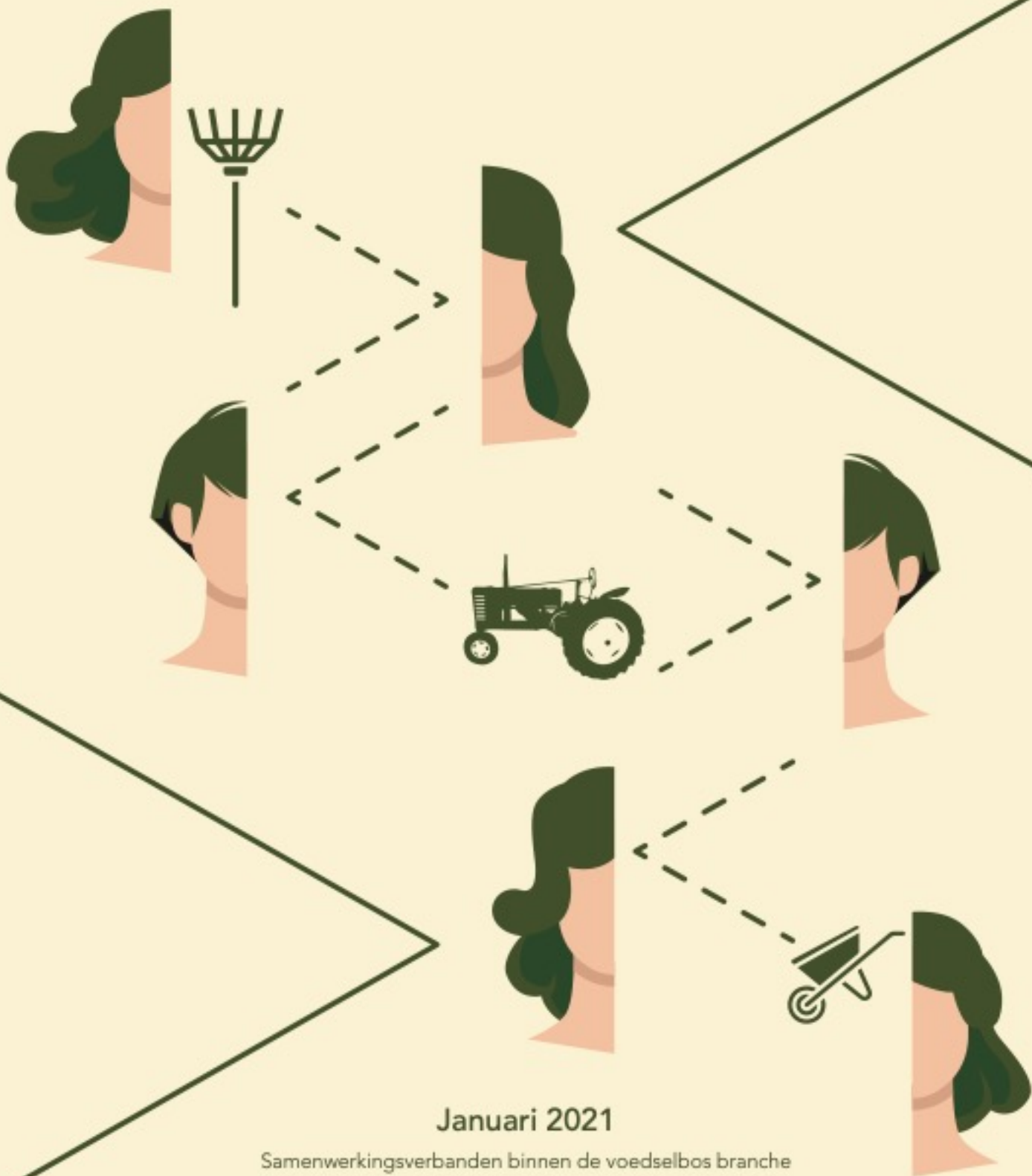


STRUIK GEWAS

Voor het Lectoraat Innovatief Ondernemen met Natuur



Januari 2021

Samenwerkingsverbanden binnen de voedselbos branche



Samen groeien wij verder

SEPT 2020 - JAN 2021

Opdrachtgever:

Lectoraat Innovatief Ondernemen met Natuur

Opdrachtgever: Daan Groot

Projectcode: 20400266

Auteurs:

Dirk Beerendonk 540209376

Laura Huiting 540221937

Universiteit:

HAS Hogeschool

Onderwijsboulevard 221

5223 's Hertogenbosch

Projectleider: Erwin Bouwmans

Samenvatting

Als antwoord op klimaatverandering en de landbouwtransitie verschijnen in Nederland steeds meer voedselbossen. Allemaal systemen met potentie maar nog relatief kleine ondernemingen. Om in de beginfase en de jaren die daarop volgen toegevoegde waarde te creëren voor de voedselbossen, wordt in dit rapport de kracht van samenwerkingsverbanden onderzocht. Hierbij is de volgende hoofdvraag geformuleerd;

Welke toegevoegde waarden kan een samenwerkingsverband creëren voor een voedselbos?

Gedurende dit onderzoek is een breed scala aan behoeftes in kaart gebracht door verschillende voedselbosondernemers te interviewen. Het eerste onderzoeksresultaat is dat nagenoeg alle voedselbosboeren, ongeacht verschillen in bedrijfsvoering, dezelfde behoeftes hebben. Deze behoeftes zijn vervolgens gecategoriseerd als wet- en regelgeving, inkoop, verkoop, verwerking en kennis met verschillende diensten die de behoefte vervullen. Vanuit deze vondst wordt gewerkt naar een oplossing via een samenwerkingsverband.

Door het inzetten van een Multi Criteria Analyse is onderzocht voor welke diensten een bestaande oplossing is te vinden. Diensten waar geen oplossing of invulling voor is gevonden worden hier omschreven als *Rode Vlekken*.

Deze rode vlekken worden aan de hand van een nieuw businessmodel ingevuld. Hier verschijnt de eerste toegevoegde waarde van een samenwerkingsverband. Vijf rode vlekken komen aan bod; certificering, (oogst)machines, marketing, afzet en gezamenlijke verwerking. Het nieuwe businessmodel krijgt de vorm van een coöperatie, genaamd Struik Gewas.

In de laatste fase van het onderzoek is veel aandacht besteed aan het prikkelen van de zintuigen van de doelgroep. Door het uitstallen van concrete oplossingen en visueel aantrekkelijke voorbeelden die Struik Gewas kan bieden aan de voedselbosboeren, worden de boeren gestimuleerd, geïnspireerd en geactiveerd. Alles wijst in deze fase op het creëren van toegevoegde waarde. Niet alleen voor producten uit het voedselbos, maar ook in het samen verder ontwikkelen van de onderneming, natuurinclusieve landbouw en het algehele begrip voedselbos.

Struik Gewas is een fictieve coöperatie en wordt hier gebruikt als voorbeeld en ter inspiratie. Het concept, een communicatie-marketing strategie en een fictieve productlijn dragen bij aan het overtuigen van de doelgroep; voedselbosboeren. Het creëren van toegevoegde waarden door een samenwerkingsverband als Struik Gewas worden hier duidelijk getoond als oplossing voor onvervulde behoeftes.

Aanbeveling

Ondanks uiteenlopende bedrijfsvoering en verschillen in visie delen diverse voedselbosboeren dezelfde behoeftes. Veel van deze behoeftes zijn te realiseren met bestaande oplossingen. Dat neemt niet weg dat het gezamenlijk organiseren van deze oplossingen makkelijker is dan als individu. Voor het invullen van behoeftes waar nog geen of nauwelijks oplossingen voor bestaan wordt het ten zeerste aangeraden om deze toegevoegde waarde te creëren via een samenwerkingsverband van verschillende voedselbossen.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	- 3 -
1. Inleiding	- 7 -
1.1 Aanleiding	- 8 -
1.2 Probleemstelling.....	- 8 -
1.3 Leeswijzer	- 10 -
2. Methodologie	- 11 -
2.1 Methode	- 11 -
2.1.1 Food Innovation Model	- 12 -
2.1.2 Kwalitatieve interviews.....	- 14 -
2.2 Theoretisch kader	- 15 -
2.2.1 SWOT-analyse.....	- 15 -
2.2.2 Transformative Business Model	- 15 -
2.2.3 Multi-criteria analyse.....	- 15 -
2.2.4 4 P's Marketingmix	- 15 -
3. DISCOVER-fase.....	- 17 -
3.1 Achtergrond.....	- 18 -
3.2 Voedselbos kwadranten	- 19 -
3.2.1 Productie	- 20 -
3.2.2 Zelfvoorzienend	- 20 -
3.2.3 Ecosysteem diensten	- 20 -
3.2.4 Gemeenschap	- 20 -
3.3 Samenwerkingsverbanden	- 21 -
3.3.1 Wat is een coöperatie?	- 22 -
3.3.2 Wat is een stichting?.....	- 23 -
3.3.3 Wat is een vereniging?	- 24 -
3.4 Wat zijn de behoeftes van de vier voedselbos structuren	- 25 -
3.4.1. Wet- en regelgeving.....	- 26 -
3.4.2 Inkoop.....	- 27 -
3.4.3 Verkoop	- 28 -
3.4.4 Verwerking.....	- 29 -
3.4.5 Kennis	- 30 -
3.4.6 Conclusie.....	- 31 -

4. IDEATE-fase.....	- 33 -
4.1 Hoe kunnen de verschillende klant behoeftes worden ingevuld?.....	- 34 -
4.1.1 Wet- en regelgeving.....	- 35 -
4.1.2 Inkoop.....	- 38 -
4.1.3 Verkoop.....	- 41 -
4.1.4 Verwerking.....	- 43 -
4.1.5 Kennis.....	- 44 -
4.1.6 Conclusie.....	- 46 -
5. DEVELOP-fase.....	- 48 -
5.1 Hoe ziet de TBM eruit?.....	- 49 -
5.2 Concept omschrijving.....	- 53 -
5.2.1 Concept statement.....	- 53 -
5.2.2 Design.....	- 53 -
5.2.3 Waarom?.....	- 54 -
5.2.4 Hoe?.....	- 54 -
5.3 Haalbaarheid.....	- 55 -
5.3.1 Ontwikkel belemmeringen.....	- 55 -
5.3.2 Houdbaarheid.....	- 55 -
5.4 Levensvatbaarheid.....	- 55 -
5.4.1 Onderscheidend vermogen.....	- 56 -
5.4.2 Marktpotentieel.....	- 57 -
5.5 Wenselijkheid.....	- 57 -
5.5.1 Doelgroep.....	- 57 -
6. DELIVER-fase.....	- 59 -
6.1 Hoe ziet de communicatiestrategie eruit van het TBM?.....	- 60 -
6.1.1 Marketingmix.....	- 60 -
6.1.2 Product.....	- 60 -
6.1.3 Prijs.....	- 60 -
6.1.4 Promotie.....	- 61 -
6.1.5 Plaats.....	- 61 -
6.2 Hoe ziet de productlijn van het TBM eruit?.....	- 62 -
6.3 Hoe ziet de supply chain eruit?.....	- 68 -
7. Afronding.....	- 70 -
7.1 Discussie.....	- 70 -

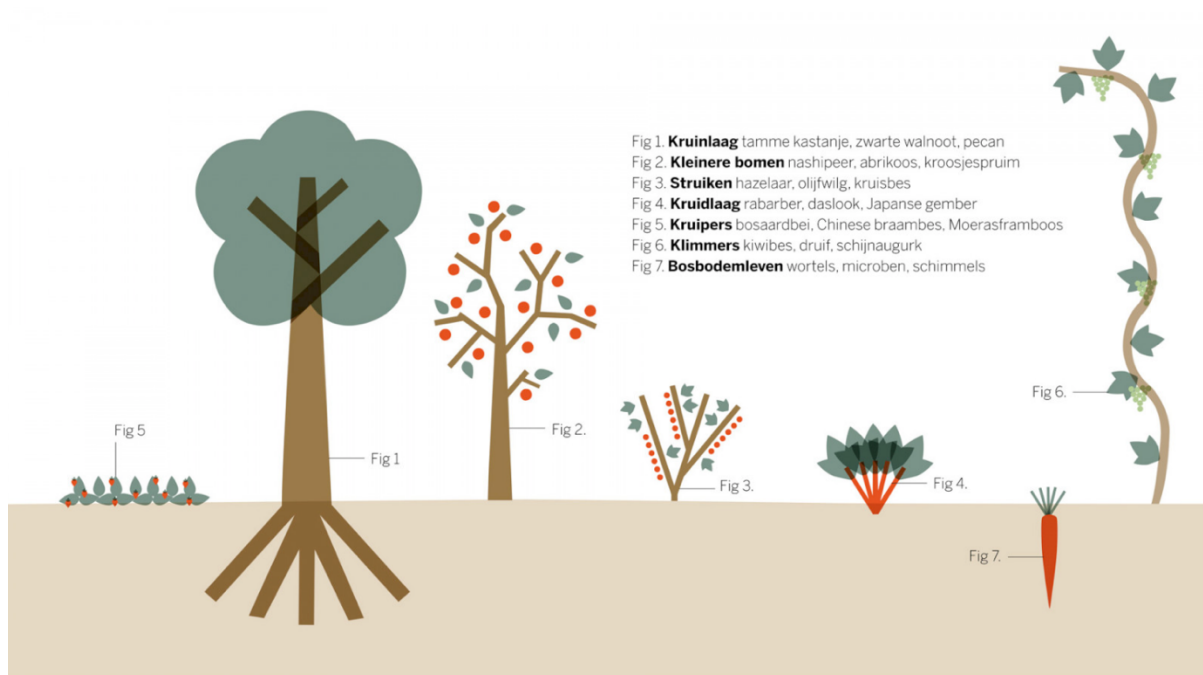
7.2 Conclusie.....	- 71 -
7.3 Aanbevelingen	- 71 -
Nawoord	- 72 -
Bibliografie.....	- 73 -
Bijlage I – Tabel methoden koppeling aan theoretisch kader	- 81 -
Bijlage II – Transformative Business Model	- 83 -
Bijlage III – Meer informatie over de verschillende voedselbos kwadranten.....	- 85 -
Bijlage IV – Meer informatie over coöperatie, stichting & vereniging	- 87 -
Bijlage V – Potentiele stakeholders	- 94 -
Bijlage VI – Samenvattingen voorgaande BO onderzoeken Voedselbossen	- 95 -
Bijlage VII – Proces logo Struik Gewas	- 106 -
Bijlage VIII – SWOT – analyse Struik Gewas.....	- 108 -

1. Inleiding

Voedsel uit een bos, een regeneratief landbouwsysteem, geen chemische en synthetische producten en meer opbrengst per vierkante meter. Het klinkt heel mooi en vruchtbaar, mede daardoor verschijnen er steeds meer voedselbossen in Nederland (Vermeer, Interview John Vermeer - Voedselbossen Nederland, 2020). Het is niet niks om zo maar even een bos aan te leggen en met de vier bovenstaande uitingen een goede boterham te verdienen. Echter zijn er zoals gezegd steeds meer voedselbosbedrijven in Nederland. Zou het niet goed zijn als deze bedrijven elkaar kunnen ondersteunen? Het ene voedselbos heeft wellicht een hoop kennis ter beschikking, terwijl een andere boer ervaring heeft met verkoop. Waarom zouden voedselbossen geen gebruik kunnen maken van de coöperatieve manier denken en werken, zoals duizenden andere Nederlandse agrarische bedrijven (Griffioen, 2013). Met deze insteek is dit onderzoek tot stand gekomen en vindt u verder in dit rapport antwoord op de volgende hoofdvraag:

Welke toegevoegde waarden kan een samenwerkingsverband creëren voor een voedselbos?

Een voedselbos is een zelfvoorzienend, duurzaam ontworpen vitaal agrarisch ecosysteem dat bestaat uit 4 tot 9 vegetatielagen, waaruit het hele jaar producten kunnen worden geoogst (De Natuur en Milieufederaties, 2017) ; (stichting Voedselbosbouw Nederland, 2017).



Figuur 1 Overzicht lagen voedselbos (Wildschut, 2018).

1.1 Aanleiding

Het lectoraat Innovatief Ondernemen met Natuur (IOMN) is een kennisorgaan binnen de HAS Hogeschool met een visie gericht op de toekomst. Een samenwerking tussen studenten, leraren, lectoren en het bedrijfsleven. Hier worden krachten en ideeën gebundeld om onderzoek te verrichten naar de coöperatie tussen natuur en landbouw. Dit lectoraat sluit goed aan bij de ideologie van de HAS-opleiding International Food & Agribusiness (IFA). Twee vierdejaars studenten van deze opleiding, Laura Huiting en Dirk Beerendonk, gaan in opdracht van het IOMN onderzoek doen naar de mogelijkheden van samenwerkingsverbanden binnen de voedselbossector in Nederland. Het is niet de eerste keer dat het IOMN fondsen beschikbaar stelt voor een beroepsopdracht gerelateerd aan voedselbossen. Het project wat u voor zich heeft sluit dan ook aan op voorgaande onderzoeken met onderwerpen als verdienmodellen, concepten, rekentool en businessmodellen. Er zal vooral gekeken worden naar de beroepsopdrachten “Food forest businessmodels” (Doomen, van Leeuwen, & Puhe, 2019) en “Plant je ideeën” (Draaijer, Ingenhoven, Klein, & Slappendel, 2020). Deze mix tussen zakelijk en innovatief zal bijdragen aan het creatieve en professionele proces van de IFA studenten. Deze beroepsopdracht is voltooid binnen de periode september 2020 tot en met januari 2021 en wordt afgesloten door dit rapport.

De aanleiding van het onderzoek ontstaat vanzelfsprekend niet uit het niets. Voorgaande onderzoeken, een veranderende landbouwsector en pioniers actief binnen deze sector spelen allen een rol. Op geheel organische wijze kunnen twee partijen elkaar tegenkomen en in gesprek raken over de toekomst van de Nederlandse agro-foodsector. Zo ook Tamar Bovend’Eerdt van agro-ecologische onderneming AARDS en Bas en Helma Kortten van zorgboerderij de Rondmeer en natuurgard KorteVonck, en zij op hun beurt weer met Daan Groot van IOMN. Zij noemden hun behoefte nummer één; het organiseren van de verkoop. Daarbij behorende eigenschappen als communicatie-marketingtechnieken, vakkundigheid en handelsbekwaamheid schieten hen tekort, dat terwijl zij beschikken over genoeg kennis met betrekking tot bedrijfsvoering en plantenkunde. Mede door de ontmoeting tussen voorgaande personen en het uitspreken van die behoefte, is dit onderzoek tot stand gekomen. Nu, maanden later, worden de mogelijkheden van een samenwerking tussen voedselbosbedrijven onder de loep genomen.

1.2 Probleemstelling

Door de huidige transitie waar de landbouw zich in verkeerd schieten, letterlijk, nieuwe productiemodellen uit de grond. Een voorbeeld hiervan zijn voedselbossen. De precieze definitie van dit begrip is enigszins vloeibaar. Verschillende voedselbosboeren hebben soms uiteenlopende meningen over de eisen waar een voedselbos aan moet voldoen voor het die naam mag dragen. Voor het gemak wordt voor dit onderzoek, in het kort, de volgende definitie gebruikt: “een vitaal ecosysteem dat door mensen is ontworpen naar het voorbeeld van een natuurlijk bos met als doel voedsel te produceren” (Stichting Voedselbosbouw Nederland, 2020). Als systeem is dit een goed alternatief voor de huidige, gangbare monocultuur systemen. Deze vormen van landbouw hebben op den duur veel nadelige effecten. Plagen, ziektes, inefficiënt gebruik van grondstoffen en erosie zijn hier maar enkele voorbeelden van (WUR, n.d.).

Het vergt echter veel meer tijd voordat een voedselbos, letterlijk, haar vruchten afwerpt. Een voedselbos kan in de tussentijd andere functies hebben, zoals een centrum voor recreatie, kennisoverdracht of bijeenkomsten. Een investering is vereist voor de aanleg en na enkele tientallen jaren zal het bos een perfecte plek worden voor de boer en biodiversiteit. Hier schuilt dan ook het probleem; de overbruggingsperiode en inkomsten voor de voedselboswachter in de groeiperiode van het voedselbos.

Tijdens voorgaande onderzoeken is dit financiële obstakel en een mogelijke oplossing hiervoor al vaker bestudeerd. Voorbeelden hiervan zijn “Financing food forests” (Nabisubi, Frenquellucci, Luckács, & Bridault, 2020) en “Food forest businessmodels” (Doomen et al., 2019). Aansluitend op het laatste onderzoek is “Plant je ideeën” (Draaijer et al., 2020) ontwikkeld met als insteek waarde creëren voor voedselbossen door middel van concepten. Met deze onderzoeken op zak en de huidige stand van zaken binnen de Nederlandse voedselbossector als voorbeeld zijn de volgende probleemstellingen geformuleerd:

In de eerste 7 tot 10 jaar zijn voedselbossen nog relatief kleine ondernemingen. In deze periode wordt het systeem opgebouwd waarbij er wordt geïnvesteerd in plantgoed en is de oogst nog marginaal. Hierdoor is de liquiditeitssituatie ongunstig.

Na 7 tot 10 jaar is er wel genoeg afzet maar de onderneming is nog klein waardoor het lastig is om de juiste afzetmarkt te bereiken.

In dit project is onderzoek gedaan naar de verschillende samenwerkingsvormen die mogelijk van waarde kunnen zijn voor voedselbosboeren. Er is onderzocht welke vorm van samenwerking mogelijk het beste past bij verschillende voedselbosbedrijven. Deze verschillen worden in hoofdstuk 3.3 en bijlage IV nader toegelicht. Door de behoeftes van de betrokken voedselbosboeren in kaart te brengen, wordt het doel van het onderzoek tastbaarder. Het stuk ‘toegevoegde waarden’ is hier een belangrijk gegeven en kan worden gekoppeld aan de samenwerkingsvormen, producten uit een voedselbos en de behoeftes van de boer.

1.3 Leeswijzer

Deze leeswijzer is een hulp voor de lezer om zo de structuur van het rapport in kaart te brengen. De deelvragen zijn verdeeld over verschillende fases van het onderzoek.

In fase één wat tevens de DISCOVER-fase is komen de deelvragen aanbod die voornamelijk worden beantwoord door deskresearch. Dit om een beter zicht te krijgen op de verschillende vormen van samenwerkingsverbanden, de kenmerken en waar deze voorkomen. In deze fase wordt ook dieper ingegaan op voedselbossen; wat zijn het en welke verschillende structuren zijn er. Daarnaast worden ook de behoeftes van de verschillende voedselbosboeren in kaart gebracht.

Vervolgens wordt in de IDEATE-fase de bovenstaande informatie verder uitgewerkt. Zo wordt onderzocht hoe er invulling gegeven kan worden aan de behoeftes van de verschillende voedselbosboeren. Dit wordt gedaan aan de hand van een Multi Criteria Analysis (MCA) waarbij wordt onderzocht welke bestaande samenwerkingsverbanden, instanties en experts invulling kunnen geven aan de behoeftes.

Fase 3, de DEVELOP-fase, staat het concept voor de voedselbosboeren centraal. In dit hoofdstuk wordt het concept verder uiteengezet en is gekeken naar het verloop van het concept en of het haalbaar, rendabel en wenselijk is.

In de laatste fase, de DELIVER-fase, word de strategie voor het model gedefinieerd. Als extra onderdeel van dit project wordt in deze fase ook een productlijn ontwikkeld. Deze productlijn kan worden gebruikt als voorbeeld voor producten uit een voedselbos. Hier wordt het onderzoek, met het bijbehorende concept, afgerond en de vier P's van de marketingmix ingevuld.

2. Methodologie

2.1 Methode

Binnen dit onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethoden en theoretische kaders gebruikt om de deelvragen te beantwoorden. Met behulp van deskresearch en interviews is de nodige kennis opgedaan om de behoeftes van de voedselbosboeren in kaart te brengen. Daarnaast is met behulp van deskresearch de geworven data uit de interviews aangevuld. Hierbij is gebruik gemaakt van databases zoals Greeni, Google Scholar en HBO-kennisbank kennisbank (Google Scholar, 2020; Greeni, 2020; HBO kennisbank, 2020). De input van data is niet alleen verzameld via de studiegerichte websites, maar ook van de websites van belanghebbenden zoals ZLTO, Brabantse Milieufederatie en online voedselbos gemeenschappen. Voor een gedetailleerde lijst van de gebruikte literatuur kan de bibliografie van het rapport worden ingezien.

De initiële insteek was om per verschillend voedselbosbedrijf een samenwerkingsvorm te ontwerpen. De eerste onderzoeksresultaten van dit onderzoek waren gefocust op de behoeftes van de voedselbosboeren per kwadrant. Echter wezen de eerste resultaten op het feit dat de behoeftes vrijwel allemaal passend waren voor alle verschillende soorten bedrijven, ongeacht het doel of de aard van het bedrijf.

Na deze uitkomst is gekozen om de koers van het onderzoek deels te wijzigen. In plaats van een passende samenwerkingsvorm te omschrijven per voedselbosbedrijf is gekozen om de vijf behoeftes die het meest genoemd werden door de stakeholders als leidraad te nemen. Of deze oplossing een (nieuwe) samenwerkingsvorm zal worden hangt af van de behoefte. Om een duidelijker beeld te creëren bij de behoeftes zijn deze allereerst onderzocht. Daarnaast is in de loop van dit onderzoek besloten om aan de hand van het Food Innovation Model dit onderzoek te structureren.

Om de hoofdvraag: *‘Welke toegevoegde waarden kan een samenwerkingsverband creëren voor een voedselbos?’* te beantwoorden zijn de volgende onderzoeksvragen in het project behandeld per fase.

DISCOVER-fase: *Welke samenwerkingsverbanden zijn er?*

- Wat is een voedselbos?
- Welke verschillende voedselbos structuren zijn er?
- Wat is een coöperatie?
- Wat zijn kenmerken van een coöperatie?
- Waar komen coöperaties voor?
- Wat is een stichting?
- Wat zijn kenmerken van een stichting?
- Waar komen stichtingen voor?
- Wat is een vereniging?
- Wat zijn kenmerken van een vereniging?
- Waar komen verenigingen voor?
- Wat zijn de behoeftes van de voedselbos structuren?

IDEATE-fase: *Hoe kunnen de verschillende behoeftes van de voedselbosboeren worden vervuld?*

- Zijn er bestaande samenwerkingsvormen waar de voedselbosboeren zich bij kunnen aansluiten?
- Welke behoeftes kunnen zonder samenwerkingsverband worden vervuld?
- Voor welke behoefte is er wel een samenwerkingsverband nodig?

DEVELOP-fase: *Hoe wordt het samenwerkingsverband vormgegeven en uitgevoerd?*

- Hoe ziet de TBM eruit?
- Concept omschrijving
- Concept statement
- Haalbaarheid
- Levensvatbaarheid
- Wenselijkheid

DELIVER-fase: *Hoe wordt de marketingmix ingevuld?*

- Hoe ziet de communicatiestrategie eruit van het TBM?
- Hoe ziet de productlijn eruit van de TBM?
- Hoe ziet de supply chain eruit?

2.1.1 Food Innovation Model

Binnen dit onderzoek is het Food Innovation Model gebruikt dat is gebaseerd op het vijf-fasendenkmodel van het Hasso-Plattner Institute of Design in Stanford (Dam & Siang , 2020). De HAS-Hogeschool heeft het model aangepast aan de studie Food Innovation. Het bestaat uit vijf fasen DISCOVER, IDEATE, DEVELOP, DELIVER en afronding. Figuur 2 geeft het Food Innovation Model weer in actie, met de stappen en modelimplementaties weergegeven zoals die in dit rapport uitgevoerd zijn.

In de eerste fase (DISCOVER) is onderzoek gedaan naar de achtergrond van verschillende samenwerkingsverbanden zoals de coöperatie, vereniging en stichting. Hieruit zijn de sterke en zwakke punten van de verschillende samenwerkingsvormen naar voren gekomen, zie hiervoor hoofdstuk 3. Daarna zijn de behoeftes van de voedselbosboeren van de verschillende voedselbos kwadranten in kaart gebracht door middel van kwalitatieve interviews. Hieruit is een concept idee ontstaan.

Het concept idee vormt de basis van de Innovation Opportunity's ofwel innovatie kansen. Hiermee wordt tevens de IDEATE-fase gestart. Met behulp van de Multi Criteria Analyse (MCA) is het idee geoptimaliseerd. Binnen deze fase is uitgezocht hoe de vijf belangrijkste behoeftes vervuld kunnen worden door bestaande samenwerkingsverbanden, instanties of experts. Hierbij zijn ook de zogenoemde 'rode vlekken' in kaart gebracht. Dat zijn de diensten die niet door bestaande samenwerkingsverbanden, instanties of experts kunnen worden ingevuld.

In de derde stap de DEVELOP-fase is het concept verder uitgewerkt door de haalbaarheid, wenselijkheid en levensvatbaarheid te onderzoeken en te testen. Daarnaast is door middel van het Transformative Businessmodel invulling gegeven aan de behoeftes van de boeren.

