),
Jan Saal (initiatiefkundige), Jan van Rheenen
(Kadaster), Koos Bakker (oprichter ODIN),
Maarten Nederlof (Waterschap AA), Marcel
de Berg (NulpuntNul), Marion Schoenmakers
(zelfstandige, ex-Willem & Drees), Mark Kauw
(Moyee Coffee), Mark van den Eijnden (KDV),
Nicolien van der Grijp (scriptiebegeleider
Babette), Peter van Luttervelt (Fruitmotor),
Piet van Ijzendoorn (directeur Boerderij
Zonnehoeve), Renate Schellekens, Sita
Djelantik (directie Duurzame Economische
Ontwikkeling, ministerie van Buitenlandse
Zaken), Volkert Engelsman (CEO Eosta)

Opmaak

Marjon van Opijnen

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
De aanleiding.....	3
Het proces	3
1. Aanleiding.....	5
2. Pijnpunten en oplossingsrichtingen.....	8
2.1 Van deelbelang naar gemeenschappelijk belang. Ook financieel.....	8
2.2 Van éénevoudig eigenaarschap naar meervoudig eigenaarschap.....	9
2.3 Van enkelvoudige waarde naar meervoudige waarde.....	9
2.4 Van anoniem naar bekend en transparant.....	10
2.5 Van reclame naar gedeeld verhaal.....	10
2.6 Van lineaire processen naar circulaire processen	11
2.7 Van transactioneel naar transformatief leiderschap	11
2.8 Samenvatting pijnpunten en oplossingsrichtingen	12
3. Visie op radicaal nieuw ketenbeheer	13
3.1 Keten Duurzame Varkenshouderij (KDV)	13
3.2 De Fruitmotor.....	14
3.3 Eosta.....	15
3.4 Stichting Sleipnir.....	16
4. Naar een stappenplan.....	18

Voorwoord

Deze whitepaper is het resultaat van een proces. Een proces dat wij, Damaris Matthijsen en Antoine Heideveld op eigen initiatief hebben ingezet. In dit voorwoord verwoorden wij in het kort de aanleiding en het gekozen proces.

De aanleiding

In de 21^{ste} eeuw staan we voor grote vraagstukken; de almaar toenemende kloof tussen armoede en rijkdom, klimaatproblemen, bodem- en grondstoffenuitputting en vervuiling, migratie en vluchtelingenvraagstukken e.d.

Velen zien intensieve ketensamenwerking als een van de oplossingen voor deze problemen. Wij zien de situatie in ketens (onder meer in de agrarische sector) op dit moment echter als onduurzaam. Bovendien vonden we oplossingen die in ketentrajecten worden ontwikkeld vaak te incrementeel, te weinig integraal en te beperkt systemisch van aard om zoden aan de dijk te zetten. Wat ons betreft is er meer nodig willen ketens een antwoord zijn op de grote vraagstukken van deze eeuw.

Wij menen dat de tijd rijp is voor het stellen van meer fundamentele vragen over de huidige uitgangspunten in ketensamenwerking. Een integrale blik laat ons ook nadenken over bijvoorbeeld het particuliere eigendomsrecht dat nog uit de Romeinse tijd stampt en het concurrentiedenken in de economie. Een economie die in feite sinds 1900 een aaneengesloten economie is. Dit betekent feitelijk dat we daar waar het om de afstemming tussen behoeften en productie gaat over de hele wereld met elkaar verbonden zijn. Dat roept tegelijkertijd

het besef van verantwoordelijkheid op. Verantwoordelijkheid voor de zorg voor de Aarde en de vervulling van de basisbehoeften van ieder mens op die ene Aarde. Wat betekent dit besef voor ketens, hoe kunnen ketens hierop een antwoord zijn, wat is daar voor nodig? Het is deze stip op de horizon die ons gemotiveerd heeft in actie te komen.

**WAAROM
MOEILIJK DOEN
ALS
HET SAMEN KAN**

Loesje

Het proces

We besloten een groep mensen bij elkaar te brengen vanuit alle perspectieven in de keten. We kozen niet voor een specifieke keten al bleek gaandeweg dat de meeste deelnemers zich toch in en rondom voedselketens bewegen. Als methode van werken werkten we met de zes sleutels voor transitie, ontwikkeld door EconomyTransformers; Zijnsvraag, relatie, organisatie, eigendom, (economische) waarde en Aarde. Zie voor verdere uitleg de bijlage.

Werken met de zes sleutels biedt een handvat om van een bepaald ideaal, bijvoorbeeld de sustainable development goal geen armoede meer, te komen tot inzichten over welke concrete vorm dit dan vraagt op elk van de zes sleutels. Hierbij laten de zes sleutels zien dat een integrale en systemische aanpak de enige weg is. Bijvoorbeeld; welk eigendomsrecht heb je nodig als je armoede zou willen uitbannen? Dit gesprek is een (relatief) nieuw gesprek in het denken over

ketens en zo zijn er meer gesprekken die we in de toekomst meer met elkaar zullen moeten gaan voeren.

Allereerst hebben we in 2016 een kernteam bij elkaar gevraagd om te toetsen of de stip aan de horizon gedeeld werd. Met elkaar hebben we een zes sleutel sessie gedaan welke resulteerde in een 2-pager. Deze 2-pager werd het onderliggende materiaal voor de uitnodiging naar een bredere groep. Tijdens deze eerste sessie met het kernteam bleek dat we verrassend snel tot een verbreding van het gesprek kwamen en inzicht kregen in de samenhang tussen de verschillende problemen en oplossingen. Roos Nijpels van Both Ends, Dave Boselie van IDH en Johan van Oxfam Novib die onderdeel uitmaakten van deze kleine groep deelden de wens deze exercitie breder te trekken.

In de tweede fase hebben we een groep mensen uitgenodigd waarmee we zoveel mogelijk verschillende stakeholders uit ketens aanwezig hadden. Van boer tot retail, van burger tot financiële instelling en van overheid tot dwarsdenker. Tijdens de werkmiddag op 16 mei 2017 waren we te gast bij PGGM te Zeist en hebben we hard gewerkt met elkaar aan het doorzien van de huidige situatie in de ketenorganisatie op elk van de zes sleutels en hebben we mogelijke oplossingsrichtingen verkend. Deze werkmiddag is begeleid door Damaris en Marjon van Opijnen van Economy Transformers Business Solutions.

