



FLAVOUR

VOEDSELOVERSCHOTTEN

BINNEN DE SOCIALE ECONOMIE

Distributie en verwerking

Businessmodel inspiratie





INHOUD

A	Introductie	3
B	Context - de sociale economie en de voedselsector	4
C	The Triple Layer Business Model: economisch, sociaal en ecologisch	8
D	Werken in de voedseloverschotsector - distributie	19
	1. Waardecreatie	19
	2. Klanten	22
	3. Activiteiten	25
	4. Bedrijfsmiddelen	29
	5. Bestuur	32
	6. Partners	33
	7. Investeren in klantrelaties en kanalen	34
	8. Kosten en baten	34
	9. Voordelen	35
	10. Negatieve impact	38
	11. Belangrijkste succesfactoren en uitdagingen	38
E	Werken in de voedseloverschotsector - verwerking	43
	1. Waardepropositie	43
	2. Klantensegmenten	45
	3. Activiteiten	45
	4. Bedrijfsmiddelen	48
	5. Partners	50
	6. Investeren in klantrelaties en kanalen	50
	7. Kosten en baten	51
	8. voordelen	52
	9. uitdagingen	53

INTRODUCTIE

VOOR WIE IS DIT DOCUMENT?

Dit is een nuttig document voor iedereen die overweegt binnen de voedseloverschotsector te werken (of daar al werkt) en daarbij werkgelegenheid wil creëren en vaardigheidstrainingen aan wil bieden. Of je nu in de distributie van voedseloverschotten of in de voedselverwerking werkt, de bevindingen in dit document kunnen je helpen verschillende aspecten van je businessmodel uit te werken.

De informatie in dit document is gebaseerd op ervaringen met een vierjarig, door Interreg EU gefinancierd, grensoverschrijdend project, het FLAVOUR -project. Binnen dit project zijn tien verschillende voedseloverschotbedrijven binnen het VK, België en Frankrijk geholpen. De hulp ging om het aanpakken van voedselverspilling en om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt weer aan het werk te krijgen.

OP WELKE MANIER KUNNEN DE BEVINDINGEN JE HELPEN?

In dit document komen verschillende aspecten van een businessmodel aan bod die in je eigen omgeving tot inspiratie kunnen dienen.

Er wordt gekeken naar de ecologische, sociale en economische waarde van jouw activiteiten rondom voedseloverschotten:

De **ecologische waarde** heeft betrekking op het potentieel van de sector om CO₂ -uitstoot en voedselverspilling te verminderen en hergebruik aan te moedigen.

De **sociale waarde** heeft betrekking op de mogelijkheid om bij te dragen aan de strijd tegen voedselarmoede en op de opbouw van eigenwaarde en een verbonden netwerk. Verder gaat dit om het creëren van werkgelegenheid voor werklozen.

De **economische waarde** heeft betrekking op het ontdekken van de mogelijkheden om een eco-nomisch duurzame onderneming te creëren.

Er zijn tal van voorbeelden van hoe ondernemers een bedrijf in de voedseloverschotsector hebben opgezet, variërend in operaties op kleine en grote schaal.

Ten eerste wordt in dit document het concept van sociale economie geïntroduceerd en de rol van sociale ondernemingen geschetst. Daarna wordt de voedseloverschotsector gepresenteerd.

Het gedeelte over het "Triple Layer Business Model" neemt je mee in het creatieproces van je businessmodel. Vervolgens wordt het document opgesplitst in twee delen: een deel voor de lezers die voedseloverschotten distribueren en een deel voor de lezers die voedseloverschotten verwerken in nieuwe producten.

Het rapport wordt ondersteund door een aantal middelen (websites en casestudies) die je op meerdere plekken tegenkomt. Klik op de linkjes in de tekst voor de aanvullende informatie.



CONTEXT

de sociale economie en de voedselsector

SOCIALE ECONOMIE

De sociale economie is een verzameling van organisaties/bedrijven die allemaal worden gedreven door de waarden van het primaat van mensen over winst, de herinvestering van winst in sociale doelen en solidariteit.

In Vlaanderen en Frankrijk kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt integreren in het werkveld met contracten die door de staat ondersteund worden. Door deze contracten kunnen mensen die in het werkveld tegen hindernissen aanlopen opgeleid en ondersteund worden. Ondertussen werken ze binnen een sociale onderneming. De duur en voorwaarden van het contract zijn afhankelijk van de regeling waarmee elk individu ondersteund wordt.

Voor meer informatie :

<https://www.socialeconomie.be/ondersteuning/werkvorm/maatwerkbedrijven> voor België

<https://assoce.fr/departement/59/NORD/categorie/30010> voor Frankrijk.



