



format Eindverslag
Overige subsidies



Europees visserijfonds:
Investering in duurzame
visserij

1 Algemene informatie

Aanvraagnummer	200201217
Vul één van deze nummers in: uw KvK-nummer, burgerservicenummer (BSN) of relatienummer. <i>Geef aan welk nummer u invult.</i>	37136146
	<input checked="" type="checkbox"/> KvK-nummer
	<input type="checkbox"/> BSN
	<input type="checkbox"/> Relatienummer
Projectnaam	Nieuwe economische modellen voor de Noordzeegarnalenketen
Projectperiode	1 oktober 2013 t/m 31 december 2015

2 Verloop en leermomenten uitvoering project

2.1 Verloop

2.1.1 Welke projectactiviteiten zijn gerealiseerd?

Beschrijf de activiteiten. Als er geplande activiteiten niet zijn gerealiseerd, geef dan de reden aan. Voor wijzigingen in het projectplan moet een wijzigingsverzoek zijn ingediend.

Beschrijving van de projectactiviteiten zijn hieronder per fase weergegeven.

1. Fase	Gerealiseerd	Belangrijkste activiteiten
1. Ontwikkelfase	01-10-2013 t/m 31-10-2013	<ol style="list-style-type: none"> 1. Startoverleg 2. Formaliseren afspraken 3. Klankbordgroep samenstellen
2. Startfase	01-11-2013 t/m 31-01-2014	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situatianalyse garnalenmarkt 2. Verkennende gesprekken 3. Identificatie van pilot(s)
3. Projectfase	01-02-2014 t/m 31-04-2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Begeleiding opstarten pilot(s) 2. Uitvoering drie deelprojecten 3. Contacten met belangenorganisaties 4. Werkproces met klankbordgroep
4. Eindfase	01-05-2015 t/m 31-12-2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concept resultaten opleveren 2. Delen/verrijken concept resultaten 3. Opstellen eindrapportage 4. Communicatie projectresultaten

Uitgevoerde projectactiviteiten

Hiertoe bespreken wij de gerealiseerde projectactiviteiten die zijn uitgevoerd voor realisatie van de project doelstelling. In dit project leggen belanghebbenden in de garnalenketen de basis voor een stabielere en evenwichtigere verdeling van inkomsten en een grotere netto verdien capaciteit van de garnalensector. Concreet betekent dit het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden. Om dit te bereiken zijn bij de start van dit project 1 of meer praktische cases (pilots) geïdentificeerd. Deze pilots zijn vervolgens vanuit het project met bestuurlijke inzet en kennis van binnen en buiten de sector gefaciliteerd. Aan de hand van de opgedane leerervaringen definiëren de bij dit project betrokken partijen aanbevelingen voor de korte en lange termijn. Hoofdaanvrager is de Stichting Verduurzaming Garnalenvisserij (SVG). Het project- en procesmanagement was in handen bij Wing, projectadministratie bij Ursa Major Services.

Uitgangspunt van het garnalenketenproject is de aanname dat de verduurzaming en economische levensvatbaarheid van de sector staat of valt bij een stabielere inkomenspositie en professionalisering van de visserij ondernemers. Dit kan meer ruimte bieden aan lange termijn investeringen zoals o.a. verbeterde vangstmethoden en een hogere kwaliteit en verbeterde marktpositie van het product garnalen. Om zo'n gewenste situatie te bereiken, hebben betrokkenen in dit project samen met de ondernemers nieuwe verdienmodellen en samenwerkingsverbanden ontworpen en getest. Dit project is gefaseerd uitgevoerd op basis van de volgende projectactiviteiten:

Activiteiten ontwikkelfase

Er zijn verkennende gesprekken gevoerd met sleutelfiguren uit de garnalensector (aanvoer en handel) en er is een actieplan opgesteld. Er is gesproken over budgetbeheer en inzet van resources. Ook is ingezet op afbakening van het onderzoek. De projectorganisatie kwam tot overeenstemming over de exacte omschrijving van de doelstelling van het project, maar niet tot definitieve afstemming over de inhoud van een constructief werkmodel dat de basis moet bieden voor de uitvoering van het onderzoek. De projectdoelstelling is breed ingestoken. Er wordt gesproken over "samenwerkingsvormen en verdienmodellen". Gelet op de meest recente ontwikkelingen in de garnalenvisserij is deze insteek te breed en zijn de projectfinanciën ontoereikend om vanuit een brede basis het project in te gaan. Daarom zijn de pilot projecten met grote zorgvuldigheid ingestoken, met scherp oog voor de projectkosten. Tevens is er een klankbordgroep samengesteld met betrokkenen uit de sector die gedurende het project kritisch met het proces hebben meegedacht.

Activiteiten startfase

De hoofdactiviteit was gericht op het opstellen van een situatieanalyse van de garnalenmarkt. De belangrijkste issues en kansen zijn bepaald voor de garnalenmarkt in termen van samenwerking en verdien capaciteit op basis van bestaande rapporten/documenten en op basis van eerste gespreksvoering. Tijdens het startoverleg van het project is gebrainstormd en gesproken met alle betrokken projectpartners. Centraal hierbij stond het gemeenschappelijk bepalen van de belangrijkste issues en de daarvan afgeleide doelstellingen voor dit project, het bepalen van de te begeleiden pilots, formuleren van randvoorwaarden en het formaliseren van afspraken. Alle informatie en adviezen zijn gebaseerd op kennis en ervaringen die zijn gedeeld door direct betrokkenen uit de garnalensector. Deze informatie geeft input op het gebied van strategievorming door de uitvoering van een interne en externe analyse.

