

A hand holding a carrot against a blue background. The carrot is orange with green leafy tops. The hand is positioned at the bottom left, holding the carrot diagonally across the frame. The background is a gradient of blue, lighter at the top and darker at the bottom.

# EINDRAPPORTAGE HAALBAARHEIDS- ONDERZOEK SOCIAAL MAAT- SCHAPPELIJKE MENUKAART

augustus 2022

## Colofon

### Titel rapport

Haalbaarheidsonderzoek Sociaal  
Maatschappelijke Menukaart (SMM)

### Auteurs

Daniëlle van Gestel  
Marloes van Kats  
Toine Timmermans  
Karlijn Pels

### Opdrachtgever

Ministerie van Landbouw,  
Natuur & Voedselkwaliteit

### In samenwerking met

Stichting Samen tegen  
Voedselverspilling (STV)

### Ketenpartijen

Voedselproducenten &  
voedselhulporganisaties

### Stuurgroep

Philip den Ouden (voorzitter – STV)  
Sally Hoffer (Ministerie LNV)

### Kernteam

Toine Timmermans (STV)  
Saskia van der Laan (STV)  
Marloes van Kats (VanWaarde)  
Daniëlle van Gestel (VanWaarde)

### Vormgeving

Studio Janna van den Berg

*In dit onderzoek werken we aan  
het verkleinen van de milieu-impact.  
Deze rapportage is zo opgezet dat  
hij goed op het scherm leesbaar is.*

*Gezien de vertrouwelijkheid van de  
gesprekken en concurrentiegevoeligheid van  
de informatie is terugkoppeling op individueel  
organisatieniveau in dit rapport beperkt tot de  
partijen die we in de tweede fase van dit  
haalbaarheidsonderzoek spraken.*

# INHOUD

DE SITUATIE	3
HET IDEE	4
DE VRAAG	5
ONZE AANPAK	5
VERKENNEN - fase 1	7
• Houding partners ten opzichte van het idee	8
• Uitdagingen	9
• Uit de praktijk: soep van reststromen bij Zwanenberg	13
• Behoeften voedselhulporganisaties	14
• Conclusie fase 1	16
ONTWIKKELEN - fase 2	17
• Ambitie Zwanenberg	17
• Ambitie Unilever	19
• Conclusie fase 2	21
CONCLUSIES HAALBAARHEIDSONDERZOEK SOCIAAL MAATSCHAPPELIJKE MENUKAART	22
AANBEVELINGEN	24
• Creëren van gegarandeerde afzet – pilot Voedselvangnet	24
• Kosten-batenanalyse keten	25
• Doen, leren, beter doen	25
NAWOORD VANWAARDE	26



*In Nederland verspillen we jaarlijks 2 miljard kilo voedsel<sup>2</sup>. Dat is een file van Utrecht naar Barcelona met bumper aan bumper rijdende vrachtwagens gevuld met voedsel. Allemaal eten en drinken dat met aandacht en energie is verbouwd, gekweekt, verwerkt, getransporteerd, gekoeld, of juist verhit, en verpakt. Als we de voedselverspilling wereldwijd met een land vergelijken, zou dit land, na de Verenigde Staten en China, verantwoordelijk zijn voor de meeste broeikasgasemissies ter wereld<sup>3</sup>.*

## DE SITUATIE

Voedselverspilling en voedselhulp bestaan naast elkaar

### VOEDSELVERSPIJLING

Nederland heeft zich gecommitteerd aan Sustainable Development Goal 12.3 van de Verenigde Naties: voedselverspilling in 2030 bij de consument en retail met 50% verminderen ten opzichte van 2015 en verminderen van de voedselverspilling in de rest van de keten. Halvering van voedselverspilling in Nederland levert uiteindelijk een reductie van 2-3 Mton CO<sub>2</sub>-equivalenten per jaar op. In Nederland betekent dit per jaar 1 miljard kilo minder goed voedsel verspillen. Daar kunnen 2,7 miljoen mensen, ruim 15% van de Nederlandse bevolking, een jaar lang van eten<sup>1</sup>. Steeds meer partijen in de voedselketen voelen de noodzaak om voedselverspilling aan te pakken. Vanuit de positieve impact op milieu en maatschappij, maar óók vanuit bedrijfseconomisch perspectief. Hoe minder grondstoffen en producten worden weggegooid, hoe beter.

---

<sup>1</sup> Staghouwer, H. (2022, Maart 8). Voedselverspilling in Nederland - monitor voedselverspilling update. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2022/03/08/voedselverspilling-in-nederland-monitor-voedselverspilling-update-2019/voedselverspilling-in-nederland-monitor-voedselverspilling-update-2019.pdf>.

<sup>2</sup> Soethoudt, H. V. (2020). Monitor Voedselverspilling: update 2009-2018: Hoeveel kilo gaat er in Nederland verloren? Wageningen: Wageningen Food & Biobased Research.

<sup>3</sup> Hanson, C. (2015, December 11). What's Food Loss and Waste Got to Do with Climate Change? A Lot, Actually. World Resources Institute. Opgehaald van <https://www.wri.org/insights/whats-food-loss-and-waste-got-to-do-climate-change-lot-actually>





## VOEDSELHULP

Ondanks het feit dat er nog veel voedsel verspild wordt in Nederland, betekent dit niet automatisch dat er ook voldoende aanbod is voor voedselhulp organisaties. Voedselbank Nederland (VBNL) ziet het afgelopen jaar (2021) een terugloop van het voedselaanbod met meer dan een kwart. Vergeleken met 2019 is de afname ongeveer 6%. Ten aanzien van de voedselaanvoer ziet VBNL, als gevolg van initiatieven om verspilling tegen te gaan, een afname van het voedselaanbod op zowel lokaal, regionaal als landelijk niveau<sup>4</sup>.

Uit cijfers van Voedselbank Nederland (VBNL) blijkt dat de vraag naar voedselhulp stijgt. In mei jl. blijkt dat het aantal klanten in Nederland dat voedselhulp krijgt via de leden van VBNL sinds januari van dit jaar is gestegen met 15 %, dat komt neer op zo'n 6000 huishoudens extra<sup>5</sup>. Daarnaast zijn er nog duizenden hulpbehoevenden die net niet in aanmerking komen voor hulp van de Voedselbank, maar wel ondersteuning nodig hebben. Hier speelt het Rode Kruis ook een belangrijke rol. Het Rode Kruis richt zich op hen die tussen wal en schip vallen. Bijvoorbeeld mensen die net boven de norm van de Voedselbank vallen, mensen zonder geldige verblijfspapieren, arbeidsmigranten zonder werk en dak- en thuislozen<sup>6</sup>.

## HET IDEE: 1+1 = 3

Het lijkt zo logisch... voedselverspilling enerzijds, tekort aan voedselhulp anderzijds, dat moet toch bij elkaar te brengen zijn? Vanuit deze overtuiging is bij het Ministerie van LNV en de Stichting Samen Tegen Voedselverspilling het idee van de Sociaal Maatschappelijke Menukaart ontstaan:

---

<sup>4</sup> Kamerbrief 2021-0000154554 (2021, November 1).  
Stand van zaken ondersteuning voedselbanken.

<sup>5</sup> Voedselbanken Nederland. (2021, Maart 10).  
Flinke groei klanten voedselbank –160.500 mensen voorzien van voedselhulp. Opgehaald van <https://nieuws.voedselbankennederland.nl/197233-flinke-groei-klanten-voedselbank>

<sup>6</sup> Rode Kruis. (2022, Juni 15). Opgehaald van [www.rodekruis.nl](http://www.rodekruis.nl):  
<https://www.rodekruis.nl/wat-doen-wij/hulp-in-nederland/boodschappenkaarten/>

### Stichting Samen Tegen Voedselverspilling

richt zich op het voorkomen, verminderen en verwaarden van voedselverspilling in de gehele voedselketen. Binnen de stichting zetten organisaties, overheid en kennisinstellingen zich gezamenlijk in om verspilling tegen te gaan, door krachten te bundelen en te werken aan één gezamenlijk doel: Samen maken we van Nederland één van de eerste landen ter wereld die voedselverspilling met de helft weet te verminderen. En daarmee worden we koploper en een wereldvoorbeeld in het realiseren van Sustainable Development Goal 12.3

[www.samentegenvoedselverspilling.nl](http://www.samentegenvoedselverspilling.nl)

## De Sociaal Maatschappelijke Menukaart (SMM)

De Sociaal Maatschappelijke Menukaart (SMM) wil een structurele en grootschalige oplossing bieden om een brede keuze van gezonde, lang houdbare producten te produceren van overschotten door een uniek partnership van bedrijven en maatschappelijke organisaties. De bedoeling is om verse rest- en bijstromen uit het begin van de keten, die in hun huidige vorm niet bruikbaar zijn voor voedselhulp of de commerciële markt, te verwerken tot lang houdbare, flexibel in te zetten producten. Om hiermee een zekere en aanvullende voedselstroom voor voedselhulp te organiseren, in een groeimodel gekoppeld aan de afzet in de institutionele en commerciële markt. Het is de wens om een financieel gezond business model zonder winst oogmerk te ontwikkelen waarbij partijen samenwerken en transparant zijn over hun kosten.