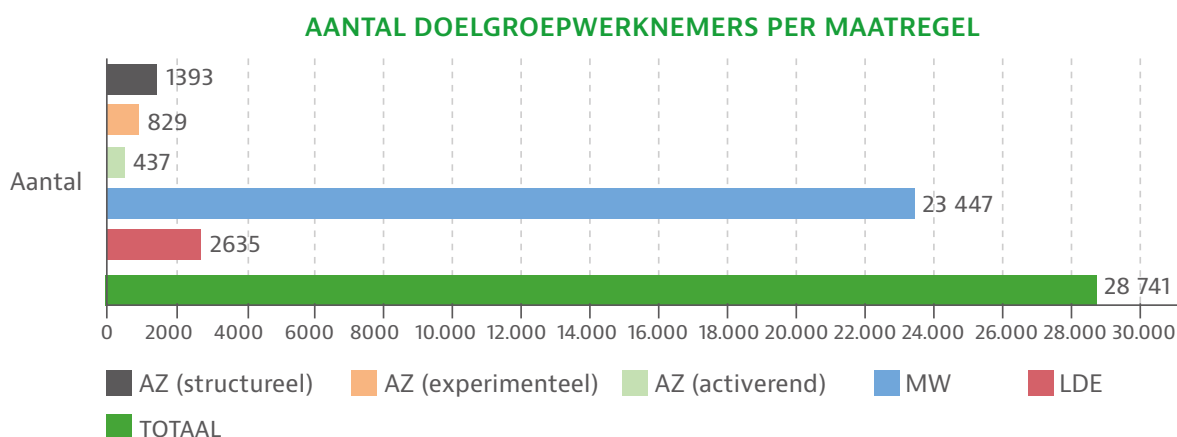
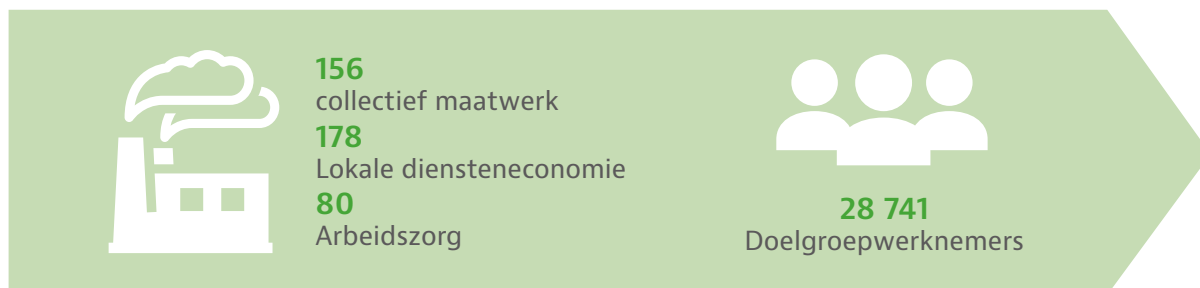
SOCIALE ONDERNEMINGEN

Sociale ondernemingen, zoals officieel in de wet omschreven:

- ▶ Willen specifieke, maatschappelijke meerwaarde realiseren:
 - Het creëren van werkgelegenheid en het versterken van competenties met de intentie om mensen aan duurzame carrières te helpen. Er wordt aandacht besteed aan onafhankelijkheid, integratie en de positie van mensen uit benadeelde groepen. Waar mogelijk moet dit ertoe leiden dat mensen voor de lange termijn een reguliere baan krijgen.
 - Duurzame ontwikkeling, milieuvriendelijke productieprocessen en producten en een holistische benadering van milieuzorg.
 - Bij het verdelen van de winst arbeid prioriteit geven boven kapitaal. De opbrengsten zijn op zichzelf geen doel, maar een middel om maatschappelijke doelen te bereiken.
 - Democratische besluitvorming: de betrokkenen krijgen inspraak in het beleid en de werkpraktijken van het bedrijf.
 - Maximale transparantie op het gebied van beleid, financiën en interne en externe relaties.
 - Kwaliteitsrelaties. Voor externe relaties is het doel een win-win-partnerschap, waarbij de kosten en baten in gelijke mate worden verdeeld. In interne relaties wordt aandacht besteed aan non-discriminatie, de werkomstandigheden van het personeel en mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.
 - Een positieve inbedding in de samenleving. Dit kan worden gerealiseerd door in gesprek te gaan met de lokale gemeenschap en met wettelijke, maatschappelijke en niet-gouvernementele organisaties in het veld. Partners werken samen en bouwen netwerken.
- ▶ Leveren goederen en diensten waar vraag naar is en behoefte voor bestaat, zowel vandaag als in de toekomst. De focus ligt op continuïteit, winstgevendheid en efficiënt gebruik van middelen.



Sociale ondernemers kunnen worden omschreven als **hervormers en change agents** in de sociale economie, maar ze leiden wel een echt bedrijf. Ze hebben een businessmodel nodig dat voldoet aan de behoeften van de klanten en de maatschappij. Uiteindelijk moet een sociale onderneming, net als ieder ander bedrijf, winst maken om zaken als salaris, rekeningen, de huur en belasting te betalen, te kunnen investeren in de onderneming en solvabel te blijven. **Winst is belangrijk in het drielaagse businessmodel, maar dit mag niet ten koste gaan van sociale en ecologische belangen.**



Socialeconomie.be/jaarrapport 2019

VOEDSELOVERSCHOTSECTOR

Wanneer voedsel om wat voor reden dan ook verloren gaat voor menselijke consumptie, spreken we van voedselverlies. Onderzoek toont aan dat wereldwijd een derde van al het voor menselijke consumptie geproduceerde voedsel verloren gaat. Dit gebeurt over de hele voedselketen, van boer tot consument. In absolute cijfers komt dit wereldwijd neer op meer dan een miljard ton voedsel per jaar. Voedselverliezen krijgen vaak een andere (nuttige) bestemming of valorisatie.

Tijdens de verschillende stappen in de voedselketen is er naast voedselverlies ook sprake van het ontstaan van zijstromen. Voedselproducten bestaan uit eetbare en oneetbare delen (bijv. botten, schillen, pitten etc.). De eetbare delen van onbewerkte materialen en producten wordt "voedsel" genoemd. De oneetbare delen die worden afgescheiden tijdens de productie, verwerking of consumptie hebben de benaming "bijproduct" gekregen.



In 2015 werd er in de Vlaamse voedselketen een geschatte 3.485.000 ton verspild. Dit betrof zowel (eetbare) voedselverliezen als verlies van (oneetbare) bijproducten. Driekwart (74%) van de verspilling bestaat uit onvermijdelijke bijproducten. Slechts een kwart (26%) van de voedselverspilling in 2015 was voedselverlies. Uitgedrukt in absolute cijfers komt dit neer op 2.578.000 ton verspilde bijproducten en 907.000 ton verspild voedsel over de hele keten.