De focus lag daarbij op de volgende zaken:

1. Best practices die de kwaliteit van de processen aan boord in positieve zin beïnvloeden
2. Welke ideeën en suggesties er zijn over het verbeteren van de kwaliteit (maatregelen of normen) in de eigen schakel maar ook in de andere schakels van de keten.
3. Verbetering van de verdien capaciteit van ondernemers in de aanvoersector
4. Stabilisering van de aanvoerprijzen van de Noordzeegarnaal
5. Verbetering van het imago / de marktpositie van de Noordzeegarnaal (c.q. voorkomen van negatieve publiciteit omtrent overlevingskansen discards en hoeveelheid bijvangst)
6. Op termijn: vergroting van het (EU) marktpotentieel van de Noordzeegarnaal
7. Het creëren van een nichemarkt voor de Noordzeegarnaal

SWOT analyse

Het doel van de interne en externe analyse was het bepalen waar de kansen en aanknopingspunten voor het project liggen. Op basis van deze input komen de volgende sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen naar voren:

<p>Sterktes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hollandse garnaal is een sterk merk - Garnaal is niet gequoteerd - NL is wereldmarktleider grijze garnaal - Efficiënte logistiek in verwerking en distributie 	<p>Zwaktes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verdeeldheid in de sector: uiteenlopende wensen en belangen - Keten gecompartmenteerd - Fluctuaties in prijzen: lange termijn planning en investeringen risicovol - Laag investeringsvermogen van individuele visserijondernemers
<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe vormen van ketensamenwerking - Kaarten in handel worden opnieuw geschud: rol P&P en Den Heijer - MSC garnalentrage - Nieuwe ontwikkelingen in pellen, en conservering - Optimalisatieslag ketenbeheer, zeven en kwaliteit garnalen - Andere toepassingen dan huidige consumptiegarnaal (bijv. in de fijnchemie en de farmaceutische of levensmiddelenindustrie) - Wereldwijd een groeiende consumptieve vraag naar eiwitten 	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dalende garnalenprijzen - Blijvende verdeeldheid (ene groep wil gezamenlijke afspraken, andere niet) - Reputatie garnaal kan bij het grote publiek schade oplopen door pellen in Marokko en de wijze van conserveren - Gesloten gebieden op zee - Sterke positionering nieuwe Duitse PO - "De kluit belazeren"-cultuur rond het zeven, etc. - Substituten in de markt die concurreren met de grijze garnaal

Figuur 1 SWOT analyse garnalenmarkt

Activiteiten projectfase

Tijdens de projectfase is gestart met de uitvoering van diverse pilot projecten, er zijn expertmeetings geïnitieerd met alle betrokkenen uit de klankbordgroep. Het werkproces voor de pilot projecten is opgesteld, met daaraan een gekoppelde planning en invulling van project financiën en een toedeling van taken en verantwoordelijkheid. De klankbordgroep werd gevormd door afvaardiging van de VEBEGA (handel- en verwerkingspartijen), NOVA (Visafslagen), SVG (Producentenorganisaties), Wing (procesbegeleider), Doeke Faber (Faber Management and Services B.V.) en een aantal garnalenvissers.

Wing heeft eerst een aantal aanknopingspunten geïdentificeerd. Het betreft de ontwikkeling van vers gepelde garnalen, alternatieve toepassingen garnalen en coöperatieve samenwerking in de keten. De projectorganisatie heeft de voorkeur uitgesproken voor de focus op coöperatieve samenwerkingsvormen tussen aanvoer, verwerking en handel. Deze focus richt zich op innovatieve zaken rondom de keten waarin bijvoorbeeld gedragscodes en versterkingen van de producenten als 'countervailing power' in de garnalenketen wordt ingezet. De garnalenmarkt kent sterke machtsconcentraties op de inkoopmarkt wat betreft de handel en verwerkingsbedrijven. Het referentiekader tijdens de projectuitvoering is een resultaatgericht proces waarbij een visserijbedrijf verantwoordelijkheid neemt over de effecten van zijn bedrijfsactiviteiten op sociaal, ecologisch en economisch gebied, en daarover verantwoording aflegt en de dialoog aangaat met belanghebbenden. Uitgangspunt is verantwoordelijkheid over de gehele keten. Ketenverantwoordelijkheid gericht op het vermijden van de omstandigheden waaronder het product garnalen tot stand komt, aangeven welke gedragscodes en controlesystemen, inclusief internationale normen rond MVO worden gehanteerd, deelname aan het MSC keurmerk traject, informatie aanleveren aan klanten en maatschappelijke organisaties. Met de opzet van concrete pilot projecten kunnen resultaten inzichtelijk worden gemaakt. De focus is gericht op innovatieve coöperatieve samenwerkingsvormen tussen aanvoer, verwerking en handel. Deze ontwikkeling vergt innovatie en aanpassingen bij alle betrokkenen in de gehele keten.