## DE VRAAG

Aan VanWaarde is gevraagd om de haalbaarheid van de SMM te onderzoeken door stakeholders uit de hele keten, van leverancier reststromen tot afzet, te betrekken.

**De centrale vraag was als volgt: inventariseer of en welk commitment er is om gezamenlijk een ketensamenwerking te ontwikkelen voor de Sociaal Maatschappelijke Menukaart.**

Met als toevoeging: maak daarbij concreet wat de voorwaarden voor iedere partij zijn om mee te doen, op grond van welke *leidende principes passend bij sociaal maatschappelijk ondernemen* er samengewerkt zal worden en hoe een eerste versie van het *business model* er uitziet.

## ONZE AANPAK

De haalbaarheid is onderzocht in nauwe samenwerking met de Stichting Samen tegen Voedselverspilling (STV) en met een representatieve selectie van de in een voorfase door STV gesproken partijen. Met deze representatieve selectie (N=14) is verkend of een realistisch samenwerkings- en business model mogelijk is waardoor het idee van de SMM ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden.

### In onze aanpak hebben we de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Afname van **kwantitatieve interviews** met behulp van een heldere ideebeschrijving en gericht op het verkrijgen van informatie over belang, behoefte en mogelijke bijdrage van partijen.
- **Startend in een afgebakende keten.** In overleg met STV is er voor gekozen om partijen uit de groente- en fruitketen te benaderen voor de SMM. Deze keten is 1) in Nederland goed vertegenwoordigd, 2) heeft nog steeds te maken met veel reststromen en 3) AGF reststromen zijn een mooie basis om waardevolle – gezonde en houdbare – producten te maken voor voedselhulp.
- **Benutten van bestaande kennis:** er zijn al veel initiatieven - o.a. Verspillingsfabriek, Verspilling is Verrukkelijk en Kipster - die, weliswaar op kleinere schaal, oplossingen bieden voor verspillingvraagstukken en reststromen verwaarden. Deze partijen

zijn geïnterviewd zodat praktijklessen ook meegenomen konden worden in de ontwikkeling van de SMM.

- Aansluitend bij **behoefte van Voedselhulp organisaties:** de producten op de SMM moeten aansluiten bij behoeften van de klanten van voedselhulporganisaties (welke type producten worden gevraagd?) en een waardevolle aanvulling zijn op het bestaande aanbod (waar hebben ze tekorten?). Vandaar dat het haalbaarheidsonderzoek in nauwe samenwerking met deze partijen is uitgevoerd.

Daarnaast was de aanpak opgeknipt in drie fasen: verkennen, ontwikkelen, activeren. Gericht op het toetsen van de haalbaarheid van de SMM, het inzichtelijk maken van de voorwaarden waarop partijen willen samenwerken en het daadwerkelijk mobiliseren van partijen om de samenwerking vorm te geven. Na iedere fase was ruimte voor een go/nogo besluit, te maken door de stuurgroep en voorbereid door het kernteam.

Figuur 1 Aanpak in drie fasen



Leidende principes voor ketenpartners van de SMM getoetst

- Zet **meervoudige maatschappelijke waardecreatie** centraal; grondstofverwaarding én toegang tot goed voedsel voor iedereen
- Ontwikkel een **kostendekkend** impact business model zonder winstogmerk (mag wel!)
- Ben **transparant over kosten**
- Neem **ketenverantwoordelijkheid**
- Wees **structureel betrokken**
- Zorg voor **gegarandeerde levering aan voedselhulporganisaties**

# VERKENNEN

## Bevindingen fase 1

In deze fase hebben we ons gericht op het toetsen van de haalbaarheid van het idee van de Sociaal Maatschappelijke Menukaart; het grootschalig terugdringen van voedselverspilling en zorgen voor een stevig basisaanbod voor voedselhulp. Daarnaast wilden we concreet inzicht krijgen in wat de voorwaarden zouden zijn voor deze partijen om mee te doen aan dit initiatief, onder welke leidende principes er samenwerkend kon worden en hoe een eerste versie van het business model er uit zou zien.

Partijen zoals genoemd in figuur 2 zijn gesproken in fase 1 van het haalbaarheidsonderzoek.

In de gesprekken zijn een aantal leidende principes voor samenwerking getoetst. Deze zijn te vinden in het kader aan de linkerzijde.



Figuur 2 Overzicht gesprekspartners



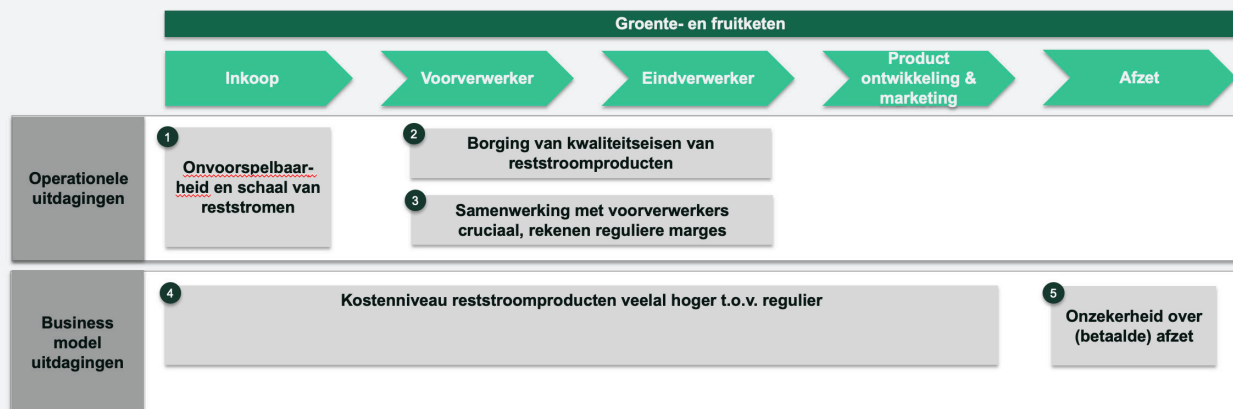
## HOUDING PARTNERS TEN OPZICHTE VAN HET IDEE

De verschillende ketenpartners zijn positief over de bedoeling van de SMM. Ze ondersteunen het belang van tegengaan voedselverspilling en ondersteunen van voedselhulporganisaties. ‘Hier kan je toch niet op tegen zijn’, werd veel gezegd. Er zijn twee partijen bovengemiddeld geïnteresseerd in de ontwikkeling van de SMM. Dit zijn Zwanenberg en Unilever. Leiderschap van Zwanenberg heeft een sterke motivatie om voedselverspilling terug te dringen en wil ook zijn nek uitsteken voor een structurele bijdrage aan voedselhulp. Dit geldt anderzijds ook voor Unilever. Zij zien ook nadrukkelijk een toenemende bewustwording bij consumenten, met name op het vlak van tegengaan van voedselverspilling.

Alle partijen zijn echter ook kritisch op de operationalisering en het business model van de

SMM. Met name de combinatie van de twee doelen - tegengaan voedselverspilling en leveren producten aan voedselhulp - maakt de puzzel complex. ‘Alleen’ het tegengaan van voedselverspilling is voor veel partijen al een grote uitdaging. Daarnaast geven partijen aan zelf al veel te doen tegen verspilling en voor voedselhulp en vragen ze zich af hoe de SMM zich verhoudt tot deze inspanningen. Geïnterviewden constateren ook dat een keteninitiatief als de SMM een regisseur nodig heeft die kan schakelen tussen de partijen. Dit wordt gezien als een vereiste om de SMM tot een succes te maken.

De kritische houding van de gesprekspartners komt enerzijds voort uit operationele uitdagingen en anderzijds uit business model uitdagingen. Figuur 3 vat ze samen. Om meer begrip van deze uitdagingen te krijgen, diepen we ze op pagina 9 tot en met 12 verder uit.



Figuur 3 Uitdagingen realisatie Sociaal Maatschappelijke Menukaart





## UITDAGINGEN

De operationele uitdagingen die genoemd zijn:

### 1. Onvoorspelbaarheid en schaal van reststromen

Het is de ambitie van de SMM om grootschalig verspilling van voedsel tegen te gaan door reststromen te verwerken tot eindproducten. Hiervoor hebben we gesproken met grote voedselverwerkers. Om de productie te kunnen laten draaien hebben zij continue substantiële hoeveelheden grondstof nodig.

*‘Voedselverspilling grootschalig tegengaan kan alleen als we ketensamenwerking organiseren. Als er geen continue stromen zijn, is het voor mij niet mogelijk om de lijnen aan te zetten. Wij beginnen vanaf vijfduizend liter, hiermee kunnen we duizenden blikken maken. Dan pas maak je meters!’*

Kijkend naar het aanbod van reststromen is deze stroom juist onvoorspelbaar, variabel en (vaak) seizoensgebonden. Enkel door verse reststromen te concentreren, kan de benodigde schaal bereikt worden. Het is noodzakelijk dat de grondstoffen worden voorbereid tot een ingrediënt met dusdanige eigenschappen dat deze in de reguliere processen kunnen worden toegevoegd. Echter, gezien de afhankelijkheden in de keten, dynamiek tussen vraag en aanbod, seizoensgebondenheid

en gebrek aan data is er weinig inzicht in hoeveel en welke reststromen wanneer, waar beschikbaar zijn. Dit maakt een grootschalige samenwerking en efficiënte productie uitdagend.