In de laatste fase (DELIVER) is het gehele concept afgerond, waarbij de 4 p's (product, prijs, promotie en plaats) van de marketingmix zijn toegepast.

In hoofdstuk 2.2 theoretisch kader zijn de toelichtingen van de modellen te vinden. Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn er deelvragen geformuleerd aan de hand van het FI-model. In bijlage I zijn deze gekoppeld aan het theoretische kader.



Figuur 2 Food Innovation Model in actie naar (Draaijer et al., 2020)

2.1.2 Kwalitatieve interviews

Het gros van de informatievoorziening van dit rapport is voortgekomen uit kwalitatieve interviews. Hierbij ligt de nadruk op het begrip van de sociale realiteit, gevormd door ervaringen van de geïnterviewde personen. Deze interviews zijn geanalyseerd door middel van transcriberen en coderen. Transcriberen is het uitschrijven van gesproken interviews. Het is een lang maar leerzaam proces waarbij de belangrijkste gegevens uit een interview naar boven komen. Gegevens als deelnemers van het interview en wie wat gezegd heeft wordt beschreven (Smits, 2020). Binnen dit proces is het transcribeer programma AmberScript gebruikt (Amberscript, 2020). Na het transcribeer proces is de gewonnen data gecodeerd. Binnen het codeerproces zijn er verschillende fases. Tijdens het open coderen zijn er categorieën gemaakt waarbij delen van de teksten een plaats krijgen. Uit de interviews met voedselbosboeren en experts zijn de volgende coderingscategorieën gebruikt om een duidelijk beeld te krijgen van de behoeftes

- Behoeftes
 - Wet- en regelgeving
 - Inkoop
 - Verkoop
 - Verwerking
 - Kennis
- Missie & visie
 - Kwadranten
- Samenwerkingsverband
 - Betrokken partijen/instanties
 - Soorten samenwerking
 - Voordelen/beredenering
- Communicatiestrategie
 - Social media
 - Overig

Hierna is het proces verdergegaan in axiaal coderen waarbij categorieën vergeleken zijn en samengevoegd zijn tot een overkoepelende code. Binnen het laatste deel van het coderingsproces is gebruik gemaakt van selectief coderen. In deze fase zijn de overkoepelende codes gebruikt. Zo zijn er bruikbare theorie voor het onderzoek gevormd (Dingemanse, 2019). Hierbij is de hulp ingeschakeld van oud HAS student Dominique Aarts en HAS docent Bram van Helvoirt.

2.2 Theoretisch kader

Tijdens dit project zijn verschillende modellen en tools gebruikt die in dit hoofdstuk worden beschreven. De verschillende modellen zijn gebruikt om het hoogst haalbare resultaat te behalen. Het Food Innovation Model is leidend binnen het project, zie hiervoor hoofdstuk 2.1. In bijlage I is het theoretische kader gekoppeld aan de gebruikte methode.

2.2.1 SWOT-analyse

Binnen de SWOT-analyse zijn de interne en externe omgevingen verkent van een organisatie waarbij een geschikte strategie is bepaald aan de hand van sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011). Aan de hand van de zwakke punten en de bedreigingen van de organisatie is de impact geïdentificeerd om deze vervolgens te minimaliseren (European Union, 2017). Het doel is om aan de hand van de uitkomsten van de SWOT-analyse de USP's van de verschillende samenwerkingsverbanden te onthullen.

2.2.2 Transformative Business Model

PJ Beers heeft de tool Transformative Business Model (TBM) ontwikkeld die is gebaseerd op het Business Model Canvas. De visuele weergave van het model is ontworpen om de uitingen en ontwikkelingen van het strategische business management van een bedrijf te ondersteunen (Osterwalder, 2004). TBM richt zich op de supply chain en verdiept zich in de transitieomgeving van het bedrijf, waaronder het effect van het bedrijf op de duurzaamheidsfactoren: People - Planet – Profit (zie bijlage II) (Beers, 2019). Binnen dit onderzoek wordt de TBM gebruikt om te achterhalen hoe de verschillende voedselbosboeren/andere belanghebbende kunnen samenwerken. Waarbij aan de hand van de uitkomsten een concept voor een samenwerkingsverband kan worden ontwikkeld.

2.2.3 Multi-criteria analyse

Om het besluitvormingsproces vorm te geven en om te helpen om de optimale keuze van oplossingen of opties te onthullen is de Multi Criteria Analyse (MCA) als hulpmiddel ingeschakeld. Binnen dit onderzoek wordt de tool toegepast om erachter te komen voor welke behoeftes, en daarbij behorende diensten, bestaande samenwerkingsverbanden, instanties of experts bestaan. De criteria zijn kwantitatief of kwalitatief, echter moeten de criteria allemaal meetbaar zijn om hen te kunnen vergelijken (Eerten-Jansen, 2019).

2.2.4 4 P's Marketingmix

De 4 P's van de marketingmix bestaan uit: Product, Promotie, Prijs en Plaats. De 4 P's spelen een belangrijke rol in marketing. Door middel van dit model is het mogelijk om het product te omschrijven en kan de prijs voor de consument worden bepaald. Daarbij wordt de plaatsing van het product in de markt uitgekozen waardoor de promotie van het product kan worden vastgesteld (van der Linde, 2019). Binnen dit onderzoek wordt de marketingmix verder uitgewerkt en gekoppeld aan het concept van het samenwerkingsverband om zo beter naar de markt toe te communiceren.



DISCOVER

3. DISCOVER-fase

In de **DISCOVER**-fase komen de onderdelen aan bod die nader onderzocht worden. Het is de inleiding van het onderzoek. Hierbij wordt gebruik gemaakt van vier verschillende voedselbos ondernemingen als voorbeeld. Het **Food Innovation Model** wordt als leidraad gebruikt in dit rapport.

Allereerst wordt het begrip **voedselbos** verheldert. Hier wordt gekeken naar de **achtergrond**; wat zijn voedselbossen, welke voorgaande onderzoeken worden gebruikt en hoe sluit dit onderzoek daar op aan? Een **verdeling van voedselbos onderneming** wordt hier geïntroduceerd. Aan de hand van bestaande bedrijven en kenmerkende bedrijfsvoering wordt gebruik gemaakt van de verdeling.

Vervolgens worden verschillende, gevestigde **samenwerkingsvormen** bestudeerd. Door onderzoek te doen naar officiële samenwerkingsverbanden en hoe deze opereren kan later in het onderzoek een preciezer antwoord gegeven op de hoofdvraag. Ook zorgt dit deel voor een breder begrip van de Nederlandse samenwerking sector. De belangrijkste bevindingen worden aan de hand van een **SWOT-analyse** in kaart gebracht en samengevat in een **voor- en nadelen schema**.

Tijdens de **DISCOVER**-fase worden ook de eerste interviews met voedselbosboeren afgenomen. Uit deze interviews komen de **behoeftes**, per boer en per onderscheidend voedselbosbedrijf, naar voren. Deze behoeftes worden ingedeeld in verschillende **categorieën**. Op deze manier worden de behoeftes in beeld gebracht en bruikbaar gemaakt voor het verdere onderzoek. Aan het eind van de **DISCOVER**-fase worden de belangrijkste bevindingen van de behoeftes samengevat in een **conclusie**.

3.1 Achtergrond

Agrobosbouw is een overkoepelend begrip voor verschillende vormen van natuurinclusieve landbouw. In de agroforestry factsheets van WUR vertellen Selin Norén & Cuperus (2018) ons dat men spreekt van agrobosbouw wanneer houtige, meerjarige gewassen bewust worden gemengd met akkerbouw, groenteteelt of grasland op eenzelfde perceel. De gewassen kunnen voor meerdere doeleinden geplant worden, hierdoor zijn er veel verschillende soorten agrobosbouw systemen. Enkele voorbeelden zijn strokenteelt, waarbij er stroken of rijen met bomen tussen akkerbouw of groenteteelt worden geplant, of silvo-pastoraal, waarbij de combinatie bestaat uit bomen (fruit en houtig) en grazende dieren (Selin Norén & Cuperus, 2018). Een ander voorbeeld van een agrobosbouw systeem is een voedselbos.

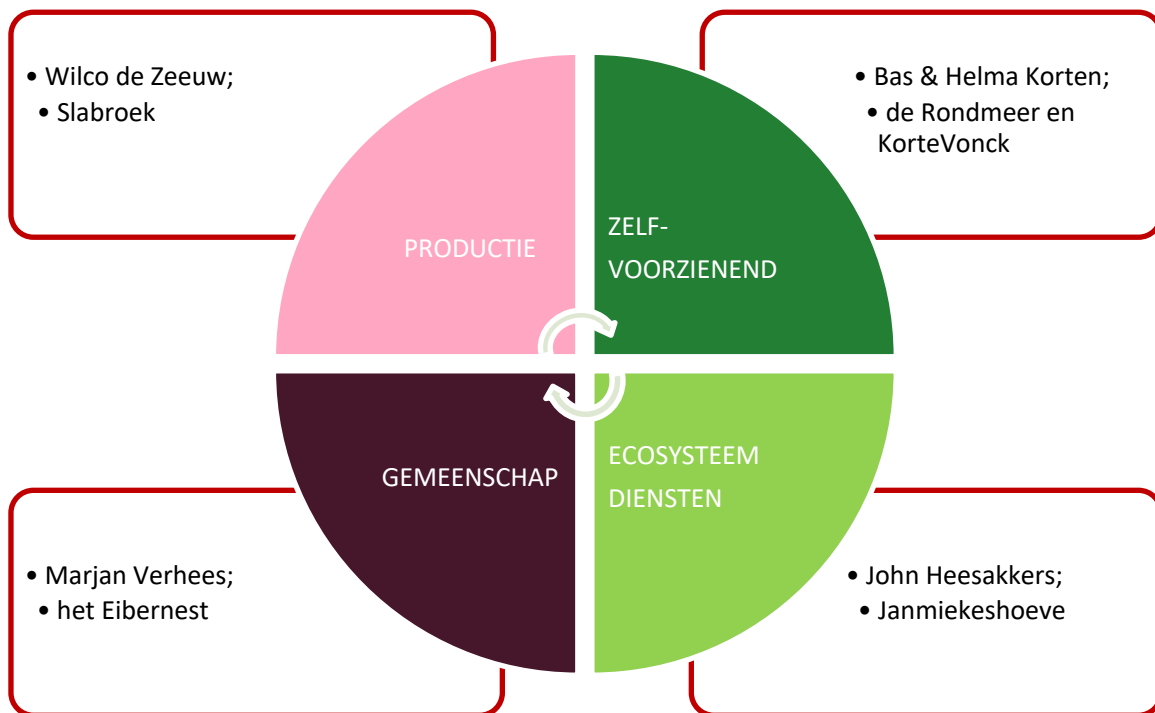
Een van de grootste uitdagingen voor een voedselbosboer is deels de reden voor dit onderzoek. De naam zelf zegt het al, een voedselbos is een bos, in bossen staan bomen en bomen moeten groeien voordat ze vruchten afwerpen. Daarom kunnen de eerste jaren een struikelblok zijn voor voedselbosbedrijven. Uit voorgaand onderzoek van HAS studenten is gebleken dat de financiering van voedselbossen, met name het aanleggen c.q. de opstartfase, een van de moeilijkste fases is (Nabisubi et al., 2020). Het is daarom zaak dat tijdens en na deze fase genoeg inkomsten worden gegenereerd om het voedselbos draaiende te houden. Dit onderzoek is gericht op het in beeld brengen van de mogelijke toegevoegde waarde voor voedselbosbedrijven door middel van een samenwerkingsverband. Dit door kritisch te kijken naar de producten uit het voedselbos en de services die het levert, samen met de behoeftes van de boer.

Geen voedselbos is gelijk aan de volgende, hetzelfde geldt voor de boeren die het bos beheren. Toch werd door studenten van HAS Den Bosch in eerder onderzoek duidelijk onderscheid gemaakt tussen verschillende voedselbossen. In dit voorgaand onderzoek zijn verschillende kwadranten gecreëerd waar een voedselbos in gerangschikt kan worden. Doomen et al., (2019) hebben de kwadranten productie, zelfvoorzienend, ecosysteem diensten en gemeenschap ontwikkeld aan de hand van het door hun uitgevoerde onderzoek. Omdat dit een duidelijke categorie heeft gecreëerd binnen een nieuwe tak van de landbouw, zijn deze kwadranten gebruikt in meerdere vervolg onderzoeken waaronder deze.

In het volgende hoofdstuk worden de voedselboskwadranten kort uitgelegd, met een uitgebreide beschrijving in bijlage III. Aan de hand van deze kwadranten heeft dit onderzoek in eerste instantie de behoeftes van de boeren gepeild. Zo werd gepoogd om een mogelijk samenwerking tussen verschillende bedrijven in kaart te brengen.

3.2 Voedselbos kwadranten

De voedselbos kwadranten zijn een voorbeeld dat dit onderzoek gebruik maakt van voorgaand HAS-onderzoek (Doomen et al., 2019). Om een duidelijk beeld te creëren van de behoeftes van verschillende voedselbosboeren zijn verscheidene interviews afgenomen. Tijdens het onderzoek is contact gelegd met boeren die zijn te plaatsen binnen deze verschillende kwadranten. Zodoende is er genoeg informatie gewonnen omtrent behoeftes met betrekking tot voedselbossen. Waarbij breed en specifieke gegevens over behoeftes binnen een bepaald kwadrant naar voren zijn gekomen. Hieronder worden de kwadranten in het kort benoemd, in bijlage III wordt dieper ingegaan op de eigenschappen van de verschillende kwadranten.



Figuur 3 Voedselbos kwadranten met overzicht van ondernemers betrokken in dit onderzoek (Doomen et al., 2019)

3.2.1 Productie

Een productievoedselbos is ten eerste ontworpen en ingericht met de focus op het produceren van gewassen. Er wordt rekening gehouden met het groeien en verkopen; de nadruk ligt op het commerciële aspect en deze voedselbossen zijn meer markt gedreven dan de andere kwadranten. Risicomanagement is een belangrijke waarde voor productievoedselbossen. Door te diversifiëren in de productie kan het bedrijf inspelen op veranderingen in de markt. Ook zal de boer vaker proberen in te spelen op korte ketens; het direct verkopen van zijn of haar producten aan mensen die het voedselbos bezoeken (Doomen et al., 2019).

3.2.2 Zelfvoorzienend

Door landbouw te combineren met de natuur wordt een systeem gecreëerd waarmee de boer efficiënt te werk kan gaan. Een zelfvoorzienend voedselbos richt zich niet op winst genereren door producten uit het voedselbos te verkopen. Deze producten zijn voor eigen gebruik of om te delen binnen persoonlijke kringen. Inkomsten komen voort uit het delen en scheppen van kennis; onderwijs en onderzoek. Op locaties worden gegevens verzameld, onderzoeken uitgevoerd (waaronder dit onderzoek en voorgaande), presentaties gehouden en advies gedeeld (Doomen et al., 2019).

3.2.3 Ecosysteem diensten

Voedselbossen binnen het kwadrant ecosysteem diensten zijn de meest diverse systemen. Biodiversiteit wordt vooropgesteld en gecombineerd met landbouw. In deze systemen komen vaak veel verschillende soorten bomen en planten voor, zowel inheemse als uitheemse soorten (Donkers, 2020). Het sociale en natuurlijke kapitaal staan bij ecosysteem voedselbossen voorop. Educatie en het delen van kennis en inzichten zijn de voornaamste taken (Doomen et al., 2019).

3.2.4 Gemeenschap

Bij een gemeenschap voedselbos ligt de nadruk vooral op het sociaal kapitaal. De focus ligt op het produceren van gezond eten voor de gemeenschap. Een belangrijke waarde van deze categorie voedselbos is de sociale betrokkenheid. De connectie tussen agrariër en consument staat centraal, er wordt als het ware een relatie opgebouwd. Recreatie, zorg en logies kunnen in combinatie met voedselproducten de winstgevendheid van het voedselbos verhogen (Doomen et al., 2019).

3.3 Samenwerkingsverbanden

Wanneer men een officiële, juridische samenwerking aangaat dan is dit vaak in een van de vormen hieronder beschreven. De coöperatie, stichting en vereniging zijn geen onbekende rechtsvormen binnen de landbouwwereld. Dit onderzoek is niet gestart om het wiel opnieuw uit te vinden, daarom is ook gekeken naar deze bekende samenwerkingsverbanden. Als men terug in de tijd kijkt wordt duidelijk dat in 1876 al de eerste aankoopvereniging werd opgericht. Nadat deze samenwerking aantoonde succesvol te zijn, werd in 1886 de eerste verwerkingsvereniging gesticht; een coöperatieve zuivelfabriek. Een jaar later, in 1887, werd de eerste coöperatie door en voor tuinders gestart. In 1896 volgde de eerste coöperatieve kredietvereniging, ook wel bekend als de Boerenleenbank (Minderhoud, Landbouw-coöperatie in Nederland, 1940).

Vandaag, bijna 150 jaar later, zijn coöperaties en verenigingen nog steeds zeer actief op de Nederlandse markt. Nu steeds meer nieuwe vormen van landbouw opduiken, zoals voedselbossen, komt de gedachte naar boven of deze vooruitstrevende bedrijven zich wellicht ook moeten verenigen. Daarom wordt in dit hoofdstuk, 135 jaar na de eerste landbouw verwerkingsvereniging, gekeken naar waar deze samenwerkingsverbanden voor staan en wat de voor- en nadelen zijn.

3.3.1 Wat is een coöperatie?

Een coöperatie is geen “normaal” bedrijf. Dit komt doordat een coöperatie is opgericht als een vereniging met een bedrijf. Hierdoor kan een coöperatie consumenten, ondernemers/ondernemingen, professionals en gemeenten bijeenbrengen (NCR, 2020). Zo probeert een coöperatie de gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeftes en ambities te realiseren (International Cooperative Alliance, 2018).

De coöperatie onderscheidt zich van de stichting doordat een coöperatie geen aandeelhouders heeft maar leden (Kragd Notarissen, 2020). Daarnaast mogen binnen een coöperatie wel winstuitkeringen worden gedaan aan de leden en bij een vereniging is dat verboden. Hierdoor is een coöperatie een geschikte rechtsvorm om een onderneming te runnen (DoeHetZelfNotaris, 2020).

“Samen sta je sterker”. Dat is de kern van coöperatief ondernemen. In een coöperatie werken leden samen om zo meer te bereiken dan ieder voor zich.” (NCR, 2020)

De leden van de coöperatie hebben een collectief doel, waarbij de leden de krachten bundelen om zo ook de individuele doelen te bereiken. Het ultieme doel van een coöperatie is waarde creëren voor de leden (NCR, 2020). Binnen een coöperatie gaat het puur om de leden te voorzien van hun stoffelijke behoeftes. Hierbij wordt op een democratische wijze door de leden bepaald welke collectieve doelen de meeste meerwaarde zullen opleveren (International Cooperative Alliance, 2018). Door de krachten van de leden te bundelen is het mogelijk om de individuele doelen te bereiken. Binnen een coöperatie wordt een overeenkomst opgesteld over de inkopen van producten en/of diensten van de coöperatie (NCR, 2020). Om schaalvoordeel te realiseren worden deze prijzige bedrijfsactiviteiten door de coöperatie uitgevoerd, waardoor dit economische voordelen heeft voor de leden. Denk hierbij aan de inkoop van producten en/of bedrijfsapparatuur, transport, verwerking van het product/dienst, vermarkten van deze producten/diensten en de afzet hiervan (Lambrechts, 2013).

Voor- en nadelen coöperatie



Figuur 4 Voor- en nadelen coöperatie

3.3.2 Wat is een stichting?

Een stichting is een organisatie, ook wel rechtspersoon of rechtsvorm genoemd, zonder winstoogmerk. Een stichting heeft een bepaald doel, wat meestal een maatschappelijk of sociaal belang heeft. In het geval van voedselbossen zou een voorbeeld van zo'n belang het samen investeren in een machine bruikbaar in voedselbossen kunnen zijn. Ondanks dat winst maken geen onderdeel is van het doel van een stichting mag er wel winst gemaakt worden, echter is het de bedoeling dat deze winst uitgekeerd wordt aan het collectieve doel (Kamer van Koophandel, n.d.).

Een stichting wordt opgericht door één of meerdere personen d.m.v. een notariële akte. Hierin worden de statuten opgenomen. Er dient hierbij aan enkele formele eisen te worden voldaan; de naam (met daarin 'stichting'), het doel, de manier van benoemen en ontslaan van het bestuur en wat er met het overgebleven geld gebeurt na ontbinding (Timmer, 2010).

Als stichting kan men enkele verschillende soorten statussen krijgen; de ANBI en SBBI. Deze status zorgt voor enkele belastingvoordelen m.b.t. geschenken en erfenissen. De ANBI, Algemeen Nut Beogende Instelling, kenmerkt zich door nagenoeg volledige inzet voor een algemeen belang. Voorbeelden van ANBI's zijn kerken, musea en goede doelen (Belastingdienst, n.d.) (UWV, n.d.). Een SBBI, Sociaal Belang Behartigende Instelling, wordt gekenmerkt door het op één zetten van individuele belangen van de doelgroep. Daarnaast staan maatschappelijke en sociaal culturele waarden hoog op de lijst. Voorbeelden van SBBI's zijn muziek, sport en spelinstellingen (Belastingdienst, n.d.).

Voor- en nadelen stichting



Figuur 5 Voor- en nadelen stichting

3.3.3 Wat is een vereniging?

Een vereniging wordt voor verschillende doeleindes opgericht om zo verschillende personen met elkaar te verbinden (Gubbels B. , 2012). Tevens is een vereniging een rechtspersoon met leden. Een vereniging is opgericht als rechtsvorm voor verschillende activiteiten waarbij winst genererende middelen niet op de voorgrond treden. Voor een vereniging geldt een winstuitdelingsverbod, dat betekent dat het verboden is om winst aan de leden uit te keren (WorldSupporter, n.d.).

Er zijn twee verschillende verenigingen die opgericht kunnen worden, een formele vereniging (volledig rechtsbevoegdheid) en een informele vereniging (beperkte rechtsbevoegdheid). Een formele vereniging wordt door middel van een notariële akte met de bijbehorende statuten bij een notaris opgericht. Hierin staan bepaalde zaken die verplicht moeten worden opgenomen. Onder andere de naam, het doel, de wijze van bijeenroepen van de algemene vergadering, de wijze van benoeming en ontslag van de bestuurders en de bestemming van het vermogen van de vereniging wanneer deze zou worden ontbonden staan in de statuten. Daarnaast dient een formele vereniging zich ook in te schrijven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel (KvK) (Gubbels B. , 2012). Door deze inschrijving worden de bestuursleden niet meer afzonderlijk aansprakelijk gesteld. Daarnaast kan een formele vereniging huizen, grond bezitten, geld lenen en een erfenis ontvangen (KvK, n.d.; Verenigingsmanager, 2019).

Een informele vereniging daarentegen kan geen huizen of grond bezitten en zijn de bestuursleden ieder afzonderlijk aansprakelijk. Dit komt doordat de informele vereniging niet ingeschreven hoeft te staan bij de KvK. Daarnaast hoeven er geen statuten opgenomen te worden in de notariële akte (Hamers, Schwarz, & Zaman, 2018; Verenigingsmanager, 2019).

Voor- en nadelen vereniging

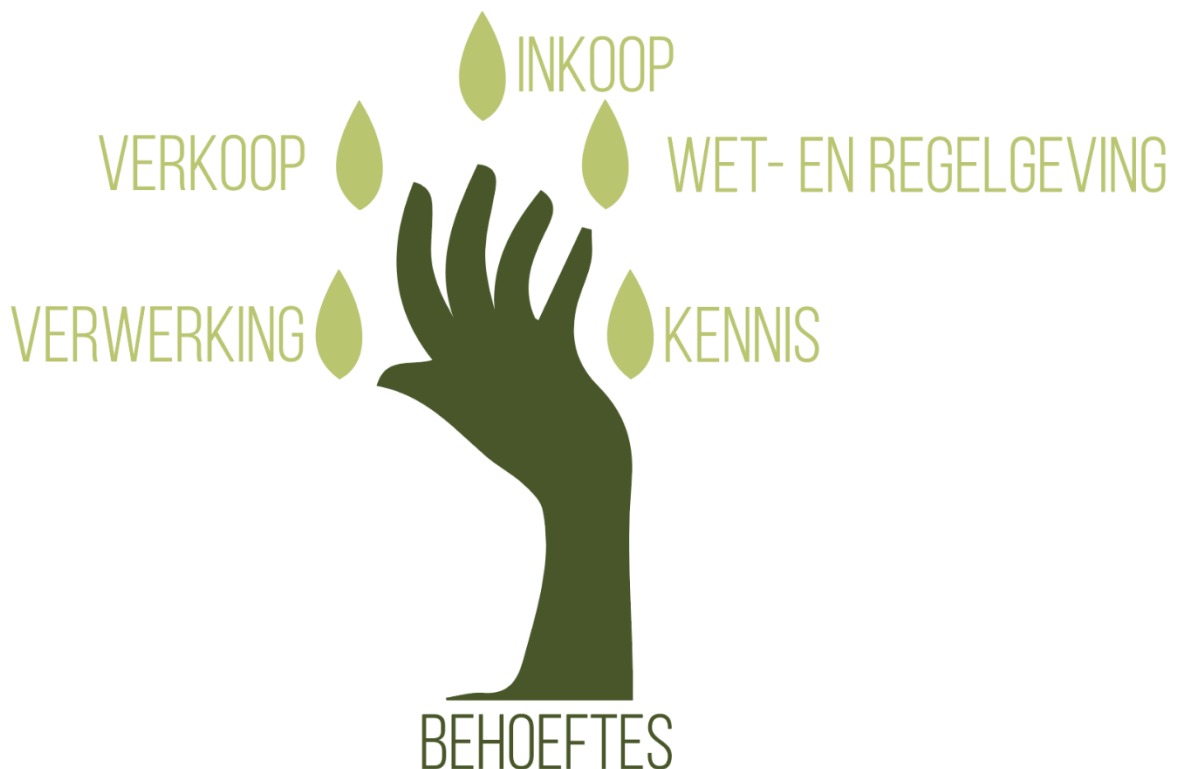


Figuur 6 Voor- en nadelen vereniging

3.4 Wat zijn de behoeftes van de vier voedselbos structuren

De eerste onderzoeksresultaten van dit onderzoek waren gefocust op de behoeftes van de voedselbosboeren. De initiële insteek was om per verschillend kwadrant een samenwerkingsvorm te ontwerpen. Hierbij werd uitgegaan van uiteenlopende behoeftes per verschillend kwadrant. Echter wezen de eerste resultaten op het feit dat de behoeftes vrijwel allemaal passend waren voor alle verschillende soorten bedrijven, ongeacht het doel of de aard van het bedrijf.

Na deze uitkomst is er gekozen om de koers van het onderzoek deels te wijzigen. In plaats van een passende samenwerkingsvorm te omschrijven per voedselbos kwadrant is er gekozen om de vijf behoeftes die het meest genoemd werden door de stakeholders als leidraad te nemen. Deze vijf behoeftes, gecategoriseerd als **wet- en regelgeving**, **inkoop**, **verkoop**, **verwerking** en **kennis**, worden verder onderzocht. Hierbij worden eerst onderliggende **diensten** geformuleerd om vervolgens te werken naar een oplossing voor de behoeftes (zie figuur 6). Wellicht bestaan er al initiatieven of coöperaties die invulling geven aan de behoefte in kwestie. Om een duidelijker beeld te creëren bij de behoeftes worden deze allereerst onder de loep genomen. Hiervoor worden voorbeelden uit de sector gebruikt, verkregen tijdens het interviewen van stakeholders uit de sector.



Figuur 7 Behoeftes van de voedselbosboeren

3.4.1. Wet- en regelgeving

Alle voedselbosboeren hebben zaken gemeen. Zij zijn pioniers op het gebied van natuur inclusieve landbouw. Ze hebben een duidelijk toekomstbeeld voor zich, een beeld dat afwijkt van de huidige norm binnen de gewassenproductie. Op deze vooruitstrevende gedachten na hebben zij nog meer dingen gemeen; de botsing tussen hun bedrijfsvoering en de huidige wet- en regelgeving.

John Heesakkers (bijlage interviews 1) gaf direct aan dat door de onbekendheid van het voedselbossystemen certificeringen lastig te verkrijgen zijn. John Vermeer (bijlage interviews 3) is als een van de aanjagers op het gebied van agrobosbouw zich maar al te goed bewust van de wettelijke perikelen. Zo noemt hij enkele voorbeelden als archeologische waarde van de grond, open- & polderlandschappen en beekdalen die het planten van bomen tegen kunnen werken.

Volgens Wilco de Zeeuw (bijlage interviews 2) zijn een struikelblok voor kleinschalige (voedselbos) bedrijven de strenge normen m.b.t. voedselveiligheid. Deze omgeving is volgens de Zeeuw ingericht op grote bedrijven wat het haast onmogelijk maakt voor kleine bedrijven om winst te maken d.m.v. nieuwe producten. Zo noemt hij als voorbeeld het creëren van een muesli- mix met producten afkomstig van zijn bedrijf. Ieder product, zoals hazelnoten en gedroogde vruchten, moet vooraf getest worden à 130 euro.