Voor het begeleiden van de pilot kwaliteitsmanagement is een werkgroep opgericht met een afvaardiging van vissers en visserijvertegenwoordigers, afslagdirecteuren, een vertegenwoordiger van een mechanisch pelbedrijf en kwaliteitsmanagers uit de verwerkende industrie. Vervolgens is gezocht naar een geschikte fysieke locatie waar alle onderdelen in de keten samenkomen. Gekozen is voor Lauwersoog, waar zowel een garnalenafslag annex zeefstation is gevestigd, als één van de grootste industriële handelaren en verwerkers. Bovendien is in Lauwersoog een grootschalig mechanisch pelbedrijf in ontwikkeling die specifieke eisen aan de kwaliteit van de aangevoerde garnalen stelt. Samen met een afvaardiging van lokale ondernemers en via audits door Hakvoort Quality Service zijn alle stappen in het proces van vangst op zee tot aan levering aan de retail minutieus onderzocht. Op basis van deze bevindingen zijn gezamenlijk conclusies getrokken en aanbevelingen opgesteld. Deze zijn gerapporteerd in het eindrapport van Wing aan de opdrachtgever. Ditzal worden toegevoegd als bijlage bij het verzoek tot vaststelling.

Alle informatie en adviezen rondom kwaliteit en kwaliteitsmanagement zijn gebaseerd op kennis en ervaringen die zijn gedeeld door direct betrokkenen uit de garnalensector, aanvullende documentatie en expertise op het gebied van kwaliteitsmanagement in de keten. Daarbij is langs de volgende weg input geleverd:

1. Bijeenkomsten met de werkgroep kwaliteitsmanagement, met als leden: Betto Bolt (visserijondernemer te Zoutkamp), Job Bout (PO Delta Zuid), Maarten Drijver (PO Texel), Alfred Kant (GPC Kant), Piet Louwerse (NOVA), Adri Mol (PO Delta Zuid), Mark Nijhof (Heiploeg), Ab Post (PO Wieringen), Harry Smit (visafslag Lauwersoog) en Kees Tuijp (Klaas Puul).
2. Bedrijfsbezoeken en diepte interviews op locatie met betrokkenen uit de garnalensector rondom Lauwersoog, met: Henk Buitjes (ZK37), Peter Lukkien (ZK 12), Alfred Kant (GPC Kant), Mark Nijhof (Heiploeg), Harry Smit (Visafslag Lauwersoog) en Rob Pikkert (Telson).
3. Inhoudelijke input en feedback op het eindrapport, inclusief ingeschatte kosten, door: Karen Bekaert (ILVO).

Activiteiten eindfase

Tijdens de eindfase zijn conceptresultaten opgeleverd met daarin handreikingen voor nieuwe verdienmodellen, nieuwe marketingstrategieën, het adviesdocument voor kwaliteitsmanagement in de garnalenvisserij en het statutair reglement voor de oprichting van de Branche Organisatie garnalen (vanaf nu – BO garnalen). De conceptresultaten zijn gedeeld en getoetst met belanghebbenden op basis van de conclusies en aanbevelingen die zijn gedaan door Wing als procesbegeleider. Project documenten zijn geformaliseerd en gecommuniceerd met alle belanghebbenden.

2.1.2 Is uw project volgens planning verlopen? Denk hierbij aan inhoud en tijd. *Geef ook aan welke activiteiten niet volgens planning zijn verlopen en wat er gedaan is om dit aan te pakken of op te vangen.*

Het originele tijdsschema is gewijzigd. Middels een wijzigingsverzoek is de einddatum verplaatst naar 31 december 2015. Daarnaast zijn twee verschillende wijzigingsverzoeken aangeleverd voor aanpassing van de projectbegrotingen. Dit waren inhoudelijke wijzigingsverzoeken gericht op de projectfasering, planning, inzet van resources en herverdeling van budgetten.

2.1.3. Als de realisatie niet volgens planning is verlopen, geef dan aan waarom dit zo is en hoe u hiermee om bent gegaan.

Licht eventuele afwijking in realisatie en planning toe en geef aan hoe u dat heeft opgelost.

Belangrijkste reden voor de uitloop van de planning was gebaseerd op het feit dat afbakening van het onderzoek, identificatie van pilot projecten, en afstemming in de gehele garnalenketen een langdurig proces is geweest. In dit project is met diverse belanghebbenden samengewerkt. Het heeft veel inspanning en tijd gekost om alle ketenpartners te mobiliseren. De RVO is hiervan op de hoogte gebracht. De einddatum van 31 december 2015 was voldoende in de planning om tot een gedegen afronding te komen. De belangrijkste projectresultaten en de procesvoortgang zijn vanaf het begin gemonitord en gecommuniceerd tijdens diverse projectbijeenkomsten die zijn georganiseerd door de projectorganisatie. Dit is gebeurd binnen de klankbordgroep alsmede de verschillende werkgroepen die zijn geformeerd, met name rondom de thema's oprichting BO garnalen en kwaliteitsmanagement.

2.2 Leermomenten

2.2.1. Als er zaken zijn die niet zijn gelopen zoals u had verwacht, kan dat belangrijk zijn voor toekomstige projecten of voor collega's die een soortgelijk project willen opstarten. Geef hieronder aan of er in uw project van dit soort 'leermomenten' zijn geweest.

Beschrijf om welke situaties het ging. Wat was het (mogelijke) gevolg? Hoe heeft u gehandeld of hoe u had kunnen handelen? Met welk doel en wat het (mogelijke) resultaat?

Wordt behandeld in hoofdstuk 3. De leermomenten zijn gekoppeld aan de resultaten en uitkomsten.