92% van al het voedselverlies werd op bepaalde wijze gevaloriseerd. Het grootste aandeel werd gevaloriseerd als diervoeding (43%). Daarnaast is 21% van het verspilde voedsel verbrand en 17% werd gebruikt om te composteren.

Kijk voor meer informatie op www.voedselverlies.be/monitor

In Frankrijk heeft ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) in 2016 een onderzoek geleid naar de inventaris van voedselverliezen en -verspilling in elke fase van de voedselketen (<https://librairie.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/2213-food-losses-and-waste-inventory-and-management-at-each-stage-in-the-food-chain.html>).

In het onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt tussen "voedselverspilling" en "voedselverlies", aangezien er in Frankrijk aan het woord "verspilling" een waardeoordeel vastzit. Dit betekent dat beide termen dezelfde betekenis hebben, namelijk voedselproducten die verloren zijn voor menselijke consumptie.

In alle voedselsectoren en voedselketens vertegenwoordigen voedselverliezen en -verspilling een massa van 10 miljoen ton per jaar. Minder dan 2 miljoen ton hiervan wordt hergebruikt in diervoeding. De marktwaarde van deze verliezen wordt geschat op 16 miljard euro. De koolstofimpact van de verliezen wordt geschat op 15,3 miljoen ton CO₂-equivalent (hierbij wordt geen rekening gehouden met de koolstofimpact die veroorzaakt wordt tijdens het beheer van de verliezen).

Tijdens het bestuderen van de verschillende fases van de voedselketen ontdekten de onderzoekers dat:

- ▶ 4% van de verliezen en de verspilling plaatsvindt in de primaire productie. Dit vertegenwoordigt 32% van het gewicht van alle verliezen.
- ▶ Verwerking 4,5% - vertegenwoordigt 21%
- ▶ Distributie 3,3% - vertegenwoordigt 14%
- ▶ Consumptie 7,3% - vertegenwoordigt 33%

Bederfelijke producten worden eerder verspild op consumentenniveau. Van seizoensproducten gaat een groot deel verloren op productieniveau, vanwege de moeilijkheid om op productonzekerheden te anticiperen. Verder worden producten die een transformatieproces vereisen iets meer verspild in de fasen die het product eetbaar maken voor de uiteindelijke consument.



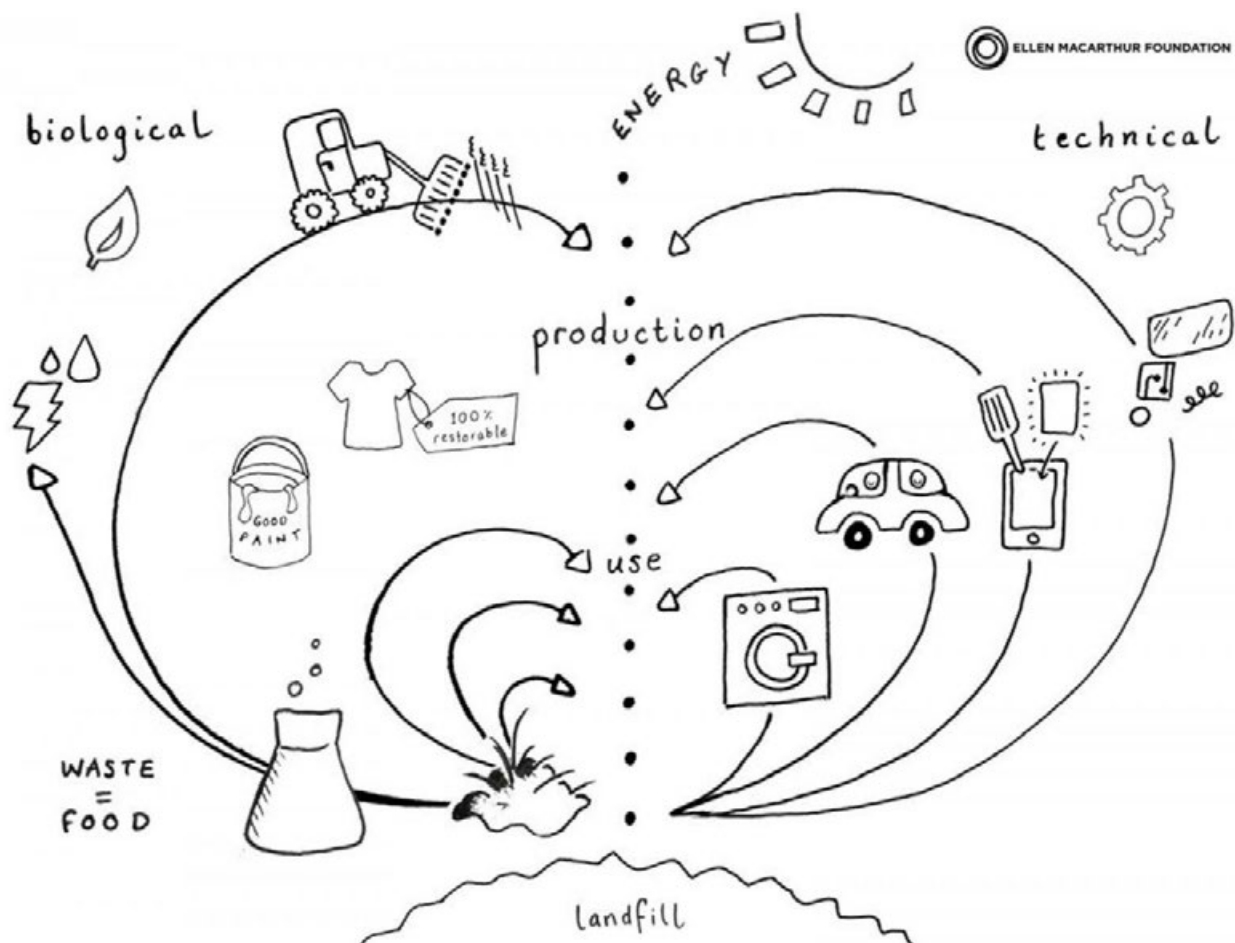
HET TRIPLE LAYER BUSINESS MODEL: economisch, sociaal en ecologisch