*‘Enkel als je alle reststromen concentreert en onderlinge concurrentie onder verwaardings-initiatieven opheft is er een kleine succeskans. Maar vergis je niet in hoe inefficiënt het dan nog steeds is om de stromen bij elkaar te krijgen: aan logistiek gaat bijna alles kapot.’*

### 2. Borging van kwaliteitseisen van reststroomproducten

Kwaliteitseisen van producten moet continu op niveau zijn en voldoen aan de geldende norm (HACCP/BRC/ etiketteringseisen). Afwijkingen die mogelijk ten grondslag liggen aan het werken met reststromen zijn onwenselijk en vragen extra aandacht.

### 3. Samenwerking met voorverwerkers cruciaal, rekenen reguliere marges

Voorverwerkers hebben een cruciale rol in het SMM concept. Dit zijn de partijen die er voor zorgen dat de verse reststromen verwerkt worden tot houdbare tussenproducten (denk aan concentraten, pasta's en purees). Deze tussenstap zorgt voor omvang (schaal), kwaliteitsborging, mogelijk tot tussentijdse opslag en daarmee de continuïteit

van reststromen die de grote verwerkers nodig hebben in hun productiewijze.

De gesproken voorverwerkers geven aan dat ze een schraal business model hebben. Er is veel concurrentie en marges zijn dun. Zij geven daarom aan niet tegen kostprijs mee te willen doen in de samenwerking rond de SMM. Zij kunnen, gezien de beperkte financiële ruimte in hun organisatie, dit niet doen zonder hun bestaansrecht onder druk te zetten en zullen dus hun reguliere marges rekenen. Als er een vragende partij (een producent zoals Zwanenberg) is, willen de voorverwerkers graag hun capaciteit en expertise inzetten. Zij kunnen in principe een breed palet aan verse reststromen verwerken tot houdbare tussenproducten (concentraten, pasta's, purees); ingrediënten waar de industrie eindproducten mee kan maken.

*'Ik moet wel winst maken, anders krijg ik de bank op mijn nek.'*

Met de betrokkenheid en bereidwilligheid van voorverwerkers zijn de operationele uitdagingen genoemd onder één en twee goed te verhelpen. Wat zit grootschalige implementatie dan in de weg? Een cruciaal deel van het antwoord is: de onmogelijkheid om te concurreren met ingrediënten en producten gemaakt van reguliere stromen. Het business model voor de SMM is lastig rond te krijgen. Dit wordt verder toegelicht in de onderstaande business model uitdagingen.

#### 4. Reststromen zijn niet gratis; kostenniveau reststroomproducten veelal hoger t.o.v. regulier

##### Telers/ afzetorganisaties werken aan verbeterde afzetmogelijkheden en inkomsten voor reststromen

Op basis van de gesprekken en ervaring van de stichting STV weten we dat telers/afzetorganisaties hun best doen om producten die niet geschikt zijn om via hun reguliere verkoopkanalen te verkopen een alternatieve bestemming te geven. Hierin maken

ondernemers vaak hun eigen afwegingen en de voorwaarden waaronder ze de reststromen willen aanbieden voor verdere verwerking verschillen. Dit is een dynamisch proces, afhankelijk van vraag en aanbod, de kwaliteit van de producten, toegang tot het netwerk en infrastructuur en de extra kosten die gemaakt moeten worden voor bijvoorbeeld sorteren, verzamelen, kwaliteitscontrole en logistiek. In de praktijk kiezen bedrijven er regelmatig voor om producten die in potentie geschikt zijn om te verwerken een lagere bestemming volgens de ladder van Moerman te geven en met geen of nauwelijks inkomsten, voor veevoer, vergisting of compostering te kiezen. Ervaringen - bijvoorbeeld vanuit de Verspillingsfabriek - laten zien dat als dergelijke reststromen structureel gebruikt kunnen worden om te verwerken tot eindproducten, de ondernemer een verkoopprijs gaat vragen, waardoor het inkoopvoordeel van reststromen minimaliseert. Daarnaast zijn er steeds meer voorbeelden van bedrijven die de afzet van hun klasse 2 / klasse 3 producten hebben aangepakt en van kostenpost tot inkomstenbron hebben omgezet, hetgeen anderen inspireert tot actie. Zie als voorbeeld de aanpak door het handel- en verpakkingsbedrijf van paprika, Rainbow Kleinpak (figuur 5, pagina 11). In 2018 hadden zij nog een reststroom van 2,4 miljoen kg paprika die werd gecomposteerd. Door deze gericht aan te pakken, is de afvalstroom teruggebracht naar 300 duizend kg in 2020 en heeft meer dan 2 miljoen kg inmiddels een hogere verwaarding gekregen bij snijderijen en veevoerfabrikanten.

Een tweede voorbeeld betreft het bedrijf Food Fellows B.V., onderdeel van Harvest House een coöperatie met 44 telers en 1.100 hectare, gericht op de teelt van vruchtgroenten. Sinds een aantal jaren produceren ze zelf sauzen van reststromen. Ze zijn vooral te vinden in de retail, waar ze structurele afspraken mee hebben. Bij Lidl bijvoorbeeld landelijk, onder het label 'Verspil me niet' en bij een aantal SuperUnie supermarkten onder het eigen label FoodFellows. Ze verwerken bij Harvest House in totaal 250 miljoen kg tomaten, waarvan er zo'n



Figuur 4 Vermindering reststromen bij Rainbow Kleinpak

Jaar	Compostering	Veevoer	Snijderijen
2018	2.385.000	0	0
<b>2018:</b> De uitdaging: 2.500.000kg van compostering redden		<b>2020:</b> Nog 300.000kg	
			
Jaar	Kosten	Opbrengsten	Resultaat
2018	€ 110.000	€ 0	€ -110.000
2019	€ 58.000	€ 122.000	€ 64.000
2020	€ 20.000	€ 375.000	€ 355.000



2% tot 2,5% uitval is. Op zo'n groot volume gaat het dan al gauw om 5 miljoen kg tomaten. Het meeste daarvan ging in het verleden naar de vergisting. Nu worden die reststromen verwerkt tot een tomatenbasis (of een pastasaus)<sup>7</sup>.

#### Vorbewerking voegt extra kosten toe

Zoals gezegd heffen de voorverwerkers een aantal praktische uitdagingen op voor het grootschalig verwerken van reststromen. Hier zijn echter ook kosten mee gemoeid. Op pagina 13 wordt ingezoomd op de praktijkcase van Zwanenberg. Hierin komt het volgende naar voren: 'Bij Zwanenberg kunnen we geen verse groenten verwerken op locatie. Dit betekent dat we altijd halffabricaten moeten ontvangen van onze leveranciers. Hierdoor zitten er extra stappen in het proces. Een voorverwerker moet de restproducten opslaan en bewerken tot een halffabricaat. Ook moeten zij de logistiek op orde hebben. Dit alles resulteert in een kostprijs die zo'n ~10% hoger is dan het reguliere product.'

#### Prijs op de wereldmarkt voor reguliere producten voordeliger, onderscheidend vermogen is klein

Grootschalige voedselproducenten kopen grondstoffen veelal op de wereldmarkt in, in grote volumes. Producenten geven aan dat het voordeliger is om reguliere stromen op de wereldmarkt aan te kopen, dan reststromen uit Nederland te gebruiken. Het merendeel ziet het belang van het benutten van reststromen wel, maar worstelt met de toename van de kostprijs. Tweede uitdaging betreft het ontbreken van een duidelijk onderscheidend vermogen van de eindproducten. Het benutten van meer lokale/Nederlandse grondstoffen en verminderen van verspilling wordt wel gezien als een trend en kans. De meeste gesprekspartners verwachten echter niet dat de consument bereid is om meer te betalen voor een regulier product (soepen/sauzen etc.) gemaakt op basis van reststromen.

*'Alsof je een tweedehands auto voor een hogere prijs verkoopt.'*

Dergelijke producten hebben in feite een dubbele achterstandspositie, de kostprijs ligt hoger en het ontbreekt aan concreet en voldoende perspectief voor onderscheidende positionering in de reguliere markt om die hogere kostprijs te kunnen doorberekenen. Een manier om een dergelijk risico af te kunnen vangen is als partijen afspraken maken over een gegarandeerde afzet.

#### 5. Onzekerheid over (betaalde) afzet

Vrijwel alle schakels uit de keten geven aan dat gegarandeerde afzet cruciaal is. Ook de ervaringen van de Verspillingsfabriek en Kipster leren ons dat dit essentieel is om een stabiele business op te bouwen en het risico te kunnen nemen om de keten anders in te richten.