3 Resultaten project

3.1 Doelstelling projectplan

3.1.1 Wat zijn de effecten die u had verwacht en heeft u die gehaald?

De originele tabel is overgeslagen. De doelstellingen kunnen niet simpelweg worden vermeld in de vorm van een opsomming, met daarbij het gerealiseerde effect. Wij hebben in dit eindverslag er voor gekozen om de conclusies uit te schrijven.

Het doel van dit project is het verbeteren en verbreden van de verdien capaciteit van de garnalensector als geheel. Concreet betekent dit het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden. Het project heeft de volgende vier subdoelstellingen:

1. Aanwijzen en betrekken van 1 of meer pilot projecten waarin nieuwe verdienmodellen en samenwerkingsvormen centraal staan. Deze worden gedurende het project met procesondersteuning en kennis van binnen en buiten de sector en zowel inhoudelijk als bestuurlijk gefaciliteerd.
2. Bepaling van de huidige sterktes en zwaktes van de sector in relatie tot de kansen en uitdagingen waarvoor zij in economische zin de komende jaren staat (de gewenste situatie).
3. Bepaling van kansrijke verdienmodellen en marketingstrategieën die geïmplementeerd kunnen worden zodat er een stabielere en evenwichtigere verdeling van inkomsten en een grotere netto verdien capaciteit van de garnalensector ontstaat.
4. Aan de hand van de opgedane leerervaringen worden conclusies en aanbevelingen geformuleerd over het verder uitbouwen kansrijke ontwikkelingsperspectieven, gericht aan alle ketenpartijen.

De uitkomsten en resultaten van het project zijn een uitvloeisel van deze projectdoelstelling. In die context zijn alle activiteiten gericht geweest op het realiseren van de (sub) projectdoelstelling. De concrete eindresultaten zijn geformaliseerd en vastgelegd door Wing in adviesdocumentatie voor de volgende pilots die zijn uitgevoerd: 1. Verkenning naar en oprichting van een BO garnalen, 2. Kwaliteitsmanagement in de garnalenketen, 3. Horizontale samenwerking en prijsvorming in de garnalensector.

1. Verkenning naar en oprichting van een BO garnalen

De garnalensector maakt graag haar ambities kenbaar aan de markt en samenleving. Zij wil de samenleving en de consument laten zien dat de sector 'doet wat ze belooft en belooft wat ze doet': 'Be good and tell it'. Om als sector de ambities te kunnen realiseren die zijn geformuleerd wordt de oprichting van een Branche organisatie Garnalen (BO garnalen) als een belangrijk onderdeel hiervan gezien. Een reden hiervoor is onder andere het wegvallen van het Productschap Vis (PVis), en daarmee is ook de garnalenadviescommissie opgehouden te bestaan. Binnen de uitvoering van het pilot project 'Oprichting BO garnalen' heeft Wing ingezet op projectactiviteiten om te komen tot statuten, een huishoudelijke reglement en een werkprogramma voor de BO garnalen. Kwaliteit dient op een zo objectief mogelijke wijze te worden vastgesteld en helder te worden omschreven in het kwaliteitsreglement van de BO garnalen: eenduidig, meetbaar, transparant, traceerbaar en handhaafbaar. Bij de definitieve oprichting van de BO garnalen is nodig geweest dat elk van de schakels in de Noordzeegarnalenketen zich formeel, middels lidmaatschap van de BO, aan de gezamenlijke doelstellingen verbindt. Er zijn 3 discrete groepen van betrokkenen onderscheiden: vissers, afslagen en handelaren/verwerkers. In de BO garnalen verenigden zich de partijen die verantwoordelijk zijn voor het productieproces en die garant willen staan voor het leveren van een topproduct. De retail wordt gezien als klant en de transporteurs en toeleverende industrie als dienstverlenend. Binnen de BO garnalen passen geen onderwerpen die te maken hebben met de prijs, de prijsvorming en de afzetstructuur van het product.

Op basis van het pilot project is de missie en doelstellingen van de BO garnalen geformaliseerd:

De BO garnalen heeft als missie om de kwaliteit van het product Noordzeegarnaal duurzaam te borgen, op zo'n manier dat alle geledingen (schakels) van de productieketen zich voor de volle 100% inzetten voor een integraal en voor de consument transparant en traceerbaar kwaliteitsproduct dat op duurzame en maatschappelijk verantwoorde wijze is gevangen, bewerkt en verwerkt.

De missie van de BO strekt zich ook uit naar het onder de publieke aandacht brengen van dit kwaliteitsproduct. En van de milieuvriendelijke en duurzame wijze van produceren, door de gehele keten heen. Daarbij hoort ook de behartiging van de belangen van de aansloten leden richting overheden en maatschappelijke organisaties voor zover het gaat om kwaliteitsmanagement binnen de keten.

Het realiseren van de hierboven beschreven missie vraagt om intensieve samenwerking. De organisatievorm die daarbij is gekozen is die van de vereniging. De leden van de vereniging delen een gezamenlijk (commercieel) belang, maar de vereniging zelf heeft geen winstoogmerk. Eindverantwoordelijkheid ligt bij de leden. Zij zijn op democratische wijze betrokken bij de besluitvorming omtrent het te voeren beleid. Er wordt aangestuurd op consensus aangaande beleidsbepalende beslissingen jegens het realiseren van de gemeenschappelijke doelen.

