

Beleidsplan Nekovri

2016- 2017



Beleidsplan Nekovri

2016-2017

Inleiding

In het beleidsplan Nekovri worden de visie, strategische- en operationele doelstellingen en concrete acties gedefinieerd. Deze prioriteiten illustreren alle relevante informatie ten behoeve van de controlerende en toezichhoudende rol van de Raad van Toezicht (RvT) en/of andere stakeholders.

Dankzij intensieve samenwerking met de Rijkdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl), aanpalende branches, universiteiten, hogescholen en externe specialistische (advies)bureaus is er al buitengewoon veel bereikt. Deze zegeningen mogen geteld worden! Bovendien moet er geborgd worden dat opgedane kennis niet verloren gaat. De kruisbestuiving tussen resultaten en ervaringen uit het verleden en plannen en ambities van de toekomst blijft essentieel om te komen tot nieuwe inzichten die verrijkend zijn en concrete toegevoegde waarde hebben voor alle betrokken partijen.

1. Nooit meer zo langzaam als nu

Binnen de schakels van de geconditioneerde keten ziet Nekovri dat er op verschillende plekken schaalvergroting plaatsvindt. Kostprijsleaderschap en strategisch (internationaal) leiderschap lijken daar leidend te zijn. Toch zou het kunnen zijn dat deze grotere partijen, ingegeven door technologische ontwikkelingen, ook flexibel, snel en fijnmazig te werk kunnen gaan. Dat kan het begin zijn van een meer hybride businessmodel. Tegelijkertijd zien we ook ketenervaging optreden. De leverancier ziet kansen om direct aan de consument te leveren, de food Retail betreedt het zakelijke en particuliere segment met een omnichannel benadering (meerdere afzetkanalen) en gaat daarmee de strijd aan met 'klassieke' foodservice bedrijven. Tevens zien logistieke bedrijven kansen om zeker in de fijnmazige distributie met waarde-toevoegende activiteiten een ontzorgende rol in de geconditioneerde keten te spelen. Daarnaast zien we een toename in potentiële disruptieve technologieën op het gebied van verpakkingsmaterialen, tracking & tracing en domotica die de markt weleens flink kunnen veranderen.

Waardoor is de agrofoodketen zo aan verandering onderhevig? Enerzijds door veranderend consumentengedrag (en bestedingen) in binnen- en buitenland, anderzijds door innovatieve technologische ontwikkelingen met name op het gebied van digitalisering, die de spelregels in één keer op zeer korte termijn kunnen veranderen.

Uit onderzoek van Nekovri blijkt dat er een aantal belangrijke ontwikkelingen zijn die specifiek voor de koel- en vriesbranche van belang zijn:

- ✚ De consument bepaalt steeds meer;
- ✚ Online wordt het nieuwe offline;

Beleidsplan Nekovri

2016-2017

- ✚ Toename schaalvergroting;
- ✚ Groei foodservice (gekoeld en vers);
- ✚ Logistiek neemt meer regie binnen de keten;
- ✚ Koel- en vriesorganisaties gaan voor vakmanschap;
- ✚ Uitfasering, opvolging en aantrekkelijk werkgeverschap binnen sector lastig.

Bovengenoemde ontwikkelingen zullen koel- en vriesorganisatie dwingen om zich te bezinnen waar hun toekomstige toegevoegde waarde ligt en hoe dit uiteindelijk vorm moet krijgen. Er zijn verschillende opties voor koel- en vriesorganisaties om zich binnen de agrofood markt te bewegen. Dit betekent wel dat men, meer dan voorheen, aan de slag moeten met de strategische profilering en positionering binnen de geconditioneerde keten.

Hierin zal Nekovri zich nog meer toeleggen op de gedifferentieerde behoeftes vanuit de sector. In 2014/2015 heeft Nekovri, na gedegen onderzoek, een grove onderverdeling gemaakt binnen de sector. Deze differentiatie ziet er als volgt uit:

- '(Grote) internationale logistieke dienstverleners '
- 'Innovatieve ketenspelers en/of nichemarkt spelers'
- '(Toe)leveranciers volumemarkt.

Nekovri zal vanuit haar rol continue toezien of bovenstaande differentiatie nog volstaat aangezien de collectieve diensten en aanverwante projecten juist vanuit deze bestaande differentiatie worden geïnitieerd.

Dit alles heeft logischerwijze invloed op de inhoudelijke projecten die, al dan niet in samenwerking met RVO.nl, worden geïnitieerd en uitgevoerd. Tevens hebben deze ontwikkelingen ook invloed op de manier waarop de branchevereniging zich organiseert, beweegt en profileert binnen de sector.