Marjan Verhees (bijlage interviews 4) is de eigenares van een voedselbos dat valt binnen de categorie gemeenschap. Haar bedrijf draait niet alleen om oogst en het ondersteunen van de natuur, maar ook om recreatie en onderkomen. De combinatie van teelt en recreatie toegepast als bij het Eibernest is zeer uniek. Dit komt terug in het verkrijgen van juiste vergunningen, volgens Verhees.

Tamar Bovend'Eerdt (bijlage interviews 5) noemt het openen van een winkel op de locatie van zijn bedrijf een knelpunt. Bovend'Eerdt noemt de gemeente als mogelijk obstakel en verwacht hij dat het openen van zo'n type winkel de vergunningen wel eens lastig te verkrijgen zullen zijn. Ook noemt hij het voorbeeld van andere partijen die geld verdienen aan het regelen van de juiste certificering.

Volgens Frederiek van Lienen (bijlage interviews 6), oprichter van Biodiversity in Business, is wet- en regelgeving één van de aanleidingen dat innovatieve bedrijven, startups, met duurzaamheidsstrategieën vroegtijdig omvallen of geen financieringen rond weten te krijgen. Volgens haar is er een verschuiving nodig die innovatie stimuleert, mede om die reden heeft zij haar bedrijf gesticht. Wellicht een goede partner voor een toekomstige samenwerking.

Jos van Wegen (bijlage interviews 8), adviseur binnen Coopnet, ziet een samenwerking tussen individuele initiatieven als versterking van de capaciteit om te lobbyen. Het zoeken van een collectief doel als individuele voedselbosboeren kan volgens hem invulling geven aan een mogelijke samenwerking. Het is daarom van belang dat de behoeftes in kaart zijn gebracht.

3.4.2 Inkoop

Voor dat men een groeiend en bloeiend voedselbos kan aanleggen moeten er bepaalde dingen aangekocht worden. Voorbeelden zijn plantgoed, maar ook het land voor het bos zelf. Zeker dat laatste is geen gegeven; grond is erg duur in Nederland. De gemiddelde prijs voor landbouwgrond lag in oktober 2020 rond de 60.000 euro per hectare en in sommige gebieden van Noord-Brabant zelf rond de 70.000 euro (Boerderij, 2020). Dan is er nog de behoefte aan, vaak gespecialiseerde, machines en loopt de teller als snel op voor een beginnende voedselbosboer.

Nabisubi et al., (2020) tonen in het onderzoek 'Financing food forests' aan dat de aanleg van een voedselbos een van de meest kostbare onderdelen is. Hierin wordt aangegeven dat de aankoop van land verreweg de grootste kostenpost is. In plaats van het kopen van land wordt door sommige ondernemersland gepacht. Voedselbossen vallen onder de noemer landbouwsystemen, echter: ze mogen door de herstellende werking op de natuur ook geplant worden op natuurgronden. De kosten per hectare voor natuurgronden zijn aanzienlijk lager. De aankoop hiervan en herplanting zijn wel onderhevig aan strikte regelgeving. John Vermeer (bijlage interviews 3) maakt dit duidelijk kenbaar.

Aan het ontwerpen van het bos, en in sommige gevallen het prepareren van de bodem, zijn ook hoge kosten verboden. Nabisubi et al.,(2020), evenals John Vermeer (bijlage interviews 3), geven aan dat in deze kwestie samenwerking met de lokale waterschappen een financiële oplossing kan bieden.

De kosten voor het aankopen van plantgoed is de volgende belangrijke uitgave. De selectie wordt gemaakt uit een divers aanbod rassen met uiteenlopende eigenschappen. Het algehele systeem is een alternatief op de monocultuur systemen. Hierbij gaat de voorkeur dus uit naar het gebruik van biologisch plantgoed (IVN, n.d.). Eerder ontwikkelde voedselbossystemen tonen aan dat de kosten hiervoor tussen 8000 en 25.000 euro liggen (Nabisubi et al ., 2020).

John Heesakkers (bijlage interviews 1) geeft direct aan dat op de 'normale manier' land aankopen niet mogelijk was. De bank heeft veelal geen oor voor boeren die de switch naar een voedselbos maken. Heesakkers is toen een samenwerking aangegaan met het Groen Ontwikkelfonds Brabant (GOB). Via deze weg heeft hij de financiering voor het aankopen van een stuk grond kunnen realiseren. Ook sprak hij de behoefte naar kundige machines uit.

Een ingewikkeld punt is volgens Wilco de Zeeuw (bijlage interviews 2) het samen investeren in een verwerkingsinstallatie. Verschillende voedselbossen die buiten hun bedrijf investeren, regionaal of landelijk. Dit zijn investeringen die een individueel voedselbosboer niet kan opbrengen.

Marjan Verhees (bijlage interviews 4) gaf aan via persoonlijke communicatie dat het aankopen van een machine een zeer kostbare investering kan zijn. Evenals door John Heesakkers genoemd, ziet Verhees een inkoop samenwerking wellicht voor zich in dit soort gevallen.

Thamar Bovend'Eerd en Bas Korten (bijlage interviews 5) zagen al snel de voordelen van het samen inkopen van plantgoed. Zo kochten zij samen fruitbomen in om beide wat geld te besparen.

3.4.3 Verkoop

Na enkele jaren van onderhoud, zorg en geduld begint het voedselbos de eerste vruchten af te werpen. Wellicht nog niet in grote hoeveelheden, maar genoeg om de verkoop te starten. Voedselbosboeren zijn veelal ondernemer op een kleinschalig bedrijf en daarom is de extra taak van het handeldrijven een lastige bijkomstigheid. Het is dan ook niet voor niets een van de meest genoemde behoeftes.

Een van de belangrijkste onderdelen van het verkopen van de producten uit het voedselbos is het vinden van de juiste markt. John Heesakkers (bijlage interviews 1) geeft aan dat het erg lastig is om die correcte afzetplaats te vinden. Noodzakelijke ondernemerseigenschappen zijn nog steeds vakmanschap, marketing, onderscheidend vermogen en voldoende financiële middelen (Rabobank, 2020). Heesakkers realiseert zich dat een geringe hoeveelheid bessen uit zijn voedselbos systeem geen grote afdruk gaat achter laten op de markt. Daarom ziet hij hier wederom een mogelijkheid en voordelen in een samenwerking.

John Vermeer (bijlage interviews 3) erkent dat men met de voedselbosprincipes in het hoofd afstand moet doen van de tussenhandel. Dit om onder andere de marge voor de voedselbosboer te behouden en zoveel mogelijk toegevoegde waarde binnen de onderneming te houden. Hij noemt als voorbeeld het gebruiken van ruimte in seizoensgebonden winkels, zoals in het geval van asperges. Om klanten toch te binden en behouden na het aspergeseizoen, kunnen producten uit het voedselbos worden verkocht in de winkel.

Voor Marjan Verhees (bijlage interviews 4) is het aan de man brengen van haar opbrengst ook een struikelpunt. Zij is al een samenwerking aangegaan met de Peelconnectie, een initiatief dat via arbeidsmatige dagbesteding mensen in een hersteltraject helpt via deelname en sociale begeleiding (De Peelconnectie, n.d.). Uit de oogst stellen zij pakketten samen die door een select aantal mensen besteld worden.

Thamar Bovend'Eerdt en Bas en Helma Korten KorteVonck (bijlage interviews 5) geven aan dat nummer één behoefte de verkoop is. Zo noemen zij vragen als hoe bereik je de consument, hoe behoud je continuïteit en hoe bind je de consument voor langere tijd? Daarnaast noemen zij het etiket, logo en de marketing als obstakel.

3.4.4 Verwerking

Omdat er een breed scala aan producten uit het voedselbos systeem komt, kan er geëxperimenteerd worden met deze gewassen. Op een kleine schaal of als test is dit vaak geen probleem. Maar wanneer het voedselbos over een tiental jaren op volle toeren draait, dan wordt het erg moeilijk voor de ondernemer om op die schaal producten te verwerken. Vandaar dat ook verwerking een van de meest genoemde behoeftes is volgens voedselbosboeren.

John Heesakkers (bijlage interviews 1) is eigenaar van voedselbos Janmiekeshoeve; een voedselbos in spé. Inmiddels komen er relatief bruikbare hoeveelheden bramen van zijn struiken. Hij beschikt echter niet over de capaciteit om op grote schaal te gaan verwerken. Hiervoor ontbreekt niet alleen de machinale kracht, maar ook de kennis, ruimte en hoeveelheid bessen.

Marjan Verhees (bijlage interviews 4) ziet ook de meerwaarde in van haar oogst verwerken. Zo noemt ze ideeën als besjes met een bijzondere smaak toevoegen aan het bierbrouwproces. Ook ziet Verhees toekomst in het maken van jammen met bessen en ander fruit uit de Eibernest tuinen. Helaas loopt ze hierbij tegen dezelfde problemen als John Heesakkers.

Thamar Bovend'Eerd (bijlage interviews 5) noemt een enorme hoeveelheid appels die van de bomen op zijn land komen. In het oogstseizoen komen er dusdanig veel vruchten van de bomen dat het niet is bij te houden om ze allemaal te plukken en rapen. Verwerking van de appels zou uitermate meer toegevoegde waarde kunnen creëren.

Een ander, breed genomen voorbeeld is de tamme kastanje; een veel voorkomende boomkeuze binnen het voedselbos- ontwerp die onderdeel uitmaakt van de kruinlaag van een voedselbos (zie figuur 1). De vrucht van de tamme kastanje is een perfect voorbeeld van deze behoefte; het heeft verwerking nodig voordat het eetbaar/bruikbaar is. Wilco de Zeeuw (bijlage interviews 2) noemt dit onderdeel ook als voorbeeld. Wanneer men de oogst voor 11 tamme kastanjabomen op een hectare berekend, op een gestandaardiseerde wijze, komt daar een oogst 275 kilo af. Deze zou kunnen worden verwerkt tot een meel, voor bakkers doeleinde, of als zetmeel, voor verrijking van andere gerechten (Doomen et al., 2019).

3.4.5 Kennis

Permacultuur en agrobosbouw zijn inmiddels relatief gevestigde namen binnen de Nederlandse landbouwsector. Projecten als deze en reeds verschenen rapporten duiden erop dat de onderwerpen meer aandacht krijgen. De hoeveelheid beschikbare kennis is vandaag de dag dan ook sterk toegenomen en soms lastig te onderscheiden of categoriseren. Hieruit komt de vijfde en daarmee de laatste behoefte voort die in dit rapport zal worden onderzocht.

Als boer in de transitie is John Heesakkers (bijlage interviews 1) geen leek als het aankomt op landbouw. Dat betekent niet dat hij kennis heeft van alle mogelijke nieuwe soorten die hij plant op de Janmiekeshoeve. Zo noemt Heesakkers de juiste momenten van oogsten vinden als een mogelijk probleem. Ook onkruidbestrijding is een redelijk onbekend gegeven. Verschillende vormen van het tegengaan van ongewilde begroeiing kunnen voor onduidelijkheid zorgen.

Wilco de Zeeuw (bijlage interviews 2) noemt als voorbeeldfunctie bedrijven in de Verenigde Staten, Canada of Frankrijk. Echter zijn deze bedrijven gelegen in andere hoeken van de wereld waardoor het klimaat anders is dan hier in Nederland, wat toch zeker een groot effect heeft op bijna onderdelen van het bos. Hetzelfde geldt ook al bij voorbeelden uit Nederland. Het bedrijf van de Zeeuw is gevestigd op zandgronden met een microklimaat dat meer weg heeft van een landklimaat. Verder heeft de Zeeuw een stuk land aangekocht dat vol staat met (dode) sparren. Voorbeelden uit de praktijk bestaan niet en dus moet de Zeeuw noodgedwongen kijken naar voorbeelden uit het buitenland. Hier zou een kennisplatform volgens hem zeker hulp kunnen bieden.

Volgens Bas Korten (bijlage interviews 5) is het uitwisselen van kennis, binnen een mogelijke samenwerking, vanzelfsprekend. Het is volgens hem zaak om niet altijd voor het eigenbelang te gaan, maar om hulp te bieden en vragen wanneer mogelijk.

3.4.6 Conclusie

Hieronder volgt een kort overzicht van de vijf behoeftes. Onder iedere behoefte worden de meest genoemde diensten genoemd.

Wet- en regelgeving

- Certificering
- Vergunningen
- Strengere eisen (voedselveiligheid, verwerking)
- Grond (bestemming, waarde)

Inkoop

- Plantgoed
- Machine
- Grond
- Ontwerp

Verkoop

- Marketing
- Afzet

Verwerking

- Producten
- Gezamenlijke verwerking

Kennis

- Oogsten
- Ontwerp
- Gepast advies

Het in kaart brengen van de behoeftes en daarbij horende diensten baant de weg voor het vervolg van dit onderzoek. De meest verrassende ontdekking die voortkomt uit de DISCOVER-fase is dat, ongeacht de verschillende voedselbos kwadranten, alle boeren tot op een zeker hoogte dezelfde behoeftes hebben. Door deze bevinding is de koers van het onderzoek deels gewijzigd en zal het uiteindelijke samenwerkingsverband een andere vorm krijgen. Dit laat zien dat dit onderzoek, net als de landbouwsector, vatbaar is voor transitie en meebeweegt met de wensen van de belanghebbenden.



IDEATE

4. IDEATE-fase

Binnen de **IDEATE**-fase staat de **invulling van de behoeftes** centraal. In de **DISCOVER**-fase zijn de behoeftes van de voedselbosboeren in kaart gebracht, nu wordt gezocht naar een oplossing. Door het inzetten van een **Multi Criteria Analyse (MCA)** wordt gezocht naar **bestaande oplossingen** voor de diensten.

De MCA zal ook in kaart brengen voor welke diensten geen **oplossingen** bestaat. Voor het invullen van deze diensten wordt later gekeken naar de toegevoegde waarde van een **samenwerkingsverband**.

4.1 Hoe kunnen de verschillende klantbehoeftes worden ingevuld?

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de mogelijkheden voor het invullen van behoeftes. Om een beeld te creëren bij de mogelijke invulling en de verschillende diensten, wordt gebruik gemaakt van een Multi Criteria Analyse (MCA). Deze tool draagt bij aan het besluitvormingsproces en het onthullen van de optimale keuzes voor het vinden van een oplossing (Eerten-Jansen, 2019).

Om per behoeftecategorie een overzicht te maken is gekozen om voor iedere dienst drie verschillende criteria te onderzoeken. Hierbij zijn de volgende criteria aangesteld:

- Zijn er bestaande samenwerkingsverbanden die de dienst kunnen vervullen
- Zijn er bestaande instanties die de dienst kunnen vervullen
- Zijn er experts met relevante kennis die de dienst kunnen vervullen

Daarnaast worden de criteria op drie verschillende niveaus gescoord; 0, 1, of 2. Hier krijgt 0 een rode kleur wat betekent dat er geen samenwerkingsverbanden, instanties of experts zijn die invulling kunnen geven aan de dienst. In het vervolg worden deze dienst *rode vlekken* genoemd.

Niveau 1 krijgt een gele kleur en geeft aan dat er een minimaal aantal samenwerkingsverbanden, instanties of experts zijn die de dienst zouden kunnen vervullen.

Niveau 2 krijgt een groene kleur en is het meest belovend. Hierbij zijn bestaande samenwerkingsverbanden, instanties of experts gevonden die een dienst wel kunnen vervullen.

Na het geven van de score per criteria wordt duidelijk welke behoeftes geen of te weinig invulling hebben. Om deze *rode vlekken* invulling te geven wordt in de DEVELOP-fase gekeken naar de mogelijkheid van een nieuw businessmodel in de vorm van een samenwerkingsverband.

4.1.1 Wet- en regelgeving

Om erachter te komen waar de meeste knelpunten zitten binnen de behoeftecategorie wet- en regelgeving is een MCA gebruikt. Binnen de MCA zijn de diensten certificeringen, vergunningen, strenge eisen en grond als uitgangspunten gebruikt. In figuur 7 is de uitkomst van de MCA van wet- en regelgeving te vinden.

Wet- en regelgeving					
Criteria	Weging	Certificeringen	Vergunningen	Strenge eisen	Grond
Bestaande samenwerkingsverbanden	34%	0	1	1	0
Instanties die behoefte kunnen vervullen	33%	0	1	2	2
Expert met relevante kennis	33%	0	0	1	1
Total score	100%	0	2	4	3

Figuur 8 MCA wet- en regelgeving.

Overzicht MCA Wet- en regelgeving:

Zoals is te zien in figuur 7 zijn voor **certificeringen** geen samenwerkingsverbanden, instanties of experts gevonden die deze behoefte zouden kunnen vervullen; hierdoor is de totaalscore 0 en wordt de eerste rode vlek zichtbaar.

Voor **vergunningen** bestaan meerdere mogelijkheden om deze behoefte te vervullen. Echter is het niet met zekerheid te zeggen of met alle vergunningen omtrent recreatie, grond en bebouwing hulp kan worden geboden. Om deze reden hebben de criteria samenwerkingsverbanden en instanties een score van 1 gekregen en is voor vergunningen een totaalscore van 2 behaald.

Er zijn meerdere instanties die knelpunten omtrent **strenge eisen** kunnen tackelen. Deze dienst heeft een totaalscore van 4 behaald. Dit is een prima score en duidt op genoeg bestaande oplossingen.

Voor **grond** is een totaalscore van 3 behaald. Ondanks het ontbreken van bestaande samenwerkingsverbanden, hebben andere instanties en experts genoeg kennis om te delen met voedselbosboeren. Hieronder worden de verschillende samenwerkingsverbanden, instanties en experts verder toegelicht.

Toelichting MCA wet- en regelgeving:

Om knelpunten tussen voedselbossen en wet- en regelgeving weg te nemen is de organisatie Green Deal opgezet (GreenDeal, 2017). Daarbij is de Green Deal 219 in het leven geroepen om de samenwerking tussen overheden, beleidsmakers, koplopers, faciliterende partijen en voedselbossen te verrijken. Binnen deze Green deal zijn een aantal doelen geselecteerd die gerealiseerd moeten worden:

- Ruimte in wet- en regelgeving te organiseren, denk hierbij aan inventariseren/analyseren van mogelijke knelpunten die zitten in het beleid en wat de mogelijke oplossingen zijn.
- Bestaand onderzoek bundelen met onderwerpen zoals biodiversiteit, bodemleven, ecologische functionaliteit, water, microklimaat, gezondheid, zorg en sociaalmaatschappelijke waarde, bedrijfsvoering, verdienmodellen, wet- en regelgeving.
- Het uitwisselen van praktijkkennis over voedselbossen waarbij gebruik gemaakt wordt van een professionele kennisstructuur. Hiervoor wordt een online platform gecreëerd waarbij verschillende partijen kennis kunnen uitwisselen.
- Een communicatielijn voor interactie tussen belanghebbenden in de samenleving kan worden gewaarborgd en kan worden opgebouwd (Green Deal, 2020). (Green Deal, 2017)

Stichting Voedselbosbouw Nederland (VBNL) is opgezet met het doel nieuwe en bestaande voedselbossen in Nederland te ontwikkelen en exploiteren. Daarnaast biedt het hulp in de vorm van bosbouwers, natuurbeheerders en landschapsarchitecten (VBNL, 2016).

Stichting Agroforestry Nederland wil alle initiatieven die betrekking hebben tot agroforestry verbinden. Dit wordt gedaan door middel van het faciliteren van een netwerk, kennisontwikkeling en uitwisseling. Daarnaast is Stichting Agroforestry Nederland ook lid van het European Agroforestry Federation (EURAF). Deze organisatie probeert in Brussel invloed uit te oefenen op het gemeenschappelijke landbouwbeleid, om te zorgen dat agroforestry meer kans krijgt in heel Europa en dus ook in Nederland (Agroforestry Nederland, n.d.).

Vereniging de Toekomstboeren is opgezet voor en door Toekomstboeren met als doel om ecologische en sociale landbouw te vergroten in Nederland. Hierbij steven zij naar een beter landbouwbeleid, dit doen zij door te lobbyen voor een betere regelgeving (Toekomstboeren, n.d.).

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant (GOB) is opgericht om initiatieven/initiatiefnemers te helpen om daar waar verbinding van natuur ontbreekt, natuur te ontwikkelen/verbinden. Het GOB werkt samen met ondernemers, organisaties, overheden en particulieren (Groen Ontwikkelfonds Brabant, 2020). Bij het GOB kunnen zowel overheden, bedrijven en particulieren terecht voor geld, grond en advies (Provincie Noord-Brabant, 2020).

De Brabants Milieufederatie is een federatie van rond de 1000 natuurbeschermings- en milieuorganisaties in Noord-Brabant (Voedselbosbouw Nederland, 2016). Zij zetten zich in voor verduurzaming van de landbouw. Dit doen zij door middel van het bieden van ondersteuning aan duurzame agrariërs. Daarnaast geven zij advies aan de beleidsmakers over de transitie naar meer natuurinclusieve landbouw en verzetten zij zich tegen ongewenste agrarische ontwikkelingen. Ook werven zij onder andere weer vrijwilligers, een partij die nodig kan zijn voor zowel het planten als ook voor het oogsten (Brabantse Milieufederatie, n.d.).

Al jarenlang sporen de Grootouders voor het Klimaat de politiek aan om klimaatsverandering serieus te nemen en CO₂ te reduceren. Daarnaast willen ze boeren helpen om in transitie te gaan om klimaatvriendelijk te boeren. Hiervoor is een crowdfunding opgestart voor het plantgoed. Het bedrag wordt via VNBL gedoneerd aan de boeren (Grootouders voor het Klimaat, 2019).

Stichting Instandhouding Kleine Landschapselementen Limburg (IKL) is een stichting opgericht om lokale partners te ondersteunen bij het ontwerpen, behouden en ontwikkeling van het landschap van Limburg (IKL, n.d.). Daarnaast verbinden zij VBNL en Limburgse boeren (Grootouders voor het Klimaat, 2019).

De regels waar landbouwers mee te maken krijgen zijn opgesteld door het Gemeenschappelijk landbouwbeleid (GLB). Het GLB staat voor duurzaam, voedszaam, veilig en betaalbaar voedsel. Daarnaast heeft het GLB het doel om de agrariërs te ondersteunen door middel van het helpen met een inkomen, dit wordt gedaan middels subsidies (RVO, 2020). In 2023 gaat het nieuwe GLB in. In dit nieuwe beleid wil het GLB, toekomst bestendige boeren belonen (RVO, n.d.). Het GLB biedt ook een Subsidiemodule Agrarische Bedrijfsadviesing en Educatie (SABE) waarmee vouchers of projectsubsidies te verkrijgen zijn. Binnen de SABE bestaan drie onderdelen namelijk:

- Advies en cursussen voor agrariërs
- Agrarische opleiding voor bedrijfsadviseurs
- Samen leren in projecten duurzame landbouw (RVO, 2020).

4.1.2 Inkoop

Binnen de behoeftecategorie inkoop is er een verdeling gemaakt met diensten gebaseerd op de interviews met de voedselbosboeren. Met behulp van de MCA wordt hier duidelijk hoe de diensten kunnen worden vervuld of het ontbreken van een oplossing.

Inkoop					
Criteria	Weging	Plantgoed	Machines	Grond	Ontwerp
Bestaande samenwerkingsverbanden	34%	1	1	1	1
Instanties die behoefte kunnen vervullen	33%	1	0	1	2
Expert met relevante kennis	33%	1	0	1	2
Total score	100%	3	1	3	5

Figuur 9 MCA inkoop

Overzicht MCA-inkoop:

De dienst **plantgoed** heeft op alle drie criteria 1 punt gescoord. Verschillende samenwerkingsverbanden, instanties of experts geven tot op zekere hoogte invulling aan de dienst. Hierdoor is een totaalscore behaald van 3.

De inkoop van **machines** is voor toepassing in voedselbossen een nog onvervulde dienst binnen Nederland. Bestaande samenwerkingsverbanden zijn (nog) niet actief bezig met voedselbossen. Hierdoor wordt een totaalscore van 1 behaald voor de dienst machines. Hiermee is de tweede rode vlek ontdekt.

Het inkopen van **grond** of advies omtrent deze investering is op alle criteria redelijk vertegenwoordigd. Het aanbod kan zeker nog toenemen, maar door de huidige stand van zaken wordt hier een totaalscore van 3 behaald.

De laatste dienst, **ontwerp**, is een onderdeel van inkoop waar genoeg samenwerkingsverbanden, instanties of experts voor zijn om twee groene scores te behalen. Hier eindigt de totaalscore op 5. Hieronder worden de verschillende samenwerkingsverbanden, instanties en experts verder toegelicht.

Toelichting MCA-inkoop:

Een kenmerk van plantgoed voor een voedselbos is een biologisch afkomst. Het hoeft geen zware opgave te zijn om een geschikte kwekerij te vinden. Volgens het CBS zijn er in 2020 alleen al 210 boomkwekerijen die vruchtbomen in hun assortiment hebben. Deze kwekerijen zijn samen goed voor zo'n 1580 ha aan oppervlakte (CBS, 2020).

Een bekende speler onder de kwekerijen is voedselbos kwekerij Arborealis. Zij bieden een breed scala aan planten geschikt voor voedselbossen in Nederland. Met een simpel overzicht van planten per voedselbos laag (kruinlaag, struiklaag, bodembedekkers, etc.) wordt het makkelijk gemaakt voor consumenten om een keuze te maken (Arborealis, n.d.).

John Heesakkers (bijlage interviews 1) noemt twee voorbeelden van instanties die bijdragen aan de ontwikkeling van zijn voedselbos. Nieuw Groen en Trees for All zijn twee organisaties die het mogelijk maken voor consumenten om bomen te doneren (Nieuw Groen, 2020) (Trees for All, 2020). Deze

bedrijven werken volgens een formule waarbij bedrijven en particulieren hun CO₂ compenseren door bomen te doneren aan personen die bijvoorbeeld, in het geval van John Heesakkers, een voedselbos onderhouden.

Het koepelplan van de Brabantse Milieufederatie is een plan waar onder andere John Vermeer (bijlage interviews 3) aan mee werkt. Het is een maatschappelijk initiatief tussen veel verschillende partijen waaronder provincie Noord-Brabant en meerdere waterschappen (Brabantse Milieufederatie, 2019). Het koepelplan investeert in de aanschaf van het plantgoed. Het project laat tevens zien dat zowel particulieren als overheden kunnen en willen samenwerken om zo (voedsel)bosbouw te promoten in Nederland.

Het gezamenlijk inkopen van machines is een ingewikkeld punt voor voedselbossen. Wanneer het systeem een rijenteelt indeling heeft dan kan er machinaal geoogst worden. Echter is dit niet altijd het geval. Bij de voedselbossen van John Heesakkers (bijlage interviews 1) en Wilco de Zeeuw (bijlage interviews 2) is de mogelijkheid hiervoor aanwezig. Bij systemen als Ketelbroek van Wouter van Eck is dit al niet mogelijk.

Bestaande voorbeelden binnen deze categorie omvatten veelal machinale bewerking en behandeling van gangbare landbouwgronden. Denk hierbij aan werktuigencoöperaties. Hiervan zijn eenvoudige voorbeelden te vinden in de omgeving van sommige onderzochte voedselbos locaties. John Heesakkers (bijlage interviews 1) legt uit dat hij meerdere malen een loonwerker heeft ingehuurd om bepaalde onderdelen van zijn systeem in te zaaien en aan te planten. Denk hierbij aan het planten van bomen in een permacultuur ontwerp.

Tastbare voorbeelden binnen de voedselbos wereld die lijken op de reguliere landbouwmachines en bestaande samenwerkingen binnen deze branche zijn nog niet te vinden. Oogstmachines die bekwaam zijn voor het oogsten van bessen, een gewas wat in bijna ieder voedselbos is terug te vinden, zijn veelal te groot voor de indeling van het voedselbos (Ploeger, 2020).

Experts met kennis op het gebied van voedselbossen en machines zijn schaars. Mensen werkzaam bij bovengenoemde werktuigencoöperaties beschikken zeker over de kennis van het besturen van bepaalde machines. Tegelijkertijd zijn er experts op het gebied van voedselbossen en hoe, waar en wanneer bepaalde gewassen dienen te worden geplant of geoogst. Echter is de combinatie van deze twee eigenschappen nog een hiaat.

Een van de belangrijkste investeringen is dan het aankopen van (geschikte) grond om voedsel op te verbouwen. Zoals in hoofdstuk 3.4.2 wordt genoemd zijn er grote verschillen in prijs per grondsoort. Ook bestaan in Nederland allerlei regels omtrent de juiste grond voor landbouwbestemmingen.

Wanneer beginnende voedselbosboeren nog geen of weinig grond in hun bezit hebben, kunnen zij in Brabant hulp krijgen van het GOB. Het GOB werkt sinds 2014 samen met allerlei ondernemers, organisaties en overheden om binnen Brabant een aaneengesloten natuurnetwerk te realiseren (GOB, n.d.). Het fonds heeft subsidies en grond beschikbaar gesteld voor de realisatie van het natuurnetwerk. Het GOB werkt hierbij samen met onder andere voedselbosboeren, zoals John Heesakkers (bijlage interviews 1). Het GOB doet dit op verschillende manieren. Zij hebben een aanbod van gronden die initiatiefnemers kunnen kopen of pachten. Ook maken zij het mogelijk om gronden te verkopen, ruilen of verpachten (GOB, n.d.).