De partijen die samen de BO garnalen vormen vertegenwoordigen zijn reeds benoemd: 'visserij', 'visafslagen', en 'handel en verwerking'. Vanuit de visserij is het lidmaatschap geborgd door de betrokkenheid van de Coöperatieve Visserij Organisatie (CVO). Dit is een samenwerkingsverband van diverse Producentenorganisaties. De visafslagen kennen een gemeenschappelijke belangenbehartiging in de vorm van het Nationaal Overleg Visafslagen (NOVA). Voor het lidmaatschap van de BO garnalen komen alleen visafslagen in aanmerking waar garnalen gezeefd worden. Vrijwel alle handel en verwerkingsbedrijven van garnalen zijn aangesloten bij de Vereniging ter bevordering van de garnalenhandel (Vebege). De transportsector is overigens geen onderdeel van de BO garnalen. Ook is er aandacht geweest voor de besluitvorming binnen de BO garnalen. De leden betalen contributie, hebben stemrecht en conformeren zich aan de besluitvorming van de algemene ledenvergadering en het bestuur. Vanwege de verschillende in het dragen van verantwoordelijkheid en risico's is tussen de drie deelsectoren een differentiatie aangebracht in het gewicht van de uit te brengen stemmen bij besluitvorming. Ook is overeenstemming bereikt over het bestuur van de vereniging. Deze legt verantwoording af aan de algemene ledenvergadering, die ook de leden van het bestuur benoemt. Het bestuur krijgt een breed mandaat mee. De beschreven differentiatie in het gewicht van de stemmen bij besluitvorming werkt ook door in de verdeling van de bestuurszetels. Eenmaal benoemd, kiest het bestuur een dagelijks bestuur (DB), bestaande uit de voorzitter, de vicevoorzitter, de secretaris en de penningmeester, alsmede plaatsvervangers. De organisatorische aspecten van de BO garnalen zijn uitgewerkt in statuten en huishoudelijk reglement. De huishoudelijke reglementen richten zich op taken en bevoegdheden, deze strekt zich uit over drie aandachtsvelden: 1. Integrale kwaliteitsmanagement, 2. Belangenbehartiging t.a.v. kwaliteit, 3. Versterking van het imago rond kwaliteit. De statuten en huishoudelijke reglementen zijn op aanvraag verkrijgbaar, en alle bepalingen zijn buiten deze verslaglegging gelaten.

2. Kwaliteitsmanagement in de garnalenketen

In deze paragraaf worden de resultaten behandeld van het kwaliteitsmanagementdeelproject. Doel was om samen met de ketenpartners (vissers, afslagen, handelaars en verwerkers) te verkennen waaraan een transparant en integraal systeem van kwaliteitsmanagement zou moeten voldoen. Uitgangspunt was een eenduidig geformuleerde, uniforme standaardkwaliteit, met daarbovenop nog facultatieve extra kwaliteitscategorieën. Dit leverde een systematische inventarisatie van verbeterpunten op die effectief en

haalbaar zijn en waarover gezamenlijk, binnen de nieuw op te richten BO Garnalen, afspraken gemaakt zouden kunnen worden.

Doel van het deelproject was om een analyse te maken van de huidige en de gewenste praktijken in de keten op het gebied van kwaliteitsmanagement, en daarop een advies te baseren dat de BO Garnalen kan gebruiken voor het operationeel maken van zo'n kwaliteitsmanagementsysteem.

In deze pilot is het begrip kwaliteitsmanagement breed geformuleerd. In overleg met de betrokkenen concluderen we dat de volgende kwaliteitsaspecten voor ons doel relevant zijn:

- Conformiteit aan vigerende wet- en regelgeving op het gebied van voedselveiligheid en hygiëne
- Conformiteit aan erkende gedragscodes-certificeringen (ISO, HACCP, IFS, MSC)
- Toepassing van conserveringsmiddelen
- Sensoriek (geur, smaak, aanblik)
- Zuiverheid van de aangevoerde garnalen; één soort, geen productvreemde delen.
- De ecologische impact (o.a. MSC en het voldoen aan de Natuurbeschermingswet)
- Dierenwelzijnsaspecten

Per schakel in de keten zijn de volgende drie zaken geanalyseerd: 1. De risico's rondom kwaliteit (handelingen/technieken), 2. Best practices die de kwaliteit in positieve zin beïnvloeden, 3. Welke ideeën en suggesties er zijn over het verbeteren van de kwaliteit (maatregelen of normen) in de eigen schakel maar ook in de andere schakels van de keten. Op basis hiervan zijn per schakel de verbeteracties gecategoriseerd:

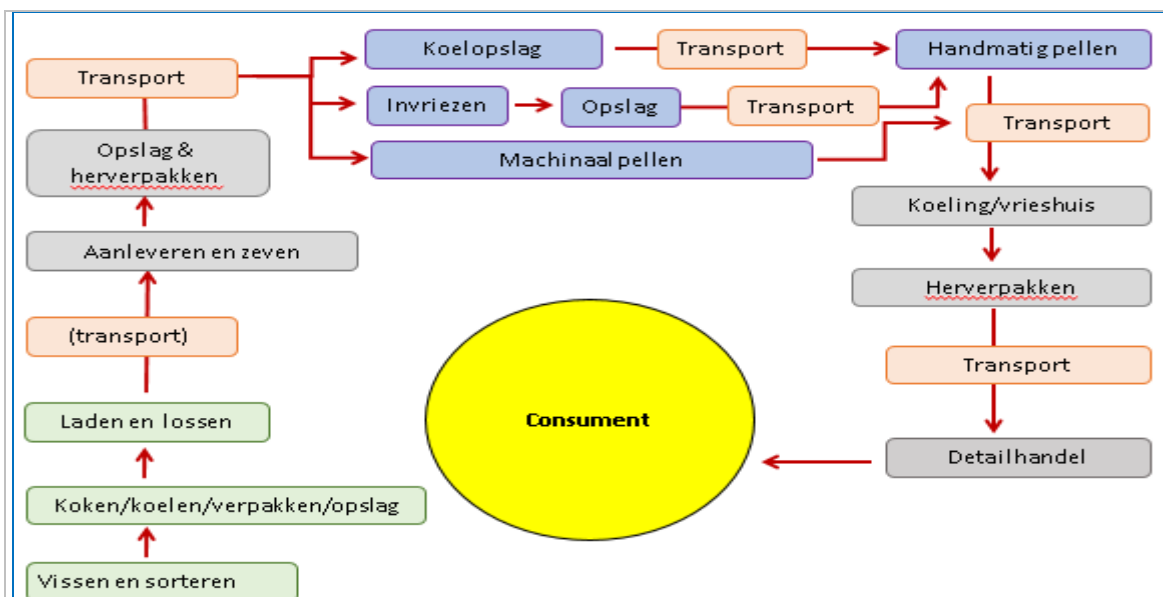
Categorie 1:

Prioritaire verbeteracties: Dit zijn maatregelen die erop gericht zijn tenminste de bestaande wet- en regelgeving na te leven. Met de prioritaire verbeteracties worden grote stappen gezet in het realiseren van een standaard-kwaliteitsniveau en het afdekken van de grootste risico's dienaangaande.

Categorie 2:

Aanvullende verbeteracties: Dit zijn maatregelen, bovenop de wettelijk voorgeschreven eisen, die de BO Garnalen aan haar leden zou kunnen opleggen om het standaardkwaliteitsniveau verder te verhogen. Hieronder zouden ook maatregelen kunnen vallen die betekenisvol zijn met het oog op (toekomstige) wensen en eisen vanuit de maatschappij op het gebied van duurzaamheid, transparantie en afrekenbaarheid. Voor zover die aanvullende verbeteracties (nog) facultatief zijn, leiden zij tot een kwaliteitsniveau dat hoger is dan het afgesproken standaardniveau. Zodra de BO deze aanvullende eisen en normen dwingend aan haar leden oplegt worden ze onderdeel van het realiseren van de standaard-kwaliteit (en daarmee prioritaire verbeteracties).

Onderstaand schema laat zien dat er vele momenten zijn waarbij de kwaliteit van het product garnaal beïnvloed kan worden. Dit maakt de keten ook kwetsbaar: zodra er binnen één of meer schakels iets op kwaliteitsgebied niet in de haak is, dan heeft de hele keten daar last van. Per schakel in de keten wordt beschreven hoe de betreffende deelsector opereert op het gebied van kwaliteitsmanagement, welke aandachtspunten dat oplevert en wat mogelijke aanknopingspunten zijn ter verbetering.



Figuur 2. De garnalenketen

Tijdens de uitvoering van de pilot kwaliteitsmanagement zijn per schakel in de Noordzeegarnalenketen aandachtspunten geïdentificeerd binnen de huidige situatie. Op basis van de huidige situatieanalyse zijn prioritaire en kansrijke, aanvullende maatregelen opgesteld. Per voorgestelde maatregel is een kosten/baten analyse toegevoegd. Voor de visserij zijn de volgende variabelen geanalyseerd: vissen, sorteren, koken, sorteren na kookproces, het koelproces, het koelvermogen en het gebruik van viskisten. Voor de deelsector transport zijn alleen algemene maatregelen geïdentificeerd. Voor de afslagen en zeefstations zijn de volgende variabelen geanalyseerd: conserveren, zeven en de inzet van viskisten. Voor handel en verwerking zijn geen prioritaire verbeteracties geïdentificeerd.