Uit onderzoek blijkt verder dat jongere ondernemers over het algemeen andere wensen en behoeften hebben dan de oudere generatie ondernemers. Tegelijkertijd is het imago van de koel- en vriessector niet erg 'sexy' voor jonge ondernemers en zijn er geluiden dat opvolging niet eenvoudig is. Verder zien we dat overnames c.q. schaalvergroting het financieringsmodel voor de branchevereniging onder druk zet.

Hoe ziet de opkomende jonge generatie ondernemers/leidinggevenden de rol van de branchevereniging? Hoe organiseren zij zichzelf ten opzichte van het 'oude' verenigingswereld? En

Beleidsplan Nekovri

2016-2017

op welke alternatieve manieren wil Nekovri de financiële middelen op peil houden om goed te kunnen functioneren?

Het stellen van deze vragen dwingt Nekovri om over de horizon heen te kijken en kritisch te evalueren hoe we binnen de geconditioneerde keten een rol kunnen spelen. Als Nekovri moeten we ons continue afvragen wat ons bestaansrecht is en op welke manier we toegevoegde waarde kunnen blijven leveren voor onze leden?

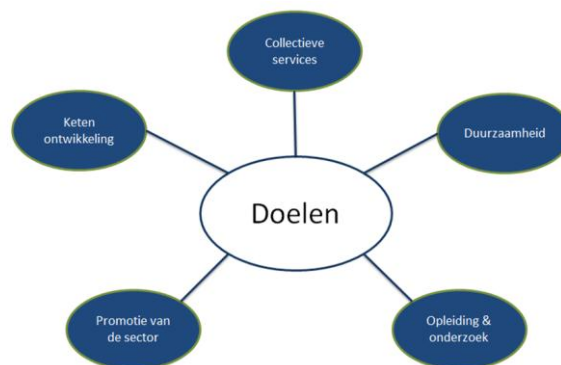
De eerste stap is hierin al gezet door het bestuursmodel zodanig in te richten dat er sneller en proactiever gehandeld kan worden binnen de besproken kaders. Verdere intensivering van de samenwerking met RVO.nl en overige stakeholders is tevens een must.

2. Visie Nekovri

De koel- en vriesbranche is een sector:

- ▶ *die winstgevend is;*
- ▶ *die gerespecteerd wordt; (door klanten, overheden en medewerkers);*
- ▶ *die partner is in de voedselketen;*
- ▶ *waar kwaliteitsgericht, efficiënt en veilig gewerkt wordt met temperatuurgevoelige producten;*
- ▶ *waar innovatie altijd op de agenda staat;*
- ▶ *die aantrekkelijke werkgelegenheid biedt en;*
- ▶ *respectvol omgaat met de wereld van onze kinderen.*

Deze droom probeert Nekovri te verwezenlijken door ons als branchevereniging te concentreren op de thema's:



Beleidsplan Nekovri

2016-2017

3. Doelstellingen 2016-2017

Promotie van de sector

Krachtig inzetten op de rol van koel- en vriesorganisaties binnen en buiten de geconditioneerde keten. De rol zal met name liggen op gebied van productkennis en koel- en vriesbewaring in relatie tot kwaliteit. Eind 2016 moeten er meerdere projecten zijn geïnitieerd, die niet alleen inhoudelijk waarde hebben toegevoegd, maar die ook juist inzetten op profilering naar de buitenwereld.

Collectieve services

Het evalueren en verder ontwikkelen van relevante collectieve services op basis van gedifferentieerde behoeften binnen de sector om zodoende de leden optimaal te kunnen ondersteunen.

Opleiding & onderzoek

In 2016 /2017 zal Nekovri nadrukkelijker aansluiting zoeken bij een duurzame onderzoekspartner (universiteit en/of hogeschool) die inhoudelijk toegevoegde waarde kan creëren in het kader van productkennis en koel- en vriesbewaring in relatie tot kwaliteit. Tevens wordt hier gebruik gemaakt van de nieuwe koel- en vriesexpertise binnen RVO.nl. Deze samenwerking zal op zichzelf al nadrukkelijker geprofileerd worden.

Ketenontwikkeling

Uitgaande van de differentiatie binnen de sector middels uitgebreide inventarisatie onderzoeken welke ontwikkelingen binnen de keten relevant zijn voor welke koel- en vriesorganisaties en hoe daar concreet handen en voeten aan kan worden gegeven. Tevens wordt de aanzet gemaakt om op verenigingsniveau sector overschrijdend een project/concept op te zetten.

Duurzaamheid

De implementatie van de vereenvoudigde aanpak MJA3 zal prioriteit hebben. Tevens zal er een actualisatie c.q. vervolg komen op het project 'het is een koud kunstje' en zullen de (nieuwe) ontwikkelingen/informatie over BREAAAM, PV-systemen, LED en Demand Response worden gedeeld door en met leden middels bijeenkomsten en/of symposia.