INTRODUCTIE

Wanneer gesproken wordt over een bedrijf gaat het vaak over de economische activiteiten, met name over de winstmarges, efficiëntiebesparingen en de "aandeelhouderwaarde".

Er zijn echter andere manieren om de waarde van een bedrijf te meten. In tegenstelling tot reguliere commerciële operatoren, waarvan het businessmodel voornamelijk gebaseerd is op financiële doelen, worden sociale organisaties die werken met voedseloverschotten gedreven door sociale en ecologische belangen.

Het is echter niet eenvoudig om de sociale en ecologische waarde van werkzaamheden te meten. Hierbij kan het Triple Layer Business Model uitkomst bieden. Dit model is een gevestigd en gerespecteerd middel dat kan worden ingezet om de sociale, ecologische en economische waarde van een bedrijf te bepalen.

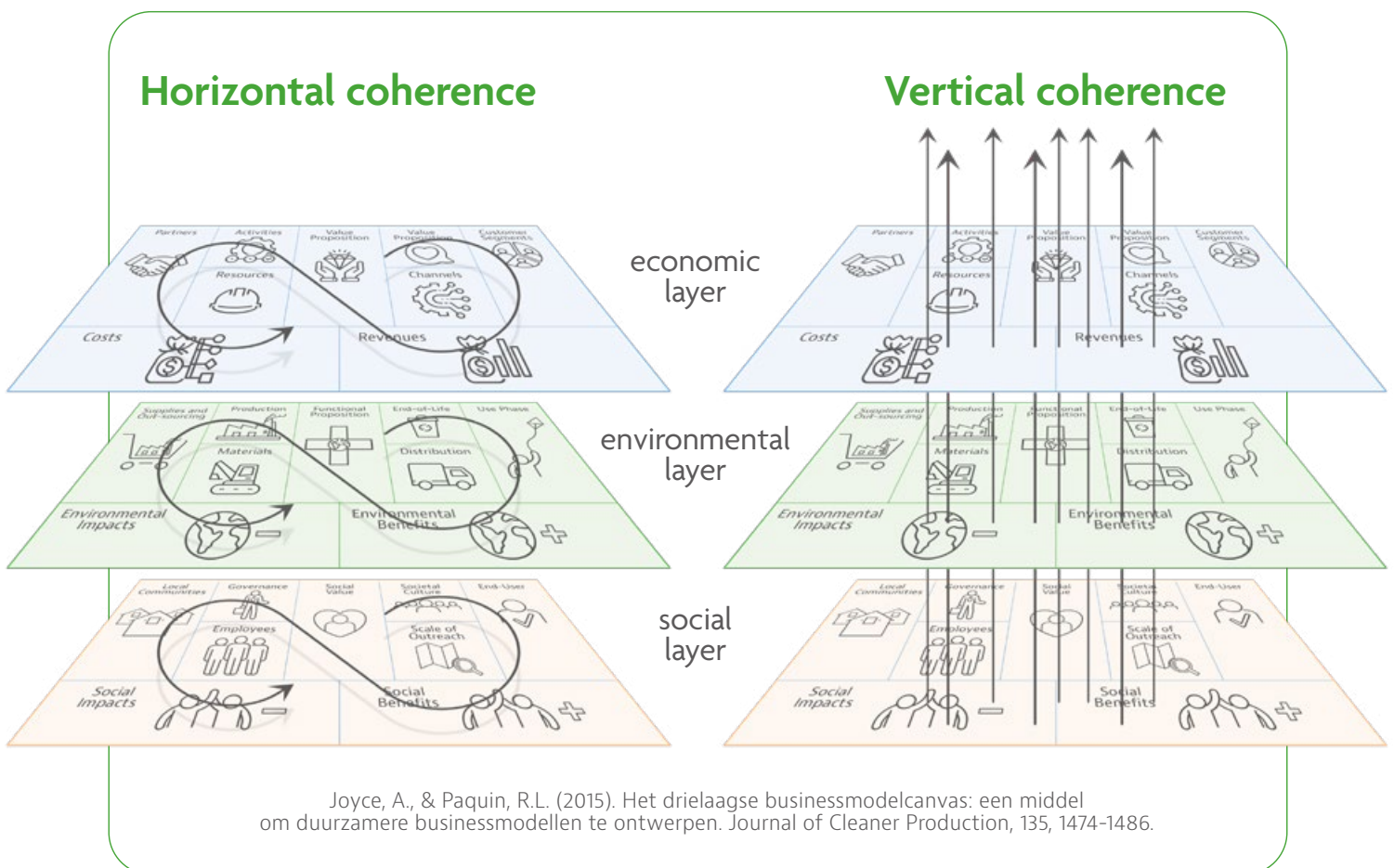


Wat nu volgt is een oefening door de drie lagen van het businessmodel.

Als je de beschikking hebt over een team mensen, bijv. een bestuursgroep/bestuursleden, vrijwilligers en/of belangrijke partners, kan het nuttig zijn hen bij de oefening te betrekken. Om de economische strategie, de ecologische impact en de sociale waarde van je bedrijf te beoordelen, kun je als ondernemer in willekeurige volgorde door de drie lagen heen werken.