3. Horizontale samenwerking en prijsvorming in de garnalensector

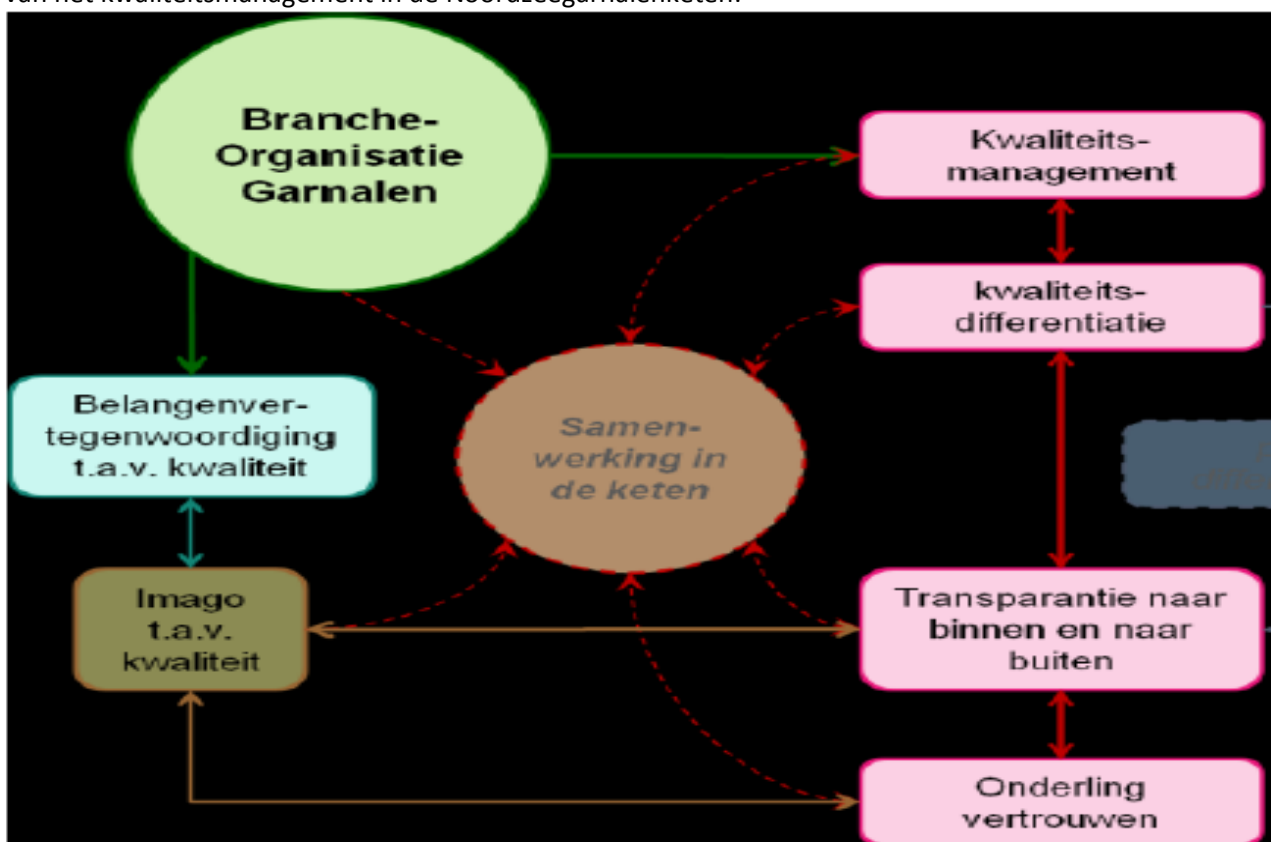
De manier waarop een aanvoerder zijn garnalen aanlevert (wel of niet gelijksoortig, wel of niet met krabbetjes en schelpjes erbij, wel of niet goed gekookt, wel of niet vers aangeleverd, wel of niet met een hoog kiemgetal, etc.) blijkt volgens aanvoerders niet altijd een doorslaggevende factor te zijn in de prijsstelling vanuit de handel. Ongelijksoortige partijen worden soms tegen een vergelijkbare prijs aangekocht. Dit frustrert een werkwijze aan boord die gericht is op goede kwaliteit.

Het opzetten van een systeem rondom kwaliteitsmanagement staat of valt bij het anders waarderen van verschillen in kwaliteit. Concreet betekent dit het verschil in kwaliteit tot uitdrukking brengen in de aankoopprijs en slechte kwaliteit aanvoer niet in de keten opnemen. Hiermee is er een directe relatie tussen de manier waarop men aan boord van vissersschepen, de afslagen of transport met het product garnaal omgaat en de prijs die daarvoor betaald wordt.

Het opzetten van een kwaliteitskeur vraagt tijd. In eerste instantie dient van elke ondernemer in de keten te worden nagegaan hoe het gesteld is met het naleven van de kwaliteitsvoorschriften. Dat geldt voor elk schip, elke transporteur, de handelingen op de veiling, de verdere verwerking, etc. Elke partij garnalen wordt gedurende een door het Dagelijks Bestuur nader te bepalen periode gekeurd door eigen of externe keurmeesters (door de BO aan te stellen). Hieruit komt al snel een beeld naar voren welke ondernemers de zaken op orde hebben en welke niet.

De kosten van een keuring van een partij dient te worden voldaan door de onderneming zelf. Naarmate de ondernemer beter presteert, zal de frequentie van de keuringen afnemen en dus zal hij minder kosten hebben. Indien handelaren toch nog opmerkingen hebben over een bepaalde partij moeten zij met de desbetreffende schipper, transporteur, veiling of verwerker onderhandelen over een eventuele (gedeeltelijke) restitutie van het betaalde bedrag.

De keuringen van de keurmeesters en de klachten vanuit de handel beïnvloeden direct de betrouwbaarheidsindex (BI) die een ondernemer door de BO krijgt toebedeeld. Uiteindelijk heeft de BI invloed op de opbrengsten voor een partij garnalen die afkomstig is van die specifieke ondernemer. Onderstaand schema is een samenvatting van horizontale samenwerking, middels oprichting van de BO garnalen en het sturing van het kwaliteitsmanagement in de Noordzeegarnalenketen:



Figuur 3. Horizontale samenwerking in de Noordzeegarnalenketen

3.1.2 Wilt u een toelichting geven op een bepaald punt in de tabel? Geef dit aan door in de tabel een verwijfsnummer te zetten. Hieronder licht u ieder verwijfsnummer toe.

Geen opmerkingen.

3.1.3 Heeft u de doelstellingen volgens het goedgekeurde projectplan behaald? Als er doelstellingen niet zijn gehaald, geef dan aan wat de reden is geweest waarom het doel niet is gehaald en welke acties zijn ondernomen om het doel wel te halen.