Partijen geloven eensgezind niet in een model waarbij er enkel producten worden gemaakt voor voedselhulp (donatie). Er moet een commerciële verkoop, dan wel een andere inkomstenstroom zijn als basis voor het business model van de SMM. Partijen geven aan dat het zorgen voor succesvolle commerciële verkoop van producten gemaakt op basis van reststromen in een sterk concurrerende markt van commodity's al ingewikkeld genoeg is.

*'De grootste uitdaging is niet het maken van producten, maar zorgen dat ze gekocht en opgegeten worden. Mensen gaan niet ineens méér soepen, sauzen of wat dan ook eten.'*

De retailers die we gesproken hebben zijn nu niet bereid tot 'gegarandeerde afzet' afspraken (te vroeg) en ook niet bereid om nu in de coalitie te stappen om te onderzoeken hoe en onder welke voorwaarden afzet gegarandeerd kan worden (geen prioriteit). Hiermee valt een belangrijke bouwsteen voor de coalitie van de SMM weg.

*'Op dit moment valt deelname aan de SMM niet binnen onze voedselverspillingstargets, die zitten op de eigen operatie en de winkels.'*

<sup>7</sup> www.foodfellows.nl



## UIT DE PRAKTIJK SOEP VAN RESTSTROMEN BIJ ZWANENBERG

**Zwanenberg behoort tot de leidende Europese producenten en exporteurs van soepen, sauzen, vleesconserven en meer. Ze leveren aan retail en groothandel onder diverse succesvolle merknamen, denk aan Struik en Chicken Tonight. Ook maken ze soepen voor de bekende merken. Per jaar produceren ze zo'n 80 miljoen liter soep.**

### Effectief tegen klimaatopwarming

'We zien bij Zwanenberg dat de meest effectieve oplossing tegen klimaatopwarming het reduceren van voedselverspilling is,' vertelt Monique Witteveen, Manager Productmanagement bij Zwanenberg. 'Wij maken houdbare producten, wat al zorgt voor minder verspilling. Daarnaast is blik een circulaire en daardoor duurzame verpakking. Als we daar dan ook nog reststromen in kunnen gebruiken, is het verhaal compleet en kunnen we nog meer verspilling voorkomen.'

### 1 miljoen blikken tomatensoep van reststromen

Zwanenberg wil daarom 1 miljoen blikken tomatensoep van reststromen maken. 'Deze soepen bestaan voor 20-40% uit restproducten. 30 tot 50 procent is water en het overige percentage is kruiden, bindmiddel en vulling zoals pasta, stukjes groenten en soepballetjes. Uiteindelijk willen we ook sauzen gaan maken van reststromen. Daarbij ligt het percentage restproducten hoger, omdat er minder water inzit,' legt Witteveen uit.

### Extra bewerkingsstap leidt tot hogere kostprijs

Voor de reststromen werkt Zwanenberg samen met leveranciers, waaronder Food Fellows B.V.. Zij hebben zo'n 6 miljoen kilo tomaten en 4 miljoen kilo paprika als restproduct. Maar simpelweg een grote hoeveelheid restproducten, zoals tomaten of paprika's, leveren kan niet. Bij Zwanenberg kunnen ze namelijk geen verse groenten verwerken op locatie. Dit betekent dat ze altijd halffabricaten moeten ontvangen van

hun leveranciers. Witteveen: 'Hierdoor zitten er extra stappen in het proces. Een voorverwerker moet de restproducten opslaan en bewerken tot een half-fabricaat. Ook moeten zij de logistiek op orde hebben. Dit alles resulteert in een kostprijs die zo'n ~10% hoger is dan het reguliere product.'

### Consumenten opvoeden

Volgens Witteveen is die hogere kostprijs nog lastig te verkopen aan consumenten. 'Het aanpakken van het reststroomprobleem begint daarom ook met bewustwording van de consument. Hoe leg je de consument uit dat je iets goeds doet voor de wereld, je soep van verspilde stromen eet, maar er wel meer voor moet betalen? Die boodschap is moeilijk. Er is slechts een kleine groep mensen die hiertoe bereid zijn en er lopen al een aantal kleinschalige initiatieven die daarop inspelen. Maar wij zijn een grootschalig initiatief, we produceren miljoenen liters. Rotatie van een paar blikken soep per week is onvoldoende voor productie op onze grote lijnen.'

### Consistentie in smaak en kwaliteit

Ook is consistentie in de reststroomproducten voor Zwanenberg van groot belang. Het eindproduct moet reproduceerbaar zijn én altijd van dezelfde kwaliteit. 'Maar misschien moeten consumenten hierin óók opgevoed worden. Dat afwijkingen van de norm ook mogen.'

### Een verkoopkanaal voor reststroomsoep

Wat is er volgens Witteveen nodig om de reststroomsoepen grootschalig te produceren? 'Op de korte termijn ligt de sleutel bij de bewustwording van de consument. Misschien helpt een andere term bijvoorbeeld om mensen anders tegen reststromen aan te laten kijken. Daarnaast hebben we een goed verkoopkanaal nodig: een afnemer die bereid is om de stap naar voren te zetten en een positieve impact te maken voor het klimaat.'

### Productcategorieën waar VBNL altijd behoefte aan heeft, met aanvullende informatie:

- **Olie** (zonnebloemolie/olijfolie), **eieren**, **vlees** (rund en kip, geen varken i.v.m. grote niet-westerse klantengroep)
- **Vers:** De Voedselbanken weten steeds beter de weg naar de teler te vinden en worden ook ondersteund door o.a. retailers en de Groente & Fruit brigade. Daarnaast zien zij ook kans voor versproducten die nu bij de douane tegen worden gehouden! Echter beseffen ze dat dit een juridisch complex verhaal is.
- **Houdbaar:** er is altijd behoefte aan houdbare producten passend binnen de schijf van vijf. Soepen, sauzen en conserven zijn zeer welkom, mits ze breed inzetbaar zijn voor de diversiteit aan klanten. Hoe meer basis zoals simpele tomatensaus, hoe beter. Diepvriesproducten zijn minder geschikt, de opslagkosten zijn hoog voor de Voedselbank en een groot deel van de klanten heeft niet de mogelijkheid om de producten bevroren te bewaren.

De operationele en business model uitdagingen zijn opgehaald na gesprek met partijen uit de AGF keten. Daarnaast hebben we nog een tweetal voedselhulp organisaties gesproken.

## BEHOEFTE VOEDSELHULP ORGANISATIES

### Samenwerkingsmogelijkheden Rode Kruis beperkt

De samenwerkingsmogelijkheden met het Rode Kruis zijn beperkt omdat zij geen model kennen waarin ze structureel houdbare producten verschaffen aan mensen. Voedselhulp via Rode Kruis richt zich o.a. op het verstrekken van boodschappenkaarten waarmee mensen zelf boodschappen kunnen doen óf op het aanbieden van crisishulp. In beiden gevallen is er vanuit het Rode Kruis momenteel geen logische match om partner te zijn in de coalitie rond de SMM. Dit neemt niet weg dat zij het idee wel een warm hart toedragen.

### VBNL staat open voor het idee van SMM

Vrijwel alle gesproken ketenpartners werken al samen met VBNL. VBNL is blij met het idee van de SMM. De SMM past één op één bij hun missie (zowel het tegengaan van verspilling als het bieden van voedselhulp) en heeft altijd behoefte aan houdbare producten passend binnen de schijf van vijf (zie hiernaast voor meer toelichting).

VBNL voorziet serieuze problemen om alle monden te kunnen blijven voeden door de toenemende groep mensen die een beroep doet op de voedselbank en teruglopend aanbod van producten die zij ervaren. Momenteel koopt VBNL nog geen voedsel aan. Dit is een belangrijk uitgangspunt voor de vereniging. Echter, gezien de omstandigheden, is recent Stichting Voedselvangnet opgericht.

De oprichting van stichting Voedselvangnet neemt een belangrijke zorg weg bij VBNL mochten er echt serieuze dreigende tekorten zijn. Voedselvangnet kan dan producten inkopen, tegen een marktconforme prijs als er sprake is van acute nood. Welke producten dat zijn, is afhankelijk van

**Stichting Voedselvangnet** heeft ten doel het inkopen en leveren van levensmiddelen op verzoek en ten behoeve institutionele organisaties zoals Voedselbanken Nederland, waarmee een overeenkomst is gesloten.

Het ministerie van SZW en de Europese Commissie dragen met (ESF) subsidies<sup>8</sup> financieel bij aan het dreigende voedseltekort. Omdat Voedselbanken Nederland uit principe nooit hebben betaald voor voedsel, wordt van het subsidiegeld door een onafhankelijke stichting voedsel ingekocht. Hiervoor is in juni 2021 stichting Voedselvangnet opgericht<sup>9</sup>. Stichting Voedselvangnet is sinds haar oprichting een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI)<sup>10</sup>.

de tekorten op dat moment. Een zorg voor VBNL blijft de (financiële) funding van deze nieuwe stichting die zelf niet aan fondsenwerving doet.

Voor VBNL is de SMM een relevante ontwikkeling, echter kan ze niet proactief naar voren stappen in de ontwikkeling van het initiatief. Als serieuze capaciteit nodig is dan zal daar specifiek een vrijwilliger voor gezocht moeten worden. Dat geldt overigens voor alle diensten / activiteiten die VBNL oppakt.