De stip aan de horizon heeft tijdens de werkmiddag in een breder gedragen groep meer handen en voeten gekregen. In dit whitepaper schetsen we de mogelijkheden van meer radicale ketenvernieuwing en doen wij met elkaar een aanzet voor de contouren en uitgangspunten voor een duurzame en sociaal-economisch rechtvaardiger keten van de 21^e eeuw. De werkmiddag is belangrijke inspiratie voor ons geweest, maar ook

aanvullend onderzoek is meegenomen in deze paper.

Het zijn denkrichtingen die stuk voor stuk om verdere uitwerking en experimenteeruimte vragen. Er zal nooit een model komen dat na te bouwen is. Ketens zijn immers mensenwerk en daarmee context specifiek en afhankelijk van de mate waarin mensen het vermogen hebben tot samenwerking en het dragen van verantwoordelijkheden. Laten we met elkaar in beweging komen en open en onderzoekend de experimenteeruimte zoeken, laten we onze ervaringen delen en ervan leren en toewerken naar een ketenorganisatie die de wereld elke dag een stukje mooier maakt.

Wij danken alle mensen die met ons meegezocht hebben, een stukje mee gevonden hebben en weer opnieuw zoekend zijn. Het was, ook voor ons, een heel leerrijke ervaring met veel nieuwe inzichten.

Wat ons betreft gaat het door. Mocht je bij het lezen van deze whitepaper interesse hebben aan te haken, neem dan vooral contact met ons op.

Veel leesplezier!
Damaris en Antoine

1. Aanleiding

De laatste jaren worden we overspoeld door verschillende crises die wel over elkaar heen lijken te struikelen. De klimaatcrises met de opwarming van de aarde. De grote droogtes in delen van Afrika. Armoede in delen van de wereld. Voedselschandalen met dieren en planten. De grote daling van de biodiversiteit. Voor een overzicht van de grote problemen van de komende tijd verwijzen wij graag naar het Stockholm Resilience Centre.¹

Door diverse partijen, zoals bedrijven en overheden wordt ketensamenwerking hierin als een van de oplossingen gezien.

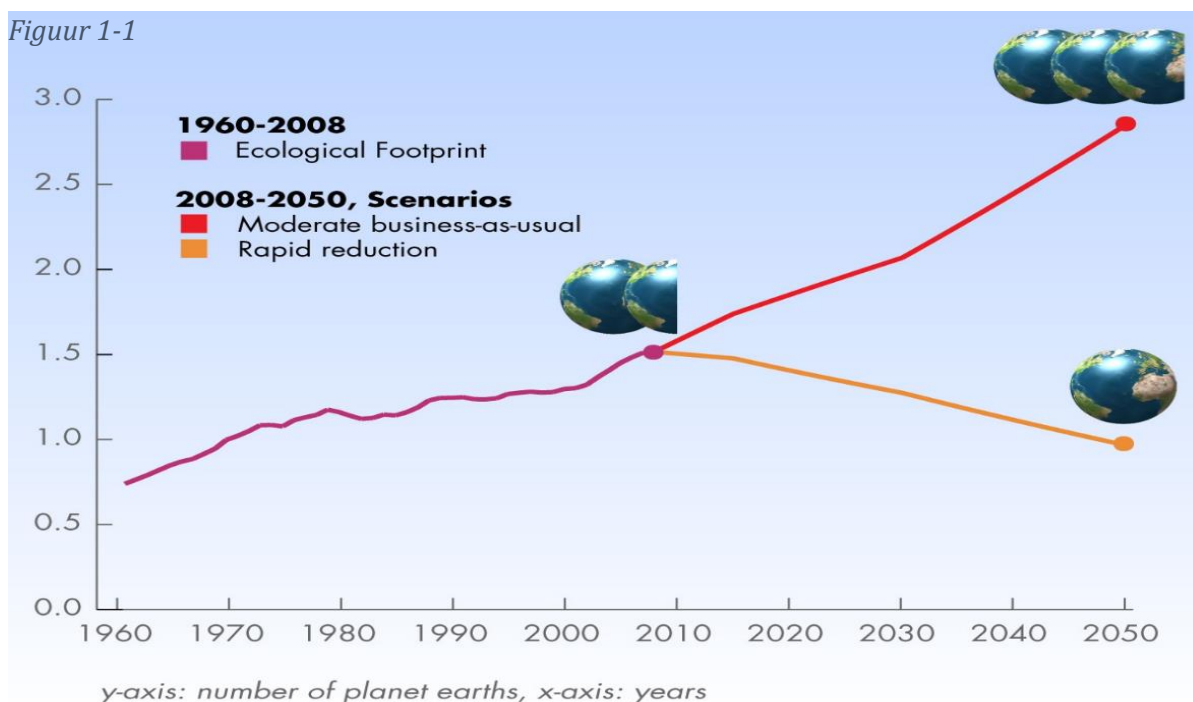
Ketensamenwerking wordt hier gezien als een vorm van samenwerking tussen partijen die opeenvolgend met elkaar samenwerken aan een of meerdere producten of processen. Door samen te gaan werken in de keten wordt niet meer gemaximaliseerd voor een eigen onderdeel van de keten maar wordt

geoptimaliseerd vanuit het belang van de gehele keten.

Als je vanuit het geheel denkt en dingen samendoet in de keten komt het ten goede aan verschillende stakeholders en vindt er minder afwenteling van problemen plaats. Een mooie gedachte waarmee je met een heel andere blik naar de keten gaat kijken en jouw rol daarin.

