

NAAR TOEGEVOEGDE WAARDE(N) DOOR SAMENWERKING IN DE KETEN

Rapport in opdracht van de Nederlandse Vereniging ter Bescherming van Dieren

Gé Backus, Peter van Balkom en Janneke Straver - van der Schans

Datum

15-03-2023



Samenvatting

Dit rapport beschrijft instrumenten die kunnen helpen het verdienvermogen van de veehouder te verbeteren en zo ook ruimte te creëren om te investeren in verduurzaming waaronder het verder verhogen van het dierenwelzijn. Het betreft stabiele prijssystemen, correcties voor verwachte veranderingen in voerprijzen, en het op het investeringsritme van bedrijven afstemmen van de vergoeding voor meerkosten. Ook zijn de perspectieven uitgewerkt van samenwerken in veehouder-producentengroepen, en wordt ingegaan op de mogelijke rol van de Dierenbescherming bij het al of niet opnemen van *Fair Trade* criteria in het Beter Leven keurmerk.

De huidige markt voor vlees en eieren wordt gekenmerkt door het wekelijkse spel van de handel, waarbij men anticipeert op verwachte prijsveranderingen. Daardoor functioneert de keten als het ware als een slecht afgestelde motor. Dit is ook de reden van de zogenaamde faalkosten, de kosten die vermeden hadden kunnen worden bij een goede afstemming binnen de keten. Dit geldt temeer omdat in voedselketens de informatie over productie(omstandigheden) bij toelevering, productie, verwerking en afzet ongelijk is verdeeld. Hierdoor kunnen opportunisme en onzichtbare afwenteling van kosten op de ander voorkomen, met alle gevolgen van dien voor het vertrouwen in elkaar. Inmiddels zijn in een aantal ketens al eerste stappen gezet richting transparantie en stabiele prijssystemen waar verbindingen zijn gelegd tussen de achterkant (de boeren) en de voorkant (retailers) in de keten. Het betreft systemen die zijn gebaseerd op stabiele prijzen, en niet op eerlijke prijzen. Omdat oordelen over billijkheid sterk worden beïnvloed door framing-effecten bij de aankoopbeslissing, is het niet mogelijk het concept 'eerlijke prijs' in voedselketens zodanig toe te passen dat het kan leiden tot een eenduidige en consequente toepassing bij prijsveranderingen.

Voor stabiele prijssystemen moet een referentieprijis voor de primaire schakel worden bepaald, die door de marktpartijen wordt gebruikt als referentiebenchmark. De posten die deel uitmaken van de referentiebenchmark worden bepaald op basis van publiek beschikbare gegevensbronnen: KWIN, Agrimatie, Matif Parijs, Kengetallenspiegel, Bouwkostenindex enzovoorts. Om waarde te hebben als referentiebenchmark moeten de verschillende kostenposten daadwerkelijk een goede weergave zijn van de praktijk, waarbij gedetailleerd de productieomstandigheden en bijbehorende bedrijfsvoering (onder andere arbeidsinzet) zijn gespecificeerd. Het is niet zinvol om een algemeen geldende stabiele prijsnotering in het leven te roepen. Elk concept stelt net weer andere eisen, waardoor er telkens weer variaties op de notering komen.

Een prijssysteem op basis van jaarcijfers houdt beperkt rekening met veranderingen in voerprijzen. Omdat voerkosten een grote kostenpost vertegenwoordigen, wordt in het stabiel prijssysteem de verwachte voerprijs voor de komende maanden bepaald door een analyse van prijsontwikkelingen in de markt én van de verwachte prijsontwikkeling van grondstoffen op de termijnmarkt. Voor het bepalen van de verwachte voerprijzen wordt vastgesteld over welke komende perioden de prijs betrekking heeft, op welke datums in het jaar de prijzen worden gepubliceerd, welke termijnmarkt als referentie wordt gebruikt, welke grondstoffen worden meegenomen voor de veevoerders, en hoe de samenhang tussen prijzen van grondstoffen en van veevoerders worden bepaald.

Deelnemers aan duurzaamheidskeurmerken ontvangen nu binnen dezelfde ketens vaak dezelfde vergoeding en/of prijs. Een gemiddelde vergoeding is niet in alle gevallen passend. Bij nieuwe aankomende investeringen in extra dierenwelzijn zoals een vrijloopkraamhok in de varkenshouderij en overdekte uitloop in de pluimveehouderij, zullen niet alle bedrijven dit tegelijk doen. Ook kan er verschil bestaan in de duur van een afnamecontract waardoor bedrijven langer of korter aan een bepaalde toeslag of prijs gebonden zijn. Om veehouders te stimuleren investeringen naar voren te

halen moeten in het prijssysteem de meerkosten als gevolg van extra investeringen in duurzaamheid vergoed worden, op basis van het daadwerkelijke investeringsritme.

	Voordelen	Beperkingen
Stabiel prijssysteem	<ul style="list-style-type: none"> • Vaste vooraf bepaalde prijs • Meer zekerheid • Meer transparantie • Strategische samenwerking mogelijk • Investeringsruimte in extra waarde(n) 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer gebonden • Nog niet volledig uitontwikkeld • Risico verstoring vanuit vrije markt
Voerprijscorrectie	<ul style="list-style-type: none"> • Bufferen prijs belangrijkste grondstof 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder accuraat bij trendbreuken
Differentiatie meerkosten	<ul style="list-style-type: none"> • Duurzaamheidsinvesteringen gestimuleerd 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder eenduidig richting consument

Stabiele prijssystemen met een plus voor duurzaamheid bieden mogelijkheden voor een beter dierenwelzijn en voor het verdienmodel van de veehouder die binnen vaste ketens opereert. Hoewel een deel van de consumenten bereid is meer voor een onderscheidend product te betalen, blijft betaalbaarheid van het voedsel dominant. Binnen zekere grenzen zijn er echter wel degelijk mogelijkheden. Ten eerste omdat binnen vaste ketens er meer mogelijkheden tot optimalisatie zijn. Ten tweede, omdat een substantiële vergoeding voor investeren in extra duurzaamheid een beperkte verhoging van de opbrengstprijz vergt. Concreet, €250.000 extra investering vergoeden komt overeen met een 4% hogere opbrengstprijz.

Een samenwerkingsverband tussen veehouders heeft zowel voor veehouders als voor de andere ketenpartijen waarde. Er ontstaat een rechtstreeks aanspreekpunt voor de afzetorganisatie, wat bij samenwerking met meerdere individuele veehouders nauwelijks te realiseren is. Door het samenwerkingsverband intensificeert de relatie tussen producent en retail/food service. Opbouwen vertrouwen is de basis voor succes: ontwikkelen van leverancier - afnemer relatie naar partnership in de keten. Informatie-uitwisseling komt aldus gemakkelijker tot stand. Het biedt ook aanknopingspunten om gezamenlijk onderscheidende ketenconcepten te ontwikkelen.

Ook productinnovatie kan een onderwerp van gesprek zijn. Verder worden producenten minder 'uitwisselbaar'. In de varkenshouderijsector en de pluimveesector is het wel moeilijker voor de veehouder om grip te houden op de kwaliteit van het eindproduct, omdat er tussen de producent en consument meerdere tussenschakels zijn. Samenwerking met het doel tot een gedifferentieerd product te komen, leidt wel eerder tot voldoening en tevredenheid bij de leden.

Voor de Dierenbescherming is geen rol voorzien om *fair trade* op te nemen in de Beter Leven keurmerk criteria. Er wordt bijgedragen aan een maatschappelijk belang als NGO's bij de weging van afzonderlijke duurzaamheidsthema's over hun eigen single-issue heen kijken. Ook kan de verbreding met natuur, milieu, en klimaat het keurmerk sterker maken. Los van de vraag of invloed van de Dierenbescherming op de prijsvorming wenselijk is, is de vraag hoe haalbaar het zou zijn. Verbreding van duurzaamheidscriteria anders dan dierenwelzijn vergt forse investeringen in kennis en uitvoeringscapaciteit, die ver af staat van datgene waar de Dierenbescherming voor staat.

Stabiele prijssystemen vragen om een andere manier van met elkaar omgaan. Omdat een paar cent prijsverschil het verschil maakt tussen een karige bedoening en er goed van rond kunnen komen is het wekelijkse prijsgebeuren diep verankerd. Vaste samenwerking beperkt de flexibiliteit, maar biedt wel meer mogelijkheden tot optimaliseren. Overgaan van best practices (zo goed mogelijke resultaten behalen in de huidige handelsmarkt) naar next practices (e met stabiele prijssystemen?) is echter moeilijk. Partijen die een fundamentele bijdrage willen leveren aan een beter verdienmodel voor de veehouder met meer ruimte om te investeren in dierenwelzijn, zullen zich dan ook vooral moeten richten op het faciliteren van de stap van *best practices* naar *next practices*.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	2
1 VOORWOORD VAN DE DIERENBESCHERMING	5
2 INLEIDING	6
3 BESCHRIJVING HUIDIGE SITUATIE IN DE KETEN	8
4 ECONOMISCHE INSTRUMENTEN	10
4.1 Systematiek prijsbepaling meerwaarde producten	11
4.1.1 Stabiel prijssysteem.....	11
4.1.2 Economische gevoeligheidsanalyse	12
4.1.3 Aparte notering?	13
4.2 Correctie voor fluctuerende voerprijzen	13
4.3 Differentiatie toeslag meerkosten bij bedrijfsaanpassingen	14
5 SAMENWERKING IN DE VARKENS- EN PLUIMVEEKETENS	16
5.1 Context	16
5.2 Samenwerken in groepsverband	17
5.3 Risico's en succesfactoren bij het vormen van groepen veehouders	18
5.4 De voordelen van samenwerking op een rij gezet	18
5.5 Ervaringen van telersverenigingen en toepasbaarheid in de varkenshouderij- en pluimveesector	19
5.6 Vragen van veehouders	19
6 REFLECTIE EN VERVOLG	21
6.1 'Fair Trade' criteria in het Beter Leven Keurmerk	21
6.2 Grenzen aan transparantie	21
6.3 Veranderen is een forse opgave.....	22
6.4 Vervolg.....	23

1 Voorwoord van de Dierenbescherming

Als Dierenbescherming zijn wij voortdurend op zoek naar wegen om, waar wij dat nodig vinden en kansen zien, het dierenwelzijn te verbeteren. In de veehouderij stuiten we er daarbij veelvuldig op dat de meeste veehouders best willen investeren in dierenwelzijn, maar hier vaak de financiële ruimte niet voor hebben. Vanuit het belang van het dier willen we kijken of we daaraan iets kunnen doen. Onze missie, kennis en vaardigheden liggen bij het verder verbeteren van het dierenwelzijn. Maar we zijn niet blind voor de financiële positie van de veehouder en we moeten ons er wel rekenschap van geven wat hogere dierenwelzijnseisen voor die positie betekenen. Zo laten we als Dierenbescherming altijd de meerkosten van nieuwe Beter Leven-criteria doorrekenen door onafhankelijke deskundigen. We bespreken die met veehouders, verwerkers, supermarkten en foodservice en vragen verwerkers en eindafnemers om die meerkosten aan de veehouders te vergoeden.