De doelstelling is gerealiseerd conform opgesteld projectplan dat is overhandigd ten tijde van de aanvraagprocedure. Het projectplan heeft een uitloop gekend ten aanzien van de oorspronkelijke planning.

3.2 Doelstelling communicatie

3.2.1 Direct na afloop van uw project bent u verplicht om de kennis en resultaten openbaar te maken. Geef aan hoe u over de resultaten van het project heeft gecommuniceerd (bijvoorbeeld vakblad publicaties, nieuwsbrieven, internetpublicaties).

Beschrijf alle verspreide projectresultaten (datum, wat, waarmee, doelgroep, etc.).

Stuur een kopie van deze publicaties en/of andere communicatie uitingen als bijlage mee.

Binnen het projectteam is in samenwerking met overige ketenpartners (VEBEGA/NOVA) gecommuniceerd over dit project. Dit is gebeurd tijdens diverse klankbord groep bijeenkomsten, alsmede tijdens de bijeenkomsten die zijn georganiseerd door de verschillende werkgroepen. Er waren twee concrete werkgroepen, namelijk werkgroep 'BO garnalen' en werkgroep 'Kwaliteitsmanagement garnalenvisserij'. Ook zijn er opdrachtgevers overleg bijeenkomsten geïnitieerd om de voortgang tussen SVG en Wing te bespreken. De belangrijkste bijeenkomsten waren ingepland en uitgevoerd op de volgende datums: 19 februari 2014 (opdrachtgeversoverleg SVG - Wing), 20 mei 2014 (opdrachtgeversoverleg SVG - Wing), 15 september 2014 (klankbordgroep bijeenkomst), 19 november 2014 (opdrachtgeversoverleg SVG - Wing), 5 december 2014 (klankbordgroep bijeenkomst), 27 januari 2015 (werkgroep BO garnalen), 2 februari 2015 (werkgroep kwaliteitsmanagement), 6 februari 2015 (klankbordgroep), 2 maart 2015 (werkgroep kwaliteitsmanagement), 18 maart 2015 (opdrachtgeversoverleg SVG – Wing), 5 juni 2015 (klankbordgroep), 8 juli 2015 (opdrachtgeversoverleg SVG – Wing), 25 september 2015 (werkgroep kwaliteitsmanagement). De projectresultaten zijn via diverse media gepubliceerd. Via onderstaande kanalen is gecommuniceerd over de inhoud van het project, waarbij wordt verwezen naar de desbetreffende website:

- Website Nederlandse Vissersbond:
<http://www.vissersbond.nl/nieuwe-economische-modellen-voor-noordzeegarnalenketen/>
- Publicatie Visserijnieuws: Titel 'Bedrijfsorganisatie garnalen opgericht'. Artikel wordt in de bijlage opgenomen.
- Publicatie Visserijnieuws: Titel 'Zeefmatten omgewisseld', met nadruk inzake oprichting BO garnalen. Artikel wordt in de bijlage opgenomen.
- Website Wing:
<http://www.wing.nl/projecten/duurzame+toekomst+garnalenvisserij>
- Inschrijving BO garnalen:
<http://drimble.nl/bedrijf/zoetermeer/k64318257/branchorganisatie-garnalen.html>

3.2.2 Heeft u de geplande communicatiedoelstellingen volgens het projectplan gehaald? Waarom is de doelstelling gehaald? Als er communicatiedoelstellingen niet zijn gehaald, geef aan hoe dat komt .

Beschrijf per communicatiedoelstelling of die is gehaald en waarom wel of niet.

Gerealiseerd conform projectplan.

3.3 Publicatie-eisen

3.3.1 Zijn er publicaties geweest over uw project en voldoen deze aan de voorwaarden van de regeling (zie mijn.rvo.nl? Zijn er brochures, persberichten en dergelijke uitgegaan en is er vermeld dat het project subsidie krijgt vanuit de EU? Indien nodig is er een bord/plaquette geplaatst?
Stuur als dit mogelijk is de bewijsstukken mee.

Zie 3.2.1.

4 Overige informatie

4.1 Vergunningen

4.1.1 Waren er vergunningen nodig voor het realiseren van het project? Geef aan welke vergunningen dit zijn en of ze zijn afgegeven.

Er waren geen vergunningen nodig voor het realiseren van het project.

4.2 Andere financiers

4.2.1 Zijn er naast de subsidie en uw eigen vermogen nog andere financiers van het project (bijvoorbeeld andere subsidies)? Zijn er nog vertragingen of andere problemen met de financiering van het project?

Het "Maatregelenpakket garnalensector" is een 100% subsidie. Er zijn daarom geen overige financiers in het project aanwezig. Dit geldt voor het gehele maatregelenpakket.

5 Opmerkingen of toelichtingen

5.1 Heeft u nog opmerkingen of toelichtingen?

Geef een beschrijving.

Geen opmerkingen.

6 Bijlagen

- Een kopie van alle publicaties en of andere communicatie uitingen.
- Overige bijlagen,
 - financiële administratie; facturen, betaalbewijzen, betalingsoverzicht en liquiditeitsoverzicht.
 - Eindrapportages Wing – adviesdocumenten pilot/deelprojecten BO garnalen en kwaliteitsmanagement.
 - Controleverklaring accountant.

7 Naam en datum

Naam	G.M. Meulenbeld (Project Manager)
Datum	28 december 2015