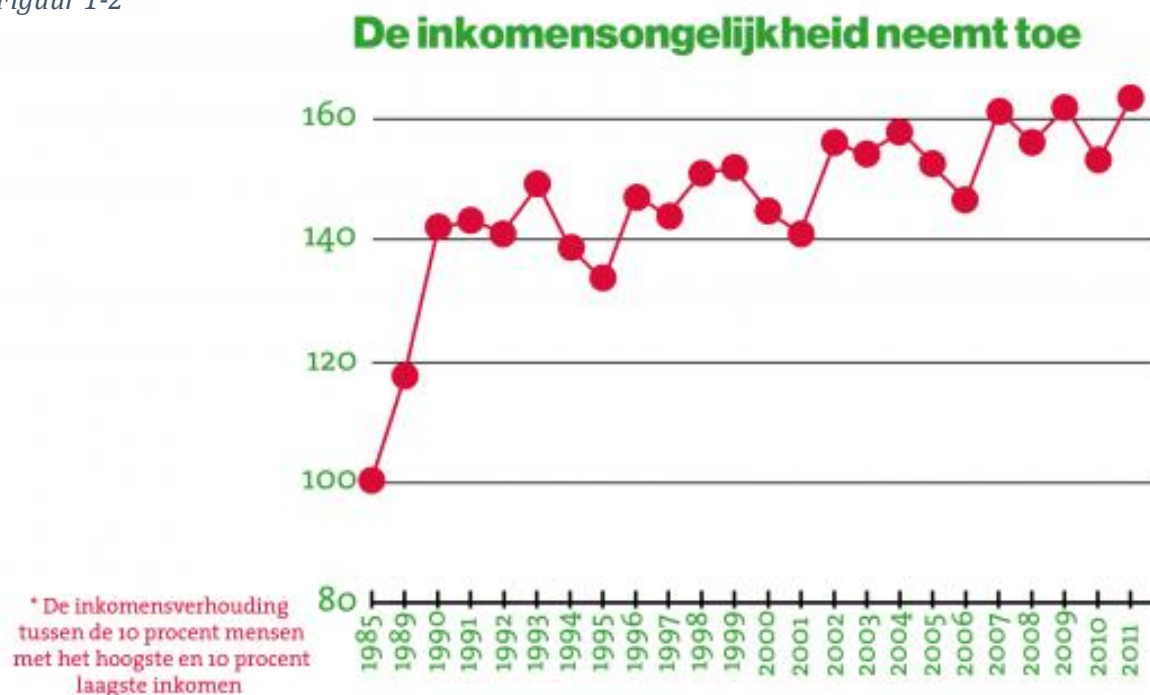
Hoe kunnen boeren in ontwikkelingslanden een eerlijker inkomen krijgen door het opzetten van vaste contracten met retailers? Of door het behalen van certificaten rondom fair trade of duurzaamheid? Hoe kunnen we energie besparen in de hele keten door convenanten te sluiten? Stuk voor stuk voorbeelden van goede en belangrijke trajecten die zode aan de dijk zetten. Initiatieven die al enkele tientallen jaren worden opgezet en uitgezet. En met succes.

Figuur 1-1



¹ <http://www.stockholmresilience.org/>

Figuur 1-2



Echter.....

De resultaten zijn vaak positief en goed, maar als we naar een aantal grafieken rondom impact kijken dan neemt de milieudruk wereldwijd nog steeds toe. In het kort gebruiken we steeds meer grondstoffen van de Aarde en putten we deze in steeds sneller tempo uit. Ondanks alle inspanningen in ketensamenwerkingen en innovaties op het vlak van energiebesparing, materiaal gebruik e.d. Zie hieronder een weergave van de grafiek van uitputting van grondstoffenvoorraden van het footprintnetwork ²

Uit figuur 1-1 blijkt wel dat de huidige aanpak onvoldoende is. Om het scenario van rapid reeducation in te zetten zijn radicalere stappen nodig. Ook in ketensamenwerking.

Zeker als we de grondstoffenproblematiek uitbreiden met onderwerpen op sociaal vlak. Want hoewel er wereldwijd minder mensen onder de armoedegrens leven dan een aantal jaar geleden neemt de ongelijkheid nog

steeds toe. De sterken worden steeds sterker, zoals Piketty observeerde in zijn grensverleggende boek *Capital in the 21st Century*. Hij bewees dat het rendement op vermogen op termijn hoger is dan het rendement op arbeid. Winsten concentreren zich daarmee onevenredig op zwaartepunten in de keten. In de Nederlandse voedselsector bijvoorbeeld concentreert de macht zich bij vijf grote inkooporganisaties (retailers als Albert Heijn en Jumbo) die hun inkoopmacht tegenover 65.000 boeren, 6.500 verwerkers en 1.500 leveranciers kunnen plaatsen.

De WRR becijferde dat de inkomensverhouding tussen de 10 procent mensen met het hoogste en 10 procent laagste inkomen nog steeds toe neemt³ (figuur 1-2).

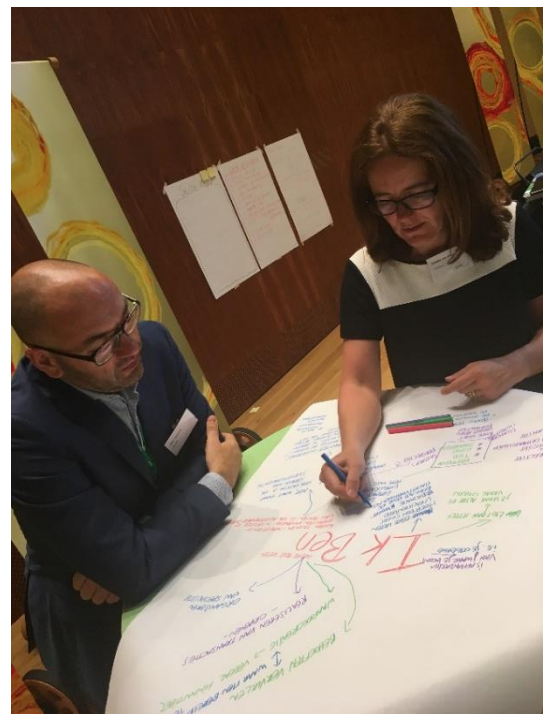
Zowel op het vlak van grondstoffenuitputting als op het vlak van verdeling van welvaart zijn radicale innovaties nodig. Ook in ketensamenwerking moet daarom het roer om.

² <http://www footprintnetwork.org/>

³ Wrr 2014

Ons valt namelijk op dat veel initiatieven in deze ketensamenwerking uit blijven gaan van de bestaande machts- en eigendomsverhoudingen. En daarmee worden de oplossingen te marginaal en incrementeel. Een soort kwik fix waar wij in deze whitepaper aan voorbij willen zonder al deze initiatieven af te doen. Ook zij zijn waardevol in de transitie naar een betere wereld. Maar er kan meer. Meer en anders. In deze whitepaper zetten we een aantal pijnpunten en mogelijke oplossingsrichtingen onder elkaar.