De BMF ziet de waarde van voedselbossen in en maakt zich daarom hard voor de aanleg en het behoudt hiervan. Zo helpen zijn mensen die al jaren boer zijn en willen overstappen naar natuur inclusieve landbouw maar ook mensen die nog weinig van voedselbossen afweten. Tevens helpt het fonds met onder andere subsidie aanvraag en advies over grond (Brabantse Milieufederatie, n.d.).

Experts met kennis over voedselbossen en grond zijn tegenwoordig geen unicum meer. Zo zijn er verschillende personen waar men mee in gesprek zou kunnen gaan om advies te krijgen over het kopen van de juiste grond. Zo is John Vermeer (bijlage interviews 3) een van de experts die mensen helpt met advies over deze onderwerpen. Vanuit De Rentmeesters Coöperatie helpt Age Fennema en Wouter van Eck van Stichting Voedselbosbouw, beide geaffilieerd met Voedsel uit een Bos (Voedsel uit een Bos, n.d.). Naast beide heren zijn nog vele andere experts te vinden, omwille van beknoptheid worden deze verder niet genoemd

Naast de inkoop van plantgoed, machines en grond is het ontwerp ook een kostbaar onderdeel van het voedselbos. Niet iedereen beschikt over de specifieke kennis van het aanleggen van een bos, vooral als het gaat om de zeven tot soms negen verschillende lagen.

Wederom is hier de Brabantse Milieufederatie een goede speler om contact mee te zoeken. Samen met FoodUp! Brabant worden er cursussen georganiseerd met als onderwerp voedselbos ontwerp. John Vermeer (bijlage interviews 3) vertelt onder meer hoe samen met experts als Wouter van Eck (Voedselbos Ketelbroek) en Evelyn Derksen (landschapsontwerper) de cursussen voltooid worden.

Voedselbos kwekerij Arborealis is een bekende speler binnen de voedselbossector in Nederland (Wieland & Metz, n.d.). Samen met verschillende partijen geven zij advies over het aanleggen van een voedselbos en werken ze samen met experts op het gebied van ontwerpen. Zo noemen zij onder andere van Eck en Derksen. Andere bureaus en experts zijn eetbaargroen.nu (Eetbaar.nu, n.d.) en Bastiaan Rooduijn van Rotterdam Forest Garden Network (RFGN, n.d.).

Ook VBNL geeft cursussen en werkt samen met verschillende voedselbossen in Nederland (VBNL, n.d.). Een andere speler op de voedselbosmarkt die mensen verrijkt met kennis, advies en voorlichting is Coöperatie ARBRES, een coöperatie die onder andere toekomstige voedselbosboeren helpt met het ontwerpen van hun bos (ARBRES, n.d.). In samenwerking met Wouter van Eck organiseert Green Deal voedselbossen cursussen door het hele land (Green Deal Voedselbossen, n.d.).

4.1.3 Verkoop

Binnen de behoeftecategorie verkoop schuilen twee diensten die iedere voedselbosboer graag vervuld zou zien. Marketing en afzet zijn twee onderdelen die vragen om specifieke kennis en kunnen. Met de ondersteuning van een MCA zijn beide diensten onder de loep genomen.

Verkoop			
Criteria	Weging	Marketing	Afzet
Bestaande samenwerkingsverbanden	34%	0	1
Instanties die behoefte kunnen vervullen	33%	1	0
Expert met relevante kennis	33%	0	0
Total score	100%	1	1

Figuur 10 MCA Verkoop

Overzicht MCA-verkoop:

Voor het invullen van de **marketingdienst** is niet of nauwelijks hulp te vinden via samenwerkingsverbanden of experts. Om deze reden krijgen beide criteria een 0. Alleen via de weg instanties is een klein aantal bedrijven te vinden met relevante kennis. Hierdoor komt de totaalscore voor marketing op 1 en is de derde rode vlek gevonden.

Voor het organiseren van **afzet** bestaan enkele voorbeelden die te koppelen zijn aan voedselbos productie. Echter bestaan er te weinig instanties of experts die deze dienst kunnen leveren en eindigt de totale score voor afzet op 1. Dit betekent dan ook dat afzet de vierde rode vlek is. Hieronder worden de verschillende samenwerkingsverbanden, instanties en experts verder toegelicht.

Toelichting MCA-verkoop:

Een goede marketingstrategie is veel waard, zeker voor voedselbossen. Draaier et al., (2020) hebben in hun onderzoek *Plant je ideeën* uitgelicht dat veel voedselbosboeren de kunst van communicatie, en daarmee het verhalen vertellen over hun bedrijf, niet altijd beheersen. Daarop hebben zij een compleet werkboek ontwikkeld wat de boer bij de hand neemt en “dient als de eerste stap om waarde toe te voegen aan bestaande producten en diensten en om nieuwe aanbiedingen voor klanten te introduceren” (Draaier et al, 2020, 38). Dit werkboek is voor iedereen beschikbaar via de website van HAS en het lectoraat Innovatief Ondernemen met Natuur.

Marketing is al jaren een gevestigd begrip, met in de jaren '60 een introductie van bijvoorbeeld de 4 P's en de Marketing Mix (Koot, 2019). Vele mensen hebben van marketing hun carrière gemaakt en daarmee bestaan er vele kantoren en bureaus gericht op het promoten en verkopen van allerlei soorten producten. Ook de landbouw en duurzaamheid sector zijn niet achtergebleven op dat gebied. Een hand vol bedrijven die zich richten op communicatie(strategie) en marketing voor natuur inclusieve bedrijven als voedselbossen zijn tegenwoordig actief in Nederland. The Plant is een goed voorbeeld, dit bedrijf werkt samen met Green Deal, WUR, Bosgroepen en bekende voedselbossen als Welna, Roggebotstaete en Stichting Voedselbosbouw (The Plant, n.d.).

De Lynx is een ander communicatiebureau wat zich inzet voor biodiversiteit en natuur inclusieve landbouw. De Lynx heeft samenwerkingen met FoodUp! Brabant en Natuurrijk Limburg, twee grote spelers op het gebied van agro-food in Zuid-Nederland (Hilster, n.d.). Ze beschikken over marketingtalenten zoals het creëren van een huisstijl, websites, webbeheer, nieuwsbrieven, communicatiestrategieën, infographics en animaties.

Het organiseren van afzet is van groot belang, het levert immers inkomsten voor de voedselbosboer. Vooral in het begin is het lastig voor de boer om zijn of haar producten aan de man te brengen. Het bos is nog in groei en de oogst nog minimaal. De boeren verkopen graag hun producten aan zoveel mogelijk geïnteresseerden, maar tegelijkertijd willen de meeste boeren niet dat er vele voedselkilometers aan hun producten plakken (bijlage interviews). Daarom is het correct organiseren van de afzet een van de meest voorkomende behoeftes onder de geïnterviewde boeren.

Het grootste voedselbos van Nederland is gelegen te Schijndel, Noord-Brabant. Dit is een samenwerking tussen het GOB, HAS Den Bosch en Stichting VBNL (Voedselbos Schijndel, n.d.). Met de aanleg van het 20 hectare tellende systeem werden de afzetmogelijkheden direct onder de loep genomen. Belangrijke punten die worden genoemd zijn het creëren van korte en regionale afzetketens met een beperkt aantal schakels en eerlijke prijzen voor herkenbare producten uit het voedselbos. Hierbij is de combinatie van afzet en marketing van uiterst belang. Ook worden vernieuwende arrangementen van voedselbosproducten en dienst genoemd als kans. Hierbij worden voorbeelden als samenwerking met omwonenden en studenten genoemd, evenals voedselbos-boxen, abonnementen en kortingen voor degenen die helpen op en rondom het voedselbos (Buiter & van Eck, 2018).

Tegenwoordig krijgen ook grotere ketens oog voor eten afkomstig uit voedselbossen. Zo heeft Vitam, cateraar met meer dan 200 locaties in Nederland, aangegeven producten uit voedselbossen te willen afnemen (Voedselbos Schijndel, 2019). John Heesakkers (bijlage interviews 1) levert op dit moment al producten aan Udea, groothandel in biologische levensmiddelen.

Een gespecialiseerder deel van de afzet wordt middels een collegiale keten georganiseerd voor walnoten. Piet Rombouts (bijlage interviews 6) is onderdeel van een beweging die walnootbomen plant bij boeren. Op deze wijze worden stukken leeg weiland waar enkel koeien grazen langzaam omgetoverd tot agroforestry landschap. De walnoten die over enkele jaren geoogst kunnen worden onder een koepel verwerkt tot olie en verkocht.

Coöperatie Ondergrond is een samenwerkingsverband gesitueerd in Rotterdam. Ze zien de potentie van voedselbossen en willen deze onder andere uitbreiden in stedelijke leefgebieden. Ze delen kennis en bieden educatie met een breed scala aan betrokkenen. Naast de educatieve rol zetten ze zich ook in voor onderhoud en exploitatie. Door het creëren van lokale ketens maken ze verwerking en distributie mogelijk voor anderen (Ondergrond, n.d.).

4.1.4 Verwerking

Op een kleine schaal kan een voedselbosboer prima enkele producten verwerken. Dit wordt echter een ander verhaal wanneer uit het voedselbos, over enkele jaren, grote hoeveelheden te oogsten zijn. Speciaal ingerichte keukens met gespecialiseerde apparatuur is geen kleine investering. Daarom wordt in deze behoeftecategorie gezocht naar een invulling voor de diensten producten en gezamenlijke verwerking.

Verwerking				
Criteria	Weging	Producten		Gezamenlijke verwerking
		0	1	0
Bestaande samenwerkingsverbanden	34%	0	1	1
Instanties die behoefte kunnen vervullen	33%	0	1	1
Expert met relevante kennis	33%	0	0	0
Total score	100%	0	0	2

Figuur 11 MCA verwerking

Overzicht MCA-verwerking:

Voor het verwerken van **producten** is op dit moment nauwelijks invulling te bieden. Op een zeer kleine schaal weten sommige voedselbosboeren hun oogst te verwerken, echter is dit zeer minimaal. Daarom scoort deze dienst een 0 en is nog een rode vlek in kaart gebracht.

Gezamenlijke verwerking is een dienst die veel voedselbosboeren noemen als oplossing. Echter er wordt - nog geen concrete invulling geboden op enkele voorbeelden na. Omdat deze twee diensten nauw met elkaar zijn verbonden en een combinatie beide weet te ondersteunen, zijn deze twee diensten samengevoegd tot de vijfde rode vlek.

Toelichting MCA-verwerking:

Luka Burhomistrenko (bijlage interview 10) is eigenaar van Uit het Voedselbos. Hij heeft dit bedrijf opgericht en mikt op het verwerken van producten uit een voedselbos. Wanneer de boer dat graag wil komt het bedrijf alles zelf ophalen en terugbrengen (Uit het voedselbos, 2020).

Via cursussen en masterclasses kan het verwerken van producten geleerd kan worden. Onder andere de Brabantse Milieufederatie biedt deze cursussen aan (Albers, 2019).

Een ander voorbeeld is Coöperatie Ondergrond. De in Rotterdam gevestigde samenwerking biedt naast educatie en onderzoek ook verwerking aan. Via lokale ketens willen zij het voedsel uit voedselbossen aan de man brengen (Ondergrond, n.d.).

4.1.5 Kennis

Onder de behoeftecategorie kennis vallen de diensten oogsten, ontwerp en gepast advies. In het onderzoek naar invulling zijn ook hier de uitkomsten afgebeeld in een MCA.

Kennis				
Criteria	Weging	Oogsten	Ontwerp	Gepast advies*
Bestaande samenwerkingsverbanden	34%	1	2	2
Instanties die behoefte kunnen vervullen	33%	2	2	2
Expert met relevante kennis	33%	1	2	2
Total score	100%	4	6	6

* klimaat, grond, verwerking, onkruidbestrijding

Figuur 12 MCA Kennis

Overzicht MCA-kennis:

Op het gebied van kennis zijn veel diensten te realiseren via bestaande samenwerkingsverbanden, instanties of experts. Alleen de dienst **oogsten** beschikt in deze behoeftecategorie niet over het maximale aantal punten. Verder is voor **ontwerp** en **gepast advies** genoeg invulling te vinden en beschikken deze diensten beide over een score van 6. Hieronder worden de verschillende samenwerkingsverbanden, instanties en experts verder toegelicht.

Toelichting MCA-kennis:

Stichting Voedselbosbouw Nederland (VBNL) is een eerdergenoemd voorbeeld van een bestaand samenwerkingsverband wat invulling kan geven in de vorm van kennis. Zowel nieuwe als bestaande voedselbossen in Nederland kunnen hier terecht. Het verspreiden van kennis en vaardigheden met betrekking tot voedselbossen wordt gedaan door middel van cursussen, trainingen, en onderzoek (VBNL, 2016). Vele (overheid) instanties zoals Stichting DOEN, het ministerie van LNV, GreenChoice, Green Deal en het GOB werken samen met het VBNL om gezamenlijk doelen te realiseren.

Green Deal heeft een online platform gecreëerd waarbij verschillende partijen kennis kunnen uitwisselen, waarbij interactie tussen praktijk, beleid, onderwijs en onderzoek wordt ondersteund (Green Deal, 2017).

Het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving (KCNL) helpt bij het vinden van de juiste partners en geeft handvaten bij het opzetten van projecten. Daarnaast delen ze de kennis die is opgedaan tijdens de projecten via publicaties en bijeenkomsten (Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving, n.d.). Het KCNL werkt ook samen met voedselbos projecten (Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving, 2019),

Rich Forest in samenwerking met Both ENDS creëren pilots voedselbossen onder verschillende klimatologische omstandigheden. Zij onderzoeken welke gewassen waar het beste groeien, welke soort het meeste oogst oplevert en welke combinaties het beste bij elkaar groeien. De bevindingen van deze pilot voedselbossen worden gebundeld en gepubliceerd (Both ENDS, 2021).

Het Louis Bolk Instituut (LBI) creëert kennis voor duurzame landbouw, voeding en gezondheid. Daarbij ligt de focus op natuurinclusieve landbouw. Het LBI werkt onder andere in opdracht voor het Ministerie van LNV, de Europese Commissie, ZonMw, provincies, waterschappen, natuurorganisaties, stichtingen, kenniscentra voor Integrative Medicine en het bedrijfsleven. Daarnaast werkt het LBI nauw samen met praktijkgerichte instellingen (Louis Bolk Instituut, n.d.). Het LBI heeft in samenwerking met Rombouts Agroecologie van Piet Rombouts het Masterplan Agroforestry tot uiting gebracht. Dit masterplan vormt een advies aan de overheid om opschaling van agroforestry binnen Nederland mogelijk te maken (Luske, Bestman, van Veluw, Prins, & Rombouts, 2020).

ABRES is een coöperatie die voedselbossen wil realiseren voor overheden, particulieren en agrariërs samen met mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Hierbij geeft ABRES, advies, voorlichting en helpt met het ontwerp voor de voedselbossen (ABRES, 2019).

Sjef van Dongen ontwerpt samen met zijn bedrijf Fruitforlife eetbare landschappen waaronder voedselbossen. Hierbij geeft van Dongen advies over onder andere de grond, plantmateriaal en rentabiliteit van de voedselbos (Fruitforlife, n.d.).

John Vermeer geeft via zijn bedrijf Vermeer Duurzame Diensten onder andere cursussen, workshops, excursies en hulp bij het maken van een projectplan. Ook ondersteunt hij mensen met aanvragen voor het GOB (Vermeer Duurzame Diensten, n.d.).

Ondergrond is een coöperatie die zoveel mogelijk voedselbossen wil ontwikkelen om zo een bijdrage te leveren aan duurzame voedselproductie. Daarbij doet Ondergrond onderzoek en experimenteert met de locaties van de voedselbossen. De kennis die hierbij wordt opgedaan probeert Ondergrond op een zo toegankelijke manier te verspreiden (Coöperatie Ondergrond, 2021).

4.1.6 Conclusie

Met het afronden van de MCA zijn per behoeftecategorie alle diensten bekeken. Daar waar geen of nauwelijks antwoorden worden geboden, ontstaan de 'rode vlekken'. In de volgende fases van dit onderzoek wordt hierop voortgebouwd en gezocht naar een oplossing.

Doordat voedselbossen zich bezighouden met landbouw, voedselproductie, landgebruik en bosbeheer vallen de voedselbossen onder meerdere rechtspersonen. Uit de MCA voor wet- en regelgeving is de volgende rode vlek gekomen:

- **Certificering**

Op dit moment zijn er geen samenwerkingsverbanden, instanties of experts die deze behoefte kunnen vervullen. Voedselbossen zijn nog erg nieuwe systemen, mede om deze reden bevinden voedselbossen zich nog in het begin van de beleidscyclus en dus zonder geschikte invulling op dit gebied.

Voor inkoop werd snel duidelijk dat voor drie van de vier parameters verschillende invullingen voor gevonden zijn. Echter blijft een dienst over als rode vlek:

- **Machines**

Bestaande werktuigencoöperaties en grondverzetbedrijven zouden kunnen worden ingehuurd, echter ontbreekt hier vaak kennis die relevant is voor voedselbossen.

Verkoop is een ander verhaal wat betreft rode vlekken. Hier zijn beide diensten niet of nauwelijks in te vullen met bestaande oplossingen. Dit resulteert in de volgende uitslag:

- **Marketing**

Het marketingonderdeel is een veelvoorkomend vraagstuk binnen de voedselbossector. Het is tevens een van de vraagstukken waardoor dit onderzoek tot stand is gekomen.

- **Afzet**

Het organiseren van de (gezamenlijke) afzet is ook een knelpunt voor de boeren. Iedere voedselbosondernemer probeert op zijn of haar manier deze behoefte te vervullen, desalniettemin zien zijn de meerwaarde van een samenwerking op dit vlak zeker in.

Verwerking is de laatste behoeftecategorie waar rode vlekken zijn gevonden:

- **Producten & gezamenlijke verwerking**

Voor beide parameters, producten en gezamenlijke verwerking, is tot op heden te weinig invulling. Doordat deze twee diensten goed te combineren zijn wordt dit als één rode vlek gezien.



Certificeringen

Figuur 13 Rode vlek 1; certificering



Oogstwerktuigen

Figuur 14 Rode vlek 2; (oogst)machines



Marketing

Figuur 15 Rode vlek 3; marketing



Afzet

Figuur 16 Rode vlek 4; afzet



Verwerking

Figuur 17 Rode vlek 5; verwerking

kennistransfer en
bedrijfsopleidingen

Develop



5. DEVELOP-fase

In de **DEVELOP**-fase is het **concept** voor een **samenwerkingsverband** van voedselbosboeren uitgewerkt. Het concept wordt hier verder uiteengezet. Ook is gekeken naar het **verloop** van het concept en of het **haalbaar, rendabel** en **wenselijk** is. Aan de hand van het concept gaat het onderzoek daarna verder naar de volgende fase.

Hier is omschreven hoe de collaboratie kan **bijdragen** aan het invullen van de **rode vlekken**. Ook worden **voorbeelden** uit de sector genoemd ter **onderbouwing** van de samenwerkingsvorm. Daarnaast wordt hier relevante communicatie met potentieel te betrekken instanties beschreven.



Figuur 18 Diensten van Struik Gewas; rode vlekken worden groen

5.1 Hoe ziet de TBM eruit?

Een voedselbosstelsel, en daarbij horende producten, is als vervanging voor het reguliere landbouwsysteem, en daarbij horende producten, al een transformatieve businessmodel op zich (zie bijlage II). Beers (2016) beschrijft het als een structurele verandering. Het is een voorbeeld van de transitie waar de landbouw in verkeert. Het is tevens een antwoord op geluiden die voortkomen uit de maatschappij. Zo veranderen maatschappelijke opvattingen, wet- en regelgeving, de voedselketens en relaties tussen relevante stakeholders (Beers, 2016).

Echter: lopen de pioniers van de voedselbossector nog tegen diverse zaken aan waar geen directe oplossing voor te vinden is. Deze onvervulde behoeftes worden in dit onderzoek de 'rode vlekken' genoemd. Hier liggen kansen voor de boeren en andere belanghebbenden. Voorbeelden uit de landbouwwereld laten zien dat voor andere, gevestigde ondernemingen samenwerkingsverbanden een oplossing kunnen bieden. Om een invulling te geven aan de rode vlekken die hier in kaart zijn gebracht, wordt een coöperatie als oplossing omschreven. Deze coöperatie is een fictief voorbeeld. Het is een concept dat laat zien hoe de voedselbosboeren de rode vlekken kunnen omzetten in groene vlekken.

Coöperatie Struik Gewas

Struik Gewas is een coöperatie van voedselbosboeren die zich hebben verenigd om samen onvervulde behoeftes te realiseren. Onder het mom samen groeien wij verder en staan wij sterker kunnen de boeren bepaalde facetten van de Nederlandse agro-food markt beter regelen. Niet alleen onderdelen als afzet en marketing worden getackeld, maar bijvoorbeeld ook de onderhandelingspositie voor certificeringen.

Het organiseren van een certificering voor voedselbossen is een veel voorkomend vraagstuk onder voedselbosboeren. Door de nieuwheid van de systemen en het combineren van anderen zaken dan alleen landbouw, vallen de voedselbossen in een bijzondere categorie. Door de oprichting van Struik Gewas kunnen boeren gemakkelijker samen investeren in het organiseren van een certificering. Door te investeren in de coöperatie is er een groter draagvlak om te lobbyen daar waar nodig is. De ZLTO begeleidt boeren met juridisch advies, marktontwikkeling, marketing, sociaal ondernemen en vergunningen (ZLTO, n.d.). Samen met de ZLTO gaat Struik Gewas zich hard maken voor het verkrijgen van een certificering voor de aangesloten voedselbossen.

Na contact met ZLTO-projectleider W. Dieleman (persoonlijke communicatie, 11 januari 2021) werd duidelijk dat ZLTO de ontwikkeling van voedselbossen met belangstelling volgt. Ondanks de relatief kleine marktomvang van voedselbossen en de soms hobbymatige toepassing komt de ZLTO met een concreet voorstel; een samenkomen van studenten, HAS-personeel, initiatiefnemers en andere belanghebbenden samen met een vertegenwoordiger van ZLTO. Tijdens deze ontmoeting kan het gesprek gevoerd worden omtrent voedselbossen; wat en hoe, financiering, standaardisatie, marktbehoefte en segmentatie. Deze ontmoeting zou een goed begin zijn voor het organiseren van een meer proactieve aanpak. Het betrekken van een grote organisatie als ZLTO is een goede kans voor Struik Gewas.



Figuur 19 ZLTO behartigt belangen (ZLTO, 2020)

Een innovatief alternatief is het creëren van een eigen keurmerk. Voorbeeld hier is Arjan Swinkels (bijlage interviews 9). Swinkels beschikte over een biologische certificering voor zijn buffelhouderij. Ondanks een officieel keurmerk vond hij dat de bijkomende handelingen, kosten en andere eisen te veel tijd en geld in beslag namen. Hij koos ervoor om niet langer door te gaan met de biologische certificering en richtte toen zijn eigen Keurig Merk op. Hier maakt hij gebruik van zijn marketingervaring en klantenbestand. Swinkels zorgt ervoor dat zijn kwaliteit op peil gehouden wordt en past enkele regels met betrekking tot biologisch aan. Zo blijven zijn klanten gewend aan producten met een hoge kwaliteit en bespaart hij zelf tijd. Het creëren van een eigen keurmerk vergt wat ervaring en investering, maar met de juiste handelingen vanuit Struik Gewas is het binden van klanten hierdoor de moeite waard.



Figuur 20 Uitstraling van het merk Stoer van Arjan Swinkels (Stoerderij, 2019)

Wanneer de voedselbos systemen veel producten beginnen te leveren, is het voor sommige voedselbossen zeer wenselijk om machinaal te gaan oogsten. Hetzelfde geldt voor de aanleg van het bos en de bewerking van het land vooraf. De aankoop van een oogstmachine, gespecialiseerde zaai- of grondverzetmachine is een zeer kostbare investering. Reguliere landbouwbedrijven hebben als antwoord hierop het inhuren van een bedrijf of aansluiten bij een werktuigencoöperatie. Echter hebben bestaande werktuigencoöperaties of grondverzetbedrijven weinig machines ter beschikking die geschikt zijn voor toepassing in voedselbossen. Als antwoord hierop gaat Struik Gewas, wanneer onder de leden vraag is, gezamenlijk investeren in de aankoop van een machine. Deze machine zal gebruikt mogen worden door alle leden van de coöperatie. Een duidelijke afspraak en planning voor het gebruik van de machine wordt gemaakt zodat het utiliseren ervan goed kan worden afgestemd per voedselbos.

Een voorbeeld uit het veld is de toepassing deskundigheid door coöperatieve telersvereniging De Schakel. Door teeltbegeleiding en inzetten van machines kunnen telers exacte oogstmomenten en oogst hoeveelheden afstemmen. Ook wordt na het oogsten gebruik gemaakt van residumonitoring (De Schakel, n.d.). Al deze machinale toepassing vraagt om specifieke kennis en apparaten. Een boer die geen deel uitmaakt van een coöperatie die dit mogelijk maakt heeft veel hogere kosten om hetzelfde resultaat te behalen.



Figuur 21 De Schakel is een goed voorbeeld van een coöperatie die telers ondersteund (De Schakel, 2021)

De belangrijkste inkomstenbron voor Struik Gewas is het verkopen van de Struik Gewas producten. Om ervoor te zorgen dat deze producten er aantrekkelijk uit komen te zien investeert Struik Gewas in het opzetten van een marketingcampagne. Leden van Struik Gewas met een communicatie-marketing achtergrond creëren een visueel aantrekkelijke productlijn. Hierbij zijn onderdelen als het logo, de naam, de etiketten en de verpakkingen op een originele en attractieve wijze vormgegeven. In overleg met de leden is gekozen voor een ontwerp wat toegepast zal worden op de gehele lijn met Struik Gewas producten. Op de producten staat een verwijzing naar de website van Struik Gewas, waar consumenten informatie kunnen vinden over de boeren die zijn aangesloten bij de samenwerking. De

website is een interactieve pagina waar consumenten zich kunnen inlezen over de coöperatie, voedselbossen, de boerderijen, de systemen, opendagen, de producten en nog veel meer. Mensen kunnen zich aanmelden voor een nieuwsbrief die per mail wordt verstuurd. Hierin staan gegevens als opendagen, cursussen, wanneer welke producten geogst en verkocht worden en hoe mensen kunnen bijdragen aan of lid worden van Struik Gewas. Wanneer er vraag is en na goed overleg binnen Struik Gewas, kunnen klanten via de website producten van Struik Gewas bestellen. Deze kunnen per post worden verstuurd of consumenten kunnen er voor kiezen om het zelf op te halen. Hetzelfde geldt voor de voedselbox. Hierin zitten producten die uit de systemen van Struik Gewas komen, inclusief recepten en een folder met informatie over de producten zelf.

Struik Gewas gaat voor het ontwikkelen van de algehele marketingcampagne een samenwerking aan met een communicatiebureau. Een voorbeeld van een van deze bureaus is De Lynx. De Lynx



Figuur 22 De Lynx; voor natuur en landelijk gebied (De Lynx, 2021)

heeft ervaring met communicatie uitingen voor bedrijven actief in de natuurinclusieve landbouwsector (De Lynx, n.d.). Het bundelen van kracht en kennis door Struik Gewas en een bedrijf als De Lynx zal een sterke communicatiestrategie opleveren. Verder zal het werkboek en onderzoek Plant je verhaal en Plant je ideeën worden ingezet om de verhalen van de voedselbosboeren extra kracht te geven.

Een voorbeeld van een samenwerking met sterke marketingcampagnes die leiden tot een gevestigd product is Tasty Tom. Vijf verschillende telers maken kweken allen hetzelfde ras tomaten in hun kassen. Door de uniformiteit en het doorlopende aanbod wordt Tasty Tom sterk neergezet. Naast de vertrouwde tomaat biedt Tasty Tom ook cherrytomaten en gele tomaten aan. Door het toepassen van vele PR-acties en slimme marketing acties zijn de Tasty Tom tomaten door bijna het hele land te verkrijgen, waaronder bij Albert Heijn (Tasty Tom, n.d.).



Figuur 23 Tasty Tom, voorbeeld van een samenwerking die leidt tot een sterk merk (Tasty Tom, n.d.)