Tijdens de gesprekken met ketenpartners werd ook duidelijk dat sommigen hun producten niet altijd kwijt kunnen aan VBNL, vanwege beperkte beschikbaarheid van vrijwilligers op de DC's en/of omdat niet alle voedselbanken op alle dagen van de week uitgeven waardoor de afzet, in combinatie met de vaak korte houdbaarheidsdatum, vaak een mismatch is. O.a. Lidl heeft aangeboden om te verkennen of optimalisatie van de logistieke processen van VBNL mogelijk is. Zij zou graag expertise en menskracht hier voor in willen zetten. VBNL onderkent het verbeterpotentieel en werkt op dit moment aan de verbetering van de logistiek samen met Zero Hunger Lab van de Universiteit Tilburg, maar geeft ook aan dat veranderprocessen langer duren doordat het een 100% vrijwilligersorganisatie is.

---

<sup>8</sup> De ESF+ subsidie wordt gezien als een tijdelijke overgangmaatregel totdat er weer voldoende voedsel beschikbaar is vanuit andere kanalen zoals bijvoorbeeld de Sociaal Maatschappelijke Menukaart. De maximale subsidie voor 7 jaar is ca. 16 miljoen euro wat neerkomt op 2,2 miljoen per jaar. Hierbij moet men zich realiseren dat de Voedselbanken met elkaar voor meer dan 80 miljoen euro aan voedselwaarde per jaar omzetten. Kortom een relatief klein bedrag t.o.v. de waarde van het benodigde voedsel per jaar.

<sup>9</sup> Stichting Voedselvangnet zal moeten inschrijven voor de ESF+ subsidie. Ook andere partijen kunnen dat. Het is nog afwachten of deze subsidie (volledig) wordt toegekend omdat ook andere partijen kunnen inschrijven.

<sup>10</sup> Stichting Voedselvangnet. (2022, mei 24). Opgehaald van [www.voedselvangnet.nl](https://voedselvangnet.nl/over-ons/change-lot-actually): <https://voedselvangnet.nl/over-ons/change-lot-actually>



## CONCLUSIE FASE 1 - VERKENNEN

Ondanks dat partijen de bedoeling van de SMM ondersteunen, zien maar weinig van de gesprekspartners een actieve rol voor zichzelf in de verdere ontwikkeling van de menukaart. Dit heeft te maken met de genoemde operationele en business model uitdagingen, waarbij de grootste bottlenecks zijn:

- Hoger kostenniveau van reststroomproducten t.o.v. regulier
- Onzekerheid over (betaalde) afzet

Het merendeel van de partijen is hierdoor afwachtend en reactief. Wat niet wegneemt dat ze wél in de eigen organisatie met vermindering van reststromen en bijdragen aan voedselhulp aan de slag zijn!

Voor deelname aan de coalitie en het realiseren van een ketenaanpak is echter ook leiderschap nodig dat verder kijkt dan de grenzen van de eigen organisatie. Dit vraagt om doorzettingsvermogen, financiële ruimte én een intrinsieke motivatie om de opgave beet te pakken.

Op basis van de eerste gespreksronde hebben we geconstateerd dat er bij twee partijen de wens en het vermogen aanwezig lijkt om de operationele en business model uitdagingen te challengen en een rol te spelen in de verdere verkenning van de SMM: dit zijn Zwanenberg en Unilever.

Na besluitvorming in de stuurgroep zijn we met beide partijen fase 2 'ontwikkelen' gestart.



# ONTWIKKELEN

## Bevindingen fase 2

In de tweede fase zijn we verder in gesprek gegaan met Zwanenberg en Unilever. We hebben er voor gekozen om ze eerst één op één te spreken, vanuit het idee om hun behoefte en ideeën beter te begrijpen en vrij te verkennen hoe een eventuele ketensamenwerking er uit kan zien en welke rol zij daar in kunnen vervullen. Onderstaande inzichten ontstonden na de gesprekken.

## AMBITIE ZWANENBERG

Zwanenberg zet in op drie sporen als het gaat om tegengaan voedselverspilling: Zwanenberg wil graag in spoor 1 een upgrade geven aan haar eigen assortiment. Ze wil niet enkel reststromen verwerken, maar ook een kwaliteitsslag maken op o.a. smaak en gezondheid. Het product zal naar verwachting niet gebrand worden als een ‘verspillingssoep’.

Voor spoor 2 is Zwanenberg op zoek naar een retail partner, hier worden eerste gesprekken voor gevoerd, al is het animo

	Omschrijving	Status eind Q2 2022	Vervolg
1	<b>Upgrade van eigen merken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eigen merken meer premium maken</li> <li>Kwaliteitsslag product (verbeterde smaak, minder zout/suiker)</li> <li>Reststroom in verwerken</li> </ul>	Ontwikkelfase: hoe komen we op het gewenste kwaliteitsniveau en wat wordt de nieuwe kostprijs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intern proces. Geen hulp nodig vanuit STV/LNV.</li> <li>Zwanenberg is zelf in lead van tempo en keuzes</li> </ul>
2	<b>Ontwikkeling private label producten met klant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retailers verleiden om reststroomsoepen op te nemen in hun private label assortiment</li> </ul>	Verkennde fase: contact geweest met twee retailers, (nog) geen concrete interesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afhankelijk van interesse retail</li> </ul>
3	<b>Productie voor maatschappelijk doel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productiecapaciteit inzetten voor de voedselbank</li> <li>Zwanenberg wil <b>tegen kostprijs</b> produceren, evt. deel doneren als daar iets tegenover staat (bijv. PR)</li> <li>Reststroom in verwerken</li> </ul>	Klaar voor productie: <ul style="list-style-type: none"> <li>Receptuur Italiaanse tomatensoep gereed: Nutriscore A, vegan, 80% reststromen</li> <li>Toeleverketen gereed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zoektocht funding: wie gaat kosten dragen?</li> <li>Hulp overheid:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Wat zijn de mogelijkheden v.w.b. CO2 compensatie?</li> <li>Welke (media) aandacht kan/wil de overheid hier voor genereren?</li> <li>Zijn er financiële instrumenten of afzetmogelijkheden?</li> </ul> </li> </ul>

Figuur 5 Zwanenberg zet in op 3 sporen als het gaat om tegengaan voedselverspilling

### Persoonlijke missie

‘Sinds ik een boek heb gelezen over de honderd meest effectieve manieren tegen opwarming van de aarde, weet ik dat het reduceren van voedselverspilling de nummer 1 is van de potentiële oplossingen’, vertelt Maarten Elsinga, CEO van Zwanenberg. Voor verschillende soepen die het bedrijf produceert, zijn daarom de mogelijkheden onderzocht om gebruik te maken van tomaten die afgekeurd worden voor de retailer, omdat ze te groot, te klein of misvormd zijn of niet de juiste kleur hebben. Doorgaans vinden die tomaten hun weg naar de biovergisterij – vaak miljoenen kilo’s per jaar. ‘Met de voedingswaarden van die tomaten is niks mis, dus wij kunnen er prima soep van maken. Maar om ze te kunnen verwerken, moet ons proces aangepast worden. Dat maakt de soep duurder, terwijl de verwachting is dat artikelen gemaakt van restproducten goedkoper zijn. De schoen wringt juist verderop in de keten: we hebben nog geen retailer gevonden die het aandurft met de hogere prijs. Maar wij zijn er helemaal klaar voor,’ aldus Elsinga<sup>11</sup>.

nog niet groot. In spoor 3 wil Zwanenberg tegen kostprijs produceren voor een maatschappelijk doel. Ze zijn hier dan wel nadrukkelijk op zoek naar funding dan wel compensatie door overheid of andere organisaties. Ze denken zelf aan mogelijkheden van CO2 compensatie, actieve media-aandacht (PR waarde) of financiële instrumenten die het werken met reststromen financieel haalbaarder maken.

### Samenvattend:

- Zwanenberg kiest bewust voor het bewandelen van drie parallelle sporen en hoopt daarmee zo veel mogelijk zelf tempo en regie te houden.
- Zwanenberg kiest in spoor 1 voor een algehele upgrade van het merk waar verwerken van reststromen onderdeel van uitmaakt. Het merk zal echter ook op smaak een verandering ondergaan. Zwanenberg wil een premium soep ontwikkelen en kiest er vooralsnog voor om het niet te branden als verspillingssoep.
- In alle drie de sporen wordt nog langs traditionele rollen (toeleveranciers – producent – retailer) gewerkt en in traditionele business modellen gedacht. Dat maakt dat er nog beperkt ruimte is voor business modellen waarin de kosten voor voedselhulp (deels) gedekt worden.
- Zwanenberg wil in het derde spoor (productie voor maatschappelijk doel) tegen kostprijs produceren als daar ondersteuning vanuit de overheid - in bijvoorbeeld vorm van financiële steun, CO2 compensatie, afzet of PR - tegenover staat.