Deze zeven oplossingsrichtingen leiden tot een visie op een radicaal nieuwe keten. In hoofdstuk drie illustreren we de oplossingsrichtingen met een aantal voorbeelden die volgens ons mooi invulling geven aan een radicale ketenvernieuwing. Afzonderlijk vertegenwoordigen ze elk een stukje van die radicale vernieuwing. Tel ze bij elkaar op en een nieuwe visie verschijnt, een visie waar we de komende tijd aan willen blijven werken. Zowel in doorontwikkeling van de visie als in concrete uitvoering.



2. Pijnpunten en oplossingsrichtingen

Uit de verschillende sessies, literatuur en diverse gesprekken komen een aantal pijnpunten naar voren rondom de huidige vorm van ketensamenwerking die wat ons betreft de kern zijn van het probleem. Hieronder volgen zeven pijnpunten. Direct gevolgd door mogelijke oplossingsrichtingen:

1. Van deelbelang naar gemeenschappelijk belang.
2. Van éénvoudig eigenaarschap naar meervoudig eigenaarschap
3. Van enkelvoudige waarde naar meervoudige waarde
4. Van anoniem naar bekend en transparant
5. Van reclame naar gedeeld verhaal
6. Van lineaire processen naar circulaire processen
7. Van transactioneel naar transformatief leiderschap

2.1 Van deelbelang naar gemeenschappelijk belang. Ook financieel.

2.1.1 Samenvatting van het pijnpunt

Spelers in huidige ketens zijn verregaand gespecialiseerd. Huidige ketens zijn in de basis een aaneenschakeling van individuele ketenpartijen die voor hun eigen belang strijden en zich ook als zodanig ten opzichte van elkaar organiseren. Het opzetten van (boeren) cooperaties is in de basis bedoeld voor het versterken van het eigen schakelbelang in die keten ten opzichte van de grotere spelers. Er is geen geformuleerd algemeen overkoepelend doel van waaruit de keten wordt georganiseerd en waarop daadwerkelijk de capaciteiten op reeel bestaande behoeften kunnen worden afgestemd. Verschillende partijen zijn leidend in een bepaald deel van de keten. Er is geen ketenregie/(zelf)organisatie waarin alle partijen van de keten gelijkwaardig samenwerken in iets dat je een associatie zou kunnen noemen.

2.1.2 Omschrijving van de oplossingsrichting

Werk aan een gemeenschappelijk doel voor elke keten. Organiseer vanuit dit gemeenschappelijke doel de besluitvorming waaraan elke schakel in de keten een zelfstandig deel uitmaakt. Organiseer deze *governance* niet meer naar macht, maar vanuit gelijkwaardig gesprek, en wederzijdse afhankelijkheid en verantwoordelijkheid voor het geheel. Dit zou in de vorm van een associatie kunnen.

Organiseer naast gedeelde besluitvorming ook gedeelde winst. Dit kan door een gezamenlijk fonds op te zetten, al dan niet vanuit een bestaande financieringsconstructie, zie het voorbeeld van Sleipnir. Een fonds waarin geherinvesteerd wordt in duurzaamheid, de *commons*, vanuit een gezamenlijk belang.

2.2 Van ééenvoudig eigenaarschap naar meervoudig eigenaarschap

2.2.1 Samenvatting van het pijnpunt

Eigendom van grond en gebouwen, is in handen van private eigenaren. Deze eigenaren verkrijgen daarmee ook het recht op gebruik naar eigen inzicht. Privaat eigendom van de productiemiddelen grond, arbeid en kapitaal werkt handel in de hand en daarmee speculatie. Eigendom van grond geeft toegang tot de keten en is tegelijkertijd een grote belemmering voor nieuwe spelers die op een andere manier willen werken. Dit geldt bijvoorbeeld voor (jonge) boeren. Eigendom van grond, onroerend goed en productiemiddelen, ook wel de input factoren genoemd worden via de markt toegewezen. Dit zijn markten op zichzelf geworden en het te veel aan geld in de wereld vindt zijn weg naar de input markten in de vorm van speculatie (speculeren op waardeestijging van de grond, speculeren met commodities als graan e.d.). Dit private eigendomsrecht heeft een prijsopdrijvende werking en geeft op oneigenlijke gronden macht in ketens. Door het eigendom en het beheer van in ieder geval grond in een gemeenschap te leggen wordt de grond vrij gemaakt van speculatie en kunnen allocatie processen en procedures ontwikkeld worden die de enkeling toegang geven tot grond op basis van capaciteiten.

2.2.2. Omschrijving van de oplossingsrichting

Werk aan meervoudig eigendomsrecht van productiemiddelen zodat de prijsversturende en -opdrijvende werking die daarvan uitgaat in de handel voorkomen wordt. Voorkom speculatie op de inputfactoren kapitaal, arbeid en grond en gebouwen. Richt hier beheerstichtingen voor in die de productiemiddelen namens het collectief in beheer nemen en aan enkelen kunnen toewijzen die in staat zijn de productiemiddelen tot economische waren

om te zetten. Een mooi voorbeeld hiervan is stichting Land of Seattle (www.landofseattle.nl)

2.3 Van enkelvoudige waarde naar meervoudige waarde

2.3.1 Samenvatting van het pijnpunt

De ketens zijn grotendeels gericht op het creëren van financiële waarden voor de eigen schakel in de keten. Eigen winstmaximalisatie staat voorop. Bovendien worden in de prijs van producten externe kosten niet meegerekend. Externe kosten zoals kosten van vervuiling, kosten voor watergebruik of kosten van sociale impact. Onze huidige rekenmodellen laten hier heel veel toe aan afwenteling op sociale en milieuaspecten. We berekenen kortgezegd geen *true price* waarin alle kosten zijn meegenomen. Schade aan zaken als de bodem, lucht, biodiversiteit, milieu, culturele en sociale diversiteit, menselijk welzijn worden niet meegenomen in het model van waardecreatie en we vinden dit niet terug in de verlies en winstrekening van een bedrijf. Laat staan van een keten als geheel.

De afwenteling van deze kosten en de kosten van herstel op de samenleving vormt een kostenpost voor de samenleving waarbij ook kan worden nagelaten, door te zoeken naar voordelige belastingconstructies, via de weg van de belasting een bijdrage aan de samenleving te voldoen. Een bedrijf of keten heeft dubbel voordeel door én in de kostprijs berekening geen rekening te houden met deze kosten én geen of onevenredig weinig belasting af te dragen aan de samenleving waar de schade wordt berokkend.