Om die reden werkt het model "horizontaal", zodat je het businessmodel van je bedrijf verder kunt ontwikkelen door iedere laag te voltooien. Er is echter ook een "verticale" werking, wat betekent dat de drie lagen met elkaar samenhangen.

Deze onderlinge verbanden helpen je organisatie haar sterke en zwakke punten te begrijpen en haar aanbod te verduidelijken. Verder kan inzicht in de verbanden je organisatie helpen draaien als een geoliede machine en op duurzame wijze laten groeien, wat beter past bij de maatschappelijk bewuste ondernemingen van vandaag.



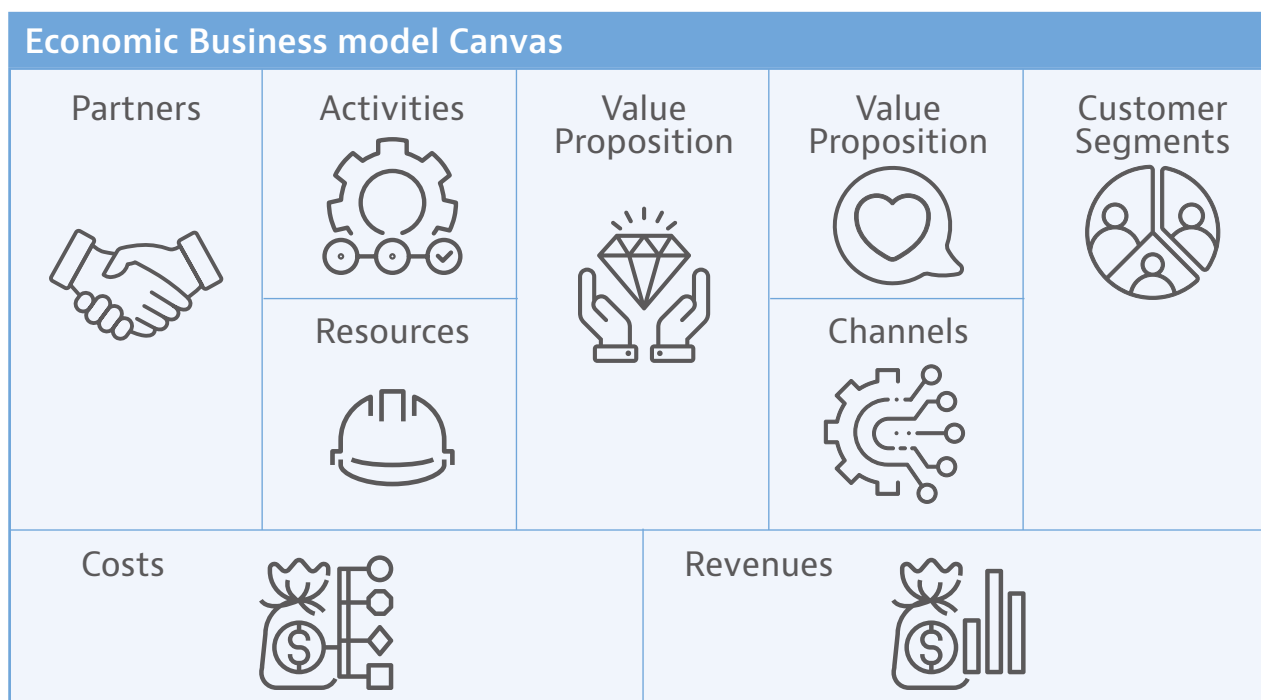


Om je wegwijs te maken legt deze video iedere laag uit:
Dr. Steve Kennedy: Triple layered business model canvas
<https://www.youtube.com/watch?v=DpnbqBD8bVA&t=29s>

Als niet alle informatie direct beschikbaar is, is het advies om zoveel mogelijk in te vullen en later de ontbrekende antwoorden te achterhalen. Voel je vrij om tijdens dit proces een versie van je businessmodel te creëren die "voorlopig goed genoeg" is, wetende dat hier verandering in komt als je onderneming zich verder ontwikkelt.

HET UITWERKEN VAN DE ECONOMISCHE WAARDE

Er zijn negen aspecten die de economische waarde van je bedrijf bepalen, waaronder: het aanbod, de klanten, de uitgaven en het financiële rendement van je bedrijf.



Begin bij je klanten (aan de rechterkant) en je "waardepropositie" (in het midden). Wat bied je aan (of ben je van plan aan te bieden) aan je klanten? Welke behoeften van de klant bevredig je of welke klantproblemen spreek je aan? Vereisen verschillende klantsegmenten verschillende proposities of richt je je op een hogere aantrekkelijkheid voor de massa?

Vul vervolgens de vakken "klantrelaties" en "kanaal" in: evalueer hierbij de bestaande relaties met je klanten en bedenk hoe je je klanten (je kanalen) nu en in de toekomst het beste kunt bereiken. Om je op weg te helpen vind je hier een interessant artikel over het vinden van een markt voor voedselverspilling: <https://www.elsevier.com/connect/atlas/finding-a-market-for-food-waste>



Noteer daarna aan de linkerkant wat de hoofdactiviteiten van je bedrijf zijn en beoordeel de middelen die je hebt om ze uit te voeren. Bedenk verder welke middelen noodzakelijk zijn om je onderneming te laten groeien. "Middelen" is hierbij een brede term, dus tel personeelskosten, apparatuur en machines, transport, opslag, rekeningen, brandstof, PBM, training, gebouwen etc. allemaal mee.