Beleidsplan Nekovri

2016-2017

4. Prioriteiten 2016 / 2017

Zie bijlage 1: KVH. 11a-WEB Nekovri prioriteiten 2016-2017

5. Nekovri & RVO.nl

De kruisbestuiving tussen resultaten en ervaringen uit het verleden en plannen en ambities van de toekomst blijft essentieel om te komen tot nieuwe inzichten die verrijkend zijn en concrete toegevoegde waarde hebben voor alle betrokken partijen. Meer dan ooit zullen RVO.nl en Nekovri gezamenlijk op moeten treden om aansluiting te vinden bij een veranderende sector.

RVO.nl geeft zelf aan dat het de komende jaren een tweeledige rol gaat spelen.

- ✚ (strengere) controlerende rol in relatie tot de gemaakte afspraken in MJA en/of EEP's.
- ✚ Faciliterend rol om zodoende tot kaders te komen ten behoeve van nieuwe kennis, informatie, pilots en projecten. Hierbij zal men zich steeds meer richten op ontwikkelingen en innovatie.

In potentie kunnen deze rollen elkaar af en toe 'bijten'. RVO.nl zal in haar controlerende rol goed, open en duidelijk moeten communiceren, wil ze ook profijt hebben van haar faciliterende rol.

De samenwerking tussen RVO.nl, NEKOVRI en ondernemers zal explicieter worden en kansen voor samenwerking moeten worden gepakt. Met name de vereenvoudigde aanpak is hierin belangrijk op het gebied van energie-efficiency.

Om dus in te kunnen blijven inspelen op kansen en mogelijkheden in het kader van duurzaamheid en energie-efficiency binnen de sector vinden zowel RVO.nl als Nekovri het enorm belangrijk om trends en ontwikkelingen te schetsen die de sector waarschijnlijk gaan raken. Energie-efficiency en duurzaamheid zijn vaak het resultaat van veranderende strategische positionering en waarde toevoegende klantproposities, en geen doel op zich! De steeds sterker wordende faciliterende rol die RVO.nl zichzelf wil gaan aanmeten is een goede stap in de richting om snel in te spelen op innovatieve ideeën en veranderingen.

In dit werkdocument wordt uitgegaan van 2 thema's c.q. processen:

- ✚ Projecten en acties gerelateerd aan energiezorg/MJA3 (controlerende rol RVO.nl)
- ✚ Projecten en actie gerelateerd aan innovatie & ontwikkeling (faciliterende rol RVO.nl)

Uiteraard wordt, daar waar mogelijk, zoveel mogelijk ingezet op kruisbestuiving tussen de 2 thema's zodat kennis optimaal kan renderen.

Beleidsplan Nekovri

2016-2017

6. Projecten

In onderstaande tabel worden de projecten geïllustreerd. Zoals eerder aangegeven wordt er een splitsing gemaakt in projectvoorstellen in relatie tot de rol van RVO.nl.

6.1 Projecten in kader van energiezorg/MJA

Doelstelling van MJA3 is een besparingspercentage van 2 % per jaar te behalen, ofwel 8 % over vier jaar. De sector koel- en vrieshuizen heeft over de afgelopen periode van vier jaar met procesefficiëntie en ketenefficiëntie samen 7,3 % behaald, en met procesefficiëntie, ketenefficiëntie en duurzame energie samen 12,8 %.

Om verder vorm te geven aan de gewenste richting worden de onderstaande projecten voorgesteld:

| Projecten in kader van energiezorg/MJA |
|---|
| MJA bedrijfsbezoeken |
| Informatie- en kennisbijeenkomsten in kader van MJA/vereenvoudigde aanpak |
| Continuering ondersteuning en professionalisering expertteams (incl. oprichten expertteam ICT) |
| Update en actualisering 'het is een koud kunstje'. Bewustwording en gedragsverandering in kader van energiezorg |

Beleidsplan Nekovri

2016-2017

Beoogde resultaten van bovengenoemde projecten:

Elk bovengenoemd project heeft afzonderlijke resultaten die bijdragen aan de doelstellingen van MJA3. Juist door de dwarsverbanden en kruisbestuiving die ontstaan tussen de verschillende projecten in het kader van MJA3 is het mogelijk om efficiënter, effectiever en slimmer om te gaan met de opgedane kennis. Dit is voor zowel RVO.nl als Nekovri van groot belang.