2.3.2 Omschrijving van de oplossingsrichting

Maak voor je eigen keten een model waarin meervoudige waarde (winst en kosten) transparant gemaakt kan worden. Er zijn hiervoor diverse modellen gemaakt die

bruikbaar zijn (zie bijvoorbeeld het IIRC-Model) maar ook *true price* uit een van de voorbeelden in dit whitepaper. Je kunt samen met de ketenpartijen een van deze modellen kiezen en nader uitwerken voor jou betreffende keten.

Ga tevens na hoe jij belastingvoordelige constructies in je bedrijf hebt vormgegeven, ga na welk doel ze dienen en waar ze nalaten bij te dragen en heroverweeg deze.

2.4 Van anoniem naar bekend en transparant

2.4.1 Samenvatting van het pijnpunt

Er is een groot gebrek aan transparantie in de keten. Naast het zeer praktische track & tracing is veel van wat er gebeurt niet bekend bij verschillende partijen in de keten, laat staan bij de consument. Binnen de schakels van de keten doet ieder z'n ding wat de keten niet-transparant maakt.

Daarnaast is er sprake van een grote mate van anonimiteit. Een consument kent de boer van wie hij het product uiteindelijk koopt niet. Er is veel wantrouwen in de keten en weinig inzicht in elkaars belangen en het wederzijdse belang. Aanname is dat de anonimiteit, on-transparantie en wantrouwen met elkaar verband houden.

2.4.2 Omschrijving van de oplossingsrichting

Stuur en organiseer rondom relaties en geef deze verbindingen voor de lange termijn vorm. Dit betekent dat je uitgaat van vertrouwen en de wens om vanuit de wederzijds erkende afhankelijkheid er voor alle partijen goed uit te komen. Een win-win-win.

Organiseer daarom ook ketens waar mogelijk lokaal met partijen die elkaar kennen.

Organiseer internationale ketens vooral met vaste partijen, waarbij de partijen elkaar kennen en ook het gezamenlijk belang

hebben vormgegeven. Waarbij de partijen naar elkaar en open voor iedereen processen transparant maken. Het internet biedt hier nog ongekende mogelijkheden toe.

2.5 Van reclame naar gedeeld verhaal

2.5.1 Samenvatting van het pijnpunt

In veel gevallen vertelt de partij met het grootste marketingbudget het verhaal van het product. Meestal de grote inkoper/retailer. Meestal een verhaal dat niet strookt met hoe de werkelijkheid van de boer eruitziet. Het is vaak een mooi gemaakt verhaal met oneigenlijke perspectieven op duurzaamheid en lokaal geproduceerd, ambachtelijk voedsel. De consument krijgt het verhaal waar hij om vraagt. Grote inkoop- en retailorganisaties maken grote budgetten vrij voor de consumentenmarketing. Het werkelijke verhaal van de individuele boeren horen we niet. Consequenties van bovenstaande is dat er in de huidige keten veel wantrouwen is. Onderlinge communicatie in de keten richt zich op het voorkomen van kwetsbaarheid. Communicatie gebaseerd op angst wordt selectief: ik deel alleen waar ik sterker van word. Als iedereen dat doet neemt het wantrouwen weer toe, zo wordt er steeds minder in plaats van meer met elkaar gedeeld.

2.5.2 Omschrijving van de oplossingsrichting

Vertel het verhaal gezamenlijk, zorg dat de werkelijkheid verteld mag worden en vertel deze. Als de werkelijkheid mooi is wil je er graag over praten en deze laten zien. Creëer een relatie vanuit wederzijds vertrouwen en respect met en tussen alle partijen in een keten, inclusief de consument. Luister naar elkaar vanuit het inzicht in de wederzijdse afhankelijkheid in ketens.

Creëer een marketingbudget over partijen heen, in het belang van de gehele keten. In

relatie met de context (sociaal, ecologisch en cultureel).

2.6 Van lineaire processen naar circulaire processen

2.6.1 Samenvatting van het pijnpunt

Lineair denken in de keten is hardnekkig en waar we al circulair denken is dat vaak op het eigen bedrijf gericht en minder op circulariteit binnen de keten of zelfs over de grenzen van de keten heen. Zolang we lineair blijven denken zullen we ecologische schade berokkenen en meer nemen van de planeet dan beschikbaar is.

Huidige business modellen werken niet meer als we de keten circulair willen maken, dit vraagt dat we kijken naar de creatie van meervoudige waardecreatie, dat we nadenken over nieuwe eigendomsvormen, kapitaliseren op eigenlijke gronden (lees eigen inspanning) en niet op grond of kapitaal waar je geen waarde aan toevoegt (speculatie) en dat we volledig transparant zijn.

2.6.2 Omschrijving van de oplossingsrichting

Op dit moment wordt veel werk gedaan op het gebied van circulariteit in productie en ketens. Zoek aansluiting bij bijvoorbeeld de Ellen MacArthur Foundation, een voorloper op dit vlak. Tevens vraagt een circulaire keten volledige transparantie zodat een eerlijke dialoog gevoerd kan worden en een level playing field kan worden gecreëerd. Zolang we elkaar wantrouwen zal deze dialoog niet kunnen worden gevoerd.

2.7 Van transactioneel naar transformatief leiderschap

2.7.1 Samenvatting van het pijnpunt

Interessante ontdekking bij de analyse die we uitvoerden met elkaar en het gesprek over

oplossingen was het pijnpunt van het ego. Het streven naar eigen veiligheid – lees winsten – voor het bedrijf in de keten, het streven naar macht, geld en status, het streven om de beste te willen zijn. Het ego werkt verstorend op relaties die vanuit vertrouwen en respect tot stand moeten gaan komen indien we inzien dat we ketens in dienst van het geheel willen organiseren. Daarvoor is een nieuw soort vertrouwen in de mens nodig dat er niet zomaar is. We benoemen het pijnpunt van het ego als een rem op de transitie die maakt dat we niet voorbij onze eigen angsten komen. Daarmee wordt het onmogelijk nieuwe toekomst voor mogelijk te houden, laat staan daar op een positieve manier aan bij te dragen.

2.7.1 Omschrijving van de oplossingsrichting

We benoemen de noodzaak om juist deze drijfveren te onderzoeken in het licht van de problemen van deze tijd: een Aarde waarvan we de opbrengsten met elkaar zullen moeten verdelen. Een Aarde waar we op een manier mee om moeten gaan dat Aarde en mens er wel bij varen.