De laatste jaren hebben we ons als Dierenbescherming verder verdiept in het verdienvermogen van de veehouder en hoe dit versterkt kan worden, uiteraard in ons geval gericht op het creëren van financiële ruimte voor een (nog) beter welzijn van hun dieren.

Op ons verzoek heeft Connecting Agri & Food daarom in kaart gebracht hoe de varkensvlees- en de eierketen er economisch uitzien en hoe men in deze ketens zou kunnen werken aan een stabiel prijssysteem waarin de meerkosten van boeren worden vergoed. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor het toevoegen van extra waarde waaronder een nog beter dierenwelzijn. Hiervoor blijken nog enkele niet of nauwelijks benutte mogelijkheden te zijn.

We hebben daarop Connecting Agri & Food in een vervolgopdracht gevraagd een paar mogelijke instrumenten, hun toepassingsmogelijkheden, eventueel bestaande voorbeelden en hun voor- en nadelen te beschrijven. Het resultaat van deze vervolgopdracht vindt u in dit rapport. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat de Dierenbescherming zelf met deze zaken aan de slag gaat. Wij willen anderen hiermee handvatten geven en stimuleren om hiermee aan de slag te gaan.

Naast dit rapport van Connecting Agri & Food heeft de Dierenbescherming samen met Natuurmonumenten en Vogelbescherming Nederland een groep onderzoekers van Wageningen Universiteit & Research gevraagd de implicaties van de nieuwe Europees Gemeenschappelijk Landbouwbeleid op een rij te zetten. De wijzigingen in de Gemeenschappelijke Marktordeningsverordening bieden namelijk meer ruimte voor partijen in de landbouwketen om overeenkomsten te sluiten over duurzaamheidsdoelen en bijbehorende vergoedingen.

Een duidelijke gemeenschappelijke deler in alle onderzoeksresultaten is de kracht van samenwerking in vaste ketens. Door meer samenwerking, communicatie en transparantie ontstaat meer vertrouwen tussen de ketenschakels. Dit vergroot de mogelijkheden om gezamenlijk afspraken te maken over de volgende stappen op het gebied van dierenwelzijn, inclusief afspraken over de vergoeding van de meerkosten. De Dierenbescherming is dan ook positief dat steeds meer veehouders in dergelijke vaste ketens gaan werken, en hoopt dat deze trend zich doorzet en verder ontwikkelt. Zodat meer veehouders een goed en stabiel inkomen kunnen verdienen, en met meer ondernemingsvertrouwen kunnen investeren in dierenwelzijn en andere maatschappelijke doelen.

Bert van den Berg, senior beleidsmedewerker veehouderij van de Dierenbescherming

2 Inleiding

Al vele jaren kennen de meeste landbouwsectoren marktprijzen die wekelijks veranderen. Er is veel over te zeggen of we hierdoor een betere marktwerking hebben. Dat het heeft bijgedragen aan betaalbaar voedsel is wel zeker. Maar niet alle kosten staan op de kassabon. De gevoelde urgentie neemt toe om deze zogenaamde negatieve externe effecten aan te pakken. Dat leidt er mede toe dat ketenpartijen zich ook meer gaan richten op de productieomstandigheden op de boerderij. Deze partijen worden door NGO's aangesproken op hun rol. Gelijktijdig hebben veehouders behoefte aan meer zekerheid om de noodzakelijke investeringen te kunnen doen. Alles bij elkaar zien we dat ketenpartijen zich er meer en meer van bewust worden dat waarde(n) toevoegen alleen maar kan door zaken op elkaar af te stemmen.¹

Wat betreft het verdienmodel is iedereen het er over eens: boeren moeten een redelijk inkomen hebben. Maar we vinden ook dat eten betaalbaar moet blijven. Als we de boerderijprijs en de consumentenprijs echter concreet uitwerken, houdt de eensgezindheid op. Oordelen over de billijkheid van prijzen worden beïnvloed door de situatie waarin men verkeert, én de presentatie van de keuzemogelijkheid. Zo fungeert de huidige prijs als referentie voor het beoordelen van de billijkheid van aanpassingen in de prijs, maar niet noodzakelijk voor het oordeel over de billijkheid van de prijs voor een andere leverancier. Verder zal er minder weerstand zijn tegen het afblazen van prijskortingen dan tegen gelijkwaardige prijsverhogingen. Ook beoordelen mensen een actie die een voordeel voor een ander bedrijf oplevert eerder als onbillijk dan een actie van dat andere bedrijf om een verlies te beperken. Ook zullen consumenten het slechts gedeeltelijk doorvertalen van kostenbesparingen door bedrijven toch sneller acceptabel vinden, omdat het wordt beschouwd als een voordeel in vergelijking tot de situatie daarvoor.²

Voorbeelden van onenigheid over billijkheid

- I. *Een werkgever betaalt 30 euro uurloon. In de omgeving neemt de werkloosheid toe. Anderen nemen mensen in dienst voor 28 euro per uur. De werkgever besluit het uurloon ook te verlagen tot 28 euro. Van de ondervraagden vindt 83% dit niet billijk, en 17% vindt het acceptabel. Vervolgens verlaat de werknemer het bedrijf, en de werkgever neemt een nieuwe medewerkers aan voor 28 euro per uur. Van de ondervraagden vindt dan 73% het acceptabel als de werkgever dit doet, en 27% vindt het niet billijk.*
Een werkgever heeft een schildersbedrijf met twee medewerkers die beiden 30 euro per uur krijgen. De werkgever besluit om te stoppen met het schildersbedrijf en een bedrijf te beginnen in een sector waar de uurlonen 28 euro zijn, en hij verlaagt het uurloon van zijn medewerkers tot 28 euro. Van de ondervraagden vindt 63% dit acceptabel en 37% vindt het niet billijk. Waar in dit geval 63% de loonsverlaging acceptabel vindt, vond in het eerste voorbeeld 83% deze loonsverlaging niet billijk.
- II. *Klanten beoordelen billijkheid vanuit de gevolgen voor henzelf én de gevolgen voor het bedrijf. De meesten accepteren het dat een bedrijf de helft van het voordeel van kostenbesparing behoudt (de productiekosten dalen met 40 euro, de verkoopprijs met 20 euro). Echter als het kostenvoordeel de helft kleiner is, en het bedrijf dit voordeel van 20 euro geheel voor zich houdt, het netto-effect voor de klant is dus gelijkblijvend, neemt de acceptatie af. Er is geen ondubbelzinnige plicht om de winsten met klanten te delen, maar gelijktijdig beoordelen klanten een prijsverandering in het licht van de kostenverandering voor het bedrijf.*

Omdat oordelen over billijkheid sterk worden beïnvloed door framing-effecten bij de aankoopbeslissing, is het niet mogelijk het concept 'eerlijke prijs' in voedselketens zodanig toe te passen dat het kan leiden tot een - in alle situaties en voor de meeste producten - eenduidige en consequente toepassing van prijsveranderingen. Dit geldt temeer omdat in voedselketens de informatie over de productie(omstandigheden) in de schakels van toelevering, productie,

¹ Zie bijvoorbeeld: <https://www.pigbusiness.nl/artikel/383971-albert-heijn-wil-productieketen-varkensvlees-verder-verduurzamen-en-transparant-maken/> en <https://www.connectingagriandfood.nl/2022/10/30/wat-opdrachtgevers-over-ons-zeggen/>.

² Kahneman, D., J.L. Knetsch, en R. Thaler (1986) Fairness as a constraint on profit seeking: entitlements in the market. American Economic review (p.728-741).

verwerking en afzet ongelijk is verdeeld. Hierdoor kunnen opportunisme en onbillijke (en onzichtbare) afwenteling van kosten op de ander voorkomen, met alle gevolgen van dien voor het vertrouwen in elkaar van producenten, verwerkers, afzetorganisaties en consumenten. Een meer perspectiefvolle oplossingsrichting om de versluierde afwenteling van kosten op andere ketenschakels in te perken en prikkels te bieden om billijk handelen te verankeren in prijssystemen, is het organiseren van een dialoog tussen ketenschakels in combinatie met het bieden van transparantie over de daadwerkelijke kosten(veranderingen).