<sup>11</sup> Levensmiddelenkrant week 17

## AMBITIE UNILEVER

Unilever heeft de wens om een verspillingsoep in haar assortiment op te nemen. Gezien de marketingexpertise van de organisatie, het sterke merk van Unox, de tijdsgeest en de missie van het bedrijf wil ze hier voor gaan.

Na gesprekken met Zwanenberg, producent voor Unilever, is het voor Unilever helder geworden dat de prijs voor soep gemaakt op basis van reststromen substantieel, ongeveer 10%, hoger ligt dan het bestaande product dat wordt afgenomen (reguliere Unox soep door Zwanenberg gemaakt).

Unilever ziet het als een uitdaging om een product wat duurder is qua inkoop tóch zo te positioneren dat het verkocht wordt in de supermarkten. Hier ervaren ze een afbreukrisico. In tegenstelling tot Zwanenberg wil Unilever het feit dat het product gemaakt is met reststromen juist wél benutten in de positionering. Zich beseffende dat ze inspelen op behoeften van een kleine doelgroep (niche) in een markt waar al veel aanbod is.

Het succesvol, grootschalig in de markt zetten van de verspillingsoep wordt dus als uitdagend ervaren. Een combinatie met leverantie aan voedselhulp is – gezien de uitdagingen rond prijs en afzet van een verspillingsoep – voor nu te complex. Het wordt als onnodig ingewikkeld ervaren om twee doelen in één product te verenigen. Daarbij doneert Unilever jaarlijks ruim één miljoen producten aan VBNL. Er is wel bereidheid om op termijn de mogelijkheden voor een integraal model te onderzoeken, maar er is momenteel weinig urgentie en vertrouwen dat dit tot een succes gaat leiden.

Voor wat betreft het rond krijgen van de business case voor verkoop van verspillingsoep heeft Unilever de volgende ideeën:

### 1. Subsidie op het verschil tussen de inkoop-prijs van reguliere stromen en reststromen.

Op deze manier kunnen bedrijven sneller voor reststromen kiezen. Unilever geeft aan: ‘Ik begrijp de

	Omschrijving	Status eind Q2 2022	Vervolg
1 <b>Lanceren van Unox verspillingsoep</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een premium Unox verspillingsoep introduceren; waardevol voor het merk en passend in de tijdsgeest</li> <li>Productie van twee soepen op de bliksoep lijn van Zwanenberg</li> <li>Unilever ziet niet direct mogelijkheden om de sociale component (voedselhulp) ook in te vullen</li> </ul>	Start van de ontwikkelfase: <ul style="list-style-type: none"> <li>CEO Zwanenberg geïnformeerd en enthousiast</li> <li>Vervolgafspraken tussen brand manager Unox en accountmanager Zwanenberg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productontwikkeling met Zwanenberg: recepturen, prijzen etc.</li> <li>Aanleverketen organiseren: juiste reststromen, in goede vorm, op goede moment, tegen goede prijs</li> <li>Benaderen retailers voor afzet</li> </ul>

**Figuur 6** Unilever heeft de wens om een verspillingsoep in haar Unox assortiment op te nemen

zorg van ministeries om bedrijven een voorsprong te geven, maar met deze subsidie doe je dat niet omdat er niet perse een voordeel is maar meer de prijs gelijk wordt getrokken.'

## 2. Werk met een toeslag voor reststroomproducten.

'Wanneer bedrijven reststromen gebruiken in het product kunnen ze achteraf een korting terugvragen bij de overheid. Zo hebben we ook de mogelijkheid om reststromen te gebruiken in onze reguliere soepen.'

Meer specifiek gevraagd naar de ontwikkeling van een stroom aan VBNL geeft Unilever aan:

## 3. 'Geef de voedselbank een potje geld om onze 'reststroomsoepen' tegen kostprijs in te kopen.

Dit geeft ons de mogelijkheid om reststromen massaler te gebruiken en een concept te bouwen in de supermarkt (bijvoorbeeld: koop er één, doneer er één).'

### Samenvattend

- Unilever ziet het als kans voor Unox om één of meerdere soepen van reststromen te gaan verkopen. Dit draagt bij aan haar merk en eigen missie om verspilling tegen te gaan.
- Ze ziet zichzelf als meest logische partij om dit te doen gezien het sterke (Unox) merk en de marketingexpertise van de organisatie.
- Hogere inkoopprijs van verspillingssoep (~10%) maakt het uitdagend om de soep te lanceren in de markt.
- Unilever ziet een rol voor de overheid om het werken met reststromen aantrekkelijker te maken (subsidie verschil inkooprijzen, werken met toeslag op verspillingsproducten).
- Unilever ziet (nu nog) geen mogelijkheden om de leverantie aan voedselhulp als integraal en structureel onderdeel mee te nemen in het model. Het wordt als onnodig ingewikkeld ervaren om twee doelen in één product te verenigen.



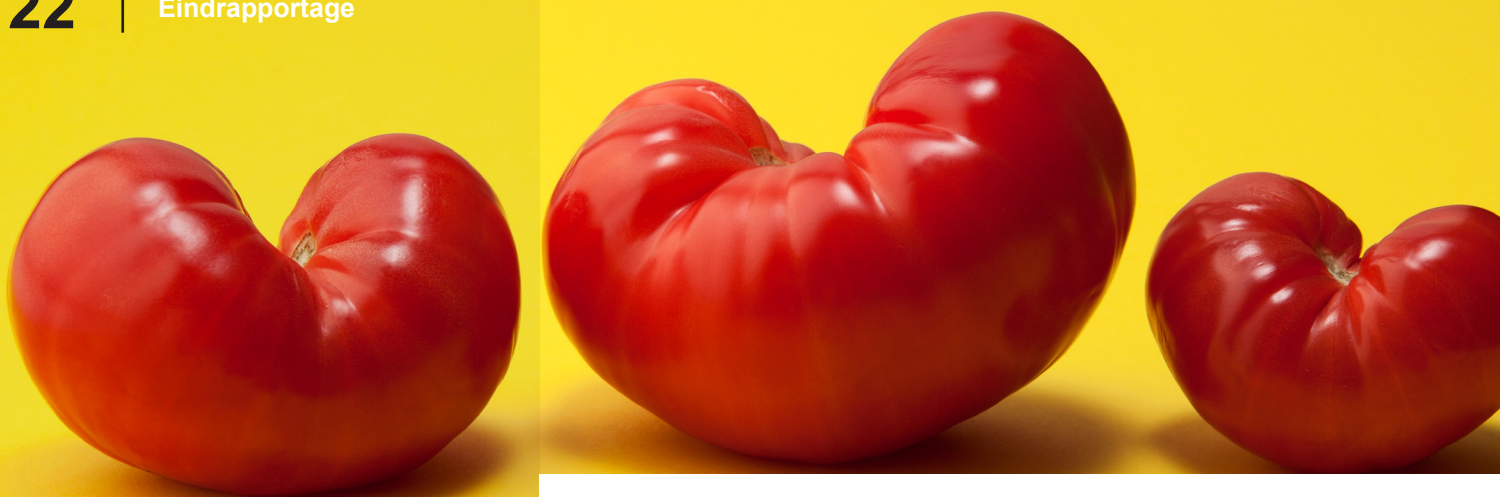


## CONCLUSIE FASE 2 - ONTWIKKELEN

- Zowel Unilever als Zwanenberg willen beiden hun eigen tempo en koers bepalen om reststromen te verwerken en bijdrage te leveren aan maatschappelijke doelen.
- Beiden partijen vinden het ingewikkeld om twee doelen (tegenaan verspilling en leverantie aan voedselhulp) in één initiatief te verenigen. De opgave om grootschalig verspilling tegen te gaan wordt al als uitdagend ervaren omdat kostprijs van reststroomproducten ~10% hoger ligt ten opzichte van regulier. Daarnaast zijn producten onvoldoende onderscheidend, concurreren ze in een commoditymarkt en is er geen zicht op grootschalige afzet, wat het business model van reststroomproducten lastig maakt.
- Het halen van dusdanige marges uit commerciële afzet die het mogelijk maken om producten te doneren aan voedselhulporganisaties is niet realistisch. Daarbij staan retailers momenteel niet open voor het onderzoeken van samenwerking in het kader van de SMM, waardoor afzet niet geborgd is.
- Het aanbieden van producten voor voedselhulp gemaakt op basis van reststromen zonder vergoeding (donatie) is voor geïnterviewden niet haalbaar. Zwanenberg en Unilever zien wel mogelijkheden in tegemoetkoming door de overheid in bijvoorbeeld vorm van financiële steun, CO2 compensatie, PR of verzekerde afzet en zijn dan ook bereid tegen kostprijs te produceren voor voedselhulporganisaties.

Op basis van de gesprekken hebben we geconcludeerd dat het niet haalbaar is om een gezamenlijke ketensamenwerking te starten waarin op grote schaal reststromen worden verwerkt tot producten die aangeboden worden aan voedselhulporganisaties.

Als logische consequentie van deze conclusie heeft de stuurgroep, op voorzet van het kernteam, besloten niet te starten met fase 3 (activeren).