Dit vraagt om een weg die leidt van dualistisch handelen (op mijn werk ben ik iemand anders dan thuis) naar handelen vanuit je eigen purpose, jezelf daarbij als heel en een ervarend. Niet aan een enkeling op een leiderschapspositie voorbehouden maar voor iedereen, waar je je ook maar in die keten bevindt. Iedereen wordt uitgenodigd zijn eigen intrinsieke leiderschap te ontwikkelen en vandaar uit zijn/haar verantwoordelijkheid te nemen voor het geheel. Dit vraagt om jouw volledige aanwezigheid als mens in je werk om vanuit autonomie en je eigen integriteit sturing te geven aan het geheel, vanuit de verbinding met het hart. Niet meer geld gedreven maar purpose gedreven handelen, op welke plek in de keten/organisatie je je ook maar bevindt.

2.8 Samenvatting pijnpunten en oplossingsrichtingen

	Pijnpunt	Oplossingsrichting
Van deelbelang naar gemeenschappelijk belang	Vergaande specialisatie van ketenpartners belemmert het formuleren van een overkoepelend doel van waaruit de keten wordt georganiseerd. Er is geen (zelf)organisatie of regie waarin alle spelers gelijkwaardig samenwerken en behoeften en capaciteiten worden afgestemd	Werk aan een gemeenschappelijk doel voor de keten. Organiseer vanuit dit doel besluitvorming waaraan elke schakel zelfstandig deelneemt. Organiseer daarnaast principes van gedeelde winst.
Van enkelvoudige naar meervoudige eigenaren	Eigendom van de inputmarkten grond arbeid en kapitaal leidt tot handel en werkt in de keten verstrend op de prijsvorming.	Werk aan meervoudig eigendomsrecht van grond, arbeid en kapitaal, bijvoorbeeld middels beheerstichtingen die de productiemiddelen namens het collectief beheren. Dit betekent een radicale verschuiving in de balans waarop deze idealiter niet meer zijn opgenomen.
Van enkelvoudige naar meervoudige waarde	De ketens zijn grotendeels gericht op het creëren van financiële waarden. Zaken die kunnen worden beschreven als de <i>commons</i> worden niet meegenomen in het model van waardecreatie.	Maak voor je eigen keten een model waarin meervoudige waarde creatie en vernietiging transparant gemaakt kan worden en bereken dit door in de verlies/winst rekening
Van anoniem naar bekend en transparant	Er is sprake van grote mate van anonimiteit en intransparantie, dit leidt tot wantrouwen in de keten en weinig inzicht in elkaars belangen en het wederzijdse belang.	Organiseer ketens waar mogelijk lokaal met partijen die elkaar kennen en internationale ketens met vaste partijen die elkaar kennen en transparant zijn naar elkaar.
Van reclame naar gedeeld verhaal	In veel gevallen vertelt de partij met het grootste marketingbudget het verhaal van het product.	Vertel het verhaal gezamenlijk, inclusief de consument. Creëer een overkoepelend marketingbudget in het belang van de gehele keten.
Van lineaire processen naar circulaire processen	Lineair denken is hardnekkig, circulariteit vraagt openheid en samenwerking en onderzoek naar nieuwe business modellen.	Zoek naar voorbeelden en sluit je daarbij aan. Open een eerlijke en gelijkwaardige dialoog met alle partijen in de keten.
Van transactioneel naar transformatief leiderschap	Het vormgeven van organisaties en relaties is vaak ego gedreven. Behoeft aan macht, veiligheid, winnen. Handelen vanuit angst en wantrouwen is het gevolg.	Handel vanuit vertrouwen en liefde. Onderzoek je eigen angsten en behoeften aan overheersing in de keten. Werk vanuit heelheid.

3. Visie op radicaal nieuw ketenbeheer

Kan het ook anders? Zijn er voorbeelden waarin de oplossingsrichtingen uit hoofdstuk 2 al worden toegepast? Ja.

Aan de hand van vier concrete voorbeelden schetsen we een visie op een radicaal nieuwe keten. Elk van de vier voorbeelden zijn illustratief voor één of meerdere van de vijf oplossingsrichtingen.

3.1 Keten Duurzame Varkenshouderij (KDV)

OPLOSSINGSRICHTING	
VAN DEELBELANG NAAR GEMEENSCHAPPELIJK BELANG	✓
VAN ENKELVOUDIGE NAAR MEERVOUDIGE EIGENAREN	✗
VAN ENKELVOUDIGE NAAR MEERVOUDIGE WAARDE	✗
VAN ANONIEM NAAR BEKEND EN TRANSPARANT	✓
VAN RECLAME NAAR GEDEELD VERHAAL	✓
VAN LINEAIRE NAAR CIRCULAIRE PROCESSEN	✓
VAN TRANSACTIONEEL NAAR TRANSFORMATIEF LEIDERSCHAP	✓

Een aantal varkensboeren met een familiebedrijf hebben al vele jaren geleden de handen ineengeslagen. De aanleiding was het feit dat er te weinig aandacht was in de ketens voor het maatschappelijk belang. Deze varkensboeren hebben zich ten doel gesteld om de keten van onderop anders te organiseren. Bij deze ketenregie is er bewust voor gekozen om als ketenregisseur niks zelf in handen te hebben. Zodat de extra opbrengsten en winst direct naar de leden vloeit. De varkensboeren hebben hierbij ook bewust gekozen om alle onderdelen van de keten te betrekken.

Op dit moment bestaan de leden van KDV uit:

- 300 varkensboeren
- 2 slachterijen
- Grossiers

- Slagers,
- Cateraars
- Supermarkten.

Samen werken ze aan een duidelijk gemeenschappelijk doel: dierenwelzijn, een goed milieu en een versterking van natuurwaarden. Onderdelen van de activiteiten zijn het opwekken van energie, het verbieden van gebruik van antibiotica, het verbieden van castratie e.d. Dit leidt tot bedrijven waarop het dierenwelzijn hoog in het vaandel staat, waar energie wordt opgewekt, waar grondstoffen opnieuw worden benut en waar het milieu minder belast wordt. Als onderdeel van de aanpak is in 2017 Op demoboerderij de Hoeve de installatie van de monovergister gerealiseerd. Het idee is dat dit concept bij succes wordt uitgerold naar meerdere deelnemers van KDV.