De Dierenbescherming heeft de afgelopen jaren Connecting Agri & Food onderzoek laten doen naar de margeverdeling in de varkensvlees- en de eierketen en hoe je door betere samenwerking in die ketens meer toegevoegde waarde kunt realiseren. Die kan dan weer ingezet worden voor verdere verduurzaming waaronder dierenwelzijnsmaatregelen en om de veehouder een redelijker en stabiel inkomen te geven. Daarbij is een prijsinstrument ontwikkeld dat gebaseerd is op een referentieprijs in combinatie met een correctie voor de verwachte verandering in voerprijzen. De opdracht aan Connecting Agri & Food was om volgende zaken uit te werken:

1. Afzonderlijke prijsbepaling voor Beter Leven keurmerk producten
2. Afspraken over fluctuerende voerprijzen
3. Differentiatie in vergoeding meerkosten
4. Samenwerking in veehouder-producentengroepen

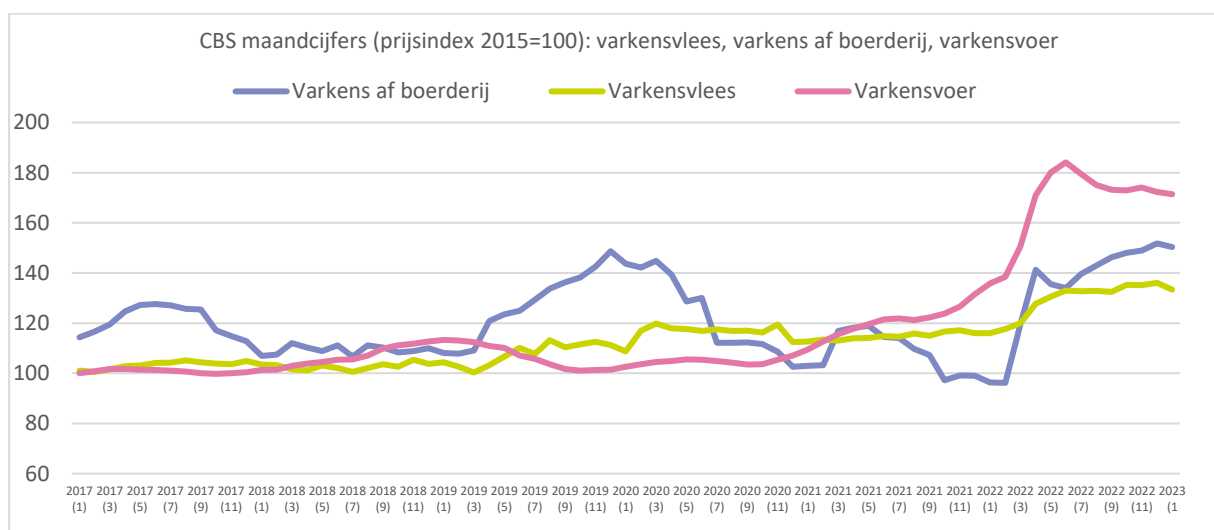
Aanvullend werd opdracht gegeven om te reflecteren op het al of niet opnemen van *Fair Trade* criteria in het Beter Leven keurmerk.

In dit rapport werken we bovengenoemde onderwerpen verder uit, met inachtneming van de mogelijkheden, kansen en risico's. Doel is om te komen tot instrumenten die kunnen helpen het verdienvermogen van de veehouder te verbeteren en zo ook meer ruimte te creëren voor het investeren in verdere verduurzaming waaronder het verder verhogen van het dierenwelzijn.

3 Beschrijving huidige situatie in de keten

Veel marktprijzen in de veehouderij worden wekelijks gepubliceerd. Als de vraag groter is dan het aanbod nemen de prijzen toe en andersom. In onderstaande figuur zien we het verloop van de maandelijkse consumentenprijzen van varkensvlees, de prijzen van varkens die de veehouder aan de slachterij levert, en de prijzen van varkensvoer. Tot 2022 vertoonden de prijzen van varkensvoer en van varkensvlees een stabielere patroon, vergeleken met de prijzen van slachtvarkens. Echter, mede als gevolg van de Oekraïne crisis namen de prijzen van varkensvoer extreem snel en sterk toe. Inmiddels vertonen de termijnmarktprijzen van grondstoffen voor voer weer een dalende lijn.

Prijzen van varkensvlees, prijzen van varkens af boerderij, en prijzen van varkensvoer



Binnen een maand kunnen de prijzen ook nog fluctueren. Het is ook in belangrijke mate het spel van de handel, waarbij men anticipeert op verwachte prijsveranderingen. Dat is een belangrijke oorzaak van de zogenaamde faalkosten, de kosten die vermeden hadden kunnen worden als er een goede afstemming is tussen de schakels in de keten. Bij prijsstijgingen komen er veel vrachten met minder varkens aan bij de slachterij dan voorheen gepland. Dit leidt tot plotseling toenemende onderbezetting elders in de keten waardoor transacties worden geannuleerd. Daarnaast is er minder werk waardoor personeel halve of hele dagen naar huis wordt gestuurd. Deze situatie komt jaarlijks een keer of vijf voor, belemmert de samenwerking en beperkt daardoor ook de mogelijkheden om meerwaarde toe te voegen. De keten functioneert als het ware als een slecht afgestelde motor. De fluctuerende prijzen en niet goed afgestemde vraag/aanbodverhoudingen maken het ook lastig om investeringen in duurzaamheid te plannen. Je hebt daardoor immers met risico's te maken. Mede daardoor probeert men op het scherpst van de snede te werken, en investeren in duurzaamheid en dierenwelzijn kan daardoor in het gedrang komen.

In onderstaande figuur - gebaseerd op cijfers uit 2018 - zien we van links naar rechts hoe een varkenskaras in meerdere stappen van verwerking uiteindelijk wordt verwerkt tot honderden producten. Daarbij geldt dat hoe groter het aandeel van het karkas dat uiteindelijk in de winkel of in het out of home kanaal wordt verkocht, hoe hoger de gemiddelde prijs per kg karkas is (blauw gemarkeerd). Omdat de kosten van extra duurzaamheidskenmerken alleen kunnen worden omgeslagen over de producten die in de winkel en in het out of home kanaal verkocht worden, is de

inrichting van de keten van belang voor de mogelijkheden om meer duurzaamheid via de markt te realiseren. Het optimaliseren van dit complexe proces lukt beter in ketens met stabiele aanvoerrelaties. Dan kunnen de zogenaamde faalkosten worden gereduceerd, door de extra kosten als het ware te verdunnen over een groter aandeel van het karkas dat in het retail en out of home kanaal wordt afgezet. Er is dan per saldo meer toegevoegde waarde, want minder verlies. Dit maakt dat het voor afzetorganisaties uiteindelijk toch rendabel kan zijn om een iets hogere prijs afboerderij te betalen in stabiele ketens.

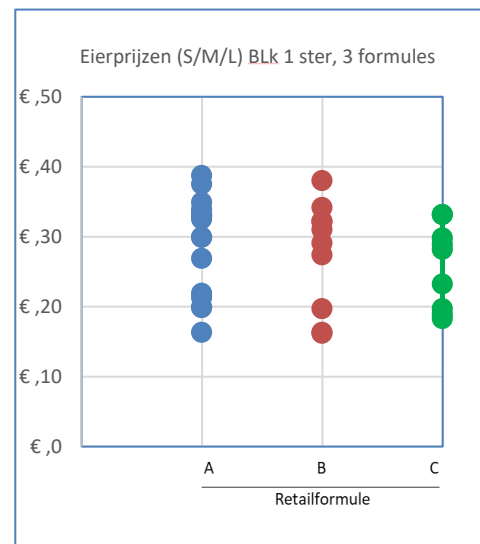
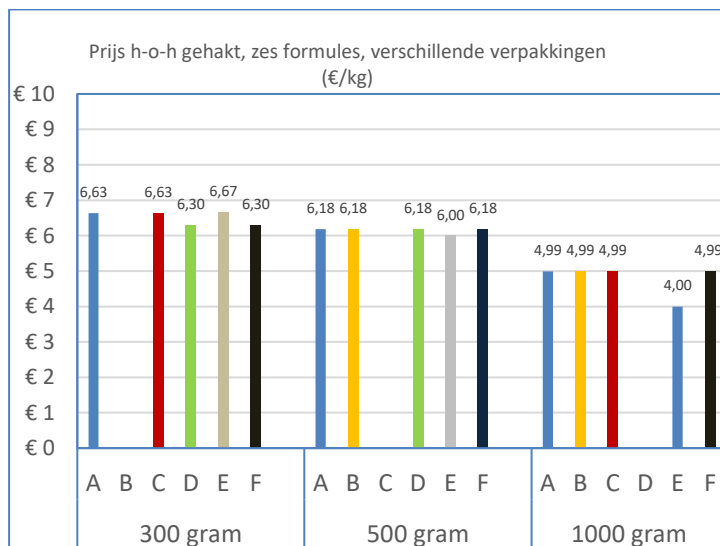
Onderdelen van de varkensvleesketen anno 2018

Primair bedrijf	Slacht	1e verwerking	2e verwerking	Afzet
	Slachtafval 22,5 kg € 0,31 Kop + Poten 6 kg € 0,52 Indroogverlies 1,4 kg	Slachtafval 22,5 kg € 0,31 Kop + Poten 6 kg € 0,52 Indroogverlies 1,4 kg Knars, zwoerd, bot 6,10 kg	Slachtafval 22,50 kg € 0,31 Kop + Poten 6,00 kg € 0,52 Indroogverlies 1,40 kg Vocht, knars, bot 19 kg € 0,20	Slachtafval 22,50 kg € 0,31 Kop + Poten 6,00 kg € 0,52 Indroogverlies 1,40 kg Vocht, knars, bot 19,00 kg € 0,20 Verlies 6,5% 4,50 kg
1,22 €/kg 1,51 €/kg Slachtgewicht 1 Produkt 118 kg	1,71 €/kg 1 Produkt 88,1 kg (75%)	3,03 €/kg 10 Produkten 75,7 kg (64%)	7,44 €/kg 23 Produkten 69,1 kg (59%)	10,18 €/kg >700 Produkten 64,6 kg (55%)
Gemiddeld 1,22 €/kg	Gemiddeld 1,36 €/kg	Gemiddeld 2,03 €/kg	Gemiddeld 4,47 €/kg	Gemiddeld 5,69 €/kg

4 Economische instrumenten

In meerdere sectoren wordt er inmiddels gesproken over andere en meer stabiele prijssystemen met een vergoeding waarbij de individuele veehouder een redelijk inkomen kan behalen. Het gaat dan om verticale afspraken tussen ketenpartijen, en niet om horizontale afspraken over de prijs af-boerderij.

De meeste consumenten hebben geen weet van de prijzen die boeren voor hun product ontvangen. Ze hebben vaak ook een beperkte kennis over absolute prijsniveaus van de meeste producten in de winkel, met uitzondering van bijvoorbeeld brood en een liter halfvolle melk. Overigens is voor consumenten de winkelprijs niet het enige: het gaat ook om zaken als gemak en smaak. Daarbij is de laatste jaren de groep consumenten waarvoor dierwelzijn van belang is, gegroeid.