Het organiseren van de afzet voor Struik Gewas gaat zoveel mogelijk via korte en lokale ketens. Na goed overleg tussen de leden wordt een webshop gerealiseerd. In de eerste plaats wordt de afzet via korte ketens gedistribueerd. De boeren kunnen zelf tot op een bepaalde hoogte producten verwerken op hun eigen bedrijf. Wanneer de capaciteit te groot wordt, worden de restanten gezamenlijk verwerkt. Deze producten, ingrediënten en onderdelen voor de productlijn van Struik Gewas worden bij de boeren opgehaald en naar een centrale verwerkingslocatie gebracht. Hiervoor gaat Struik Gewas een samenwerking aan met een verwerking en verpakingsbedrijf. Een voorbeeld van een geschikte partij hiervoor is het bedrijf *Uit het Voedselbos* van Luka Burhomistrenko (interviews bijlage 10). In Wageningen wordt een professioneel ingerichte keuken gebruikt voor het verwerken van producten. Zo goed als alle gewassen kunnen hier verwerkt worden. De verwerkingslocatie voldoet aan de HACCP eisen. Voor voedselbossen verder weg van Wageningen wil *Uit het Voedselbos* verwerkingslocaties dichterbij inzetten. Zo wordt het aantal voedselkilometers gereduceerd. Na het verwerken van de producten worden deze terug naar de boer of een centrale locatie van Struik Gewas. Hierna kunnen de producten van Struik Gewas rechtsreeks verkocht worden. Op deze manier wordt de keten zo kort mogelijk gehouden en gaat het grootste deel van de opbrengst naar de boer.

Wanneer de oogst na enkele jaren toeneemt, is het mogelijk om grotere partijen in te schakelen voor de afzet. Bedrijven als Udea en Vitam hebben al interesse in voedselbossen uitgesproken (Vitam, 2018) (Udea, n.d.). Struik Gewas kan op dat moment de onderhandeling aangaan om een grotere afzet te organiseren voor een grotere speler. Een ander voorbeeld is lokale producten verkopen in lokale supermarkten. Jumbo is een voorbeeld van een grote supermarktketen die streekproducten verkoopt in sommige filialen (Jumbo, n.d.). De leden van de coöperatie kunnen onderling beslissen of zij een samenwerking vanuit Struik Gewas met een grote speler op de agro-food markt een passende, waardevolle stap vinden.

Een voorbeeld van een coöperatie die zich inzet voor onder andere het bereiken van afzetmarkten is Nautilus Organic, een Nederlandse telers organisatie zonder winstoogmerk. Zij versterken de telerspositie door te ondersteunen op het gebied van verkoop, contracten en marketing. Via deze weg weten de aangesloten telers de juiste afzetmarkt te bereiken en kunnen zij zich voornamelijk focussen op hun onderneming (Nautilus, n.d.).



Figuur 24 Gespecialiseerde telers verenigd; Nautilus Organic (Nautilus Organic, n.d.)

Vooraf in de beginfasen van de ondernemingen is de oogst uit het bos nog niet voldoende om alleen de markt te betreden, aldus onder andere de geïnterviewde aan (zie bijlage interviews). Daarom streeft Struik Gewas naar het samenbrengen van verschillende opbrengsten en een gezamenlijke verwerking. Op deze wijze wordt het totaal af te zetten product van de voedselbossen een stuk ruimer. Een voorbeeld is twee voedselbosboeren die beide frambozen kweken. Los van elkaar kunnen zij een deel van de oogst direct verkopen en blijft een deel van de oogst over voor verwerking tot jam. Hierdoor is het volume frambozen wat overblijft voor jam marginaal en dus is de meerwaarde die wordt gecreëerd met verwerking en verkoop van frambozenjam ook minimaal. Wanneer beide ondernemers een deel van hun oogst kunnen bundelen en samen tot een product verwerken, halen beide partijen hier hun voordeel uit.

Bij het samenbrengen van de oogst en een gezamenlijke verwerking voor Struik Gewas wordt gedacht aan voorbeelden uit de agro-food sector. Een groot coöperatie voorbeeld is hier FrieslandCampina. Boeren aangesloten bij FrieslandCampina melken de koeien en slaan de melk op. De melk wordt om de drie dagen opgehaald door een chauffeur met koelwagen en naar de productiefaciliteit vervoerd. Hier wordt de melk verwerkt tot allerlei verschillende producten; van kaas tot kindervoeding. Voor, tijdens en na het verwerken van de melk is het proces onderhevig aan strenge hygiëne- en veiligheidscontroles (FrieslandCampina, n.d.).

Een kleinschaliger voorbeeld is dat van de Hanne Hoeve, een agroforestry onderneming die zoekkoeien combineert met walnootproductie. Naast eigen productie verwerken zij ook walnoten van andere ondernemingen. Op de locatie in Westerhoven is het mogelijk om walnoten machinaal te laten kraken en te laten persen.



Zo biedt Hanne Hoeve een assortiment van ongepelde noten, gepelde noten en walnootolie aan. Ook maakt Hanne Hoeve het mogelijk om deze producten te af te nemen en verder te verkopen (Hanne Hoeve, n.d.).

Figuur 25 Samenwerking binnen een specifieke sector; walnoten (Hanne Hoeve, n.d.)

Beide voorbeelden zijn relevant voor Struik Gewas. Zo maakt een gezamenlijke productiefaciliteit het mogelijk om grotere aantallen te verwerken. De boeren aangesloten bij Struik Gewas hebben op hun terrein vaak niet de machinale kracht om hun productie, in grote aantallen, te verwerken. Een centrale locatie is hier een goede oplossing. Struik Gewas kan hier, zoals hierboven toegelicht, de samenwerking aan gaan met Luka Burhomistrenko van Uit het Voedselbos (bijlage interviews 10).

5.2 Concept omschrijving

Struik Gewas gaat behoeftes invullen voor nieuwe en gevestigde voedselbosboeren. Het poogt te voorzien in de meest voorkomende behoeftes van voedselbosboeren die zij in de eerste jaren en de daaropvolgende ondervinden. Het gaat hierbij om behoeftes waar nog geen bestaande invulling voor is. De doelstelling is om deze behoeftes te vervullen. Dit door de mogelijkheid van een samenwerking tussen verschillende voedselbossen te opperen. Struik Gewas kan zo een leidraad bieden voor de boeren om hun eigen behoeftes in te vullen door samen te werken met andere voedselbosboeren. Zie bijlage VIII voor de SWOT-analyse van Struik Gewas.

5.2.1 Concept statement

Struik Gewas

De naam Struik Gewas is ontstaan na een lange brainstromsessie. Hierbij werden allerlei aspecten van voedselbossen, samenwerking en landbouw meegenomen om tot een pakkende naam te komen. Binnen een voedselbos groeien vaak veel verschillende soorten bomen en planten. Een deel van deze planten vallen onder de categorie struiken. Een struik wordt door Van Dale omschreven als “een plant met een stengel die zich van de grond af vertakt” (van Dale, n.d.). Een gewas is dan weer een mooie landbouw gerelateerde term. De betekenis van gewas wordt omschreven als “alles wat er groeit aan planten” (van Dale, n.d.). Natuurlijk worden in de landbouw producten die gekweekt zijn door boeren en telers gewassen genoemd. Dan heeft het samenkomen van de twee woorden weer een andere betekenis. “Een aantal bij elkaar staande struiken” wordt omschreven als de betekenis (van Dale, n.d.). Vooral deze laatste betekenis past zeer bij het concept van een verenigde groep voedselbosboeren. De ondernemers worden immers bij elkaar staande boeren. Daarom is de naam Struik Gewas een perfecte naam voor een potentiële voedselboscoöperatie.

5.2.2 Design

Voor het design van het logo en de flyer is gekozen voor een duidelijk, natuurlijke stijl. Hierdoor wordt het mogelijk gemaakt de informatie helder over te brengen in de vorm van tekst en illustraties (zie figuur 12). Voor het ontwerpen van het logo is gebruik gemaakt van het programma Adobe® Illustrator. Daarnaast is voor de flyer gebruik gemaakt van Adobe® Indesign. De illustraties zijn gemaakt als vectorbestand en zijn daardoor goed aanpasbaar en op diverse wijze toe te passen. Zie bijlage VII voor het proces van het ontwerp van het logo.

De handen staan hier symbool voor het werk en zijn van een paar. Tussen de handen is een symbool wat doet denken aan een vlinder. Deze staat voor het doorgaan van verschillende processen die een organisatie doorloopt en uiteindelijk doet opbloeien. De blaadjes in een cirkel doen denken aan de bladeren van struiken. Samen maakt het geheel een boom, een sterke vertegenwoordiging in een voedselbos systeem. De rustige, natuurlijke groene kleuren trekken de aandacht doordat ze donker en licht zijn. Samen met het strakke en duidelijke lettertype maakt dit het logo af.



Figuur 26 Logo ontwerp Struik Gewas

5.2.3 Waarom?

Struik Gewas is ontwikkeld met de wetenschap dat veel voedselbosboeren, beginnende of gevestigde, tegen bepaalde behoeftes aan lopen. Deze behoeftes kunnen per bedrijf verschillen, maar uit het onderzoek is gebleken dat de meesten op den duur een of meerdere behoeftes ontwikkelen (zie bijlage interviews). Door de jaren heen hebben boeren zich op verschillende vlakken verenigd. Zo zijn er vele jaren geleden al samenwerkingen ontstaan als afzetcoöperaties, aankoop- & verwerkingsverenigingen en andere instanties die invulling geven aan de behoeftes van boeren en hen een sterkere positie op de markt bieden. Al sinds het begin van de vorige eeuw weten kleinschalige boeren en tuinders zich groot te houden in het Nederlandse landbouwklimaat, dit alleen door middel van samenwerking (Minderhoud, Landbouw-Coöperatie in Nederland, 1940). Samen staat men immers sterker.

Door een oplossing te bieden voor de behoeftes helpt Struik Gewas de voedselbosboeren onzekerheden weg te nemen. Het vinden van een oplossing kan een tijdrovende en dure taak zijn, zeker voor boeren die een relatief nieuw systeem als een voedselbos onderhouden. Met de hulp van Struik Gewas wordt snel en eenvoudig duidelijk hoe een samenwerking tussen voedselbosboeren tot uiting komt en een oplossing kan bieden voor de behoeftes. Minderhoud (1940) noemt een mooi voorbeeld: “Twee kruideniers uit hetzelfde dorp gevoelen zich elkaanders concurrenten; twee schilders eveneens, doch met de boeren en tuinders is dit niet het geval. En terecht!”.

5.2.4 Hoe?

Struik Gewas gaat uit van het principe samen sta je sterker. Een samenwerkingsverband tussen verschillende boeren wordt ontwikkeld om deze behoeftes te vervullen. Hierbij wordt beschreven hoe deze samenwerking eruit komt te zien en welke partijen worden betrokken. Binnen Struik Gewas wordt ook een productlijn geïllustreerd die voortkomt uit de samenwerking van de verschillende voedselbossen.

5.3 Haalbaarheid

Voorafgaand aan het construeren van Struik Gewas is de haalbaarheid van de ontwikkeling beoordeeld. Tijdens de ontwikkeling is gekeken naar de mogelijke belemmeringen en houdbaarheid van het concept.

5.3.1 Ontwikkel belemmeringen

Met de ontwikkeling van Struik Gewas wordt uitgegaan van het afronden van dit project en de promotiematerialen tezamen. Hierdoor kunnen de materialen die Struik Gewas weergeven verdeeld worden onder de betrokken partijen waaronder de voedselbosboeren.

De potentie tot een vervolgproject, dat verder bouwt op de in dit project gevonden mogelijkheden, aanwezig. De leden van dat project zouden Struik Gewas kunnen evalueren. Het is hierbij zaak om aan te blijven geven dat Struik Gewas een fictief concept is. Daarnaast is het mogelijk om als vervolgproject de coöperatie Struik Gewas op te richten. Wanneer een voedselbos ondernemer de waarde van het concept Struik Gewas inziet, kan hij of zij het verder verdelen onder collega's en mogelijke samenwerkingspartners. Dit betekent dat voor een bruikbaar resultaat geen aansprakelijke personen nodig zijn en het vrij kan worden verspreid. Ook hier is het van belang dat wordt aangegeven dat Struik Gewas een concept is, geen bestaand samenwerkingsverband.

Het Struik Gewas concept is ontwikkeld door de projectgroep zelf. Hierbij is de belangrijkste input de kennis die is vergaard tijdens de interviews met belanghebbenden; experts en voedselbosboeren. Wegens de limieten van COVID-19 is een beperkt aantal mensen geïnterviewd en ging dit soms via onlinekanalen. Hierdoor ontstaat de kans dat op de langere termijn de onderdelen van Struik Gewas achterhaald worden en de sturing moet worden aangepast. Hierbij wordt gedacht aan de ontwikkeling van de voedselbos systemen en de plek van voedselbossen binnen het (Nederlandse) landbouwklimaat.

5.3.2 Houdbaarheid

Wanneer gekeken wordt naar de inhoudelijke duurzaamheid van Struik Gewas zijn twee wendingen waar rekening mee gehouden moet worden. Met Struik Gewas wordt informatie verschaft die in een bepaalde periode (september 2020 – januari 2021) is opgehaald. In loop van tijd is het mogelijk dat de informatie die wordt gegeven niet meer up-to-date is. Daarom moet de informatie jaarlijks herzien worden.

De tweede verandering die in de loop van de jaren gaat plaatsvinden is de situatie van de boer. Naarmate dat de tijd verstrekt, zijn de bomen verder gegroeid, neemt de opbrengst toe en veranderen de behoeftes. Struik Gewas is zo gemodelleerd dat het rekening heeft gehouden met behoeftes die uit verschillende levensjaren van een voedselbos voortkomen. Echter: de informatie kan regelmatig worden herzien en aangepast.

5.4 Levensvatbaarheid

Hier wordt de mogelijke welvaart van Struik Gewas omschreven. Het onderscheidend vermogen van de coöperatie en het marktpotentieel worden hier nader bekeken.

5.4.1 Onderscheidend vermogen

Samenwerkingsverbanden bestaan al vele jaren in het Nederlandse landbouwklimaat. Aan het einde van de 19^e eeuw werd de eerste landbouwvereniging opgericht in Nederland (Minderhoud, Landbouw-Coöperatie in Nederland, 1940). Nog steeds bestaan er vele samenwerkingsverbanden als verenigingen en coöperaties. Enkele bekende voorbeelden die voortkomen uit de agrarische sector of nog steeds actief zijn hierbinnen zijn Rabobank, FrieslandCampina, AgriFirm en Royal Cosun. Allemaal coöperatieve ondernemingen met een jaarlijkse omzet diep in de miljarden (de Jong & Griffioen, 2017). Uit de interviews met zowel experts als boeren kwam naar voren dat vele van hen een samenwerkingsverband als mogelijke oplossing voor hun problemen en behoeftes zien.

Op hogescholen als HAS en universiteiten als WUR worden voedselbossen steeds vaker genoemd als een alternatief op reguliere landbouwsystemen. Een duidelijk voorbeeld daarvan is dit project en de voorgaande projecten waar dit onderzoek gebruik van maakt. De studenten die zich bezighouden met dit onderzoek maken ook deel uit van een multidisciplinaire groep studenten afkomstig van HAS, WUR en andere organisaties.

Voedselbossen zijn landbouwsystemen die een bijzonder potentieel bieden; namelijk de combinatie van gewassen produceren en regeneratie van biodiversiteit. Met het groeiende aantal voedselbossen in Nederland lijkt de landbouwtransitie grip te krijgen op de sector (Albers, Meer voedselbossen?!, 2019). Met het toenemend aantal instanties en bedrijven, genoemd en gevonden in dit verslag, wat gebruik kan maken van- en ondersteuning bieden aan voedselbossen lijkt de markt voor voedselbossen te groeien. Google Trends geeft een duidelijke groei aan in zoekopdrachten gerelateerd aan voedselbossen in de afgelopen vijf jaar (Google Trends, 2021).



Figuur 27 Toename zoekopdrachten gerelateerd aan voedselbossen in Nederland in de afgelopen 5 jaar (Google Trends, 2021)

Uit de interviews met de voedselbosboeren, afkomstig uit verschillende geografische gebieden en met een andere filosofie, kwamen allerlei behoeftes aan het licht. Nadat deze op een rij waren gezet bleek dat het gros van de boeren dezelfde behoeftes had, ongeacht bedrijfsvoering. Hieruit blijkt dat de boeren in het begin of enkele jaren na het starten van hun bedrijf allemaal problemen ervaren die binnen de vijf behoefte categorieën vallen, in dit rapport omschreven als rode vlekken. Uit dezelfde interviews kwam naar voren dat de boeren de waarde inzien van samenwerking en het als mogelijke invulling van de behoeftes zien.

Struik Gewas vervult de visie dat samenwerking kan bijdragen aan het vervullen van deze behoeftes. Als overtuiging van de meerwaarde van Struik Gewas en als promotie onder de doelgroep, wordt een Struik Gewas flyer en productlijn ontwikkeld. Deze producten worden voorzien van een ontwerp met een fris, modern uiterlijk dat past binnen de sector.

5.4.2 Marktpotentieel

In Nederland is de voedselbossector nog relatief jong. De belangstelling voor de coöperatie is voortgevloeid uit de behoeftes van de bestaande voedselbosboeren die door middel van interviews naar voren zijn gekomen. De geïnterviewde boeren hebben ieder een andere bedrijfsvoering. Echter zijn de behoeftes veelal hetzelfde, daardoor is het mogelijk om een onderbouwde schatting te maken dat dit geldt voor meerdere voedselbosboeren. In Nederland is al meer dan 100 hectare aan voedselbossen aangelegd (Albers, 2019). Het aantal voedselbosboeren zal de aankomende jaren door groeien waardoor de belangstelling naar invulling van de behoeftes mee zal groeien. Mede hierdoor is het concept Struik Gewas een goed voorbeeld.

5.5 Wenselijkheid

In het hoofdstuk wenselijkheid wordt de doelgroep van Struik Gewas onder de loep genomen. Verder wordt het concept statement en het design van Struik Gewas weergegeven.

5.5.1 Doelgroep

Struik Gewas is gericht op voedselbosboeren met behoeftes waar nog geen oplossingen voor bestaan. Deze groep boeren wordt door Struik Gewas geïnspireerd om een eigen samenwerking opzetten om de behoeftes in te vullen. De boeren zien over het algemeen de meerwaarde in van samenwerkingsverbanden, zo blijkt uit de interviews (zie bijlage interviews). Ze zijn pioniers op het gebied van landbouw, maar zien ook dat gevestigde landbouworganisaties sterker worden door de handen ineen te slaan. Veel boeren beschikken over een relatief kleine onderneming waardoor het moeilijk kan zijn om een afdruk te maken op de Nederlandse markt. Struik Gewas kan hen de handvatten bieden voor het oprichten van een organisatie die een sterkere positie creëert.

kennist
be



DELIVER

6. DELIVER-fase

In de laatste, **DELIVER**-fase wordt ingegaan op de **communicatie-marketingstrategie** van **Struik Gewas**. Na de ontwikkeling van het concept en het zoeken naar invulling voor de behoeftes, wordt hier getracht de doelgroep te **inspireren, stimuleren** en **activeren**. Met de concrete voorbeelden van wat een samenwerkingsverband voor de voedselbosboeren kan betekenen, en hoe dit eruit kan zien, beschreven in de vorige fase, wordt hier verder gewerkt aan het afleveren van een goed en bruikbaar concept.

De strategie wordt geholpen door middel van een klassieke **marketingmix**. Deze wordt ingericht met de welbekende vier P's; **product, prijs, promotie** en **plaats**. Ondanks dat Struik Gewas geen tastbaar product is, wordt aan de hand van de marketingmix een beeld gecreëerd wat helpt bij het begrijpen en afleveren van het concept.

Als extra persuasie is een ware Struik Gewas **productlijn** ontworpen. Deze **fictieve** productlijn speelt in op de verbeeldingskracht van de potentiële leden van belanghebbenden. Het helpt bij het inzien van de mogelijkheden die een samenwerkingsverband met zich meebrengen. Waar in het vorige hoofdstuk ideeën zijn geopperd, worden ze hier onderbouwd met **visuele voorbeelden**.

Als laatste is een **supply chain** uitgewerkt die bijdraagt aan het visualiseren van een mogelijke goederenstroom. In het voorgaande hoofdstuk zijn mogelijke leveranciers van diensten benoemd, hier wordt dat met de hulp van een afbeelding vereenvoudigd.

6.1 Hoe ziet de communicatiestrategie eruit van het TBM?

“Marketing omvat de – op de markt afgestemde – ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en distributie van producten, diensten of ideeën, en alle andere activiteiten om planmatig de afzet te verhogen of transacties te bevorderen, een goede reputatie te creëren en duurzame relaties met de klanten op te bouwen, zodat alle partijen hun doelstellingen bereiken “ (Verhage, 2018).

De vier P's kunnen worden aangepast om de consument te beïnvloeden bij de aankoop van zijn producten (van der Linde, 2019). In de DELIVER-fase wordt het product opgeleverd en de Marketing Mix (of vier P's) ingevuld. Hier worden de vier P's van het uitgewerkte concept, coöperatie Struik Gewas beschreven.

6.1.1 Marketingmix

Product, prijs, promotie en plaats vormen de marketingmix van de fictieve coöperatie Struik Gewas. Deze worden hieronder verder toegelicht.

6.1.2 Product

Samenstelling van het product en de merkelementen.

Coöperatie Struik Gewas is een fictieve coöperatie die invulling geeft aan de behoeftes van de boeren die niet ingevuld kunnen worden door bestaande samenwerkingsverbanden, instanties of experts. Deze worden ook wel de 'rode vlekken' genoemd. Struik Gewas geeft invulling aan één of meerdere 'rode vlekken'. Voor Struik Gewas is ook een logo ontworpen, deze is terug te zien op een fictieve productlijn. Daarnaast is er een brochure ontworpen om de voedselbosboeren te stimuleren om een coöperatie als Struik Gewas op te zetten.

6.1.3 Prijs

Coöperatie Struik Gewas is een concept om voedselbosboeren aan te sporen om Struik Gewas op te zetten. De bijbehorende brochure is een online beschikbaar document waar geen directe kosten aan verbonden zijn. Indirecte kosten zouden kunnen ontstaan wanneer de brochure in een printversie verschijnt.

Voedselbossen zijn in aanleg, waarbij een flinke investering nodig is. In de beginjaren heeft het bos weinig tot weinig winst. De eerste 7 tot 10 jaar moeten de voedselbosboeren zien te overbruggen. Coöperatie Struik Gewas geeft de mogelijkheid om de krachten te bundelen en kosten te drukken. Daarnaast biedt het ook een beter marktpositie waardoor de juiste afzetmarkt bereikt kan worden. Het doel van Struik Gewas is het aansporen van een samenwerking tussen de voedselbosboeren. Hierbij zitten geen aan verbonden.

6.1.4 Promotie

Communicatiedoelgroep, propositie, doelstellingen en mediamiddelen.

De doelgroep van Struik Gewas zijn de bestaande voedselbosboeren die invulling willen geven aan de behoeftes die zij hebben omtrent certificeringen, afzet, marketing, gezamenlijke verwerking, inkoop oogstmachines. De voedselboswereld in Nederland is klein. Hierdoor is contact tussen Struik Gewas, met de juiste spelers in dit veld cruciaal. Mond-tot-mondreclame onderling is van grote belang, Dit omdat er door middel van deze strategie meer belangstelling komt om gezamenlijk Struik Gewas op te zetten. Om deze strategie bij te staan is een brochure ontworpen om uit te delen aan potentiële leden van Struik Gewas. In de brochure worden de voedselbosboeren aangespoord om niet alleen Struik Gewas op te zetten maar het is ook een middel om leden te werven.

Via push-strategie zal het concept van Struik Gewas op de releasedatum worden verspreid. Alle betrokkenen van het project zoals geïnterviewde personen zullen het onderzoek toegestuurd krijgen met de bijbehorende brochure.

Tijdens de eindpresentatie waar dit project een ander gerelateerd project gepresenteerd zullen worden, zal het de brochure in online vorm gedeeld worden.

6.1.5 Plaats

Struik Gewas wordt via onlinekanalen gedistribueerd naar -potentiële belanghebbenden. Tijdens de presentatie van het eindproduct wordt Struik Gewas aan de doelgroep voorgelegd. Kort na het presenteren van het concept zal het ook openbaar toegankelijk worden. Het kan dan gedeeld worden onder geïnteresseerden tijdens cursussen, op fora, in discussiegroepen en op social mediakanalen en groepen. Omdat het concept Struik Gewas onderdeel is van een afstudeerproject in opdracht van een HAS-lectoraat, wordt het eindverslag, eindproduct en het promotiemateriaal op de websites van deze instellingen beschikbaar gemaakt.

Door het online verspreiden van de flyer komt het concept bij de beoogde doelgroep. De documenten zijn vrij om te verspreiden en dit wordt dan ook aangeraden. Dit zal nadrukkelijk worden genoemd tijdens de eindpresentatie, op deze wijze worden belanghebbenden geactiveerd om het concept en idee te verspreiden. Voorbeelden waar zij het concept en idee kunnen verspreiden zijn social mediagroepen, op de websites van hun organisatie of onderneming of via email.

Na de lancering van het concept en het idee voor een officieel samenwerkingsverband van voedselbosboeren, zal de verspreiding op natuurlijke wijze plaats vinden. Dit betekent dat de materialen zonder strategie of sturing bij potentiële belanghebbenden terecht kunnen komen. Bijvoorbeeld na een online zoekopdracht.

Websites waar de informatie over Struik Gewas en het idee samenwerking gedeeld kunnen worden zijn de HAS-website, Groen Ontwikkelfonds Brabant, Brabantse Milieufederatie, ZLTO, stichting Voedselbosbouw Nederland, stichting Agroforestry Nederland en andere social mediawebsites en groepen met als onderwerp voedselbosbouw.

6.2 Hoe ziet de productlijn van het TBM eruit?

Een foto zegt meer dan duizend woorden. Met die gedachte is een fictieve productlijn ontworpen. Visuele ondersteuning betreft de doelgroep beter bij het verhaal wat Struik Gewas wil vertellen. Deze producten dragen bij aan het verduidelijken van de mogelijkheden die een samenwerking kan bieden. Het geeft een voorbeeld, legt uit en zorgt tegelijkertijd voor entertainment (Bureau Spraakwater, n.d.).

Met het oog op het ruime aanbod gewassen uit een voedselbos is er gekozen voor een ruim aanbod aan eindproducten. Sommige producten bestaan uit een enkel ingrediënt, terwijl andere producten een combinatie van meerdere groente en fruit zijn.

Als eerste is er een sap ontwikkeld. Dit zou een mix van verschillende bessen, appel en water kunnen zijn. De naam en het logo van Struik Gewas zijn afgebeeld op de dop en de fles zelf. Op de achterkant staan de ingrediënten en uitleg over de afkomst. Op de achterkant staat ook een QR-code of link die de consument kan gebruiken om meer te weten te komen over Struik Gewas, de ingrediënten, de teeltwijze en voedselbos systemen.

De fles is van glas en kan makkelijk worden hergebruikt of gerecycled worden.



Figuur 28 Sap uit de productlijn van Struik Gewas

Het volgende artikel in de Struik Gewas productlijn is de honingbes jam. De honingbes is een welbekende fruitsoort binnen de voedselboswereld. Zo is de honingbes winterhard en krijgt de struik al relatief vroeg in het jaar bessen (Permacultuur Nederland, n.d.). De bes kent vele toepassingen, zo ook in het maken van jam. In de onderstaande jammen wordt de honingbes als hoofdingrediënt gebruikt. In de linker pot wordt de smaak vergezeld door citroen of abrikoos. De middelste honingbes jam heeft de kenmerken van een marmelade en wordt gemaakt met sinaasappels. De laatste jam is een combinatie van verschillende rode vruchten, onder andere aardbei, framboos en kers.

De potten zijn vanzelfsprekend van glas en kunnen dus prima worden hergebruikt of simpelweg gerecycled worden.



Figuur 29 Honingbes jam uit de productlijn van Struik Gewas

Een geheel ander soort product dat een andere verwerkingstechniek heeft ondergaan is de gedroogde paw paw. In een gebruiksvriendelijke, ecologische en gerecyclede sta-zak komt de van origine Noord-Amerikaanse vrucht. Ook dit stuk fruit is winterhard en heeft een hoog eiwitgehalte (Permacultuur Nederland, n.d.). Door de vrucht te drogen kan het op andere manieren gebruikt worden, bijvoorbeeld in de yoghurt.

Het materiaal is van gerecycled papier met een bewerkte binnenkant voor het optimaal vers houden. Na gebruik kan de verpakking bij het PMD afval worden gerecycled.



Figuur 30 Gedroogde paw paw uit de productlijn van Struik Gewas

Bij het volgende product is een stukje verbeelding nodig. Olijven uit Nederlandse voedselbossen zijn (nog) geen bestaand product. Walnoten zijn daarentegen wel een veelvoorkomend product in Nederlandse voedselbossen. Zo is het een erg gezonde noot en biedt het naast de vruchten nog andere handigheden in voedselbossen, waaronder schaduw en natuurlijke afweer tegen insecten (Permacultuur Nederland, n.d.). Naast de klassieke gekraakte noot kan de walnoot op nog andere manieren verwerkt en gebruikt worden, zoals bijvoorbeeld walnotenolie.

De Struik Gewas walnotenolie komt in een recyclebare glazen fles met een handige doseerdop.