Het idee is ook dat de deelnemende boeren een prima boterham kunnen verdienen op deze manier. Kern hierbij is om samen keuzes te maken die je ook samen in de keten tot een goed einde brengt. Op basis van onderling vertrouwen en respect. De consument ziet dit ook terug in het product met logo in de supermarkt die onderdeel is van deze keten.

KDV is georganiseerd als stichting met een bestuur en een Raad van Advies. Alle partners van Keten Duurzaam Varkensvlees werken volgens strenge eisen voor milieu en dierenwelzijn. Deze eisen zijn niet vrijblijvend maar worden met vaste regelmaat gecontroleerd. Als aan alle eisen is voldaan wordt de ketenpartner gecertificeerd. Voor iedere partij – varkenshouders, vleesverwerkers, grossiers, retail en horeca – gelden andere eisen en zijn specifieke eisenpakketten geformuleerd. Zie voor meer informatie

http://duurzaamvarkensvlees.nl/2016/assets/images/Jaarverslag_2016_NL.pdf

3.2 De Fruitmotor



De Betuwe staat bekend om haar fruitproductie. Vele fruittelers zijn al vele decennia actief in de Betuwe. Gangbaar is hier om te streven naar schaalvergroting en bijvoorbeeld het land van je buurman op te kopen. Veelal is er ook sprake van een race to the bottom, waarbij de prijs jaar na jaar scherper wordt. En alleen de mooie, ronde appels met een goede kleur worden verkocht. Voor de restproducten krijgt de teler maar een 1 cent per kilo.

OPLOSSINGSRICHTING

VAN DEELBELANG NAAR GEMEENSCHAPPELIJK BELANG	✓
VAN ENKELVOUDIGE NAAR MEERVOUDIGE EIGENAREN	✗
VAN ENKELVOUDIGE NAAR MEERVOUDIGE WAARDE	✓
VAN ANONIEM NAAR BEKEND EN TRANSPARANT	✓
VAN RECLAME NAAR GEDEELD VERHAAL	✓
VAN LINEAIRE NAAR CIRCULAIRE PROCESSEN	✓
VAN TRANSACTIONEEL NAAR TRANSFORMATIEF LEIDERSCHAP	✓

Het initiatief van de Fruitmotor is tweeledig:

- Het maakt mooie producten met een hoge waarde van restfruit. Hierdoor krijgt het restfruit een hogere waarde en kan er extra winst worden gemaakt
- De extra winst wordt ingezet als een gezamenlijk investeringskapitaal met als doel de verduurzaming van de hele

fruitketen. Dit herinvesteren in duurzaamheid is de kern van de fruitmotor.

In de Betuwe zijn er vele cultuurhuizen, daar waar het culturele leven zich afspeelt. Op dit moment wordt daar vaak niet-regionale producten verkocht, zoals cola ipv lokale frisdrank. Het idee is nu om allerlei producten te maken van de restproducten van lokale fruittelers en die te verkopen in de eigen regio. En de winst? Precies, die wordt weer geherinvesteerd. Bijvoorbeeld door te investeren in duurzame teelt, n het verbeteren van de biodiversiteit door bijenbosjes en bloemranden aan te leggen, een door te zorgen voor een gezonde bodem en schoner slotwater.

Op dit moment staat in de keten de teler onderaan en ligt de retailer boven. Gevolg is een dat de aarde een trieste derde is. Door een ander businessmodel wil de fruitmotor hier verandering in brengen. Niet door zo snel mogelijk winst te behalen maar door de keten te kantelen en daarmee circulair te maken. Transparant en alle ketenpartijen zijn betrokken. De verkoop van producten is hiervoor een middel. Zie bijlage voor uitgebreide beschrijving.

3.3 Eosta

OPLOSSINGSRICHTING	
VAN DEELBELANG NAAR GEMEENSCHAPPELIJK BELANG	✓
VAN ENKELVOUDIGE NAAR MEERVOUDIGE EIGENAREN	✗
VAN ENKELVOUDIGE NAAR MEERVOUDIGE WAARDE	✓
VAN ANONIEM NAAR BEKEND EN TRANSPARANT	✓
VAN RECLAME NAAR GEDEELD VERHAAL	✓
VAN LINEAIRE NAAR CIRCULAIRE PROCESSEN	✓
VAN TRANSACTIONEEL NAAR TRANSFORMATIEF LEIDERSCHAP	✓

Niemand staat 's ochtends op met het idee, kom, laten we eens wat biodiversiteit om zeep helpen, het klimaat opwarmen of wat mensen vergiftigen. Toch gebeurt het. Waar zit die rare systeemfout in onze economie die deze perverse prikkel toch steeds weer de kans geeft. Niks mis met winstmaximalisatie maar laten we dan wel correct en transparant rekenen. Dat wil zeggen inclusief de kosten van 'people&planet'. Doe je dat niet dan belazer je de kluit door oneigenlijk winst te maken. Niet alleen ethisch, ook economisch. Vroeg of laat krijgen wij of onze kinderen tenslotte wel de rekening gepresenteerd van de geëxternaliseerde kosten van milieu-, sociale- of gezondheidsschade.

Eosta maakt food-ketens transparant. Alle Eosta producten worden voorzien van een Nature & More postzegel en QR-code die de consument toegang geeft tot het unieke verhaal van de producent en zijn duurzaamheidsprestaties. De impact op bodem, biodiversiteit, water, klimaat, sociale omstandigheden en gezondheid wordt niet alleen transparant gecommuniceerd maar ook gemonetariseerd, d.w.z. van een economische waarde voorzien. Aan de hand van rekenmodellen van de VN wordt de echte prijs in beeld gebracht. Zo blijkt uit deze berekeningen van de VN dat de verborgen

kosten voor niet-biologische peren in Argentinië 3144 euro per hectare zijn. Hiervan komt 1163 euro voor rekening van bodemerosie. Deze kosten worden nu niet in de prijs van de peren meegenomen. De kosten worden uiteindelijk wel betaald: door onze kindern. Met rente.



Recentelijk publiceerde Eosta een pilot waarin de werkelijke maatschappelijke kosten van voeding berekend worden, per hectare, per kilo maar ook voor de gehele ondernemingsprestatie van Eosta zelf: TrueCost Accounting in Farming, Food & Finance. Aan de pilot namen deel de FAO, WHO, Triodos Bank, EY, IFOAM, de WBCSD, TEEBag en de Natural & Social Capital Coalition. Doel van de pilot is om de geexternaliseerde kosten van people&planet, oftewel van natuurlijk en sociaal kapitaal transparant te maken en te verwerken in een nieuwe verlies & winst rekening.