In de bovenstaande grafieken zien we voor medio september 2021 links de prijzen van half-om-half gehakt van zes supermarktformules, de prijzen van de verschillende verpakkingen (wat betreft gewicht) zijn omgerekend naar prijzen per kilo. Het illustreert hoe dicht de prijzen bij elkaar liggen. De formules letten op elkaanders prijsbewegingen en - gegeven hun prijspositionering - proberen niet uit de pas te lopen in de onderlinge strijd om marktaandeel. Over de weken heen fluctueren de prijzen van meerdere producten wel. Dit brengt aanzienlijke transactiekosten³ mee, en beperkt daarnaast de mogelijkheden om meerwaarde toe te voegen en om faalkosten terug te dringen. Daarvoor zijn meer stabiele verticale ketenrelaties nodig, omdat immers alleen dan de benodigde lange termijn afspraken gemaakt kunnen worden. Het niet uit de pas willen lopen wordt ook geïllustreerd door de prijzen in februari 2023. Deze zijn voor de vier formules met een prijs in september 2021 van €6,18 voor de 500 gramsverpakking gehakt alle gestegen naar €7,98.

In de grafiek rechtsboven zijn de eierprijzen van Beter Leven 1 ster voor drie formules weergegeven. Duidelijk is de grote variatie tussen de verschillende eierprijzen. De meeste consumenten weten ongeveer wat eieren kosten. Maar zit het ei in een hoger segment, bijvoorbeeld vrije uitloop of biologisch, dan worden consumenten al snel onzeker en weten ze het niet meer. Er is dus zeker enige sprake van mogelijkheden om met de winkelprijs te variëren, zij het binnen grenzen. Door écht onderscheidend en opvallend te zijn, zijn mensen uiteraard eerder bereid meer

³ Bij de aanschaf van een product bestaan de kosten naast de prijs van het product uit transactiekosten, zoals onderhandelingskosten, contractkosten, nalevingskosten.

voor het product te betalen. Dan is prijs ook van minder groot belang, zeker voor de consumentengroep die hier geld voor heeft.

4.1 Systematiek prijsbepaling meerwaarde producten

Het marktaandeel in de Nederlandse supermarkten van Beter Leven varkensvlees, eieren en per 2023 ook van kip is zo groot dat er steeds meer aparte prijssystemen komen voor Beter Leven-producten en andere concepten. Deze prijssystemen worden binnen varkensvlees-, pluimveevlees- en eierketens ontwikkeld door de ketenpartners (boer, verwerker en afzet) in samenwerking met onafhankelijke partijen zoals accountants, Connecting Agri & Food, DLV Advies en Wageningen University & Research. In deze prijssystemen kunnen de meerkosten en extra waarden als gevolg van het produceren volgens het Beter Leven keurmerk in een toeslag voor de veehouder opgenomen worden. Van doorslaggevend belang daarbij is dat het prijssysteem de prikkel beperkt op het afwentelen van kosten op de andere schakels in de keten. Afwentelingsmechanismen waarbij de kosten van gedrag dat niet is afgesproken en moeilijk kan worden gecontroleerd worden afgewenteld ('afgeschoven') op anderen in de keten komen vooral voor als er sprake is van asymmetrische informatie: de ene partij heeft meer informatie dan de ander. Eventuele extra investeringsruimte moet worden gebruikt voor de goede dingen. Pas dan hebben we het over een kansrijke oplossingsrichting. Dit kan door meer samen te werken in de keten, waarbij voor extra kosten ook daadwerkelijk wordt betaald. Omdat we die kosten opnemen in het prijssysteem, en omdat je samen bepaalt dat dit in het model wordt opgenomen zorgt het prijssysteem ervoor dat perverse prikkels worden beperkt. Ook kan zo'n stabiele prijsnotering wat los gekoppeld worden van al te grote schommelingen op de wereldmarkt, bijvoorbeeld door een notering voor langere periode af te geven. Als deze trend doorzet is het beter mogelijk om via deze prijssystemen bovenwettelijke investeringen in duurzaamheid in agrarische markten te realiseren. Hiermee wordt het belang van landbouwers in concepten en in het Beter Leven keurmerk gediend.



4.1.1 Stabiel prijssysteem

Uitgegaan wordt van een lange termijn referentiebenchmark, en niet van de werkelijke of verwachte kostprijzen van de individuele deelnemers in het ketenconcept. Het model biedt als onderdeel van strategische samenwerking in een keten de mogelijkheid om onderscheidende proceskenmerken in de prijs op te nemen, zoals meer ruimte per dier of het gebruik van trager groeiende rassen. De deelnemers kenmerken zich door niet eenzijdig op kostprijsverlaging gericht te zijn. Uitgegaan wordt van een zorg voor het dier die niet op het 'scherpst van de snede' is. Een veehouder die bijvoorbeeld een paar dagen meer tussen rondes wil laten om beter te ontsmetten, of om een keer wat minder dieren op te zetten, etc., krijgt hiervoor daadwerkelijk de ruimte als dit wordt opgenomen in het prijssysteem, en daarmee ook in het inkomen van de veehouder. Bij het ontwikkelen van de prijssystemen is het van essentieel belang dat zo'n referentieprijswaarde krijgt voor de marktpartijen om te gebruiken als referentiebenchmark. Van elke post die deel uitmaakt van de referentiebenchmark wordt bepaald op basis van welke gegevensbron deze wordt bepaald: KWIN, Agrimatie, Kengetallenspiegel, Matif Parijs, Bouwkostenindex enzovoorts. Om waarde te hebben als referentiebenchmark moeten de verschillende kostenposten daadwerkelijk een goede weergave zijn van de praktijk, waarbij gedetailleerd de productieomstandigheden en bijbehorende bedrijfsvoering (onder andere arbeidsinzet) zijn gespecificeerd. Tevens wordt bepaald hoe we het ondernemersrisico kwantificeren (bijvoorbeeld verzekeringspremies als grondslag voor de vergoeding van het risico op de zogenaamde ophokplicht). Deze stappen zijn cruciaal om

vertrouwen in het instrument te krijgen. Het instrument moet statuur hebben om als referentie gebruikt te gaan worden. De referentieprijs geldt voor een gemiddelde kwaliteit over alle bedrijven. Daarmee kunnen individuele bedrijven met een betere kwaliteit een hogere prijs dan de referentieprijs ontvangen, en blijft het belang van ondernemerschap overeind. Dit is van belang voor draagvlak bij veehouders. Daarbij heeft het in- en uitstapmoment in de praktijk veel aandacht. Extra 'waarden' die worden toegevoegd, zoals bijvoorbeeld extra zorg voor de dieren, worden in de prijs verdisconteerd middels een 'extra waarde(n) toeslag'. Jaarlijks kan worden bepaald of er aanvullende extra waarden aan de productieomstandigheden worden afgesproken, welke vervolgens in de 'extra waarde(n) toeslag' worden verrekend. Jaarlijks kan worden bepaald of er aanvullende extra eisen aan de productieomstandigheden worden afgesproken, welke vervolgens worden verrekend. De ketenpartners moeten samen bepalen wie betrokken wordt bij het bepalen van de onderdelen.

Voordelen van een stabiel prijssysteem

- Zekerheid voor veehouder en banken, en transparantie naar de retailer en de food service;
- Producent krijgt vaste, vooraf bepaalde, opbrengstprijzen ongeacht vrije markt;
- Vakmanschap veehouder bepaalt het rendement;
- Bank krijgt meer zekerheid bij financieringsaanvraag. Bereidheid van banken om te financieren neemt toe.
- Er is interesse onder retailers en food service. Ze vinden het huidige systeem vaak niet voldoende transparant, wat leidt tot terughoudendheid in lange termijn afspraken. Een transparant prijssysteem met vaste prijzen neemt deze onzekerheid weg;
- Mogelijkheden tot strategische samenwerking nemen toe en daardoor ook het benutten van voordelen van afstemmen;
- Er ontstaat financiële ruimte om extra te investeren in de wensen van retailers, food service en maatschappij.

Nadelen van een stabiel prijssysteem

- Een deel van de veehouders wil zich niet binden, omdat men bang is inkomsten mis te lopen bij hoge prijzen in de vrije markt. Daarbij accepteert men tevens de dalen in de markt;
- Omdat deze systemen nog nieuw zijn, is nog niet alles uitontwikkeld. Zo zal moeten worden afgesproken onder welke omstandigheden het systeem tussentijds moet worden aangepast.
- Er kunnen partijen in de keten zijn die geen belang hebben bij het vergroten van de transparantie in de keten, en gewin hebben bij het laten voortbestaan van de informatie asymmetrie tussen ketenpartijen.

4.1.2 Economische gevoeligheidsanalyse

Als we het hebben over begrippen als fair price is het belangrijk dat duidelijk is wat hieronder wordt verstaan. We kunnen ons allemaal wel wat voorstellen bij dit soort termen, maar op het moment dat je ze wilt gaan toepassen in de Nederlandse veehouderijketens dan moeten deze termen 'geladen' gaan worden. Eén van de waarden kan zijn dat de veehouder een 'redelijk inkomen' kan realiseren, opdat het risico op afwentelingsmechanismen wordt beperkt. We hebben het dan over een inkomen dat vergelijkbaar is met een inkomen van buiten de landbouw. Dat noemt men ook wel inkomenspariteit. Een 'redelijk' inkomen lijkt een betere term dan een eerlijke prijs, want een eerlijke prijs is volgens ons niet op eenduidige wijze te vertalen en toe te passen.

De prijzen af-boerderij, het inkomen van de veehouder, en de ruimte voor investeringen in duurzaamheid hangen samen. Het gemiddelde jaarinkomen van varkenshouders over de periode 2001 - 2021 was bijna €60.000, voor vleeskuikenbedrijven was dat bijna €70.000, en voor

leghennenhouders was dat ruim €60.000. Om de stap naar €100.000 voor arbeid en ondernemersrisico te maken, zouden de opbrengstprijzen met 3 tot 5% moeten toenemen. Bij een stap naar €80.000 zouden de opbrengstprijzen met 1 tot 3% moeten toenemen. Een verhoging van de opbrengstprijs af-boerderij met 4%, komt overeen met een €0,061 hogere opbrengstprijs per kg varkensvlees, een €0,038 hogere opbrengstprijs per kg pluimveevlees, en een €0,274 hogere opbrengstprijs per 100 stuks scharreleieren (wit). Een €35.000 hoger inkomen, komt vervolgens overeen met een extra investeringsruimte van om en nabij €250.000 (bij afschrijven in 10 jaar).