Concreet worden de onderstaande resultaten verwacht in 2016 in het kader van energiezorg/MJA:

- ✚ Een soepele implementatie in 2016 van de vereenvoudigde MJA inclusief valide EEP's waardoor het voor ondernemers binnen de sector aantrekkelijk blijft om binnen MJA3 te participeren. Hierdoor ontstaan minder administratieve lasten en kunnen alle partijen zich optimaal focussen op relevante en haalbare besparingsmaatregelen.
- ✚ Het informeren, enthousiasmeren en betrekken van ondernemers binnen de sector over specifieke besparingsmaatregelen en energiezorg in het algemeen.
- ✚ De interactie en kennisuitwisseling tussen de branchevereniging, RVO.nl en ondernemers intensiveren en kwalitatief verbeteren met het continueren van de inzet van expertteams. Hierdoor kunnen alle partijen sneller reageren op relevante ontwikkelingen en borgen we dat we vraaggericht bezig zijn en blijven.
- ✚ De verdere profilering van de sector in kader van energie-efficiency en duurzaamheid en de rol die RVO.nl hierin speelt.

6.2 Projecten in kader van innovatie & ontwikkeling

In het kader van deze faciliterende rol kunnen projecten die geïnitieerd worden vanuit Nekovri gesteund worden door verschillende afdelingen en/of expertises die aanwezig zijn binnen RVO.nl. De thematiek is dus niet primair gericht op MJA en kan tevens branche/sector-overstijgend zijn.

In 2015 hebben RVO.nl en Nekovri al de handen ineen geslagen waarbij Nekovri onderzoek heeft gedaan naar de trends en ontwikkelingen binnen de gehele geconditioneerde keten en de mogelijke consequenties voor de koel- en vriessector. Deze informatie is tevens gepubliceerd:

'Op het kruispunt van ervaring en ambities'; (Praktijk)onderzoek naar ontwikkelingen en trends in de koel- en vriessector in relatie tot leiderschap, energie-efficiency, duurzaamheid en de rol van de overheid.

Beleidsplan Nekovri

2016-2017

Om verder vorm te geven aan de gewenste richting worden de onderstaande projecten voorgesteld:

| Projecten innovatie & ontwikkeling |
|--|
| Verdere inventarisatie consequenties ontwikkelingen & trends voor koel- en vriessector. |
| Jong Nekovri |
| Project en profilering 'Vries is Vers' |
| Minisymposia innovatie thema's (o.a. adaptieve organisatie, Smart grids, innovaties duurzaamheid, nieuw leiderschap) |
| Inventarisatie partner sector overschrijdend t.b.v. project/concept om binnen keten duidelijker te positioneren. |
| Sectorupdate (per kwartaal) over concrete cijfers, innovatie, trends & marktontwikkelingen e.d. |

Beoogde resultaten van bovengenoemde projecten:

De faciliterende rol vanuit RVO.nl is een relatief nieuwe vorm van samenwerking die in 2016 concreter vorm krijgt. In 2016 moet dus een solide fundament worden gecreëerd zodat hier de komende jaren op kan worden voortgebouwd.

Zoals al eerder geschetst blijkt uit onderzoek dat binnen de geconditioneerde keten er snelle ontwikkelingen gaande zijn die gevolgen zullen hebben voor de sector. Het is derhalve ook van groot belang om deze ontwikkelingen nauwgezet te volgen zodat er snel geschakeld kan worden op het moment dat dit noodzakelijk is.

Jack van Trijp zal, in kader van de faciliterende rol, op dit moment binnen RVO.nl als eerste aanspreekpunt fungeren. Hierdoor kan hij regie houden indien er gebruik wordt gemaakt van andere RVO.nl instrumenten/diensten. Zodoende kunnen we vanuit zowel Nekovri als RVO.nl de controlerende en faciliterende rol van RVO.nl goed op elkaar afstemmen.

Concreet worden de onderstaande resultaten verwacht in 2016 in het kader van innovatie en ontwikkeling:

- ✚ Meer aandacht voor vertaling van cijfers, innovaties trends en ontwikkelingen naar de leden

Beleidsplan Nekovri

2016-2017

van Nekovri, zodat zij beter in staat worden geacht om zichzelf te positioneren.

- ✚ Diepgaande inventarisaties binnen sector waardoor thema's innovatie en ontwikkeling 2017/2018 duidelijk worden.
- ✚ Sterke interne en externe profilering van de voordelen van ingevroren producten (vers, veilig, kwalitatief hoogstaand). Enerzijds als sector en anderzijds als positie binnen de keten.
- ✚ Uitbreiden en borging van kennis binnen de vereniging als experts op gebied van koelen en vriezen.
- ✚ Intensievere samenwerking met koeexpert RVO.nl.
- ✚ Alle relevante kennis en mogelijkheden binnen heel RVO.nl aanwenden om projecten gezamenlijk te initiëren.
- ✚ Aansluiting en borgen van jonge generatie ondernemers/leidinggevenden bij de branchevereniging en RVO.nl

Nekovri, maart 2016

Aloys Putmans

Bijlage 1: Nekovri Prioriteiten 2016- 2017

Bijlage 2: Inzet van middelen 2016