3.4 Stichting Sleipnir

OPLOSSINGSRICHTING	
VAN DEELBELANG NAAR GEMEENSCHAPPELIJK BELANG	✓
VAN ENKELVOUDIGE NAAR MEERVOUDIGE EIGENAREN	✓
VAN ENKELVOUDIGE NAAR MEERVOUDIGE WAARDE	✗
VAN ANONIEM NAAR BEKEND EN TRANSPARANT	✓
VAN RECLAME NAAR GEDEELD VERHAAL	✓
VAN LINEAIRE NAAR CIRCULAIRE PROCESSEN	✓
VAN TRANSACTIONEEL NAAR TRANSFORMATIEF LEIDERSCHAP	✓

In huidige ketens kun je, als je als aandeelhouder op een goede plek in de keten zit, onevenwichtig veel winst maken. En die winst voor je zelf of voor je eigen organisatie houden. De vraag die je je kunt stellen is hoe je dit eerlijk kunt doen. Het antwoord? Stop de winst in een gemeenschappelijk vermogen. Gemeenschappelijk voor de keten.

In huidige ketens pleeg je als winstgevende ondernemer in feite diefstal van andere partijen in de keten en doe je diefstal op het gezamenlijk vermogen. Door de winst binnen een keten te steken in een gezamenlijk vermogen kun je dat vermogen gebruiken om te optimaliseren voor de gehele keten. En dan kun je collectieve belangen ook waarborgen.

Het werkt als volgt:

Alle deelnemers aan het initiatief krijgt iedereen een eerlijke prijs, ook de aandeelhouders kunnen een eerlijke vergoeding krijgen. De overwinst gaat naar de stichting. Daar wordt het gezamenlijke vermogen beheerd. Hierdoor krijgen

deelnemende partijen zowel een immaterieel belang als een materiaal belang. Als je een collectieve doelstelling hebt, moet je ook het financieel belang (vermogen) collectief organiseren en dat is wat Sleipnir doet.



4. Naar een stappenplan

De pijnpunten en oplossingsrichtingen gaan in de kern over een omslag van enkelvoudig naar meervoudig. Van optimalisatie van een enkelvoudig deel van de keten naar optimalisatie voor het geheel. Van optimalisatie voor een enkelvoudige waarde naar optimalisatie van meervoudige waarden. Van een verhaal vanuit 1 perspectief naar een gedeeld verhaal. Dit betekent dat we meer moeten gaan denken vanuit een gedeeld belang. Een gedeeld belang voor de verschillende spelers in de keten, maar ook een gedeeld belang ten behoeve van de common goods, zoals lucht, water, grondstoffen, bodem e.d.

Dit inzicht is uiteraard niet nieuw. Deze omslag werd feitelijk al bepleit door de grondlegger van de Economie, Adam Smith⁴. Toch blijkt het in de praktijk lastig om hier vorm en inhoud aan te geven. Feitelijk zijn de meeste sturingsprincipes die we in onze wereld kennen gericht op enkelvoudige belangen en waarden. Zoals het BBP, de wetten die kartelvorming tegengaan, de sturing bij veel bedrijven op aandeelhouderswaarden, de eigendomswetgeving die handel in productiemiddelen grond, arbeid en kapitaal mogelijk maakt. Kern hiervan is dat incentives bij bedrijven en ook bij overheden zorgen voor een sturing op optimalisatie van deelketens, deelbelangen en enkelvoudige waarden. Dit leidt ertoe dat partijen die werken aan meervoudige waarden en meervoudige belangen tegenwerking ervaren door prikkels vanuit zowel financiële instellingen, de wettelijke kaders, de overheden als hun eigen achterban. Dit soort

zaken maakt het lastig om te werken aan de oplossingsrichtingen die in hoofdstuk 2 zijn beschreven.

Toch zijn er een aantal zaken mogelijk. Met een paar relatief eenvoudige ingrepen is het mogelijk om de sturing op gedeelde belangen en meervoudige waarden te krijgen. Zonder al te rigoureuze ingrepen. Zonder veel complexe systemen overhoop te halen. Uit de in hoofdstuk 2 kort beschreven oplossingsrichtingen volgen hieronder vier concrete maatregelen die je in je eigen keten morgen al in gang zou kunnen zetten. Vier concrete stappen naar sturing op meervoudige waarden:

- Dialoog en doel. Organiseer in je eigen keten een dialoog over een gemeenschappelijk doel en intentie in de keten. Elke keten kan een dergelijke dialoog starten, en soms lopen deze ook al. Zo is voor de vleesindustrie in 2010 een dergelijke dialoog gevoerd met als uitkomst en gedeeld doel het voeden van mensen in de wereld zonder afwenteling op sociale of ecologische waarden.
- Creëer een gemeenschappelijk investeringsfonds. Leg een klein deel van de marges van de verschillende partijen in de keten bij elkaar en investeer dat in het realiseren van het gedeelde doel, zie stap 1. Dit fonds is vooral van waarde als er een helder gezamenlijk doel voor de keten is vastgesteld. Dan kan vanuit het gemeenschappelijke fonds geïnvesteerd worden in realisatie van dit doel.
- Creëer in de keten een gemeenschappelijk marketingbudget.

⁴ in "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations"

Waarbij je dit marketingbudget inzet voor het voor het voetlicht brengen van het gemeenschappelijke doel en de resultaten van het fonds.

- Organiseer voor bovenstaande drie punten een heldere en eenvoudige governance structuur waarin de verschillende delen van de keten mee praten en zeggenschap krijgen.

Wij denken dat partijen met bovenstaande vier stappen een invulling kunnen geven aan een meer radicale vernieuwing van de ketensamenwerking. De komende tijd gaan wij proberen om rondom meerdere ketens dit traject samen met diverse spelers uit de keten in gang te zetten en verder te ondersteunen.

Spreekt bovenstaande je aan en wil je aansluiten?

Neem dan contact op met Damaris Matthijsen door een email te sturen naar damaris@economytransformers.nl of te bellen naar 06 5063 7144. Of email naar Antoine Heideveld door een email te sturen naar antoine.heideveld@hetgroenebrein.nl of te bellen naar 06 4644 4500

We horen graag van je!

Damaris en Antoine