Toename in opbrengstprijzen overeenkomend met €250.000 extra investeringsruimte

Opbrengstprijzen	Kg pluimveevlees	100 scharreleieren (wit)	Kg varkensvlees
Opbrengstprijs 4% hoger	€0,038	€0,274	€0,061

4.1.3 Aparte notering?

In de veehouderij zijn inmiddels de eerste stabiele prijssystemen binnen ketenconcepten opgezet. De onderdelen ervan zijn hiervoor beschreven, en zijn gebaseerd op publiek toegankelijke gegevens die jaarlijks worden geactualiseerd. Omdat ieder ketenconcept anders wordt ingevuld, is het echter niet zinvol om een aparte algemeen geldende stabiele prijsnotering in het leven te roepen. Ten eerste omdat elk ketenconcept andere eisen stelt aan de productieomstandigheden, waardoor er telkens weer variaties op de notering komen. Ten tweede zal in de afzonderlijke ketenconcepten geconcretiseerd moeten worden onder welke veranderende omstandigheden het systeem moet worden aangepast, dan wel op onderdelen buiten werking gesteld.

4.2 Correctie voor fluctuerende voerprijzen

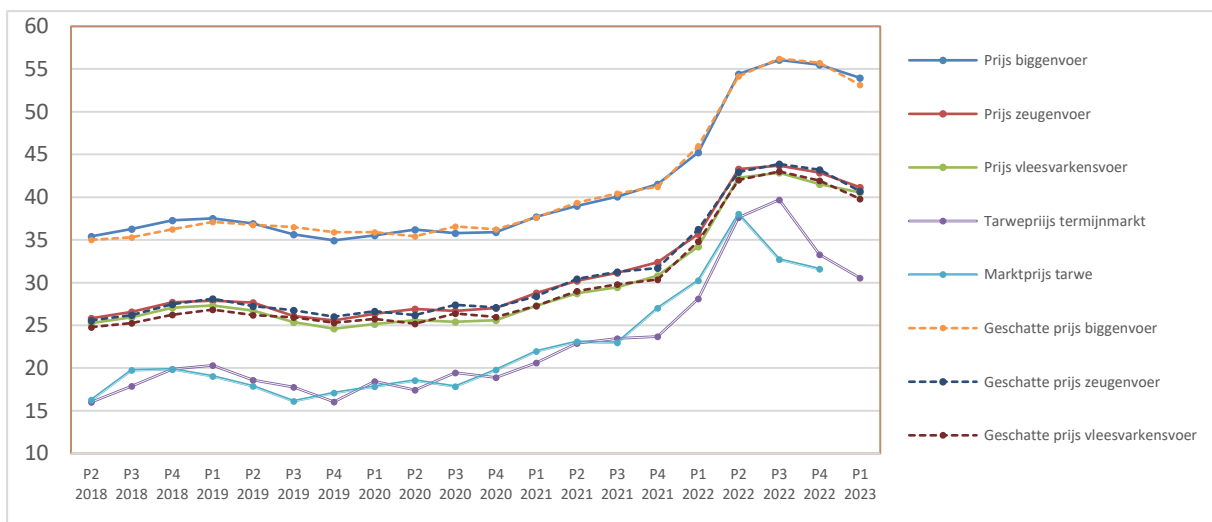
Omdat voerkosten een groot aandeel in de productiekosten vertegenwoordigen, is het voor pluimveehouders en varkenshouders - ook in stabiele ketens - wenselijk de grootste schommelingen in de veevoerprijzen op de wereldmarkt te middelen en zo af te vlakken. Het betreft het maken van afspraken in de keten om voor langere tijd (bijvoorbeeld een kwartaal) de verwachte voerprijzen vast te leggen, op basis van een gezaghebbende marktnotering.

Voor het kunnen maken van afspraken over een vergoeding voor kosten van veevoer dient een transparant rekenmodel opgesteld te worden dat gebruik maakt van publiek beschikbare gegevens, namelijk de notering van Matif en de cijfers van Agrimatie. Dit model moet de prijzen omvatten van voer voor biggen, zeugen, vleesvarkens, leghennen en vleeskuikens. Een structuur voor een rekenmodel is door Connecting Agri & Food ontwikkeld. Hiermee worden op consistente wijze de voerprijzen voor de komende periode bepaald. In dat model is vastgesteld:

- Over welke komende perioden de prijs betrekking heeft,
- Op welke datums in het jaar de prijzen worden gepubliceerd,
- Welke termijnmarkt als referentie wordt gebruikt,
- Welke grondstoffen worden meegenomen voor de veevoerders,
- Op welke wijze de actualisatie van de modelparameters het beste kan worden geregeld.

De verwachte voerprijs voor de komende maanden wordt vier maal per jaar vastgesteld op basis van een analyse van de marktontwikkelingen tot nu toe, én de verwachte ontwikkeling van de grondstoffenmarkt. Op basis daarvan komen we tot verwachte voerprijzen voor varkens, vleeskuikens en leghennen. Op de termijnmarkt liggen de laatste handelsdagen voor de prijs van

settlement prices tussen de 9^e en de 13^e van de maanden maart, mei, september en december. Daarmee wordt direct na deze sluitingsdagen de prijs van voer voor biggen, zeugen, vleesvarkens, leghennen en vleeskuikens vastgesteld. De prijzen hebben betrekking op vier periodes in een kalenderjaar van drie, twee, vier, en drie maanden vooruit. Deze voorspelling van prijzen van diervoeders van Connecting Agri & Food wordt gebruikt bij de bepaling van de vergoeding voor te maken kosten van veevoer in stabiele prijssystemen en is ontwikkeld voor zowel varkensvlees, kip en eieren. Ketenpartners gebruiken dit model omdat het een transparant rekenmodel is, dat gebruik maakt van publiek beschikbare gegevens. De geschatte prijzen worden voor de varkens- en pluimveevoeders berekend op basis van een regressieformule welke is bepaald voor de samenhang tussen de verwachte prijs voor tarwe op de termijnmarkt en de werkelijke prijs van de diervoeders www.agrimatie.nl over een reeks van meerdere jaren. De mate van samenhang dan wel verklaarde variatie tussen de geschatte en de werkelijke prijs wordt uitgedrukt in de zogenaamde R-kwadraat. Deze is voor de laatste vijf jaren voor de varkens- en pluimveevoeders gelijk aan 99%. Deze mate van samenhang blijft gelden, zolang er geen sprake is van verstoringen in de markt.⁴ Daarnaast geldt uiteraard dat bij snelle en recente dalingen of stijgingen er altijd sprake zal zijn van enige vertraging (tot maximaal 2-4 maanden) in de aanpassing van de voorspelde prijs. Deze vertraging is per definitie echter geringer dan in geval van een jaarlijkse referentieprij. Opgemerkt moet worden dat er geen netto financieel voordeel voor de veehouder is verbonden aan de voerprijscorrectie, vergeleken met een jaarlijkse referentieprij. De voerprijscorrectie heeft enkel en alleen tot doel de invloed van fluctuerende voerprijzen op de *cash flow* te dempen. Ook kunnen veehouders deze informatie, vanaf de 13^e dag in de maand voorafgaande aan de voorspelling voor de komende periode, gebruiken bij risicomanagement en prijsafspraken bij de inkoop van veevoer.



4.3 Differentiatie toeslag meerkosten bij bedrijfsaanpassingen

In de veehouderij zijn de marges veelal gering. Het marktaandeel in de Nederlandse supermarkten van Beter Leven varkensvlees, eieren en per 2023 ook kip is echter nog steeds groeiend. En er ligt nog een grotendeels braakliggend groeipotentieel in de food service. Deelnemers aan duurzaamheidskeurmerken ontvangen nu binnen dezelfde ketens vaak allemaal dezelfde vergoeding

⁴ We zien in de figuur voor periode drie (juni - september) in 2022 dat de termijnmarkt de prijs van tarwe heeft overschat. De als gevolg van de Oekraïne crisis ontstane marktsituatie normaliseerde eerder dan aan het eind van periode twee (mei - juni) werd verwacht. Daarna kwam het niveau van de verwachte prijs en de daadwerkelijke prijs weer op een gelijk niveau.

en/of prijs voor de extra inspanningen die gesteld worden door het keurmerk. Bij investeringen in bedrijfsaanpassingen zijn er wel grote verschillen tussen bedrijven waardoor een gemiddelde vergoeding vaak niet passend is. Zo kent ieder bedrijf een ander investeringsritme. Als we het dan hebben over nieuwe aankomende investeringen in extra dierenwelzijn zoals een vrijloopkraamhok in de varkenshouderij en overdekte uitloop in de pluimveehouderij, dan zullen niet alle bedrijven dit tegelijk doen. Ook kan er verschil bestaan in de duur van een afnamecontract waardoor bedrijven langer of korter aan een bepaalde toeslag of prijs gebonden zijn. Daarom is het wenselijk hiervoor in het prijssysteem een differentiatie aan te brengen.

Als investeringen in bedrijfsaanpassingen op het veehouderijbedrijf aan de orde zijn, dan is het voor de ketenpartners belangrijk om na te denken over differentiatie van de vergoeding voor de meerkosten. De vergoeding voor meerkosten ten behoeve van bedrijfsaanpassingen kun je differentiëren in tijd voor het verschil in investeringsritme, waarbij ook de doorlooptijd van het vergunningetraject een rol speelt. Het verschil of het nieuwbouw of renovatie is zou ook een criterium kunnen zijn om in de hoogte van de vergoeding te differentiëren, evenals het verschil in de duur van het afnamecontract. Met andere woorden het is voor ketenpartners belangrijk om na te denken over differentiatie van de vergoeding voor meerkosten bij:

- (1) verschil in investeringsritme en doorlooptijd van het vergunningetraject;
- (2) nieuwbouw of renovatie, en
- (3) duur van het afnamecontract.

Door de vergoeding voor de meerkosten te differentiëren kan op deze zaken beter ingespeeld worden. Bij reële vergoedingen moet dit veehouders stimuleren om investeringen naar voren te halen, en niet uit te stellen tot de uiterste datum waarop ze aan bepaalde criteria moeten voldoen.