Figuur 31 De 'walnotenolie' uit de productlijn van Struik Gewas

Het meest gegeten stuk fruit in Nederland is natuurlijk de appel (RIVM, 2017). Maar naast de welbekende dorstlesser kan de vrucht nog verwerkt worden tot een andere dorstlesser. De appel komt in veel voedselbossen voor en vaak met een flinke oogst per boom, alleen al zo'n 30 kilo per boom op het bedrijf van Tamar Bovend'Eerd (bijlage interviews 5). Met deze grote aantallen oogst is het een goed idee om naast losse appels te verkopen, een deel te verwerken tot een mooi, nieuw product. Appelcider is in landen rondom Nederland een zeer populaire drank en ook in andere landen op de wereld wordt het veel gedronken en gebrouwen. In Nederland wordt pas sinds deze eeuw cider gemaakt en neemt het nu langzaam in populariteit toe (Gall & Gall, n.d.). Een goed moment om Struik Gewas appel cider te lanceren.

Struik Gewas cider komt in een bekende bruine bierfles en kan dus makkelijk worden gerecycled.



Figuur 32 Appel cider uit de productlijn van Struik Gewas

Het laatste artikel uit de Struik Gewas productlijn is een prachtig voorbeeld van samenwerking tussen mens en natuur. Om alle bovenstaande producten te maken zijn natuurlijk de vruchten nodig. Deze komen pas aan de bomen als de bijen de bloemen hebben bevrucht. In samenwerking met lokale imkers staan in de voedselbossen van Struik Gewas een groot aantal bijenkasten. De bijen bevruchten de bloemen, nemen de nectar mee terug de kast in en maken -vervolgens een heerlijke zoete honing. Afhankelijk van waar de kasten staan en welke planten en bomensoorten de bijen het frequentst bezoeken verschilt de honing van kleur. Samen met lokale imkers wordt de honing gewonnen en verwerkt. Daarna wordt deze in een glazen pot gedaan met een biologisch stuk linnen en touw als afwerking.

Na gebruik van de honing kan de pot worden hergebruikt of gerecycled.



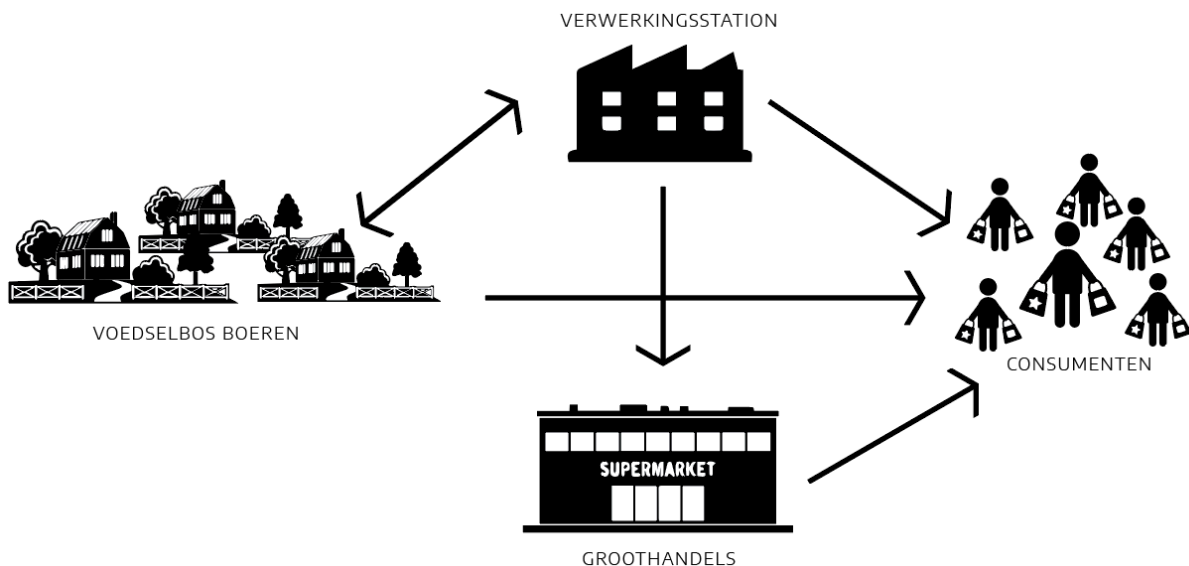
Figuur 33 Honing uit de productlijn van Struik Gewas

6.3 Hoe ziet de supply chain eruit?

De supply chains voor producten uit de Struik Gewas voedselbossen wordt bewust zo kort mogelijk gehouden. Met het oog op uitstoot, voedselkilometers en extra processen worden de ketens zo lokaal mogelijk ingericht.

Producten die verwerkt moeten worden gaan naar faciliteiten met de juiste capaciteit en machines op locatie. Hier worden de producten verwerkt om vervolgens naar een van de drie mogelijke locaties gestuurd te worden. De eerste optie is terug naar het voedselbos. Op deze manier kunnen de voedselbosboeren op hun eigen ondernemingsterrein de producten verkopen aan consumenten die geïnteresseerd zijn in hun systeem en producten. Op deze manier wordt een band opgebouwd tussen de consument en de voedselbosboer, waardoor de kans groter is dat de consument terugkomt voor hetzelfde en/of andere producten. De tweede optie is dat de producten naar een groothandel gaan, supermarkten of andere winkels. Dit is de minst gunstige optie gegeven het feit dat meerdere personen verdienen aan de Struik Gewas producten en het nodige extra transport. Echter kan deze optie wel voor meer inkomsten zorgen. Het is daarom van belang dat de leden van Struik Gewas deze optie uitvoerig bespreken voordat het wordt gerealiseerd. De laatste optie is het verzenden van verwerkte producten vanuit het verwerkingsstation naar de consument. Deze optie zou het meest gunstig kunnen zijn wanneer een Struik Gewas abonnement of voedselbox principe gerealiseerd wordt. De producten worden verwerkt en verpakt om vervolgens verstuurd te worden naar de consumenten.

Hieronder is een simpele doch duidelijke visualisatie van de Struik Gewas supply chain weergegeven.



Figuur 34 Supply chain van Struik Gewas

AFRONDING



7. Afronding

Binnen de afrondingsfase wordt de hoofdvraag beantwoord, de hoofdbevindingen, de discussie en de hypothese behandeld. In de discussie worden de hoofdresultaten weergegeven die leiden naar het antwoord op de hoofdvraag. Ook worden de projectgrenzen vermeld. Hierna volgt de conclusie met de daarbij horende aanbevelingen welke zijn opgedeeld voor specifiek de voedselbosboeren en voor volgende projecten.

7.1 Discussie

Binnen dit onderzoek luidde de twee probleemstellingen als volgt: *In de eerste 7 tot 10 jaar zijn voedselbossen nog relatief kleine ondernemingen. In deze periode wordt het systeem opgebouwd waarbij er wordt geïnvesteerd in plantgoed en is de oogst nog marginaal. Hierdoor is de liquiditeitssituatie ongunstig.*

Na 7 tot 10 jaar is er wel genoeg afzet maar de onderneming is nog klein waardoor het lastig is om de juiste afzetmarkt te bereiken.

Binnen dit onderzoek zijn de in het verslag van Doomen et al., 2019 geformuleerde voedselbos kwadranten als uitgangspunt gebruikt. Dit is gedaan om een duidelijk beeld te creëren van de behoeftes van verschillende voedselbosboeren. Hieruit zijn de volgen volgende hypothesen geformuleerd:

H0: De voedselbosbedrijven onderscheiden zich van elkaar door verschillende behoeftes.

H1: De voedselbosbedrijven onderscheiden zich niet van elkaar door verschillende behoeftes.

-Al snel na de eerste onderzoeksresultaten dat de behoeftes vrijwel allemaal passend waren voor alle verschillende soorten bedrijven, ongeacht het doel of de aard van het bedrijf. Waardoor de initiële insteek om per verschillend voedselbosbedrijf een samenwerkingsvorm te ontwerpen niet meer van toepassing was. Waardoor de koers van het onderzoek deels werd gewijzigd. In plaats van een passende samenwerkingsvorm te omschrijven per voedselbosbedrijf is er gekozen om de vijf behoeftes die het meest genoemd werden door de voedselbosboeren als leidraad te gebruiken.

Binnen dit onderzoek zijn een respectievelijk aantal voedselbosboeren geïnterviewd. De geïnterviewde boeren hebben ieder een andere bedrijfsvoering. Echter zijn de behoeftes veelal hetzelfde, daardoor is onderbouwde schatting gemaakt dat de alle voedselbosboeren dezelfde behoeftes hebben.

De oplossing voor de zogeheten 'rode vlekken' is coöperatie Struik Gewas. Echter moet rekening gehouden worden met het feit dat Struik Gewas een fictief concept is dat is bedacht om boeren te inspireren om zich te verenigen om gezamenlijk hun behoeftes te vervullen.

7.2 Conclusie

De hoofdvraag geformuleerd voor dit onderzoek luidt al volgt:

Welke toegevoegde waarden kan een samenwerkingsverband creëren voor een voedselbos?

Het is duidelijk dat voedselbossen en voedselbosboeren in de eerste jaren, letterlijk, moeten groeien. Dit zorgt voor een marginale bron van inkomsten. Om hier een oplossing voor te vinden is het waardevol voor voedselbos ondernemers om door samen te werken deze oplossing te realiseren. Kijkend naar de verschillende samenwerkingsverbanden in Nederland zijn er verschillende vormen van rechtspersonen waarin voedselbosboeren zich kunnen verenigen. Met het oog op waarde creatie en bedrijfsontwikkeling is de coöperatie de meest geschikte optie.

Uit de interviews met voedselbosboeren is gebleken dat, ondanks verschillend voedselbos kwadrant, veel van hen behoefte hebben aan invulling van dezelfde diensten. Om deze diensten invulling te geven zijn bestaande oplossingen in kaart gebracht. De diensten zonder bestaande oplossing zijn geclassificeerd als 'rode vlekken':

- Certificering
- Oogstmachines
- Marketing
- Afzet
- Gezamenlijke verwerking

Om een oplossing te vinden voor de rode vlekken wordt coöperatie Struik Gewas in het leven geroepen. Deze fictieve coöperatie dient als voorbeeld en bron van inspiratie voor voedselbosboeren. Het laat zien dat boeren de rode vlekken kunnen verhelpen door zich te verenigen en samen de behoeftes aan te pakken. Bestaande samenwerkingsverbanden binnen de Nederlandse agro-food sector tonen dit al decennialang aan.

Door gebruik te maken van een goede communicatiestrategie in combinatie met een moderne productlijn en een korte, lokale supply chain, kunnen de voedselbosboeren een sterke positie voor zichzelf creëren. Gecombineerd met een coöperatieve denk- en werkwijze wordt door het invullen van onvervulde behoeftes meer waarde gecreëerd voor de voedselbos onderneming.

7.3 Aanbevelingen

Onder het mom van 'samen staat men sterker' wordt in dit onderzoek geadviseerd een samenwerkingsverband van voedselbosboeren op te richten als antwoord op onvervulde behoeftes. Hierdoor realiseren de boeren niet alleen een gezamenlijk kennis platform, maar ook een sterkere onderhandelingspositie, verlaagde investeringskosten en een groter consumentenbereik.

De in dit onderzoek geopperde voorstellen, waaronder coöperatie Struik Gewas, dienen als voorbeeld te worden gebruikt en als bron van inspiratie om andere voedselbosboeren te overtuigen van de meerwaarde van een coöperatie.

Voor volgende projecten is het belangrijk om niet gebonden te zijn aan de voedselbos kwadranten of uitspraken van een of meerdere belanghebbenden van het onderzoek. Vertrouw op het eigen kunnen en ervaring en bouw vanuit deze motivatie verder aan een waardevol onderzoek.

Nawoord

Dit rapport is opgesteld voor het lectoraat Innovatief Ondernemen met Natuur, HAS-Hogeschool. Graag willen wij Daan Groot bedanken voor het aanreiken van dit project. Met de expertise en begeleiding van Erwin Bouwmans heeft Erwin een waardevolle bijdrage geleverd aan het voltooiën van dit project. Daarnaast willen wij de geïnterviewde personen bedanken voor hun input, aandacht en expertise.

“Wie durft te verdwalen vindt nieuwe wegen” - Desiderius Erasmus -

Wij hebben ons soms een beetje verdwaald gevoeld in welke richting wij op moesten gaan, echter heeft dit ons mooie wegen laten bewandelen. Ons enthousiasme omtrent voedselbossen is gestegen door de door ons belopen paden, maar bovenal door de inspirerende mensen met wie wij het genoeg hebben gehad te mogen spreken.

Het project is ten einde gekomen. Dit betekent het begin voor nieuwe mogelijkheden!

Bedankt,

Dirk Beerendonk, Laura Huiting

22 januari 2021, 's-Hertogenbosch

Bibliografie

- ABRES. (2019). *WELKOM BIJ COÖPERATIE ARBRES WAAR WE SAMEN VOEDSELBOSSEN KICKSTARTEN*. Opgehaald van <https://voedselbossen.com>: <https://www.voedselbossen.com>
- Agroforestry Nederland. (sd). *Welkom op de website van Agroforestry Nederland*. Opgehaald van <https://agro-forestry.nl>: <https://www.agro-forestry.nl>
- Albers, P. (2019). *Meer voedselbossen?!* Wageningen: Wageningen University & Research.
- Albers, P. (2019). *Meer voedselbossen?!* Wageningen: WUR. Opgehaald van Brabantse Milieufederatie.
- Arborealis. (sd). *Index*. Opgehaald van Arborealis Voedselbos Kwekerij: <https://www.voedselbos.eu/catalog/index.html>
- ARBRES. (sd). *ARBRES*. Opgehaald van Voedselbossen ARBRES: <https://www.voedselbossen.com/diensten>
- Beers, P. (2016). *Welke nieuwe businessmodellen geven de landbouw toekomst?* 's-Hertogenbosch: HAS University of Applied Science.
- Belastingdienst. (sd). *Is uw organisatie een SBBI?* Opgehaald van Belastingdienst: https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/bijzondere_regelingen/goede_doelen/sociaal_belang_behartigende_instellingen/is_uw_organisatie_een_sbbi
- Belastingdienst. (sd). *Wat is een ANBI*. Opgehaald van Belastingdienst: https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/bijzondere_regelingen/goede_doelen/algemeen_nut_beogende_instellingen/wat_is_een_anbi
- Boerderij. (2020). *gemiddelde grondprijzen landbouwgrond*. Opgehaald van Boerderij: <https://www.boerderij.nl/landbouwgrond/grondprijzen/?gebied=3010#pricescontent>
- Both ENDS. (2021). *Rich Forests*. Opgehaald van <https://bothends.org/>: <https://www.bothends.org/nl/Ons-werk/Alternatieven/Rich-Forests/>
- Bovend'Eerd, T., Korten, B., & Korten, H. (2020). Interview Voedselbossen Nederlands - behoefte peiling. (D. Beerendonk, & C. Schenk, Interviewers)
- Brabantse Milieufederatie. (2019, 08 05). *5 nieuwe voedselbossen in Brabant*. Opgehaald van Brabantse Milieufederatie: <https://www.brabantsemilieufederatie.nl/nieuws/5-nieuwe-voedselbossen-in-brabant/>
- Brabantse Milieufederatie. (sd). *Duurzame landbouw*. Opgehaald van <https://www.brabantsemilieufederatie.nl/>: <https://www.brabantsemilieufederatie.nl/themas/duurzame-landbouw/>
- Buiter, M., & van Eck, W. (2018, 11 4). *Projectplan Voedselbos Schijndel*. Opgehaald van Voedselbos Schijndel: <https://www.voedselboschijndel.nl/wp-content/uploads/2018/12/PDF-projectplan-Voedselbos-Schijndel-St-Voedselbosbouw-NL.pdf>
- Bureau Spraakwater. (sd). *Werken met visuele hulpmiddelen*. Opgehaald van Bureau Spraakwater: <https://www.bureauspraakwater.nl/artikelen/presentatie/visuele-hulpmiddelen-bij-presentaties/>
- Cappellen, F. v. (2020). *An explorative study into potential partnerships between restaurants and food forests in The Netherlands*. 's-Hertogenbosch: IOMN.

- CBS. (2020, 11 20). *Landbouw; gewassen, dieren, grondgebruik en arbeid op nationaal niveau*. Opgehaald van CBS: https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/81302ned?q=boomkwekerij#Vruchtboemen_189
- Coöperatie Ondergrond. (2021). *Onze Missie*. Opgehaald van <https://ondergrond.eu/>: <https://ondergrond.eu/over-ons/onze-missie/>
- Coopnet. (2015). *Welke soorten coöperaties zijn er?* Opgehaald van <https://coopnet.nl/>: <https://coopnet.nl/soorten-cooperaties/>
- Dam, R., & Siang, T. (2020). *What is Design Thinking and Why Is It So Popular?* Opgehaald van <https://interaction-design.org/>: <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular>
- de Jong, T., & Griffioen, C. (2017, 12). *DE NEDERLANDSE COÖPERATIE TOP 100*. Opgehaald van Coöperatie: https://www.cooperatie.nl/wp-content/uploads/2019/05/cooperatie_december_2017_-_facts_figures_-_de_nederlandse_cooperatie_top_100.pdf
- De Lynx. (2021, 01 04). *Meer bomen en bos in Nederland: kom samen met De Lynx in actie*. Opgehaald van De Lynx: <https://delynx.nl/nieuws/meer-bomen-en-bos-in-nederland-kom-samen-met-de-lynx-in-actie/>
- De Lynx. (sd). *Communicatie over natuurinclusieve landbouw*. Opgehaald van De Lynx: <https://delynx.nl/themas/communicatie-over-natuurinclusieve-landbouw/>
- De Natuur en Milieufederaties. (2017, 11 21). *Green Deal Voedselbossen ondertekend*. Opgehaald van <https://natuurenmilieufederaties.nl/>: <https://www.natuurenmilieufederaties.nl/nieuws/green-deal-voedselbossen-ondertekend/>
- De Peelconnectie. (sd). *De Peelconnectie*. Opgehaald van De Peelconnectie: <https://www.depeelconnectie.nl/>
- De Schakel. (2021). *Organisatie*. Opgehaald van TV De Schakel: <https://www.tvdeschakel.nl/organisatie>
- De Schakel. (sd). *Process quality*. Opgehaald van De Schakel: <https://www.tvdeschakel.nl/process-quality>
- de Zeeuw, W. (2020, 10 12). Behoeft peiling. (D. Beerendonk, Interviewer)
- DoeHetZelfNotaris. (2020). *Wanneer coöperatie en wanneer een vereniging?*. Opgehaald van <https://doehetzelfnotaris.nl/>: <https://www.doehetzelfnotaris.nl/wanneer-cooperatie-in-plaats-van-vereniging/>
- Donkers, H. (2020, 09 01). *Reportage Voedselbos-pionier Wouter van Eck: 'Het landschap is nog wel groen maar het leven is eruit'*. Opgehaald van Geografie: <https://geografie.nl/artikel/reportage-voedselbos-pionier-wouter-van-eck-%E2%80%98het-landschap-is-nog-wel-groen-maar-het-leven#:~:text=Er%20groeien%20hier%20bijna%20400,hel%20natuurgebied%20met%20zijn%20verschralsbeheer.>
- Doomen, R., van Leeuwen, B., & Puhe, L. (2019). *Food forest business models in the Netherlands*. 's-Hertogenbosch: HAS University of Applied Science.
- Draaijer, V., Ingenhoven, K., Klein, S., & Slappendel, G. (2020). *Plant je ideeën*. 's-Hertogenbosch: HAS University of Applied Science.
- Eerten-Jansen, M. (2019). *Multi-criteria analysis*. 's Hertogenbosch: HAS hogeschool.
- Eetbaar.nu. (sd). *Over Ons*. Opgehaald van Eetbaar Nu: <https://www.eetbaargroen.nu/over-ons/>

- EPM. (2018). *The Confrontation Matrix*. Opgehaald van <https://expertprogrammanagement.com/>
<https://expertprogrammanagement.com/2011/08/the-confrontation-matrix/>
- European Union. (2017, 11 15). *Evaluation methodological approach*. Opgeroepen op 9 2020, van <https://europa.eu/>
https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/wiki/swot-strenghts-weakness-opportunities-threats-0
- FAO. (2020). *The State of the World's Forests*. Rome: FAO and UNEP. Opgehaald van <http://www.fao.org/3/ca8642en/ca8642en.pdf>
- FrieslandCampina. (sd). *Van gras tot glas*. Opgehaald van FrieslandCampina: <https://www.frieslandcampina.com/nl/onze-boeren/van-gras-tot-glas/>
- Fruitzforlife. (sd). *Diensten*. Opgehaald van <https://fruitsforlife.nl/>
<https://www.fruitsforlife.nl/diensten/>
- Gall & Gall. (sd). *Cider*. Opgehaald van Gall & Gall: <https://www.gall.nl/bier/soorten/cider/>
- Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). *SWOT METHODOLOGY: A STATE-OF-THE-ART REVIEW FOR THE PAST, A FRAMEWORK FOR THE FUTURE*. Journal of Business Economics and Management.
- GOB. (sd). *Grond*. Opgehaald van Groen Ontwikkelfonds Brabant: <https://www.groenontwikkelfondsbrabant.nl/u-zoekt-grond>
- GOB. (sd). *Over Ons*. Opgehaald van Groen Ontwikkelfonds Brabant: <https://www.groenontwikkelfondsbrabant.nl/over-gob>
- Google Scholar. (2020). *Google Scholar*. Opgehaald van Google Scholar: <https://scholar.google.nl/>
- Google Trends. (2021, 01 03). *Google Trends - Voedselbossen*. Opgehaald van Google Trends: <https://trends.google.nl/trends/explore?date=2014-01-01%202021-01-03&geo=NL&q=Voedselbos>
- Green Deal. (2017). *C-219 Green Deal Voedselbossen*. Green Deal.
- Green Deal. (2020). *Green Deal Voedselbossen*. Opgehaald van <https://greendealvoedselbossen.nl/>: <https://greendealvoedselbossen.nl/green-deal-voedselbossen/>
- Green Deal Voedselbossen. (sd). *Cursussen*. Opgehaald van Green Deal Voedselbossen: <https://greendealvoedselbossen.nl/praktijk/cursussen/>
- GreenDeal. (2017). *Green Deal Voedselbossen*. Opgehaald van <https://greendealvoedselbossen.nl/>: <https://greendealvoedselbossen.nl/green-deal-voedselbossen/>
- Greeni. (2020). *Greeni*. Opgehaald van Greeni: <https://www-greeni-nl.has.idm.oclc.org/iguana/www.main.cls?url=greeni&theme=greeni>
- Griffioen, C. (2013, 10). *Top 40: de grootste coöperaties in de agribusiness*. Opgehaald van WUR: <https://edepot.wur.nl/281827>
- Groen Ontwikkelfonds Brabant. (2020). *WAT KUNNEN WIJ VOOR Ú BETEKENEN?*. Opgehaald van <https://.groenontwikkelfondsbrabant.nl/>
<https://www.groenontwikkelfondsbrabant.nl/homepage/wat-kunnen-wij-voor-u-betekenen>
- Grootouders voor het Klimaat. (2019). *SPONSOR HET LEUKER VOEDSELBOS!* Opgehaald van <https://grootoudersvoorhetklimaat.nl/>
<https://grootoudersvoorhetklimaat.nl/product/sponsor-het-leuker-voedselbos/>

- Gubbels, B. (2012). *Vereniging*. Opgehaald van <https://wetrecht.nl/https://www.wetrecht.nl/vereniging/>
- Gubbels, B. (sd). *Coöperatie*. Opgehaald van <http://www.wetrecht.nl/http://www.wetrecht.nl/cooperatie/>
- Hak & Rein Vos. (sd). *Stichting administratiekantoor*. Opgehaald van Stichting oprichten: <https://www.stichtingoprichten.nl/soorten-stichtingen/#stichting-administratiekantoor>
- Hak & Rein Vos. (sd). *Stichting derdengelden advocatuur oprichten*. Opgehaald van Stichting oprichten: <https://www.stichtingoprichten.nl/stichting-derdengelden-oprichten/>
- Hamers, J., Schwarz, C., & Zaman, D. (2018). *Handboek Stichting en The new Netherlands Financial Vereniging*. Zutphen: uitgeverij Paris.
- Hanne Hoeve. (sd). *Hanne Hoeve*. Opgehaald van Hanne Hoeve: <https://hannehoeve.nl/wp-content/uploads/2019/02/logo-hannehoeve-300b.png>
- Hanne Hoeve. (sd). *Kraken & persen*. Opgehaald van Hanne Hoeve: <https://hannehoeve.nl/kraken-persen/>
- HBO kennisbank. (2020). *HBO kennisbank*. Opgehaald van HBO kennisbank: <https://www.hbo-kennisbank.nl/index>
- Heesakkers, J. (2020, 11 5). Interview Voedselbossen Nederlands - behoefte peiling. (L. Huiting, Interviewer)
- Hilster, Y. d. (sd). *Communicatie over natuurinclusieve landbouw*. Opgehaald van De Lynx: <https://delynx.nl/themas/communicatie-over-natuurinclusieve-landbouw/>
- IKL. (sd). *Even voorstellen*. Opgehaald van <https://www.ikl-limburg.nl/>: <https://www.ikl-limburg.nl/over-ikl/even-voorstellen/>
- ING. (2020). *Transparantie en herkomst van producten*. Opgehaald van ING: <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/food-en-agri/trends2020-food-transparantie.html>
- International Cooperative Alliance. (2018). *What is a cooperative?* Opgehaald van <https://ica.coop>: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>
- IVN. (sd). *Voedselbos*. Opgehaald van IVN: <https://www.ivn.nl/afdeling/bernheze/voedselbos>
- Jansen, J. (2020). *Wet- en regelgeving*. Opgehaald van <https://greendealvoedselbossen.nl/>: <https://greendealvoedselbossen.nl/wet-regelgeving/>
- Jumbo. (sd). *Winkels en restaurants*. Opgehaald van Jumbo: <https://www.jumbo.com/service/het-bedrijf-jumbo/winkels-en-restaurants>
- Kamer van Koophandel. (sd). *De stichting*. Opgehaald van Ondernemersplein KvK: <https://ondernemersplein.kvk.nl/de-stichting/>
- Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving. (2019, 12). *Voedselbossen Zuidoost-Nederland*. Opgehaald van <https://.kcnl.nl>: <https://www.kcnl.nl/nl/kcnl/show/Voedselbossen-Zuidoost-Nederland.htm>
- Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving. (sd). *WAT IS HET KCNL?* Opgehaald van <https://kcnl.nl>: <https://www.kcnl.nl/nl/kcnl/over-kcnl.htm>
- Koot, G. (2019, 11 26). *Dit is de heldenreis die marketing terugbracht bij zijn oorsprong*. Opgehaald van Adformatie: <https://www.adformatie.nl/merkstrategie/de-heldenreis-die-marketing-terugbracht-bij-zijn-oorsprong>
- Kragd Notarissen. (2020). *Coöperaties*. Opgehaald van <https://www.kragd.nl/>: <https://www.kragd.nl/cooperaties.html>
- KvK. (sd). *De vereniging*. Opgehaald van <https://ondernemersplein.kvk.nl/>: <https://ondernemersplein.kvk.nl/de->