## CONCLUSIES

### Haalbaarheidsonderzoek Sociaal Maatschappelijke Menukaart

**Op korte termijn is het *niet haalbaar om een ketensamenwerking te starten* waarin op grote schaal reststromen worden verwerkt tot producten die aangeboden worden aan voedselhulporganisaties.**

Er zijn een aantal belemmeringen zichtbaar geworden die het verenigen van deze twee opgaven - tegengaan voedselverspilling en verstevigen aanbod aan voedselhulporganisaties - op dit moment niet mogelijk maken. Dit zijn:

- Samenwerking met voorverwerkers is cruciaal om operationele uitdagingen op te lossen en grootschalige inzet van reststromen mogelijk te maken. Voorverwerkers kunnen en willen echter niet tegen kostprijs meewerken aan ontwikkeling van producten voor de SMM. Hiervoor zijn hun marges te dun. Zij rekenen reguliere marges op hun diensten.
- Geïnterviewden geven aan dat de prijs van reguliere stromen op de wereldmarkt aantrekkelijker zijn dan de prijs van producten gemaakt op basis van reststromen. Zij ervaren in de praktijk een plus van ~10% op de kostprijs van reststroomproducten (o.a. door de benodigde voorbereidingsstap).
- Het aanbieden van producten voor voedselhulp gemaakt op basis van reststromen zonder vergoeding (donatie) is voor geïnterviewden niet haalbaar. Zwanenberg en Unilever zien wel mogelijkheden in tegemoetkoming door de overheid in





vormen van financiële steun, CO2 compensatie, PR of verzekerde afzet en zijn dan ook bereid tegen kostprijs producten te ontwikkelen voor voedselhulporganisaties.

- Het halen van dussdanige marges uit commerciële afzet die het mogelijk maken om producten te doneren aan voedselhulporganisaties is niet realistisch. Producten zijn onvoldoende onderscheidend en concurreren in een commoditymarkt. Daarnaast staan retailers momenteel niet open voor het onderzoeken van samenwerking in het kader van de SMM, waardoor afzet niet geborgd is.

**Samenvattend kunnen we stellen dat het werken met reststromen zorgt voor een hogere kostprijs van producten t.o.v. regulier die momenteel niet via de markt of anderszins terugverdiend wordt waardoor het idee van de Sociaal Maatschappelijke Menukaart niet haalbaar is.**

Wel is het goed om nogmaals te benadrukken dat geïnterviewden positief staan tegenover de bedoeling van de SMM. Het verenigen van beiden opgaven (verspilling en voedselhulp) in één initiatief maakt deelname om bovengenoemde redenen echter complex.

Donatie aan voedselhulporganisaties heeft aandacht bij de geïnterviewden en heeft vaak al een vaste plek in het bedrijf. Geïnterviewden geven ook aan door te gaan met stappen om verspilling in de eigen organisatie terug te dringen. Partijen zien hier milieu- én businessvoordelen. Gesprekken in het kader van de Sociaal Maatschappelijke Menukaart hebben verbindingen opgeleverd die helpen bij het realiseren van de verspillingsdoelen en urgentie om met het onderwerp aan de slag te gaan vergroot.

## AANBEVELINGEN

Ondanks het feit dat er op dit moment te weinig basis is om samen te werken aan realisatie van de Sociaal Maatschappelijke Menukaart hebben we een aantal kansen geïdentificeerd die vermindering van verspilling en versteviging van het aanbod naar VBNL mogelijk maken. Onze aanbevelingen zijn als volgt:

### Aanbeveling 1

#### Creëren van gegarandeerde afzet – pilot Voedselvangnet

Het aanbieden van producten voor voedselhulp gemaakt op basis van reststromen zonder vergoeding (donatie) is voor geïnterviewden niet haalbaar. Zwanenberg en Unilever zien wél mogelijkheden als tegemoetkoming door de overheid georganiseerd wordt in vorm financiële steun, CO2 compensatie, PR of verzekerde afzet. Om maar met het laatste te beginnen: daar zien we een kans om te experimenteren met aankoop van producten vanuit het Voedselvangnet.

Op basis van de gesprekken die in het haalbaarheidsonderzoek plaatsvonden achten wij het realistisch dat partijen bereid zijn om, bij gegarandeerde afname, tegen kostprijs producten te maken voor voedselhulp op basis van reststroom grondstoffen uit Nederland. Concreet zou dit zou er als volgt uit kunnen zien:

- Via Stichting Voedselvangnet wordt een aanbesteding uitgeschreven voor levering van een basisaanbod soep voor klanten van VBNL. Er zijn momenteel 40.000 gezinnen klant bij VBNL. Als zij ieder 2 blikken/potten soep van 0,8 liter per week kunnen ontvangen hebben we het over een uitvraag in de aanbesteding naar 3,4 miljoen liter soep per jaar.
- In de aanbesteding staan heldere gunningscriteria. Prijs is zeker een belangrijke wegingsfactor: de

soep wordt immers gedoneerd aan klanten van VBNL. Dus hoe lager de prijs, hoe meer mensen soep kunnen eten. Belangrijk is echter om als knock-out criteria mee te nemen: gemaakt van/ met reststromen. Ervaringen vanuit recente aanbestedingstrajecten in duurzaam aanbesteden kunnen hierin worden meegenomen (zoals de Aanbesteding Voeding Justitiabelen DJI).

- Door dit zo te doen wordt de uitdaging ‘gebrek aan afzet’ deels weggenomen en voelen partijen in de keten zich uitgenodigd om scherp aan te bieden. Het zal per schakel in de keten verschillen hoeveel marge zij zelf inleveren (kostprijs, kostprijs+ of regulier), passend bij hun positie en wat ze zich kunnen veroorloven. Het resultaat zal zijn dat er een soep gemaakt van reststromen wordt aangeboden door samenwerkende partijen tegen een scherpe prijs.
- Zo wordt invulling gegeven aan de uitdaging waar het haalbaarheidsonderzoek mee begon: ‘Inventariseer of en welk commitment er is om gezamenlijk een ketensamenwerking te ontwikkelen die grootschalig voedselverspilling tegengaat en een bijdragen levert aan voedselhulp.’

Aanvullend zouden wij aanbevelen dat partijen die een voortrekkersrol spelen in het verwaarden van reststromen en leveren aan voedselhulporganisaties bewust door de overheid op het podium worden gezet. Dit is van grote meerwaarde voor de betreffende organisaties.

Een tweede aanbeveling richt zich primair op het tegengaan van voedselverspilling, maar is helpend om beter dan nu te snappen hoe de prijsmechanismen in de keten werken en te identificeren waar ruimte zit om toekomstige ketensamenwerkingen, mogelijk ook richting voedselhulporganisaties, vorm te geven.





## Aanbeveling 2

### Kosten-batenanalyse keten

De geïnterviewden gaven aan dat kosten van producten gemaakt op basis van reststromen hóger liggen dan producten gemaakt van primaire grondstoffen in de betreffende categorie. In de gesprekken zijn verschillende kostensoorten benoemd (o.a. logistiek, opslag, handling), maar is geen kwantitatieve analyse uitgevoerd. Het is raadzaam om een dieper gaande kosten-batenanalyse in de keten uit te voeren, om (1) beter te snappen waar, welke financiële prikkels in het systeem zitten die verspilling uitlokken, (2) hoe de kosten en baten van reststroomproducten er uit zien t.o.v. reguliere producten en met deze informatie (3) succesvolle interventies te ontwikkelen, o.a. passend beleid om verspilling tegen te gaan, dan wel het werken met reststromen te stimuleren.

## Aanbeveling 3

### Doen, leren, beter doen

Het zou tot slot interessant zijn om - op basis van uitkomsten van de eerste twee aanbevelingen - nog eens de uitdagingen die genoemd zijn in dit haalbaarheidsonderzoek met stuurgroep en kernteam van de SMM te beschouwen, lessen voor toekomstige samenwerkingen te trekken en deze actief te delen met netwerkpartners van de stichting Samen Tegen Voedselverspilling. We beseffen ons dat dit een lange termijn aanbeveling is, maar zo bouwen we aan collectieve kennis over ons complexe voedselsysteem en helpt het om anders te denken, te doen en ons te organiseren ten behoeve van minder verspilling en meer voedselhulp.



## NAWOORD VANWAARDE

### **Vernieuwen in een complex voedselsysteem**

Ondanks het feit dat het logisch lijkt om met reststromen producten te maken voor voedselhulp maakt de complexiteit van ons voedselsysteem juist dat het tegenovergestelde waar is. Het haalbaarheidsonderzoek heeft duidelijk gemaakt dat de spelers in de voedselketen het nu niet haalbaar achten de Sociaal Maatschappelijke Menukaart te realiseren.