Om inzicht te verschaffen in de verschillende mogelijkheden van differentiatie van de meerkosten worden op voorhand keuzes gemaakt om e.e.a. zo goed als mogelijk duidelijk te maken. Daarom is gekozen om voor zowel de varkenshouderij als de pluimveehouderij een voorbeeld te kiezen om de systematiek rondom de differentiatie in beeld te brengen. Er wordt duidelijk gemaakt welke prikkels veehouders motiveren om stappen te zetten. Ook wordt de hoogte en duur van de financiële prikkel besproken. Wanneer één van de criteria een wettelijke verplichting wordt, zal de toeslag op dat moment in de prijsbepaling onderdeel van de kostprijs worden.

Investeren in overdekte uitloop voor vleeskuikens: Wat betreft de duur van een afnamecontract in relatie tot de afschrijvingstermijnen van gedane investeringen is binnen de vleeskuikenhouderij de overdekte uitloop een goed voorbeeld. Ook daar kunnen vleeskuikenhouders niet allemaal op hetzelfde moment overstappen op dit systeem ook al omdat er grote verschillen zijn in de doorlooptijd van het vergunningetraject, wat differentiatie in tijd voor het verschil in investeringsritme vereist. Daarnaast vraagt het verschil in de duur van het afnamecontract aandacht voor het bepalen voor de vergoeding voor meerkosten omdat bedrijven langer of korter een bepaalde toeslag of prijs ontvangen om de investering terug te (kunnen) verdienen. Ze krijgen die meerprijs pas vanaf het moment dat de uitloop daadwerkelijk is gebouwd

Invoering van het vrijloopkraamhok: Een voorbeeld waarbij het investeringsritme van een bedrijf en nieuwbouw dan wel renovatie grote invloed heeft, betreft de invoering van het vrijloopkraamhok. Als varkenshouders bijvoorbeeld wettelijk verplicht in 2036 overgestapt moeten zijn op vrijloopkraamhokken, zal men dit in het investeringsritme van het eigen bedrijf willen inpassen. In 2021 is onderzoek gedaan naar de bedrijfseconomische gevolgen van dergelijke aanpassingen binnen de varkenshouderij. Eén van de onderdelen die hiervoor is onderzocht, is het investeren in een vrijloopkraamhok. Dit is een ingrijpende wijziging en heeft invloed op de kostprijs van de big. Voor het vrijloopkraamhok is hierbij onderscheid gemaakt tussen het realiseren daarvan in een bestaande stal t.o.v. nieuwbouw. In het geval van het realiseren van vrijloopkraamhokken in de bestaande huisvesting (binnen de bestaande muren) houdt dit een vermindering in van het aantal zeugen. Het kunnen houden van minder dieren samen met het renoveren van de afdelingen houdt in dat de extra kosten - afhankelijk van de bedrijfsomstandigheden - kunnen oplopen tot € 0,09 per kg varkensvlees (onderbezetting bij vleesvarkens op een gesloten varkensbedrijf niet meegerekend). Bij nieuwbouw zijn de extra kosten - afhankelijk van de oppervlakte van het vrijloopkraamhok - om en nabij € 0,05 per kg varkensvlees. Bij gedifferentieerde vergoedingen worden veehouders gestimuleerd om investeringen naar voren te halen.

5 Samenwerking in de varkens- en pluimveeketens

5.1 Context

Door te stimuleren dat veehouders die in dezelfde keten zitten met elkaar gaan samenwerken, kunnen zij gesprekspartner zijn voor slachterij en eierpakstation en voor de eindafnemer in de keten (supermarkt, slagers, horeca en food service). Dit kan betere strategische samenwerking realiseren in de ketens van productie, verwerking en afzet van varkensvlees, pluimveevlees en eieren. Voordelen hiervan zijn onder andere vraag en aanbod beter op elkaar afstemmen, afspraken maken over kosten en opbrengsten en afspraken maken over verdere verduurzaming van de veehouderij, waaronder verdere verhoging van het dierenwelzijn.

Er bestaan velerlei groepen veehouders die met elkaar samenwerken op allerlei gebieden: van het inkopen van grondstoffen/materialen tot de onderhandeling met verwerkers. Maar soms ook alleen maar gesprekspartner zijn voor verwerking en afzet. Deze groepen producenten hebben als doel het versterken van hun positie in de voedselketen.

Samenwerkende ondernemers ervaren voordelen als meer marktgerichte productie, beter contact met de afnemers, en een betere onderhandelingspositie. Wat betreft het komen tot onderlinge samenwerking tussen veehouders die in dezelfde keten zitten, beperken we ons in dit project tot de zogenaamde horizontale samenwerking binnen een stabiele verticale keten met afspraken over de productieomstandigheden op de boerderij. Doelen zijn onder andere het beter op elkaar afstemmen van vraag en aanbod, afspraken maken over kosten en opbrengsten en afspraken maken over verdere verduurzaming van de veehouderij, waaronder verdere verhoging van het dierenwelzijn.

Samenwerken in groepsverband aan een bepaald doel kan in de vorm van een coöperatie die in eerste instantie gericht is op het samen ondernemen in economische zin. Het kan ook in een vereniging die gericht is op betere afstemming in de keten, of door het oprichten van een producentenorganisatie. Om dergelijke samenwerkingsverbanden een officiële status te geven en om tot erkenning als producentenorganisatie te komen is er nationale regelgeving. EU verordening (nr. 1308/2013) biedt de mogelijkheid voor de oprichting en erkenning van samenwerkingsverbanden in de landbouwsector. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit regelt de erkenning van de Producenten Organisaties (PO). Een producentenorganisatie (PO), volgens de Basisregeling van het ministerie van LNV, is een samenwerkingsverband van primaire producenten in de landbouwsector met als doel het versterken van de positie van deze producenten in de voedselketen. Alleen producenten van primaire landbouwproducten kunnen een PO oprichten. Door een PO te starten kan beter ingespeeld worden op de markt door een concentratie van het aanbod van de producten. Door samen de afzet, planning en afstemming van de productie op de vraag te verbeteren kan er verder geoptimaliseerd worden. De kosten die daarmee verlaagd en/of de opbrengsten die daarmee verhoogd worden, geven meer financiële ruimte om te investeren in onder andere verduurzaming.

In artikel 39 van de Verordening Werking EU zijn voor het landbouwbeleid vijf doelen opgesteld:

1. Productiviteit landbouw te doen toenemen door technische vooruitgang te bevorderen;
2. De landbouwbevolking een redelijke levensstandaard te verzekeren;
3. De markten te stabiliseren;
4. De voedselvoorziening veilig te stellen;
5. Redelijke prijzen bij de levering aan verbruikers te verzekeren.

Om samen te werken binnen de landbouw moeten de afspraken die men maakt voldoen aan de bovenstaande vijf landbouwdoelstellingen of deze niet in gevaar brengen. Er mogen afspraken

gemaakt worden over een gezamenlijke planning productie, gezamenlijke verkoop productie op de markt en/of gebruik te maken van gemeenschappelijke installaties. Daarna kan de verkoopprijs worden bepaald door vraag en aanbod en ontstaat er geen uitsluiting van concurrentie.

Sinds december 2021 is een wijziging van de EU gemeenschappelijk marktordeningsverordening (GMO) van kracht. Deze zijn te vinden in artikel 210bis. Hierin is vastgelegd dat afspraken over bovenwettelijke normen ten aanzien van duurzaamheid, inclusief dierenwelzijn, gemaakt mogen worden. Ook is men vrijgesteld voor zover mededinging 'onontbeerlijk' is voor behalen van de verdergaande norm. De afspraken die gemaakt worden dienen bij te dragen aan verbeteringen op het vlak van milieu, bestrijdingsmiddelen en antimicrobiële resistentie en of dierenwelzijn en -gezondheid.

5.2 Samenwerken in groepsverband

Varkenshouders of pluimveehouders die zich gaan organiseren met als doel het versterken van hun positie in de voedselketen, ontwikkelen een gemeenschappelijke visie en maken zich zichtbaar naar marktpartijen. Naast de verticale ketenlijn (van producent naar verwerking naar de retail en food service) ontstaat een directe lijn tussen producent en retail / food service, waarbij er ook informatie vanuit de producent rechtstreeks naar de retailer wordt overgedragen. Hierbij produceren varkenshouders, vleeskuikenhouders en legpluimveehouders volgens gezamenlijke geformuleerde afspraken om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen, afspraken te maken over kosten en opbrengsten en over verdere verduurzaming, waaronder verdere verhoging van het dierenwelzijn.

Toegevoegde waarde van een samenwerkingsverband voor de onderscheiden ketenpartijen

- Retail en food service: Er ontstaat een rechtstreeks aanspreekpunt voor de retail c.q. food service met het samenwerkingsverband en daarmee met producenten, (i.c. de veehouders) wat bij samenwerking met meerdere individuele veehouders veel lastiger is om te realiseren. In feite intensificeert door het samenwerkingsverband de link tussen producent en retail / food service. Informatiedoorstroming van retail / food service naar boerderij-niveau en vice versa, komt op deze manier gemakkelijker tot stand. Het biedt ook aanknopingspunten om gezamenlijk onderscheidende ketenconcepten te ontwikkelen en te laden (co-creatie).
- Verwerking: Een samenwerkingsverband kan ook voor de slachterij of het eierpakstation een voordeel bieden, namelijk één aanspreekpunt. En er is collectief overleg met slachterij of pakstation over zaken, met als resultaat hogere constante kwaliteit. Slachterij/pakstation blijft ook cruciaal voor de planning en aanvoer, als ook voor de vierkantsverwaarding.
- Producenten: Producenten (i.c. de veehouders) kunnen met de retail en de food service afspraken maken rond public relations (open dagen, marketing in bladen van retail en food service, winkeldemonstraties, demonstraties in horeca en catering). Ook productinnovatie kan een onderwerp van gesprek zijn. Verder worden producenten minder 'uitwisselbaar'.
- Toeleverende industrie: Voerleveranciers en andere toeleverende bedrijven aan veehouders krijgen bij inkooporganisaties een grotere gemiddelde ordergrootte en besparen op 'contacturen' met producenten.