Voor meer inspiratie in Vlaanderen:

<https://www.flandersfood.com/nl/artikel/2017/06/20/creatief-omgaan-met-reststromen>



"Partners" verwijst zowel naar de belangrijkste betrokkenen en de externe mensen met wie je momenteel samenwerkt als naar degenen die je in de toekomst nodig hebt om je onderneming duurzaam te maken.

Doe tenslotte onderaan een poging om alle kosten van de bedrijfsactiviteiten vast te leggen. Beschrijf vervolgens de inkomstenstromen (hopelijk zijn de inkomsten hoger dan de uitgaven!).

FLAVOUR heeft, ter ondersteuning van projecten voor de verwerking van voedseloverschotten, een online tool ontwikkeld, genaamd www.savefoodandemploy.eu. Hier vind je meer informatie over klantsegmentatie, kanalen, samenwerking en partners.

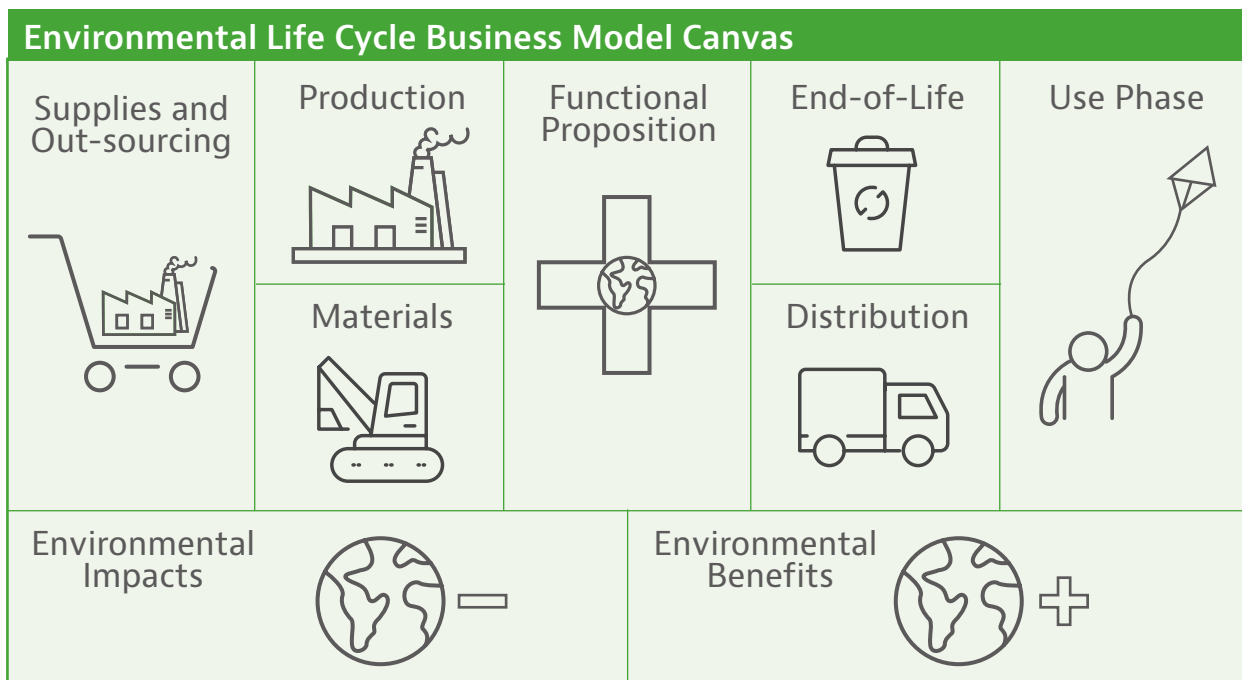
De creatie en versterking van een lokaal voedseloverschotnetwerk kan leiden tot economische voordelen:

- ▶ er kunnen ideeën en goedwerkende praktijken worden gedeeld en er kunnen mogelijkheden voor partnerschappen worden ontwikkeld.
- ▶ schaalvoordelen: gezamenlijke distributie van voedseloverschotten kan kosten besparen op het gebied van gedeelde apparatuur en transportopties, gedeelde mogelijkheden voor personeelsontwikkeling, IT-infrastructuur en collaboratieve opslagoplossingen.
- ▶ sociale connecties met gelijkgestemde, toegewijde collega's zorgen ervoor dat mensen zich iets minder geïsoleerd voelen.
- ▶ wanneer belanghebbenden de waarde van je activiteiten in een groter consortium of geografisch gebied beginnen te erkennen, kan de collectieve impact van je werk van invloed zijn bij lokale beleidsbeslissingen



HET UITWERKEN VAN DE ECOLOGISCHE WAARDE.

Dit deel houdt zich bezig met de ecologische waarde en impact van je bedrijf. Begin in het midden. De "functionele waarde" (in de voedseloverschotsector) is gerelateerd aan de kwantiteit van het product dat je produceert of distribueert. Definieer hier wat je precies wilt meten, bijvoorbeeld: "overschot soepen CIC - de productie van 5000 groentesoepen per maand".



Aan de linkerkant zijn drie gedeeltes waar je de impact van de materialen op het milieu en de productie- en leverkosten omschrijft. Een voorbeeld hiervan is de CO₂ -uitstoot die veroorzaakt wordt door energiegebruik of door het voertuigtransport naar je productiefaciliteit. Een ander voorbeeld is een mogelijk verlies aan biodiversiteit door de landbouwtechnieken die worden gebruikt bij de productie van het overtollige voedsel.

Aan de rechterkant reflecteer je op de post-productie en -distributiefase van je onderneming. Verkoop je je producten bijvoorbeeld in plastic verpakkingsmateriaal of maak je gebruik van een composteerbaar alternatief? Bedenk ook hoe je de ecologische impact kan verminderen wanneer je geen controle meer hebt over je product, zoals door het gebruik van herbruikbare verpakkingen of het bieden van recycleopties.