- vereniging/?gclid=EAlalQobChMIkeys6PjP7AIVweF3Ch02mQ_FEAAYASAAEgJnj_D_B
wE
- Lambrechts, G. (2013). *COÖPERATIES EN PRODUCENTENORGANISATIES*. Brussel: Vlaamse
overheid Departement Landbouw en Visserij.
- Louis Bolk Instituut. (sd). *Over ons*. Opgehaald van <http://louisbolck.org>:
<http://www.louisbolck.org/nl/over-ons>
- Luske, B., Bestman, M., van Veluw, K., Prins, E., & Rombouts, P. (2020). *Samenvatting
Masterplan Agroforestry*. Bunnik: Louis Bolk Instituut.
- Minderhoud, G. (1940). Landbouw-coöperatie in Nederland. In D. I. Minderhoud, *Landbouw-
coöperatie in Nederland* (p. 3). Groningen: J.B. Wolters' Uitgevers-Maatschappij n.v.
- Minderhoud, G. (1940). Landbouw-Coöperatie in Nederland. In I. G. Minderhoud, *Landbouw-
Coöperatie in Nederland* (pp. 1-5). Groningen: J.B. Wolters.
- Muilwijk, E. (2018). *Confrontatiematrix*. Opgehaald van <https://intemarketing.nl>:
<https://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/confrontatiematrix>
- Nabisubi, B., Frenquellucci, C., Luckács, D., & Bridault, V. (2020). *Financing Food Forests*. 's-
Hertogenbosch: HAS University of Applied Science.
- Natuur bos landschap. (2020). *Voedselbos heeft het tij mee*. Natuur bos landschap.
- Nautilus Organic. (sd). *Nautilus Organic*. Opgehaald van Nautilus Organic:
<https://www.nautilusorganic.nl/wp-content/themes/nautilus-organic/img/logo.png>
- Nautilus. (sd). *Ruimte voor afzet in akkerbouw bij Nautilus*. Opgehaald van Nautilus Organis:
<https://www.nautilusorganic.nl/ruimte-voor-afzet-in-akkerbouw-bij-nautilus/>
- NCR. (2012). *De economische betekenis van de coöperatie*. NCR.
- NCR. (2020). Opgehaald van <https://www.cooperatie.nl>:
<https://www.cooperatie.nl/informatie/wat-is-een-cooperatie/>
- NCR. (2020). *Typen coöperaties*. Opgehaald van <https://cooperatie.nl/>:
<https://www.cooperatie.nl/informatie/typen-cooperaties/>
- Nieuw Groen. (2020). *Nieuw Groen*. Opgehaald van Nieuw Groen: <https://nieuw-groen.nl/hoe-werkt-het/>
- Ondergrond. (sd). *Over ons*. Opgehaald van Ondergrond: <https://ondergrond.eu/over-ons/>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science
Approach*.
- Permacultuur Nederland. (sd). *Honingbes*. Opgehaald van Permacultuur Nederland:
<https://www.permacultuurnederland.org/planten.php?zoek=honingbes&laag=&functieSER=Tjs=&page=0&pid=116&sort=naz>
- Permacultuur Nederland. (sd). *Paw paw*. Opgehaald van Permacultuur Nederland:
<https://www.permacultuurnederland.org/planten.php?zoek=&laag=6&functieSER=Tjs=&page=2&pid=47&sort=naz>
- Permacultuur Nederland. (sd). *Walnoot*. Opgehaald van Permacultuur Nederland:
<https://www.permacultuurnederland.org/planten.php?zoek=walnoot&laag=5&functieSER=YToxOntpOjA7czoyOilxOSI7fQ==&page=0&pid=17&sort=naz>
- Ploeger. (2020, 05). *Bessen oogstmachine*. Opgehaald van Ploeger:
https://www.ploeger.com/wp-content/uploads/2020/05/BERRY-FAMILY_LR_Dutch.pdf
- Provincie Noord-Brabant . (2020). *Natuurnetwerk Brabant (NNB)*. Opgehaald van
<https://brabant.nl>: [https://www.brabant.nl/onderwerpen/natuur-en-landschap/natuur/natuurnetwerk-nederland-\(voorheen-ehs\)/natuurnetwerk-brabant-\(nnb\)](https://www.brabant.nl/onderwerpen/natuur-en-landschap/natuur/natuurnetwerk-nederland-(voorheen-ehs)/natuurnetwerk-brabant-(nnb))

- Rabobank. (2020, 02). *Biologische landbouw*. Opgehaald van Rabobank: <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/akkerbouw/biologische-landbouw/>
- Rabobank. (2020, 06 09). *Stichting oprichten: dit zijn de regels*. Opgehaald van Rabobank: <https://www.ikgastarten.nl/bedrijf-starten/rechtsvorm/stichting-oprichten-dit-zijn-de-regels>
- RFGN. (sd). *Rotterdams Forest Garden Network*. Opgehaald van Rotterdams Forest Garden Network: <http://www.rfgn.nl/bastiaan-rooduijn/>
- RIVM. (2017, 08 29). *Fruit*. Opgehaald van RIVM: <https://www.rivm.nl/voedsel-en-voeding/rivm-weet-wat-nederland-eet/fruit#:~:text=De%20appel%20is%20het%20meest,de%20banaan%20en%20de%20sinaasappel.>
- Rommers, S., & Bouwmans, E. (2020). *Rekentool economische haalbaarheid Green Deal Voedselbossen*. 's-Hertogenbosch: HAS Hogeschool.
- RVO. (2020, 10 22). *Achtergrondinformatie GLB*. Opgehaald van <https://rvo.nl>: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/agrarisch-ondernemen/glb/achtergrondinformatie-glb>
- RVO. (2020, 11 30). *Subsidie om te leren over duurzamere landbouw*. Opgehaald van <https://rvo.nl>: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/agrarisch-ondernemen/duurzaam-boeren/subsidie-leren-over-duurzamere-landbouw>
- RVO. (sd). *Het nieuwe GLB*. Opgehaald van <https://rvo.nl>: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/agrarisch-ondernemen/glb/nieuw-glb>
- Schenk, C. (2020). *Samenvattingen voorgaande BO onderzoeken*. 's-Hertogenbosch: IOmN.
- Selin Norén, I., & Cuperus, F. (2018). *Factsheet Agroforestry*. Opgehaald van WUR: <https://edepot.wur.nl/454070>
- Silvis, H. (2015). *Agro & food policy*. Opgehaald van <https://wur.nl>: <https://www.wur.nl/en/Research-Results/Research-Institutes/Economic-Research/Research-topics-WEcR/Agro-food-policy.htm>
- stichting Voedselbosbouw Nederland. (2017, 09 12). *Voedselbos, definitie en randvoorwaarden*. Opgehaald van <https://voedselbosbouw.org/voedselbosbouw>: https://6f2297e8-deba-452e-8e7c-2effda10b13f.filesusr.com/ugd/34bf21_af8ad9dcb96047bfa3bda36e22d420a1.pdf?index=true
- Stichting Voedselbosbouw Nederland. (2020). *Wat doet een voedselbosbouwer en wat is een voedselbos?* Opgehaald van Voedselbosbouw Nederland: <https://www.voedselbosbouw.org/voedselbosbouw>
- Stoerderij. (2019). *De Stoerderij Facebook*. Opgehaald van Facebook: <https://www.facebook.com/stoerderij>
- Swinkels, A. (2020). Interview Voedselbossen Nederlands - behoefte peiling. (D. Beerendonk, Interviewer)
- Tasty Tom. (sd). *Tasty Tom*. Opgehaald van Tasty Tom: <https://www.tastytom.nl/teelt/>
- Tasty Tom. (sd). *Tasty Tom*. Opgehaald van Tasty Tom: <https://www.tastytom.nl/>
- The Plant. (sd). *Het netwerk van The Plant*. Opgehaald van The Plant: <https://theplant.nl/netwerk/>
- The Plant. (sd). *Leer in je eigen tempo alles over voedselbossen*. Opgehaald van <https://theplant.nl>: <https://theplant.nl/cursussen-en-events/>

- Timmer, M. E. (2010). *Civielrechtelijke aspecten bij de keuze voor een stichting of vereniging*. Rotterdam: Pellicaan Advocaten N.V.
- Toekomstboeren. (sd). *OVER TOEKOMSTBOEREN*. Opgehaald van <https://toekomstboeren.nl/https://toekomstboeren.nl/over/>
- Trees for All. (2020). *Trees for All*. Opgehaald van Trees for All: <https://treesforall.nl/over-ons/veelgestelde-vragen/>
- Udea. (sd). *Week 10: Voedselbos*. Opgehaald van Udea: <https://www.udea.nl/pages/aardappelen-groente-fruit>
- Uit het voedselbos. (2020). *Uit het voedselbos*. Opgehaald van Uit het voedselbos: <https://drive.google.com/file/d/11HT2X2z7nUteJBn9FLAD11rJxIxzk7Vs/view>
- UWV. (sd). *Vrijwilligerswerk*. Opgehaald van UWV: <https://www.uwv.nl/particulieren/vrijwilligerswerk/detail/vrijwilligerswerk-tijdens-mijn-ww-uitkering/wat-is-vrijwilligerswerk-volgens-uwv-als-ik-een-ww-uitkering-heb/wanneer-is-een-organisatie-een-anbi-of-sbbi>
- van Bommel, K., Grimm, K., & van der Maas, S. (2017). *The potential of permaculture principles in the agrifood transition*. 's-Hertogenbosch: HAS Hogeschool.
- van Dale. (sd). *Betekenis gewas*. Opgehaald van van Dale: https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/gewas#.X_xn4MVKhsN
- van Dale. (sd). *Betekenis 'struik'*. Opgehaald van van Dale: https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/struik#.X_xmZcVKhsM
- van Dale. (sd). *Betekenis van Dale*. Opgehaald van van Dale: https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/struikgewas#.X_xqEcVKhsM
- van der Linde, M. (2019, 11 18). *DE 4P'S*. Opgehaald van <https://marketingbright.nl/https://www.marketingbright.nl/marketingmix/4ps/>
- van Lienen, F. (2020). Interview Voedselbossen Nederlands - behoefte peiling. (D. Beerendonk, & L. Huiting, Interviewers)
- van Namen, B., & Willems, M. (2019). *Economische haalbaarheid van voedselbossen*. 's-Hertogenbosch: HAS Hogeschool.
- van Wegen, J. (2020). Interview Voedselbossen Nederlands - behoefte peiling. (D. Beerendonk, Interviewer)
- VBNL. (2016). *Stichting Voedselbosbouw Nederland Doelstelling van de stichting*. Opgehaald van <https://www.voedselbosbouw.org/https://www.voedselbosbouw.org/stichting>
- VBNL. (sd). *Voedselbos vragen*. Opgehaald van Voedselbosbouw Nederland: <https://www.voedselbosbouw.org/voedselbosvragen>
- verenigingsmanager. (2019, 04 4). *Wat is een vereniging? Hoe is de vereniging opgebouwd? Wie doet wat?* Opgehaald van https://deverenigingsmanager.nl/https://www.deverenigingsmanager.nl/artikelen/320758_wat-is-een-vereniging-hoe-is-de-vereniging-opgebouwd-wie-doet-wat
- Verenigingsmanager. (2019, 04 4). *Wat is een vereniging? Hoe is de vereniging opgebouwd? Wie doet wat?* Opgehaald van https://deverenigingsmanager.nl/https://www.deverenigingsmanager.nl/artikelen/320758_wat-is-een-vereniging-hoe-is-de-vereniging-opgebouwd-wie-doet-wat
- Verhage, B. (2018). *Grondslagen van de marketing*. Groningen, Utrecht: Noordhoff.
- Verhees, M. (2020, 12). Interview Voedselbossen Nederlands - behoefte peiling. (M. Beerendonk, Interviewer)
- Vermeer Duurzame Diensten. (sd). *Voedselbossen*. Opgehaald van <https://haareneen.nl/https://haareneen.nl/pagina/vermeer-duurzame-diensten/menu/voedselbossen>

- Vermeer, J. (2020, 09 28). Interview John Vermeer - Voedselbossen Nederland. (D. Beerendonk, Interviewer)
- Vermeer, J. (2020). Interview Voedselbossen Nederlands - behoefte peiling. (D. Beerendonk, Interviewer)
- Vitam. (2018, 11 6). *Vitam steunt Stichting Voedselbosbouw Nederland in aanplant voedselbos*. Opgehaald van Vitam: <https://www.vitam.nl/blog/vitam-steunt-stichting-voedselbosbouw-nederland>
- Voedsel uit een Bos. (sd). *Wet en regelgeving*. Opgehaald van Voedsel uit een bos: <https://voedseluitetbos.nl/wet-en-regelgeving/>
- Voedselbos Schijndel. (2019, 1 3). *Vitam ondersteunt voedselbos*. Opgehaald van Voedselbos Schijndel: <https://www.voedselboschijndel.nl/vitam-ondersteunt-voedselbos/>
- Voedselbos Schijndel. (sd). *Voedselbos Schijndel*. Opgehaald van Voedselbos Schijndel: <https://www.voedselboschijndel.nl/>
- Voedselbosbouw Nederland. (2016). *VBNI Projectontwikkeling*. Opgehaald van <https://voedselbosbouw.org/>: <https://www.voedselbosbouw.org/projectontwikkeling>
- Wieland, M., & Metz, S. (sd). *Voedselbos Kwekerij Arborealis*. Opgehaald van Voedselbos: <https://www.voedselbos.eu/bedrijf/hetbedrijf.html>
- Wildschut, H. (2018, 11 26). *Welkom in het voedselbos, het paradijs van de luie boer*. Opgehaald van <https://volkskrant.nl>: <https://www.volkskrant.nl/kijkverder/v/2018/voedselbos/>
- WorldSupporter. (sd). *Samenvatting Van vereniging en stichting, coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij - in 2 delen*. Opgehaald van <https://worldsupporter.org>: <https://www.worldsupporter.org/en/chapter/41566-samenvatting-van-vereniging-en-stichting-co-peratie-en-onderlinge-waarborgmaatschappij>
- WUR. (sd). *Biodiversiteit*. Opgehaald van Wageningen University & Research: <https://www.wur.nl/nl/show-longread/Biodiversiteit-longread.htm>
- ZLTO. (2020, 10 20). *ZLTO in de lobby*. Opgehaald van ZLTO: <https://www.zlto.nl/nieuwsberichten/2020/openbaar/10-oktober/zlto-in-de-lobby/20201020114559?fbclid=IwAR0InpeTOKaBiffrsGxIK5YkctRHSPGA3GA0s7ZUjX0fVDaYfSdTCAQhaz8>
- ZLTO. (sd). *Producten en diensten*. Opgehaald van ZLTO: <https://www.zlto.nl/producten-en-diensten>

Bijlage I – Tabel methoden koppeling aan theoretisch kader

Tabel: Lijst van methoden die overeenkomen met de sub-vragen en die verder worden beschreven in het theoretisch kader en de toelichting op de inhoud van het hoofdstuk

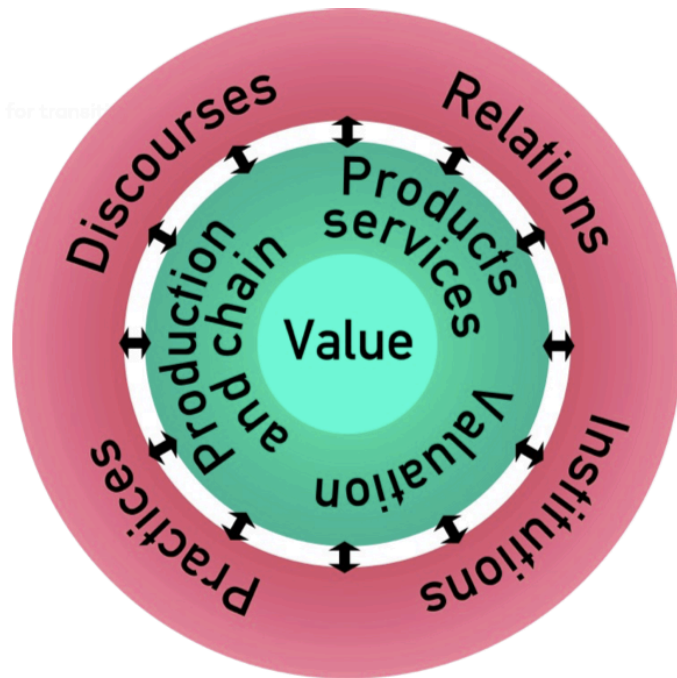
Tabel 1 Verdeling deelvragen per fase

Sub vragen	Methode	Theorie	Uitleg
Achtergrondinformatie	Deskresearch	Food Innovation Model	Introduceer het concept van het voedselbos door het niveau/ de rol ervan binnen de landbouwsector uit te leggen. De structuur van het rapport is gebaseerd op het Food Innovation Model.
DISCOVER-Fase			
Welke verschillende samenwerkingsverbanden zijn er?	Deskresearch	/	Voedselbossen koppelen aan de kwadranten binnen de Matrix die ontwikkeld is in de vorige beroepsopdracht in het rapport Food Forest Business Models in Nederland ((Doomen, van Leeuwen, & Puhe, 2019) Analyseren van informatie omtrent samenwerkingsverbanden. Eerste contactlegging stakeholders.
Wat is een: - Coöperatie - Stichting - Vereniging	Deskresearch	/	
Wat zijn kenmerken van een: - Coöperatie - Stichting - Vereniging	Deskresearch		
Waar komen ... voor: - Coöperaties - Stichtingen - Verenigingen	Deskresearch	/	
Wat is een voedselbos?	Deskresearch	/	
Wat zijn de behoeftes van de voedselbos structuren?	Kwalitatieve interviews	/	Het in kaart brengen van de behoeftes van de gekozen boeren: Wilco de Zeeuw, John Heesakkers, Marjan Verhees, Bas en Helma Korten, Tamar Bovend'Eerd, John Vermeer
IDEATE-Fase			
Zijn er bestaande samenwerkingsvormen waar de voedselbosboeren zich bij kunnen aansluiten?	Deskresearch	Multi-Criteria Analysis	Onderzoeken welke bestaande samenwerkingsvormen er al zijn waar de voedselbosboeren zich bij aan kunnen sluiten om een van hun behoeftes te vervullen.
Welke behoeftes kunnen zonder	Deskresearch	Multi-Criteria Analysis	Onderzoeken welke bestaande kanalen al

samenwerkingsverband worden vervuld?	Kwalitatieve interviews		beschikbaar zijn om de behoeftes van de voedselbosboeren te vervullen.
Voor welke behoefte is er wel een samenwerkingsverband nodig?	Deskresearch Kwalitatieve interviews	Multi-Criteria Analysis	Onderzoeken waar de 'rode vlekken' zich bevinden en deze identificeren om vervolgens te onderzoeken hoe een samenwerkingsverband deze 'rode vlekken' zou kunnen vullen.
Hoe kunnen de verschillende klant behoeftes worden ingevuld?	Deskresearch Kwalitatieve interviews	Multi-Criteria Analysis	Onderzoeken waar de 'rode vlekken' zich bevinden en deze identificeren om vervolgens te onderzoeken hoe een samenwerkingsverband deze 'rode vlekken' zou kunnen vullen.
DEVELOP-Fase			
Hoe ziet de TBM eruit?	Deskresearch	Transformative Business Model SWOT-analyse	
Is het concept gewenst?	Deskresearch Kwalitatieve interviews	/	Een haalbaarheidsstudie uitvoeren op basis van de logistieke, technologische en juridische haalbaarheid.
Is het concept levensvatbaar?	Deskresearch	/	Evaluatie van de levensvatbaarheid gebaseerd op factoren zoals markt en potentieel.
Is het concept wenselijk?	Deskresearch	/	Creëren van een samenwerkingsverband voor de behoeftes die niet door bestaande kanalen kunnen worden verwezenlijkt
DELIVER-Fase			
Hoe ziet de communicatiestrategie eruit van het TBM?	Deskresearch	/	
Hoe ziet de productlijn eruit binnen dit TBM?	Desk Research	4P's	Definieer de geschikte promotie, plaats en prijs voor de producten en/of concept.
Hoe ziet de supply chain eruit?	Deskresearch		Breng de potentiële toeleveringsketen in kaart om het voorgestelde concept

			en producten te vergemakkelijken.
--	--	--	--------------------------------------

Bijlage II – Transformative Business Model



Figuur 35 Transformative Business Model (Beers, 2019).

- **Waarde:** Wat zijn de verschillende soorten waarden (people, planet, profit) die het bedrijfsmodel levert en aan wie?
- **Producten/diensten:** In welke producten/diensten is deze waarde evident (inclusief het productieproces)?
- **Productie en keten:** Hoe kan ik het product/dienst creëren en leveren aan de klant/consument (inclusief stakeholders)?
- **Waardering:** Wat krijg ik terug voor de toegevoegde waarde die ik lever en hoe?
- **Discoursen:** De veranderende manier van denken in de samenleving, bijvoorbeeld als het gaat om dierenwelzijn, klimaatverandering, gezondheidszorg, mobiliteit, die kansen en bedreigingen kunnen vormen voor een bedrijfsmodel.
- **Relaties:** De veranderende mogelijke relaties met maatschappelijke actoren die kansen en bedreigingen kunnen bieden in de vorm van nieuwe klanten, nieuwe stakeholders en nieuwe coproducten.
- **Praktijken:** Komende en verdwijnende praktijken die mogelijkheden en beperkingen kunnen creëren voor nieuwe bedrijfsmodellen, zoals met betrekking tot logistiek (thuisbezorging) de 'maker'-beweging (de burger creëert steeds meer zelf), informatie- en communicatietechnologie (supply chain) en energievoorziening (steeds meer burgers en boeren produceren en verkopen hun eigen energie).

- **Instellingen:** Veranderingen in wet- en regelgeving die leiden tot een veranderende toegang tot de markt. Bijvoorbeeld de Nederlandse supermarkten die geen batterij-eieren meer verkopen (Beers, 2019).

Bijlage III – Meer informatie over de verschillende voedselbos kwadranten

Productie

Een productievoedselbos is ten eerste ontworpen en ingericht met de focus op het produceren van gewassen. Voedsel wordt hier geteeld op een zo natuurlijk mogelijke wijze en met natuurlijke principes. Er wordt rekening gehouden met het groeien en verkopen; de nadruk ligt op het commerciële aspect en deze voedselbossen zijn meer markt gedreven dan de andere kwadranten. Extra tijd gaat naar marketing en het zorgvuldig beslissen van de juiste gewassen. Er wordt een balans gemaakt tussen ‘normale’ producten, zoals granen en appels, en ‘speciale’ producten zoals pawpaw en jostabes.

Risicomanagement is een belangrijke waarde voor productievoedselbossen. Door te diversifiëren in de productie kan het bedrijf inspelen op veranderingen in de markt. Ook zal de boer vaker proberen in te spelen op korte ketens; het direct verkopen van zijn of haar producten aan mensen die het voedselbos bezoeken. Een andere invalshoek voor productievoedselbossen is het inspelen op diensten als rondleidingen, verhuur van ruimtes en workshops (Doomen et al., 2019).

Een voorbeeld van een productievoedselbos, gebruikt in dit onderzoek, is het bedrijf van Wilco de Zeeuw, Slabroek.

Zelfvoorzienend

Binnen het zelfvoorzienend kwadrant is een van de drijfveren het inrichten van een mooi, gezond voedselbos. Door landbouw te combineren met de natuur wordt er een systeem gecreëerd waarmee de boer efficiënt te werk kan gaan. Een zelfvoorzienend voedselbos richt zich niet op winst genereren door producten uit het voedselbos te verkopen. Deze producten zijn voor eigen gebruik of om te delen binnen persoonlijke kringen.

Deze bedrijven zijn echter ook commercieel ingesteld. Inkomsten komen voort uit het delen en scheppen van kennis; onderwijs en onderzoek. Op locaties worden gegevens verzameld, onderzoeken uitgevoerd (waaronder dit onderzoek en voorgaande), presentaties gehouden en advies gedeeld. Er zijn relatief weinig zelfvoorzienende voedselbossen, mede doordat de markt voor het verkopen van gegevens en advies nog niet erg groot is. Deze voedselbossen zijn echter veerkrachtig en een welkome toevoeging aan de Nederlandse voedselbossector (Doomen et al., 2019).

Een voorbeeld van een zelfvoorzienend voedselbos, gebruikt in dit onderzoek, is het bedrijf van Bas & Helma Korten; de Rondmeer en KorteVonck

Ecosysteem diensten

Voedselbossen binnen het kwadrant ecosysteem diensten zijn de meest diverse systemen. Biodiversiteit wordt vooropgesteld en gecombineerd met landbouw. In deze systemen komen vaak veel verschillende soorten bomen en platen voor, zowel inheemse als uitheemse soorten (Donkers, 2020). De ecosysteem bossen worden ontworpen met de natuurlijke elementen in gedachten; zonuren, regenval, windbescherming, etc. Een belangrijke waarde van deze bossen is het bewustzijn van het bestaan openbaar maken. Voedselbossen zijn niches binnen de landbouwsector en het verkondigen van alternatieve werkwijzen is dan ook een belangrijke taak.

Het sociale en natuurlijke kapitaal staan bij ecosysteem voedselbossen voorop. Educatie en het delen van kennis en inzichten zijn de voornaamste taken. Mensen uit de gemeenschap komen hier samen en delen ervaringen, er wordt gezorgd voor hen die dat nodig hebben en zo bouwt men een hechte gemeenschap. Door de hoge biodiversiteit en de relatief lage input, wordt er tegelijkertijd gebouwd aan het versterken van de natuur. Mede door het volgen van permacultuur principes wordt de menselijke cultuur versterkt (Doomen et al., 2019).

Een voorbeeld van een ecosysteem diensten voedselbos, gebruikt in dit onderzoek, is het bedrijf van John Heesakkers, Janmiekeshoeve.

Gemeenschap

Bij een gemeenschap voedselbos ligt de nadruk vooral op het sociaal kapitaal. De focus ligt op het produceren van gezond en eten voor de gemeenschap. Een belangrijke waarde van deze categorie voedselbos is de sociale betrokkenheid. De connectie tussen agrariër en consument staat centraal, er wordt als het ware een relatie opgebouwd (Doomen et al., 2019). Hierbij wordt ingespeeld op de trend dat de Nederlandse consument steeds bewuster wordt. Transparantie en herkomst zijn steeds belangrijker voor de consument van vandaag (ING, 2020).

De inkomsten van gemeenschap voedselbossen komen niet enkel van de oogst. Recreatie, zorg en logies kunnen in combinatie met voedselproducten de winstgevendheid van het voedselbos verhogen. Een voorbeeld hiervan is een soort vakantiepark dat aansluit op het terrein en de principes van het voedselbos. Hier is onder andere huisvesting, een restaurant en een winkel aanwezig. In de laatste twee worden producten uit het voedselbos verkocht (Doomen et al., 2019).

Een voorbeeld van een gemeenschap voedselbos, gebruikt in dit onderzoek, is het bedrijf van Marjan Verhees, het Eibernest.

Bijlage IV – Meer informatie over coöperatie, stichting & vereniging

Coöperatie

Een coöperatie is geen “normaal” bedrijf. Dit komt doordat een coöperatie is opgericht als een vereniging met een bedrijf. Waardoor een coöperatie consumenten, ondernemers/ondernemingen, professionals en gemeenten bijeen kan brengen (NCR, 2020). Hierdoor probeert een coöperatie de gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeftes en ambities te realiseren (International Cooperative Alliance, 2018).

De coöperatie onderscheidt zich van de vereniging doordat een coöperatie geen aandeelhouders heeft maar leden (Kragd Notarissen, 2020). Daarnaast mag binnen een coöperatie wel winstuitkeringen worden gedaan aan de leden en bij een vereniging is dat verboden. Hierdoor is een coöperatie een geschikte rechtsvorm om een onderneming te runnen (DoeHetZelfNotaris, 2020).

Een coöperatie kan als alternatief fungeren voor een bv of een nv. Binnen een coöperatie is het mogelijk om aansprakelijkheid uit te sluiten waardoor een soortgelijke regeling ontstaat als die van een bv en/of nv (Gubbels B. , n.d.).

De leden van de coöperatie hebben een collectief doel, waarbij de leden de krachten bundelen om zo ook de individuele doelen te bereiken. Het ultieme doel van een coöperatie is waarde creëren voor de leden (NCR, 2020).

Het doel van een coöperatie is niet om zoveel mogelijk geld te generen. Binnen een coöperatie gaat het puur om de leden te voorzien van hun stoffelijke behoeftes. Hierbij wordt op een democratische wijze binnen een coöperatie door de leden bepaald welke collectieve doelen de meeste meerwaarde zullen opleveren (International Cooperative Alliance, 2018). Door de krachten van de leden te bundelen is het mogelijk om de individuele doelen te bereiken. Binnen een coöperatie wordt een overeenkomst opgesteld over de inkopen van producten en/of diensten van de coöperatie. De opgestelde Coöperatie moet economische continuïteit generen om winstgevend te zijn. Waardoor winst maken een middel is en geen doel (NCR, 2020).

Normaliter, gaat het om bedrijfsactiviteiten van de leden die niet rendabel genoeg of te duur zijn om deze individueel uit te voeren. Om schaalvoordeel te realiseren worden deze prijzige bedrijfsactiviteiten door de coöperatie uitgevoerd, waardoor dit economische voordelen heeft voor de leden. Denk hierbij aan de inkoop van producten en/of bedrijfsapparatuur, transport, verwerking van het product/dienst, vermarkten van deze producten/diensten en de afzet hiervan (Lambrechts, 2013).

Coöperaties werden en worden opgericht voor uiteenlopende redenen:

- Bescherming tegen uitbuiting door (tussen) handelaren;
- Het realiseren van schaalvoordelen in de in-of verkoop ('tegenwicht');
- Toegang tot producten en diensten die anders onbereikbaar of onbetaalbaar blijven;
- Schaalgrootte creëren om te kunnen investeren in productkwaliteit en R&D en de ontwikkeling van merken en afzetmarkten, waardoor nieuwe mogelijkheden ontstaan;
- Het organiseren van markttransparantie, zowel in termen van kwaliteit als prijs;
- Het spreiden van risico's;
- Het realiseren van schaalvoordelen in backoffice functies en daarmee de organisatorische professionalisering;
- Het verbreden van het product/dienstaanbod met aanpalende concepten;
- Het organiseren van uiteenlopende groepsbelangen die de optelsom van individuele belangen overstijgen (NCR, 2012).

Het organiseren van uiteenlopende groepsbelangen die de optelsom van individuele belangen overstijgen (NCR, 2012).

Wat zijn kenmerken van een coöperatie

Karakteristiek voor de coöperatie zijn:

- Een strategische focus op het ledenbelang;
- Affiniteit met de locaties daar waar de leden gevestigd zijn;
- Een betrekkelijk toekomstplan;
- Een bestuurlijk orgaan dat gericht op samenwerking;
- Mogelijkheid tot uitkering van winst aan leden;
- Democratische besluitvorming;
- Eigen inbreng (NCR, 2012).