Het samenwerkingsverband van veehouders kan zich desgewenst ook ontwikkelen tot een inkooporganisatie en daardoor efficiencywinst door gezamenlijke inkoop van voer, diergezondheidszorg of dieren realiseren. Daarnaast kan er vanuit een gemeenschappelijke visie regie ontstaan als het gaat om zaken als genetisch uitgangsmateriaal, voeders, veterinaire begeleiding en marktinformatie. En aan de marketingkant kan het samenwerkingsverband zelf een merk bouwen met een sterke handelspartij die over voldoende cash flow en volume beschikt.

Afspraken kunnen worden gemaakt over: (a) productkwaliteit, (b) planning, (c) prijzen en (d) ondersteuning door de afzetorganisatie. Dit houdt ook in dat afspraken kunnen worden gemaakt over verbetering van het dierenwelzijn en andere duurzaamheidskenmerken, alsook hoe de verschillende ketenpartijen de kosten en opbrengsten gaan verdelen. Betrokkenheid van slachterij en of pakstation in het arrangement is een voorwaarde voor: (a) een goede planning en aanvoer en (b) vierkantsverwaarding. Het is verder aan de ondernemers om precies in te vullen hoe het samenwerkingsverband wil gaan opereren.

Aandachtspunten bij samenwerken in groepsverband

Bepalend voor het succes is de motivatie van de deelnemende producenten. De producent krijgt in dit model via het samenwerkingsverband meer invloed op de keten. Dit kan ten koste gaan van de slachterij of het eierpakstation, of althans kan zo worden gepercipieerd. De vierkantsverwaarding blijft ook bij dit businessmodel een belangrijk aandachtspunt.

Het is van belang in elk overleg de hele keten mee te nemen, dus niet alleen producent, verwerker of afzetorganisatie. Een vraag is nog wel wat er moet gebeuren als vlees of eieren (tijdelijk) elders goedkoper ingekocht of duurder verkocht kunnen worden.

Aandachtspunt bij de vorming van een samenwerkingsverband is dat deelnemers die later toetreden profiteren van de al gedane inspanningen. Dit kan ertoe leiden dat relatief veel inkomsten worden uitgekeerd aan een latere toetredende en er weinig door hem/haar wordt geïnvesteerd. Daarnaast zullen leden niet investeren als ze daar, bijvoorbeeld door bedrijfsbeëindiging zonder opvolger, niet meer van profiteren.

5.3 Risico's en succesfactoren bij het vormen van groepen veehouders

De vorming van samenwerkingsverbanden kan worden belemmerd door obstakels. In alle samenwerkingsverbanden moeten afspraken worden gemaakt over onder andere organisatievorm, mandaat van het bestuur en toetredingsvoorwaarden voor nieuwe leden.

Risico's betreffen onder meer onevenwichtigheid in de ontwikkeling van bedrijven, als gevolg van verschillen in investeringsritme. Indien dit niet goed is uitgewerkt, kan het de onderlinge verhoudingen verstoren. Kritische succesfactoren zijn gedeelde visie en belangen van de leden, betrokkenheid bij de samenwerking, en of de samenwerking zorgt voor aansluiting op de markt door in te spelen op kwaliteitseisen van afnemers. Tevens geldt voor alle samenwerkingsverbanden dat het proces om tot samenwerking te komen, tijd vergt. Samenwerken houdt ook in dat er wederzijds sprake moet zijn van aanpassingsbereidheid. Daarvoor moet er eerst bereidheid zijn tot goed naar elkaar luisteren. Dit proces kost altijd tijd.

5.4 Voordelen van samenwerking op een rij gezet

Organisatorisch

- Snellere en goedkopere informatie-uitwisseling tussen samenwerkingsverband en afnemer waardoor intermediaire organisaties overbodig worden. Hierdoor ook meer en directere kennisuitwisseling - ook op verticaal niveau wordt meer informatie uitgewisseld doordat verschillende schakels contact met elkaar hebben - en hierdoor een toename van de marktkennis.
- Aanbodbundeling leidt tot een betere positie.
- Prijssysteem als instrument om niet noodzakelijke kosten uit de keten te halen en ketenverkorting te realiseren.

Marktkundig

- Ondernemers kunnen in een samenwerkingsverband een merknaam realiseren (dit is voor dierlijke producten overigens moeilijk). Middels de directe communicatie die de coöperatie of Producenten Organisatie met de afnemer kan hebben, wordt beter inzicht verkregen in wat de markt vraagt en kunnen vervolgens meer marktgerichte producten worden beleverd.
- Toenemende transparantie in de keten.
- Versterking van de marktkracht.

Financieel

- Benodigde investeringen voor verduurzaming of nieuwe marketingconcepten c.q. producten kunnen worden gedeeld.
- Toegang tot kapitaal en financiering
- Versterken van inkoopmacht: gezamenlijk grotere partijen inkopen tegen een lagere prijs.



5.5 Ervaringen van telersverenigingen en toepasbaarheid in de varkens- en pluimveehouderij

In de groente- en fruitteelt bestaat al de nodige ervaring met samenwerking van primaire producenten. Voordelen liggen op het financiële, logistieke, organisatorische en marktkundige vlak.

- Een telersvereniging kan meer 'uit de markt halen' dan de traditionele veiling.
- Samenwerking versterkt de positie van individuele leden in de afzetorganisatie.
- Door samenwerking kan de keten worden verkort.
- Een merknaam leidt tot een toename van de vraag naar het product.
- Samenwerking versterkt de inkoopmacht van de individuele leden.
- Samenwerkingsverbanden kunnen beter voldoen aan eisen vanuit markt en maatschappij.
- Communicatielijnen worden korter met meer contact en feedback van de afnemer.
- Samenwerking leidt tot meer kennis(uitwisseling).
- Samenwerking biedt schaalvoordelen.
- De concurrentiepositie van de glasgroentesector is verbeterd door producentenverenigingen.
- Op de markt gerichte samenwerkingsverbanden zijn succesvoller dan alleen op de onderlinge samenwerking gerichte verbanden.

Voordelen die in de tuinbouw worden gehaald door het oprichten van producentenverenigingen zijn in potentie ook te halen door samenwerkingsverbanden in andere sectoren. Met name in de sectoren waar tussen productie en verkoop nog een bewerkingshandeling nodig is, zoals in de varkenshouderijsector en de pluimveesector, is het wel moeilijker om grip te houden op de kwaliteit van het eindproduct. Daar blijkt dat het oprichten van een vereniging, met het doel tot een gedifferentieerd product te komen, over het algemeen tot meer voldoening en tevredenheid bij de leden leidt. Het is zaak dat als er in de varkens- en pluimveehouderij samenwerkingsverbanden worden opgericht, de doelstelling reëel en haalbaar wordt geformuleerd en ook wordt nagestreefd.

5.6 Vragen van veehouders

Sommige veehouders aarzelen om zich voor langere tijd te verbinden aan één concept, zoals het Beter Leven keurmerk. Ze stellen zich hierbij vragen zoals:

- Wat gebeurt er als de consument straks het dure Beter Leven-sterrenvlees links laat liggen?
- Draagt de retailer dat risico of worden de contracten dan opgebroken?

- Komen er straks weer nieuwe eisen die hoge investeringskosten met zich meebrengen?
- Is concurrentie mogelijk met lage lonen landen?
- Kunnen we nog opschalen naar meer dieren, of zijn we niet-benutte rechten kwijt?

Bovenstaande vragen moeten binnen de keten aan de orde komen. Aan de andere kant biedt deel uitmaken van een vaste keten zekerheid aan de ondernemers. Compensatie voor extra investeringen in duurzaamheid kan alleen in vaste verticale ketenrelaties worden gerealiseerd, omdat de terugverdientijd van investeringen al snel tien jaar of meer is. In een geïntegreerde keten worden afspraken gemaakt over de afname en hoeft er niet op prijs te worden geconcurrereerd met boeren in andere landen. Veehouders die afspraken maken voor een langere periode gaan ervan uit dat de afnameprijs wordt aangepast als ze wordt geconfronteerd met onverwacht hoge productiekosten die buiten het normale ondernemersrisico vallen. Sommige retailers hebben eerder hun veehouders gecompenseerd voor de gestegen voerprijzen.

Een deel van de veehouders wil zich niet binden. Zij zien de vrije markt van vraag en aanbod als speelveld voor hun ondernemerschap. Het aantal slachterijen en eierpakstations is de afgelopen jaren echter afgenomen, waardoor veehouders beperkt worden in hun onderhandelingspositie. Daarnaast werken steeds meer supermarkten samen met vaste producenten, waardoor veehouders die niet in ketens opereren voor andere afnemers moeten gaan produceren. En door stijgende kosten voor materiaal en arbeid wordt het steeds moeilijker om te concurreren op de wereldmarkt. Samenwerking binnen de eigen schakel kan de kwetsbare positie verbeteren. Zeker als er met die samenwerkende partijen wordt geproduceerd voor de Noordwest Europese markt, waar dierenwelzijn en duurzaamheid volop in de aandacht staan, en waar gelijkwaardige ontwikkelingen zijn als in Nederland.

Vaste ketenrelaties leggen beperkingen op aan de flexibiliteit om te veranderen van leverancier of afnemer, maar bieden wel meer mogelijkheden om de keten te optimaliseren. Samenwerken kan echter een moeizaam proces zijn. Iedereen moet er ongeveer evenveel van profiteren en data delen kan alleen als de samenwerkingspartners elkaar volledig vertrouwen, zeker als het gaat over de financiën. Ook in de keten is openheid een groot goed. Als de ontwikkeling van de marges in de keten inzichtelijk is en er is vertrouwen dat men gecompenseerd wordt voor investeringen in duurzaamheid, kan het verdienmodel duurzamer worden gemaakt.

6 Reflectie en vervolg

6.1 Fair Trade criteria in het Beter Leven Keurmerk

Omdat zelfregulering bij verstreckende zaken als duurzaamheid veelal onvoldoende zal zijn, is een belangrijke rol weggelegd voor keurmerken zoals het Beter Leven keurmerk. Bij discussies over *fair trade* en *fair pricing* vragen veehouders en andere organisaties regelmatig of de Dierenbescherming geen criteria in Beter Leven kan opnemen die veehouders een faire vergoeding voor hun producten garandeert (vergelijkbaar met *Fair Trade* koffie en *Fair Trade* bananen). De achtergrond hiervan zal te maken hebben met het gegeven dat het inmiddels sterke Beter Leven keurmerk er wel toe heeft geleid dat ketenpartijen in beweging komen op het gebied van dierenwelzijn. De vraag is dus wat de rol van de Dierenbescherming moet zijn bij discussies over fairshare margeverdeling, *fair trade* en *fair pricing*. De opvatting van Connecting Agri & Food is dat hier geen rol voor de Dierenbescherming is weggelegd.