Beschrijf tenslotte onderaan de positieve en de negatieve impact die je onderneming op het milieu heeft (hopelijk is de positieve impact groter dan de negatieve!).



Sociale ondernemingen kunnen zich actief inspinnen om hun impact op het milieu te verminderen:

enVie, gevestigd in Brussel, bestaat uit een team van mensen die om verschillende redenen op een afstand staan van de arbeidsmarkt in België.

enVie combineert drie positieve activiteiten:

- 1 | het strijden tegen voedselverspilling,
- 2 | het bieden van werkgelegenheid
- 3 | het creëren van gezonde en lekkere recepten.

Elke fles soep wordt met kwalitatief hoogstaande, verse groenten bereid in enVie's eigen werkplek in Brussel. De groenten zijn rechtstreeks afkomstig van de Belgische velden.

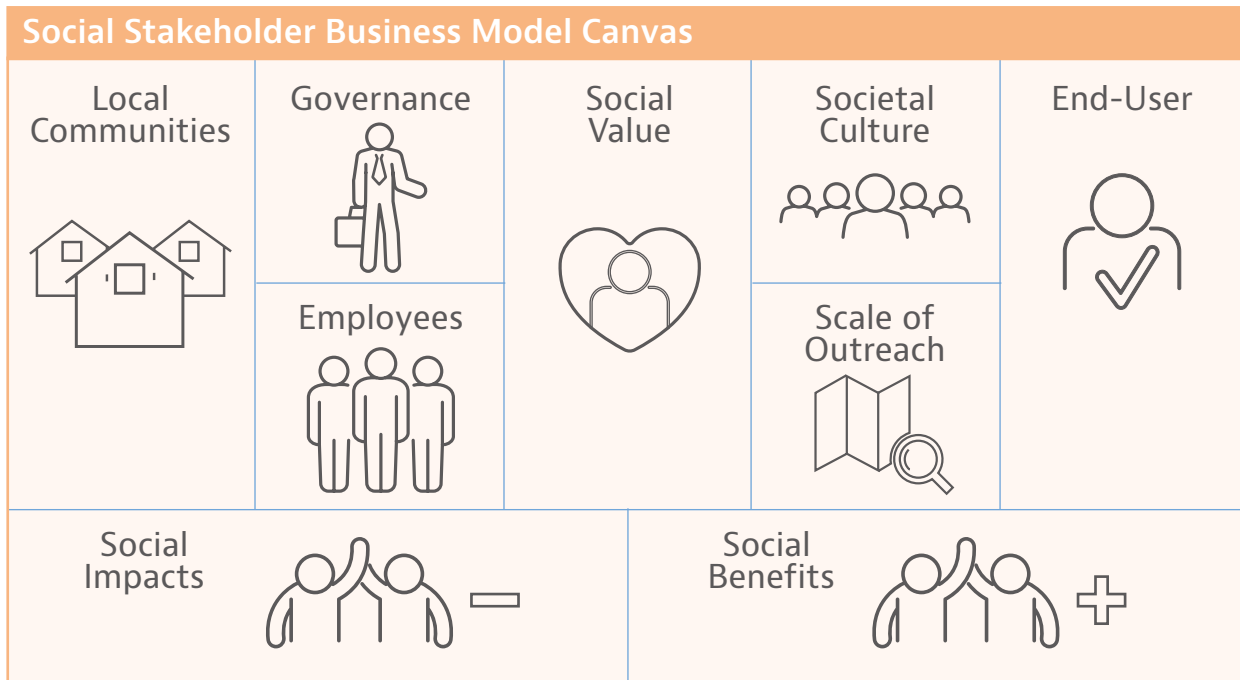
Ze worden nergens anders voor gebruikt vanwege een overschot op de markt of omdat ze niet aan de conventies voldoen: te kleine courgettes of aardappelen, tomaten die niet rond genoeg zijn of witlof waarvan het blad licht vervormd is. De soep wordt verkocht door detailhandelverkooppunten.

Villa Ooievaar is een restaurant dat menu's aanbiedt op basis van voedseloverschotten. De maaltijden worden tegen redelijke prijzen geserveerd door mensen met een beperking. Je kunt genieten van diverse dagschotels en in eigen huis bereide desserts.

Op die manier draagt het restaurant bij aan verschillende sociale doelen: sociale werkgelegenheid, betaalbaar voedsel en het verminderen van de afvalberg.



HET UITWERKEN VAN DE SOCIALE WAARDE.



Na de ecologische en economische waarde van je bedrijf, is het nu tijd voor de sociale waarde. Deze kun je bepalen aan de hand van negen aspecten op het gebied van de sociale waarde voor klanten (eindgebruikers), lokale gemeenschappen, de maatschappij en werknemers.

Begin in het midden. Beschrijf hoe je bedrijf van waarde is voor de maatschappij (of wat je hiervan verwacht als je net begonnen bent). Noteer vervolgens aan de linkerkant de impact die je hebt op lokale gemeenschappen en aan de rechterkant de impact op je eindgebruikers, bijvoorbeeld het verbeteren van de levenskwaliteit.



Bedenk daarna welke toegevoegde waarde je voedseloverschotonderneming heeft voor de maatschappelijke cultuur. Dit is de potentiële impact van je organisatie op de maatschappij als geheel. De FReSH-website kan je helpen de sociale waarde van je activiteiten te beoordelen. Overweeg vervolgens wat de omvang is van je bereik in je vestigingsplaats en daarbuiten.