Ons voedselsysteem is gericht op 'efficiëntie': zo veel mogelijk, zo goedkoop mogelijk. Het efficiënt maken van ons voedselsysteem heeft er voor gezorgd dat de keten van grond tot mond verdeeld is. Iedere speler is kampioen op zijn eigen onderdeel. Maar het totaal is in dit geval niet meer dan de som der delen. Sterker nog: het is minder. Want juist deze versnippering, scheve verdeling van macht in de keten en de heftige onderlinge concurrentie, maakt dat verspilling ontstaat. Daarnaast zijn we actief op een wereldmarkt, waardoor we niet alleen met regels uit eigen land te maken hebben maar ook met lagere productie- en verwerkingskosten wereldwijd. Door deze 'race to the bottom' ligt de focus op schaal en prijs. Ons voedselsysteem is schraal, met veel harde werkers, concurrenten, bescheiden marges en veel externaliteiten. De 'pijn' die dit oplevert wordt nog onvoldoende gevoeld; die komt terecht bij de natuur, het klimaat en volgende generaties. Dit maakt vernieuwing uitermate kwetsbaar en afhankelijk van leiderschap met lange termijn

visie en beschikbare middelen om te vernieuwen. Tegelijkertijd zijn er uitdagende nationale verspillingdoelstellingen te halen: in 2030 moet de voedselverspilling gehalveerd zijn en uiteindelijk streven we naar een circulair voedselsysteem in 2050. Dat betekent dat we eetbare stromen die we nu nog als ‘reststromen’ zien standaard gaan gebruiken voor voedsel en dat we alle grondstoffen terug de keten in krijgen. Ook dit haalbaarheidsonderzoek laat weer zien dat er nog een lange weg te gaan is voordat we daar zijn.

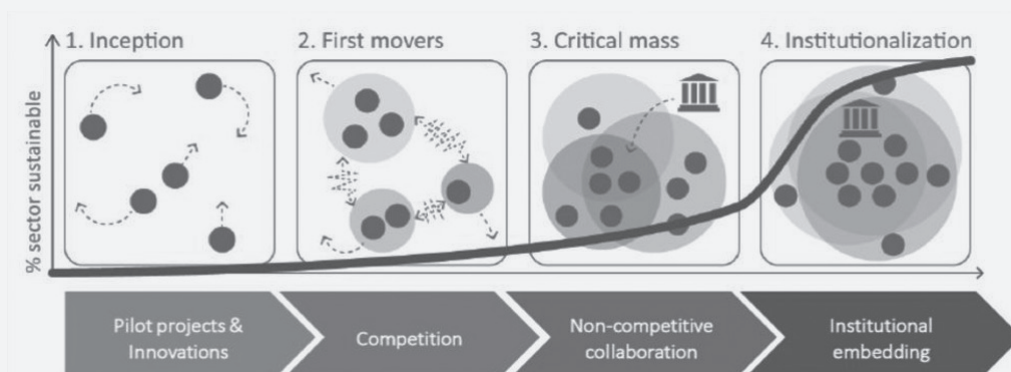
Om de noodzakelijke vernieuwing van ons voedselsysteem mogelijk te maken moeten we anders denken, anders doen en ons anders organiseren. Een transitie van ons voedselsysteem dus; maar wat zijn logische stappen om hier aan bij te dragen? Hoe gaan we het doen en waar beginnen we?

Een handig model om vanuit eigen positie te bepalen wat te doen om de transitie waar jij aan bij wil dragen te versnellen, is het markttransformatiemodel van Simons & Nijhof<sup>12</sup>. Zij onderscheiden vier fasen waar vernieuwing van een sector doorheen gaat en

hebben voor verschillende type spelers (overheid, industrie, kennisinstututen, banken en ngo's) inzichtelijk gemaakt wat het veranderproces per fase vraagt van verschillende spelers. Het geeft inzicht in wie wat wanneer moet doen om versneld door een transitie te gaan.

Dit haalbaarheidsonderzoek bestond uit de zoektocht naar een ketensamenwerking voor de Sociaal Maatschappelijke Menukaart, een fase 3 activiteit waar we op zoek waren naar een ‘coalition of the willing and the able’. Op basis van de gesprekken hebben we kunnen vaststellen dat dit te vroeg is; we bevinden ons nog niet in de fase dat een ‘non-competitive collaboration’ realistisch is. Een aantal randvoorwaarden, te lezen in het rapport, is hiervoor nog niet op orde. Het tegengaan van voedselverspilling als transitieopgave bevindt zich wat ons betreft in de overgang van fase 1 naar fase 2 (de first movers zijn zichtbaar). Waar industrie samenwerkt met NGO's, pilots opzet en nieuwe business modellen verkent en realiseert. Van de overheid vraagt het in deze overgang o.a. om koplopers erkenning te geven en launching customer te zijn.

<sup>12</sup> Lucas Simons en André Nijhof (november 2020). Changing the Game. Sustainable Market Transformation Strategies to Understand and Tackle the Big and Complex Sustainability Challenges of Our Generation.



**Figuur 7** De vier fasen in het markttransformatiemodel van Simons & Nijhof



Het voert te ver om in het nawoord een volledige systeemveranderingsstrategie neer te leggen die antwoord geeft op de vraag: *wat* kan het Ministerie van LNV, wanneer doen en *hoe* kan ze andere actoren helpen hun rol te pakken op het transitievraagstuk om verspilling tegen te gaan? Graag benadrukken wij het belang van een lange termijn visie vanuit de overheid in fase 1 en 2. Een perspectief van hoe het toekomstig systeem er wél uit

kan zien, waar in onze ogen sturing op toegevoegde waarde en het doorberekenen van externaliteiten centraal moet staan.

Omdat een complex voedselsysteem nou eenmaal niet van vandaag op morgen veranderd is en een systeemverandering gebaat is bij visie en regie, raden wij het Ministerie van LNV van harte aan om een systeemveranderingsstrategie uit te werken.

©from Changing the Game – Lucas Simons & André Nijhof	1. Inception	2. Competitive advantage	3. Pre-competitive collaboration	4. Institutionalization
<b>Industry</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stop denying the issue</li> <li>• Partner with NGOs</li> <li>• Pilots, CSR projects</li> <li>• Identify solutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business models</li> <li>• Use labels</li> <li>• Engage value chains</li> <li>• Rankings and benchmarks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicate a non-competitive agenda</li> <li>• Join platforms</li> <li>• Be inclusive</li> <li>• Sector strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobby new normal</li> <li>• Recognize politicians</li> <li>• Comply legislation</li> <li>• Take on subsequent issues</li> </ul>
<b>Government</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embrace the crisis</li> <li>• Long-term vision</li> <li>• Experiments and fund projects</li> <li>• Solution principles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• long-term vision</li> <li>• Challenge companies</li> <li>• Launching customer</li> <li>• Recognize leaders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop measures</li> <li>• Support platforms</li> <li>• Influence behavior of consumers</li> <li>• Tax incentives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Political leadership</li> <li>• Announce legislation</li> <li>• New normal</li> <li>• Remove the laggards</li> </ul>
<b>NGOs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raise awareness</li> <li>• Join projects</li> <li>• Campaign against laggards</li> <li>• Argue for next steps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reward first movers</li> <li>• Support frontrunners</li> <li>• Name and shame</li> <li>• time to move on</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engage frontrunners</li> <li>• Join platforms</li> <li>• Be a watchdog</li> <li>• Transparency about desired future</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobby</li> <li>• Policy developers</li> <li>• Monitor progress</li> <li>• Shift attention to new issues</li> </ul>
<b>Financial Institutions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donate to charity</li> <li>• Finance projects</li> <li>• Apply negative screening</li> <li>• Clear positioning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide funding</li> <li>• Financial benefits</li> <li>• Engage all clients</li> <li>• Best-in-class screening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Join platforms</li> <li>• Collaborate</li> <li>• Create financial solutions for scaling</li> <li>• Invest long-term</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobby</li> <li>• Investment criteria</li> <li>• Exclude clients</li> <li>• Potential risks linked to new issues</li> </ul>
<b>Research Institutions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritize issues</li> <li>• Study system loops</li> <li>• Study practices</li> <li>• Identify good practices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Showcase good practices</li> <li>• Investigate failures</li> <li>• Develop benchmarks</li> <li>• Research agenda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change agenda</li> <li>• Be objective</li> <li>• Calculate potential impacts</li> <li>• Scientific evidence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide overview</li> <li>• Argue policies</li> <li>• Monitor impact</li> <li>• Identify new and emerging issues</li> </ul>

Figuur 8 Markttransformatiematrix Simons & Nijhof



### Over VanWaarde

VanWaarde is geen gewoon adviesbureau. We nemen zowel gevraagd als ongevraagd het initiatief om ons water- en voedselsysteem te verduurzamen. Dit doen we als opdrachtnemer, (mede-)initiatiefnemer of investeerder.

Als transitiregisseurs tonen we leiderschap, schetsen nieuw perspectief, doorbreken systeem barrières en brengen zaken in beweging om de grote maatschappelijke transitie waar we als samenleving voor staan waar te maken. Hiervoor ontwikkelen we nieuwe visies en strategieën, bouwen we aan nieuwe coalities en starten nieuwe ondernemingen.

Onze wil om zaken voor elkaar te krijgen gaat verder dan de definitie van de opdracht. We zijn intrinsiek gemotiveerd om ons water- en voedselsysteem te verduurzamen en dat doen we graag met jou!

Meer weten over VanWaarde of dit haalbaarheidsonderzoek? Neem contact op met Daniëlle van Gestel – 06-52392509.