De kracht van het keurmerk is gelegen in het vertrouwen dat er aan wordt toegekend. Dat vertrouwen is gebaseerd op de bekendheid met de doelen van de Dierenbescherming, die richten zich op dierenwelzijn en niet op andere - in de ogen van consumenten vaak moeilijk begrijpbare duurzaamheidsthema's. Het Beter Leven keurmerk hoeft als het ware niet te worden uitgelegd. Belang toekennen aan dierenwelzijn is gebaseerd op een ethische grondhouding. Het als eigenaar van een op dierenwelzijn gebaseerd keurmerk compromissen sluiten met andere duurzaamheidsthema's die veelal ook zijn gebaseerd op een ethische grondhouding, is niet vanzelfsprekend. Dat zou alleen kunnen als het keurmerk in gezamenlijk eigendom wordt beheerd door een aantal maatschappelijke organisaties. Het is echter duidelijk dat de integratie van duurzaamheidsdoelen niet op ieders netvlies staat of in ieder geval niet altijd de hoogste prioriteit lijkt te hebben. Hoewel het debat zeker geholpen is met NGO's die bij de weging van de afzonderlijke duurzaamheidsthema's over hun eigen single-issue heen kijken.

De verbreding met natuur, milieu, en klimaat kan het keurmerk zeker sterker maken. De vraag is echter of directe invloed van de Dierenbescherming op de prijsvorming in de keten wenselijk is. Niet alle afzetorganisaties zien voor NGO-keurmerkhouders een rol bij de prijsvorming weggelegd. Maar nog belangrijker is de vraag hoe haalbaar het zou zijn. Het ontwikkelen en vervolgens borgen van criteria voor *fair trade* is gecompliceerd. Verbreding van duurzaamheidscriteria anders dan dierenwelzijn, met name prijsvorming, vergt forse investeringen in kennis en uitvoeringscapaciteit, die verder af staat van datgene waar de Dierenbescherming voor staat. De vraag is ook hoe *Fair Trade* - ontwikkeld voor boeren in ontwikkelingslanden - in Nederland toegepast zou moeten worden. Alle andere in dit rapport benoemde zaken zijn naar verwachting effectiever.

Daarnaast speelt dat de Dierenbescherming een rol heeft als maatschappelijke organisatie die staat voor het belang van het dier. Juist aan haar zeer duidelijk herkenbare positie ontleent de Dierenbescherming haar gezag, waarop het vertrouwen in het Beter Leven keurmerk is gebaseerd.

6.2 Grenzen aan transparantie

Transparantie is belangrijk voor het verduurzamen van voedselketens. Maar er zijn echter ook grenzen aan. Zo zal het in verticale ketens niet praktisch haalbaar zijn dat een afzetorganisatie alle relevante informatie bezit over de deelnemende individuele veehouderijbedrijven in het betreffende ketenconcept. Voor kosten van stalinvesteringen ten behoeve van het dierenwelzijn zal veelal gebruik worden gemaakt van uitgangspunten die een gemiddelde over meerdere bedrijven vertegenwoordigen. En anderzijds zullen retail- en food serviceorganisaties op het niveau van productcategorie nog wel informatie kunnen delen over de bruto marge, zijnde het verschil tussen

verkoop- en inkoopprijs. Maar om de netto marge te berekenen zouden de kosten van onder meer winkelpersoneel, energie, en ICT aan de productcategorieën toegerekend moeten kunnen worden. Kortom, volledige transparantie is geen realistische optie.

6.3 Veranderen is een forse opgave

De gewenste verandering in de relaties tussen ketenschakels moet langs de weg der geleidelijkheid gaan, en wel zodanig dat de actuele belangen gelijk lopen. Transparantie over de kosten aan aanpassingen en gezamenlijk inzetten op het tegengaan van afwentelingsmechanismen in verticale afspraken binnen ketenconcepten over stabiele prijssystemen is niet zo één, twee drie geregeld. Men moet er de tijd voor nemen om samen alles goed door te spreken. Waarbij het logisch is dat eenieder naar het welbegrepen eigenbelang kijkt. En hoe kom je dan toch uit op de oplossing waarbij iedereen beter af is? Daarvoor is nodig dat elke partij zich probeert te verplaatsen in de situatie van de ander. Als je dan met elkaar in gesprek gaat, ontstaat er vertrouwen en ook de wederzijdse bereidheid tot aanpassen. Daardoor nemen de mogelijkheden toe om meerwaarde te realiseren. Dit gaat makkelijker bij groei, want nog altijd geldt, hoe groter de koek, hoe makkelijker de verdeling ervan. We zien overigens ook al dat de technologische mogelijkheden toenemen om de kwaliteit en producten en processen te meten. Bijvoorbeeld, doordat de herkomst van vlees in de winkel met DNA-technologie kan worden bepaald, is met zekerheid vast te stellen of de leverancier conform afspraken heeft geleverd.

Toegevoegde waarde realiseren vraagt om samenwerking tussen ketenpartners. Daarvoor is openheid over de uitgangspunten nodig. Zonder transparantie is er geen openheid, en ook geen vertrouwen. Daarnaast moet je met elkaar communiceren om de ander te leren kennen en wederzijdse aanpassingsbereidheid te krijgen. Zonder communicatie ontstaat beeldvorming over wie de 'ander' is of lijkt te zijn: Hoe minder contact, des te ongenueanceerder het oordeel. Hoe minder men van de ander weet, des te meer het beeld vervormd is. De bijbehorende figuur waarbij de appel bij nader inzien een sinaasappel blijkt te zijn, illustreert dit.



Daarbij speelt ook nog het probleem dat een misgelopen voordeel twee keer zo zwaar weegt dan een voordeel. Dat maakt het lastig om over te stappen op een systeem met stabiele prijzen. Als dan de marktprijs hoger is, weegt dat psychologisch zwaar, hoe goed men ook weet dat het gaat over de prijs over meerdere jaren.

Het proces om tot duurzame afspraken binnen ketenconcepten te komen is niet eenvoudig. Het vraagt om een fundamenteel andere manier van met elkaar omgaan. De gedurende decennia ontwikkelde dominante business logica van ketenpartijen in de veehouderij is echter gebaseerd op het werken op het scherpst van de snede, om de kosten te drukken. Het wekelijkse prijsgebeuren is diep geworteld in het reilen en zeilen van de veehouder, omdat een paar cent prijsverschil het verschil uit maakt tussen een karige bedoening en er goed van rond kunnen komen.

Vervolgens moet men als het ware overgaan van *best practices* naar *next practices*. Het is moeilijk om in plaats van discussie voeren over de prijs, je te richten op de marge die je samen kunt maken. Partijen die een fundamentele bijdrage willen leveren aan een beter verdienmodel voor de veehouder met meer ruimte om te investeren in dierenwelzijn, zullen zich dan ook vooral moeten richten op het faciliteren van de stap naar *next practices*.

6.4 Vervolg

Voor wat betreft de opname van duurzaamheidseisen in markt- en prijsconcepten staat de veehouderij pas aan het begin van de omslag. Stappen moeten nog worden gezet, waaronder het omgaan met extreme marktsituaties. Dit is een punt van aandacht. Daar over discussiëren en intenties met elkaar bespreken is belangrijk. Het probleem bij extreme marktsituaties en calamiteiten is dat het altijd anders loopt dan eerdere ervaringen. Soms lost het heel snel op, maar soms juist niet. Oplossingen komen er overigens altijd. Maar het zou beter zijn de problemen gezamenlijk op te lossen. En daar in vreedstijd afspraken over te maken. Als bijvoorbeeld de afwijking van de marktprijs ten opzichte van de kostprijs te groot is wordt het instapmoment voor één van de marktpartijen kritisch.

Naast financiële prikkels zouden veehouders gestimuleerd kunnen worden om de doelen te halen door hulp bij verkrijgen van de benodigde vergunning(en) en/of het verkrijgen van een financiering. Voor het kunnen realiseren van investeringen in dierenwelzijn is vaak een vergunning nodig. Dit maakt dat niet alleen de ketenpartijen voor een opgave staan. Overheden staan hier ook aan de lat. Ook intensiever samenwerken in een geïntegreerde keten met contractuele afspraken over afname, prijs en over afstemming van vraag en aanbod wordt door een deel van de veehouders als positief ervaren. Hierdoor ontstaat er rust in de planning.

Anderzijds zijn er ontwikkelingen in de EU-regelgeving die het voor marktpartijen van wezenlijk belang maken om stappen te zetten op het gebied van duurzaamheid. Het in December 2022 door het EU parlement goedgekeurde *Corporate Sustainability Reporting Directive* mag hierbij niet onvermeld blijven.⁵

⁵ https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en “Businesses will have to show the EU what they have done to fulfill their corporate sustainable responsibility by filing an annual report. From 2025, the sustainability report will be required for companies that meet at least two of the following criteria: (1) Over 250 employees; (2) Over €40 million annual turnover; (3) More than €20 million on the balance sheet”

Algemene contactgegevens:

Connecting Agri & Food BV
Oostwijk 5
Postbus 511
5400 AM Uden
info@connectingagriandfood.nl
www.connectingagriandfood.nl
Tel. 0413 33 68 00

Deze publicatie is in opdracht van:
Nederlandse Vereniging ter Bescherming van
Dieren
Regulusweg 11
2516 AC DEN HAAG

Foto's
Connecting Agri & Food BV

Vormgeving en realisatie
Connecting Agri & Food BV

Colofon

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door Connecting Agri & Food BV betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch Connecting Agri & Food, noch ingeschakelde derden kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventuele aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.

© Connecting Agri & Food, 2023

Deze publicatie is alleen voor eigen gebruik. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is slechts toegestaan indien de bron duidelijk vermeld wordt. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor vooraf schriftelijke toestemming is verkregen van Connecting Agri & Food BV.