Lid zijn van een coöperatie heeft verschillende voordelen:

- Schaalvoordeel en economische macht
 - Van oudsher worden coöperaties opgericht om het vergroten van schaalvoordeel en economische macht. Doordat de leden de krachten kunnen bundelen is het mogelijk om afspraken af te dwingen bij bijvoorbeeld klanten en leveranciers. Daarnaast kunnen de leden ook via de coöperatie hogere investeringen doen in bijvoorbeeld apparatuur of gebouwen (Kragd Notarissen, 2020).
- Regelen van de aansprakelijkheid
 - Binnen een coöperatie is het mogelijk dat de leden niet privé aansprakelijk gesteld worden voor de rechtshandelingen die de coöperatie uitvoert, dit heet ook wel uitgesloten aansprakelijkheid (U.A.). Uitzonderingen zijn mogelijk bijvoorbeeld wanneer opzet of nalatigheid van het bestuur leidt tot een faillissement (Kragd Notarissen, 2020).
- Flexibiliteit
 - Een van de kenmerken van een coöperatie is de flexibiliteit ervan omdat voor een coöperatie minder wettelijke voorschriften zijn dan voor NV's en BV's. Denk hierbij aan samenwerken, stemrecht, winstverdeling en de toe- en uittreding van leden (Kragd Notarissen, 2020).
- Rechtspersoonlijkheid
 - Een coöperatie heeft eigen rechten en verplichtingen waardoor de coöperatie zelfstandig aan het rechtsverkeer mag deelnemen dit komt doordat een coöperatie een rechtspersoon is (Kragd Notarissen, 2020).
- Eenvoudig toe- en uittreden voor leden

- De coöperatie heeft een zeer soepele toe- en uittredings-voorwaarden wat betekent dat het makkelijk is om het lidmaatschap op te zeggen (Kragd Notarissen, 2020).
- Fiscale voordelen
 - Coöperaties stellen mensen in staat de controle over hun economische toekomst te nemen en, omdat ze geen eigendom zijn van aandeelhouders, blijven de economische en sociale voordelen van hun activiteit in de gemeenschappen waarin ze zijn gevestigd. De gegeneerde winsten worden ofwel herbelegd in de onderneming of teruggegeven aan de leden. (International Cooperative Alliance, 2018)

Echter heeft het hebben van een coöperatie ook een aantal nadelen:

- Trage besluitvorming
 - Afhankelijk van de grootte van de coöperatie kan het besluitvormingsproces lang duren, dit komt doordat er een democratisch bestuursproces is.
- Tegenstrijdige belangen
 - Doordat er een democratisch bestuursproces is kan het zo zijn dat een besluit wordt genomen wat niet in het voordeel is van alle leden.
- Leden zijn vrij om het lidmaatschap op te zeggen
 - Wat ten nadelen kan komen voor de continuïteit van de coöperatie.
- Oprichting door 2 of meer partijen
 - Een coöperatie moet minimaal bestaan uit twee leden/partijen.
- Verplichting jaarstukken op te stellen
 - Elk jaar moeten er jaarstukken worden opgesteld.
- Stemrechten
 - Alle leden hebben één stem (Kragd Notarissen, 2020).

In verschillende sectoren zijn coöperaties te vinden. Iedere coöperatie heeft een ander belang zoals:

- Bedrijfscoöperatie/ Ondernemerscoöperaties:
 - Hierbij worden verschillende bedrijven als de leden van de coöperatie gezien. Waarbij de coöperatie voor de inkoop, verkoop, en leveringen zorgt (Coopnet, 2015); (Kragd Notarissen, 2020). Vooral in de agrarische sector wordt deze ondernemingsvorm veel gezien (NCR, 2020).
- Consumentencoöperatie:
 - Hierbij worden de consumenten als de leden van de coöperatie gezien. Waarbij de consumenten gezamenlijk de inkoop, van producten/diensten doen (Kragd Notarissen, 2020).
- Werknemerscoöperatie/ Producten- of dienstencoöperatie:
 - Hierbij zijn de leden tevens ook de werknemers van de coöperatie (Coopnet, 2015); (Kragd Notarissen, 2020).
- Multistakeholdercoöperaties:
 - Normaal gesproken zijn de leden binnen de coöperatie vrij gelijk. Echter is het ook mogelijk dat de bedrijfsactiviteiten van de leden verschillen, waardoor er zich een belangen verschil voor doet. Dit wordt ook wel een multi-stakeholder coöperatie genoemd. De leden hebben verschillende eigen belangen maar hebben een collectief doel. Denk hierbij aan ketenpartners, burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden die samenwerken in gebiedscoöperaties (NCR, 2020).
- De eigenaren coöperatie:

- Hierbij zijn de leden tevens eigenaar van de onderneming binnen de coöperatie. Dit wordt ook wel een MKB-Coöperatie genoemd. Deze coöperatie vorm is zeer geschikt voor kleine ondernemers, freelancers of zzp'ers (NCR, 2020).
Hierbij zijn de leden tevens eigenaar van de onderneming binnen de coöperatie. Dit wordt ook wel een MKB-Coöperatie genoemd. Deze coöperatie vorm is zeer geschikt voor kleine ondernemers, freelancers of zzp'ers (NCR, 2020).

Daarnaast zijn er binnen de coöperatiewereld ook verschillende activiteiten die de coöperatie voor de leden uitvoert:

- Inkoopcoöperatie:
 - Hierbij zorgt de coöperatie voor het verbeteren van de leveringsvoorwaarden, producten of/of diensten voor de leden.
- Afzet- of producentencoöperatie:
 - Hierbij zorgt de coöperatie voor het verbeteren van de afzetmogelijkheden, distributiekkanalen.
- Sociale of maatschappelijke coöperatie:
 - Binnen dit segment streeft de coöperatie naar het verbeteren van sociale en maatschappelijke doelen namens de leden (Coopnet, 2015).
Binnen dit segment streeft de coöperatie naar het verbeteren van sociale en maatschappelijke doelen namens de leden (Coopnet, 2015).

Waar komen coöperaties voor

Wereldwijd zijn coöperaties een fenomeen, waarbij +/- 12% van de mensheid werkzaam is bij een van de 3 miljoen coöperaties ter wereld (International Cooperative Alliance, 2018). Binnen Nederland zijn er coöperaties in uiteenlopende sectoren:

- Consumenten van voedingsmiddelen, bancaire diensten, zorg-, schade-, levens- en uitvaartverzekeringen, pensioendiensten en duurzame energie;
- Ondernemers in de land- en tuinbouw, binnenvaart, visserij, zeevaart, wegtransport, autobranche, taxibedrijven, reisorganisatie, arbeidsvoorziening, bouwtechniek, ijzerwinkels, kantoorartikelen, schilders, bakkers, juweliers;
- Professionals in de zorg:
 - Huisartsen, verloskundigen, fysiotherapeuten, medisch specialisten, tandartsen, apothekers, opticiens, audiciens;
- Specialisten in de professionele dienstverlening:
 - ICT, juristen, accountants, financiële administratie;
- Eigenaren en/of bewoners van huizen, flats, recreatiebungalows, winkelcentra, bedrijvenparken;

Instellingen in de gezondheidszorg, het onderwijs, de sport, gemeentelijke dienst- verlening (NCR, 2012); (Kragd Notarissen, 2020); (NCR, 2020).

Stichting

Een stichting is een organisatie, ook wel rechtspersoon of rechtsvorm genoemd, zonder winstoogmerk. Een stichting heeft een bepaald doel, dat meestal een maatschappelijk of sociaal belang dient. In het geval van voedselbossen zou een voorbeeld van zo'n belang het samen investeren in een machine bruikbaar in voedselbossen kunnen zijn. Ondanks dat winst maken geen onderdeel is van het doel van een stichting mag er wel winst gemaakt worden, echter is het de bedoeling dat deze winst uitgekeerd wordt aan het collectieve doel (Kamer van Koophandel, n.d.).

Een stichting wordt opgericht door één of meerdere personen d.m.v. een notariële akte. Hierin worden de statuten opgenomen. Er dient hierbij aan enkele formele eisen te worden voldaan; de naam (met daarin 'stichting'), het doel, de manier van benoemen en ontslaan van het bestuur en wat er met het overgebleven geld gebeurt na ontbinding (Timmer, 2010).

Als stichting kan men enkele verschillende soorten statussen krijgen; de ANBI en SBBI. Deze status zorgt voor enkele belastingvoordelen m.b.t. geschenken en erfenissen. De ANBI, Algemeen Nut Beogende Instelling, kenmerkt zich door nagenoeg volledige inzet voor een algemeen belang. Voorbeelden van ANBI's zijn kerken, musea en goede doelen (Belastingdienst, n.d.) (UWV, n.d.). Een SBBI, Sociaal Belang Behartigende Instelling, wordt gekenmerkt door het op één zetten van individuele belangen van de doelgroep. Daarnaast staan maatschappelijke en sociaal culturele waarden hoog op de lijst. Voorbeelden van SBBI's zijn muziek, sport en spel instellingen (Belastingdienst, n.d.).

Een ander vorm van een stichting is de stichting derdengelden. Dit is een stichting met als doel het geld van derden veilig te beheren. Dit is een handige vorm om geld van bijvoorbeeld klanten gescheiden te houden van het eigen vermogen. In het geval van faillissement is het geld van derden veiliggesteld. Voor sommige bedrijven is het om deze reden zelfs verplicht om een stichting derdengelden op te richten. De stichting derdengelden wordt ook wel stichting advocatuur genoemd (Hak & Rein Vos, n.d.).

Dan is er ook nog de stichting administratiekantoor, een vorm die minder vaak voorkomt. Deze stichtingssoort wordt veelal opgericht met een commercieel doel; het beheren en certificeren van aandelen van een BV of NV. Enkele redenen om een stichting administratiekantoor op te richten zijn anonimiteit van de winstgerechtigden bewaren, de organisatie beschermen van vijandige overnames, het beschermen van continuïteit en de participatie van de werknemers vergroten (Hak & Rein Vos, n.d.).

Wat zijn kenmerken van een stichting?

Stichtingen verschillen in meerdere opzichten van andere samenwerkingsverbanden. Een van de belangrijkste verschillen is dat een stichting geen leden heeft. Wel is er binnen de stichting een bestuur. Ook is het mogelijk dat een stichting personeel aanneemt (Rabobank, 2020). Het is mogelijk dat een bestuurder ook in loondienst is bij de stichting. Hiervoor is een arbeidsovereenkomst nodig. De bestuurder kan dan een vergoeding krijgen die in verhouding staat tot het verrichte werk. In dit geval is het voor deze bestuurder niet mogelijk om in zijn eentje beslissingen voor de stichting te maken (Kamer van Koophandel, n.d.). Iedere stichting wordt ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel. Hiervoor zijn de bestuurders verantwoordelijk (Timmer, 2010). De inkomsten van een stichting komen veelal van fondsen, giften en donateurs.

Waar komen stichtingen voor?

Een stichting wordt veelal opgericht om goede doelen te ondersteunen en beheren.

Van oudsher worden stichtingen opgericht voor activiteiten met een publiek karakter. Denk hierbij aan scholen, musea, ziekenhuizen en verzorgingshuizen (Timmer, 2010). Bekende stichtingen zijn Amnesty International, Humanitas, Anne Frank stichting en stichting tegen zinloos geweld (Rabobank, 2020).

Vereniging

Een vereniging wordt voor verschillende doeleinden opgericht om verschillende personen met elkaar te verbinden (Gubbels B. , 2012). Tevens is een vereniging een rechtspersoon met leden. Een vereniging is opgericht als rechtsvorm voor verschillende activiteiten waarbij winst genererende middelen niet op de voorgrond treden. Voor een vereniging geldt een winstuitdelingsverbod, dat betekent dat het verboden is om winst aan de leden uit te keren (WorldSupporter, n.d.).

Er zijn twee verschillende verenigingen die opgericht kunnen worden, een formele vereniging (volledig rechtsbevoegdheid) en een informele vereniging (beperkte rechtsbevoegdheid). Een formele vereniging wordt door middel van een notariële akte met de bijbehorende statuten bij een notaris opgericht. In de akte moeten bepaalde zaken verplicht worden opgenomen. Waarin onder andere de naam, het doel, de wijze van bijeenroepen van de algemene vergadering, de wijze van benoeming en ontslag van de bestuurders en de bestemming van het vermogen van de vereniging wanneer deze zou worden ontbonden. Daarnaast dient een formele vereniging zich ook in te schrijven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel (Kvk) (Gubbels B. , 2012). Door deze inschrijving worden de bestuursleden niet meer afzonderlijk aansprakelijk gesteld. Daarnaast kan een formele vereniging huizen, grond bezitten, geld lenen en een erfenis ontvangen (Verenigingsmanager, 2019) (KvK, n.d.).

Een informele vereniging daarentegen kan geen huizen of grond bezitten en zijn de bestuursleden ieder afzonderlijk aansprakelijk. Dit komt doordat de informele vereniging niet ingeschreven hoeft te staan bij de Kvk. Daarnaast hoeven er geen statuten opgenomen te worden in de notariële akte (Verenigingsmanager, 2019); (Hamers, Schwarz, & Zaman, 2018).

De meest voorkomende redenen om voor een vereniging als rechtsvorm te kiezen zijn:

- Continuïteit waarborgen
- De besluitvorming van een groep mensen vertolken
- Groter draagvlak creëren ten opzichte van de overheid (Timmer, 2010).

Wat zijn de kenmerken van een vereniging?

De kenmerken voor een vereniging zijn als volgt:

- De vereniging heeft een winstuitdelingsverbod wat wil zeggen dat een vereniging geen winst mag uitkeren aan de leden.
- Een vereniging mag geen coöperatief doel hebben of een verzekeringsbedrijf uitoefenen
- Een vereniging uit minimaal 2 leden bestaan.
- De ledenvergadering (ALV) heeft de hoogste macht. Dit betekent dat in de ALV beslissingen worden genomen die de vereniging gaat uitvoeren
- Er is een democratische besluitvorming, elk lid heeft één stem.
- Heeft geen aandeelhouders
- Door middel van contributie van de leden of donaties/inzamelingsacties wordt de vereniging gefinancierd
- Een vereniging mag een commercieel doel hebben. Echter mag de winst niet uitgekeerd worden aan de leden, maar wel aan derden (KvK, n.d.) ; (Hamers, Schwarz, & Zaman, 2018); (Gubbels B. , 2012); (WorldSupporter, n.d.).

Waar komen vereniging voor?

Denk hierbij aan: sport, scholen, zieken- huizen, bejaardeninstellingen, welzijnsorganisaties en musea opgericht. Vaak organiseert een vereniging -ook maatschappelijke activiteiten zoals een sport- of buurtvereniging (Timmer, 2010).

Bijlage V – Potentiele stakeholders

<p>Provincie Noord-Brabant/ faciliterende partijen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Green Deal Voedselbosbouw, neemt knelpunten weg ontrent wet en regelgeving • Groen Ontwikkelfonds Brabant (NB), ondersteunt particulieren, ondernemers en overheden bij het realiseren van nieuwe natuur in de vorm van subsidies • Werkeenheid Natuurnetwerk Brabant (NB), adviseurs • Brabants Milieufederatie (BMF, NB), federatie van circa 100 natuurbeschermings- en • milieuorganisaties in Noord-Brabant. Werft o.a. vrijwilligers. 	<p>Stichtingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voedselbosbouw Nederland (VBNL) <ul style="list-style-type: none"> - Bosbouwers - Natuurbeheerders - Landschapsarchitecten • De Natuur en Milieufederaties • The Tippingpoint • Groen Ontwikkelfonds Brabant 	<p>Kennis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Green Deal • John Vermeer • Wouter van Eck • Sjef van Dongen
<p>Onderzoekende partijen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennis Centrum Natuur en Leefomgeving (KCNL) • Universiteiten/hogescholen: <ul style="list-style-type: none"> - Wageningen University and Research (WUR) Universiteit Utrecht - HASHogeschool - Van Hall Larenstein Hogeschool • Nederlands Instituut voor Ecologie (NIOO-KNAW) • Verschillende rijksoverheid waterschappen • Rich forests • Stichting Both ENDS • Louis Bolk instituut • Staatsbosbeheer • Unie van Bosgroepen 	<p>Waterschap</p> <ul style="list-style-type: none"> • Waterschap de Dommel • Waterschap Limburg 	<p>Rijksoverheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerie van Economische Zaken en Klimaat • Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit • Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat • Provinciale overheden (eerste jaren financiering)

Figuur 36 Overzicht partijen die kunnen helpen om de behoeftes van de voedselbosboeren te vervullen



Figuur 38 Economische haalbaarheid voedselbossen

Economische haalbaarheid voedselbossen

Pitch: How do we make a foodforest work?

This paper focusses on the question: **“Which variables determine the economic feasibility of foodforests?”**.

Premium selling prices and short-chain sales are indispensable for a foodforest. And annual crops can be a catalyst for the profitability of a food forest.

Date: 10 januari 2019

Carried out by: Berjelle van Namen, Max Willems (van Namen & Willems, 2019).

Focus of report: Financial focus

Research question: Welke variabelen bepalen de economische haalbaarheid van voedselbossen?

Research looked at: the food forests Den Food Bosch and Boulestreau

Main findings:

De meest in het oog springende bevindingen die vanuit deze modellering zijn gedaan sommen we hier als volgt op

1. Premium opbrengstprijzen en afzet via de korte keten zijn onmisbaar voor voedselbossen
2. Eenjarige gewassen kunnen katalysator zijn voor winstgevendheid van voedselbossen
3. Kosten en arbeid zijn zeer uiteenlopend per type/ontwerp voedselbos
4. Voedselbossen kunnen als fulltime onderneming en als aanvulling op bestaande bedrijfsvoering gerund worden en rendabel zijn (Schenk, 2020)



Figuur 39 Plant je ideeën

Plant je ideeën

You have just planted your food forest. How do you share your story with the world? This research and accompanying workbook focusses on sharing the added value of your food forest through storytelling. Complete the assignments in the workbook to share your story with the world!

Read more (only available in Dutch)

Date: juni 2020

Carried out by: Gaby Slappendel, Kira Ingenhoven, Sara Klein, en Vera Draaijer (Draaijer, Ingenhoven, Klein, & Slappendel, 2020).

Focus of report: Value focus

Research question: Welke concepten zullen van toegevoegde waarden zijn voor een voedselbos?

Main findings:

De hoofdvraag van het rapport is beantwoord met storytelling. Er is voor de voedselbosboeren een speelse en vrij bruikbare tool/ werkboek ontwikkeld, 'Plantje verhaal'. Het werkboek focust zich op storytelling omdat het vertellen van hun verhaal en toegevoegde waarde lastig blijkt te zijn (Schenk, 2020).

Rekenmodel economische haalbaarheid
Green Deal Voedselbossen



Figuur 40 Rekenmodel economische haalbaarheid Green Deal Voedselbossen

Rekenmodel economische haalbaarheid Green Deal Voedselbossen

Pitch:

New food forests are appearing in the Netherlands and many more plans are being made. Is it possible to take a peek at the profitability of a food forest? This research delivered a flexible calculating tool. Enter your food forest design to see the possible profitability for the first 20 years!

Date: 26 juni 2020

Carried out by: Sven Rommers, Erwin Bouwmans (Rommers & Bouwmans, 2020)

Focus of report: Financial focus

Research question: Wat is een bruikbaar rekenmodel om de rentabiliteit in beeld te krijgen van Green Deal Voedselbossen?

Main findings:

Het antwoord op de onderzoeksvraag is gebaseerd op het eerdere HAS-onderzoek ‘De economische haalbaarheid van Voedselbossen’ (Max, 2019) en de discussie die daarover is ontstaan.

Een rekenmodel genaamd Rekentool is ontwikkeld (Schenk, 2020).

Het rekenmodel bestaat uit een aantal werkbladen (tabel een) die onder te verdelen zijn in drie categorieën:

1. Invoer: werkbladen die variabelen bevatten die door u ingevuld dienen te worden;
2. Uitkomst: werkbladen die de uitkomsten weergeven;
3. Motorblok: werkbladen die berekeningen bevatten.

In de standaardhandleiding worden de input en output werkbladen behandeld. De experthandleiding gaat dieper in op het motorblok.

Tabel 1 verdeling van de verschillende werkbladen in het rekenmodel

Input en output	Motorblok
Werkblad plantlijst	Saldo
Werkblad invoer	Indirecte posten
Werkblad uitkomst in grafieken	Exploitatiebegroting
Werkblad uitkomst in cijfers	Investeringsbegroting
	Financieringsbegroting
	Liquiditeitsbegroting

Figuur 41 Korte uitleg rekenmodel ‘economische haalbaarheid Green Deal Voedselbossen’

Food Forest business models



Project report

Figuur 42 Food forests business models

Food forest business models

Pitch:

A food forest produces financial, social, and natural value. But how exactly? This paper focusses on the question: **“What could be a successful business case for a temperate climate Food Forest in the Netherlands?”**.

Hesitance to apply agroecological systems hopefully disappears while reading about this business case.

Due to the degrading effect our current food production system has on our environment, we ask ourselves how food production systems can be made sustainable and resilient for future generations.

. Agroecology is based on the application of ecology to food and agricultural systems and focusses on climate resilience, an important aspect of environmental sustainability. However, there is hesitance to apply these systems as they are perceived to be less productive and thus, less profitable.

Date: 26 June 2019

Carried out by: Roy Doomen, Benjamin van Leeuwen, Leonie Puhe (Doomen, van Leeuwen, & Puhe, 2019).

Focus of report: Financial, social, natural value focus

Research question: What could be a successful business case for a temperate climate Food Forest in the Netherlands?

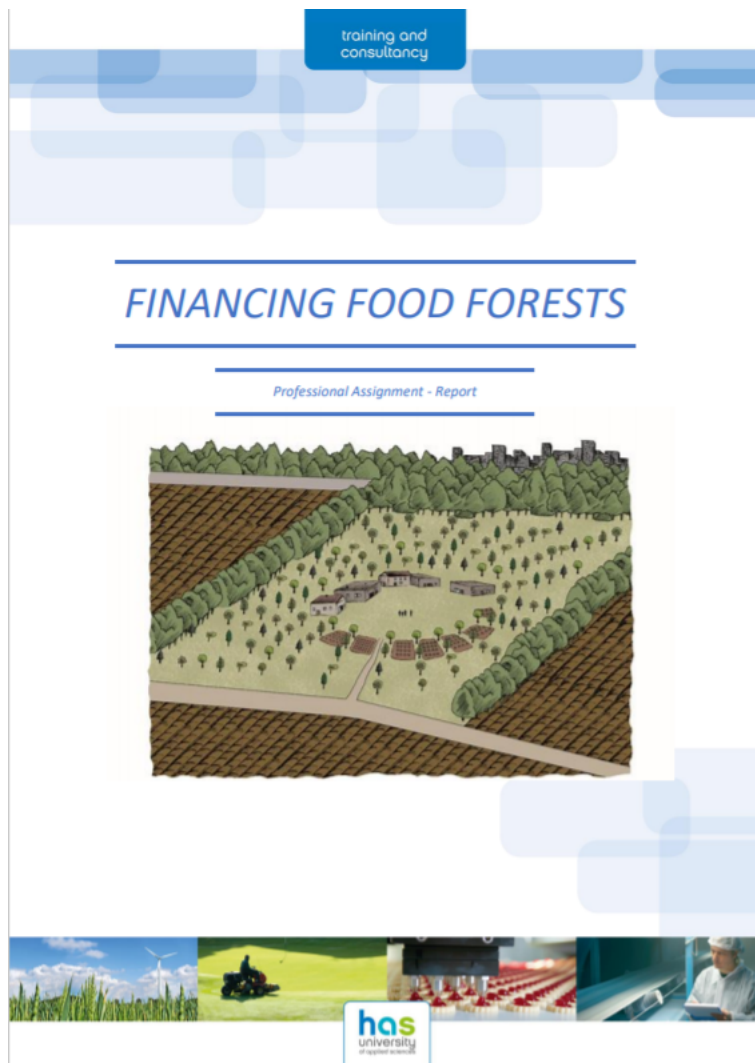
Research looked at: Food forest Schijndel and a food forest by Phien

Main findings:

Food forests show a higher profitability per hectare per year than a conventional agricultural production system. However, this rentability only reaches stability after 20 years; there is a negative cash flow in the period of 0-20 years.

Attention should be paid to the sales-side. Steering towards a premium price level is advisable. Attention should be given to short chains. Added value created in the social and nature quadrant can be paid for by consumers.

It is important to quantify natural, produced, social, and individual capital to be able to have the complete overview of the project and how it compares to other options (Schenk, 2020).



Figuur 43 Financing food forests

Financing food forests

Achieving higher rentability of a food forest short-term is still a problem in the Netherlands. That is why the focus of this paper is on the question: **“What mechanisms can be applied by different Dutch stakeholders to achieve financial viability of food forests?”**.

Read more to find the appropriate mechanisms, stakeholders, strategies and instruments to create an attractive food forest business model.

Date: 28 June 2020

Carried out by: Brenda Nabisubi, Carlo Frenquellucci, Dávid Lukács, Victor Bridault (Nabisubi, Frenquellucci, Luckács, & Bridault, 2020).

Focus of report: Financial focus

Research question: What mechanisms can be applied by different Dutch stakeholders to achieve financial viability of food forests?

Main findings:

Achieving higher rentability and positive liquidity of the food forest in a short run is still a problem in the Netherlands. This is a result of the failing food forest designs/models that are already existing, and the negative cash flow caused by having high labor and land costs.

The two main obstacles in setting up food forests are acquiring land and sourcing investment capital from traditional investors. This study allows one to find the appropriate mechanisms, stakeholders, strategies and instruments to create an attractive model to financial institutions and individuals alike, in order to source the necessary capital to implement their project.

An important step that remains to be taken for the advancement of food forests in the Netherlands is the consolidation of food forestry as a whole within the Dutch agricultural landscape. It is crucial for a small sector facing so much adversity to find ways to consolidate itself, create clear definitions and standpoints and build a strong network in order to grow as a player within the landscape (Schenk, 2020).

An explorative study into potential partnerships between restaurants and food forests in The Netherlands



Photo Title page: blossom on a plate. By Elisa van Cappellen

Internship report

Author: Fien van Cappellen

Figuur 44 An explorative study into potential partnerships between restaurants and food forests in The Netherlands

An explorative study into potential partnerships between restaurants and food forests in The Netherlands

Date: 3 May 2020

Carried out by: Fien van Cappellen (Cappellen, 2020)

Focus of report: value focus

Research question: What is the potential of collaborations between food forests and restaurants in The Netherlands?

Aim: To support restaurants as well as food forest entrepreneurs in taking the first steps starting their collaboration. The project should be relevant for these two parties who consider a collaboration after August 2020.

Main findings:

Intensive agricultural production causes significant biodiversity loss due to land-use changes.

Interviews revealed that successful partnerships are built on direct supplier relationships, internal motivation, and niche products that create a unique selling point. Together, the present findings confirm the contribution to a more transparent restaurant segment as well as the establishment of a sustainable out of home consumption experience. Short chains between supplier and consumer contribute to the solution to the long worldwide supply chains, where power is unequally distributed among players in the chain.

Luxurious as well as top restaurants require direct contact with the food forest entrepreneur to get guidance through the procurement.

The direct supplier relationship with the food forest entrepreneur as well as the contribution towards a more sustainable food system is the unique selling point for a marketing strategy.

Food forest products have the most potential when sold in luxurious fine dining restaurants and top restaurants in The Netherlands, compared to other restaurant segments.

The potential of collaborations between food forests and restaurants in The Netherlands lies in the establishment of a sustainable out of home experience (Schenk, 2020).

Bijlage VII – Proces logo Struik Gewas



Figuur 45 Ontwerpproces van het logo van Struik Gewas



Figuur 46 Ontwerpproces van het logo van Struik Gewas



Figuur 47 Ontwerpproces van het logo van Struik Gewas



Figuur 48 Ontwerpproces van het logo van Struik Gewas

Bijlage VIII – SWOT – analyse Struik Gewas

Sterkte	Zwakte
<p>S.1 Korte distributiekanaal</p> <p>S.2 Diversiteit aan producten</p> <p>S.3 Actieve samenwerking tussen voedselbossen</p> <p>S.4 Groot netwerk</p> <p>S.4 Sterke marketingstrategie.</p> <p>S.5 Delen van kennis</p>	<p>Z.1 Tijdsinvestering leden</p> <p>Z.2 Duurdere producten voor de consument</p> <p>Z.3 Inlevering van persoonlijke visie/doel</p>
Kansen	Bedreigingen
<p>K.1 Bereiken van de juiste markt</p> <p>K.2 Versterken van de relaties</p> <p>K.3 Nieuwe samenwerkingen tussen verschillende partijen</p> <p>K.4 Draagvlak verbreden richting overheid</p> <p>K.5 Betrokken en geïnteresseerde afnemers</p> <p>K.6 Trend transparantie en herkomst van producten.</p>	<p>B.1 Onbekendheid voedselbos</p> <p>B.2 Regelgeving NVWA, kosten</p> <p>B.3 Voor de consument onbekende producten</p> <p>B.4 Lading rechtspersoon</p>

Tabel 2 SWOT-analyse van Coöperatie Struik Gewas