Het begrip governance heeft betrekking op je organisatiestructuur en medewerkers en vraagt je om je personeel te beschrijven (inclusief vrijwilligers en bestuursleden). Denk hierbij aan werkgeving voor werklozen, diversiteit in het bestuur en eindgebruikersvertegenwoordiging in leidinggevende functies.

Onderaan verwijst de term "sociale impact" naar enige potentiële negatieve impact van je bedrijfsactiviteiten. "Voordelen" is juist gerelateerd aan de positieve impact op de maatschappij (hopelijk weegt het positieve zwaarder dan het negatieve!).

Het kwantificeren en aantonen van sociale impact is een van de moeilijkste taken die er is. Het staat niet gelijk aan het simpelweg produceren van een winst- en verliescijfer. Om de waarde voor de maatschappij te beschrijven en een geldelijke waarde toe te kennen aan de impact die ze hebben, maken sociale ondernemingen gebruik van een hulpmiddel genaamd Social Return on Investment (SROI). Bedenk ook een manier om de succesverhalen van je bedrijf te delen.

Verhalen over mensen die worden beïnvloed door jouw werk vallen vaak in goede aarde bij partners en financiers. Korte video's zijn een populair hulpmiddel om de waarde en impact van je werk te laten zien. De Cornwall Food Foundation <https://www.youtube.com/watch?v=Vn5bx2H9dVc> heeft een goede video op YouTube geplaatst (<https://www.youtube.com/watch?v=Vn5bx2H9dVc>).

De video over het werk van Panier de la Mer (<https://www.youtube.com/watch?v=5c-hlWu8dcQ>) is ook de moeite van het kijken waard. Het is niet nodig iets van hoogstaande kwaliteit te maken. Je kunt de vaardigheden gebruiken die je tot je beschikking hebt, zoals gedaan is in het geval van de Foodsavers Antwerp-video (https://www.youtube.com/watch?v=dX6KGerqN_A).



Bedrijven in de voedseloverschotsector zijn op meerdere manieren van maatschappelijke waarde voor specifieke eindgebruikers, bijvoorbeeld door het aanbieden van voedselboxen, gemeenschappelijke pantry's, werkgelegenheid of vrijwilligerswerk of gezonde, warme maaltijden.

Als bedrijf binnen de voedseloverschotsector dien je je er echter bewust van te zijn dat verschillende belanghebbenden diverse redenen hebben om betrokken te zijn bij je activiteiten.

De "bedrijf met een sociaal doel"-benadering van je sociale onderneming kan verkeerd begrepen worden door de lokale overheid of commerciële partners. Je partners nemen wellicht aan dat je een non-profitorganisatie bent die van waarde is tegen minimale (of geen!) kosten, in plaats van een onderneming die zekerheid en een duurzame inkomstenstroom nodig heeft.

In zulke gevallen dien je tot op zekere hoogte je benadering, businessmodel en financiële vereisten (en sociale waarde) te kunnen uitleggen.

Dit is noodzakelijk om afspraken te maken die voordelig zijn voor je onderneming, waarbij je eveneens aan de behoeften van je partners en eindgebruikers voldoet.

Zoals een FLAVOUR-partner opmerkte:

"Mensen waarderen ons werk niet echt. Het wordt nog steeds geassocieerd met vrijwilligerswerk. We worden gezien als mensen met een goed hart die een paar problemen proberen op te lossen. Maar ik zie wat we doen als iets professioneels: we hebben kennis, vaardigheden en we doen veeleisend werk, soms lastige logistiek."

VERVOLGSTAPPEN...

Als de drie lagen zijn ingevuld, dien je het model "verticaal" te lezen om te zien hoe ieder segment gerelateerd is aan het corresponderende segment in de andere lagen.

De aspecten "klanten", "eindgebruikers" en "gebruiksfase" staan bijvoorbeeld met elkaar in verbinding. Met behulp van alle drie de lagen is het nu mogelijk een samenhangend businessmodel te ontwikkelen en een actieplan te formuleren dat gebaseerd is op je analyse en gesprekken.

Indien je met je voedseloverschotbedrijf nog in de startersfase zit, kun je gebruik maken van een hulpmiddel dat "analogisch denken" wordt genoemd. Hierbij analyseer je hoe een bedrijf dat je bewondert zaken doet (dit hoeft niet noodzakelijk binnen de voedselsector te zijn).

Vervolgens bedenk je hoe je de benadering van dit bedrijf kan repliceren.

DEZE WEBSITES LEGGEN DIT VERDER UIT:

<https://www.boardofinnovation.com/tools/analogy-thinking/>

<https://bhfood.org.uk/directory-hub/surplus-food-network/>

https://www.sustainablefoodplaces.org/resources/food_governance_and_strategy/



SAMENWERKING

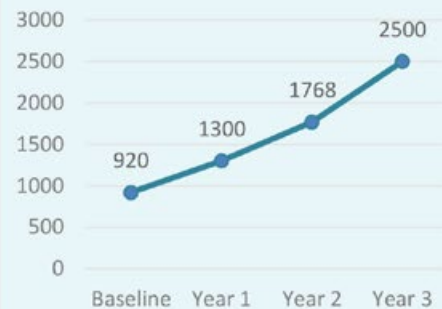
WP1 Pilot: Belgian Collaboration

Location: (Flanders Region)

Summary:

- The collaboration brings together 11 DPs across the Flanders region
- These DPs have collected an estimated 5,568 tonnes since FLAVOUR started (some of which is attributable to the project)
- The number of organisations receiving the surplus has increased in each year of the project
- Because of the collaboration, learning and information has been shared by DPs and this has led to increased alignment

Total Surplus Collected (Tonnes)



Model Overview:

-  Led by HERWIN under the Foodsavers brand, the collaboration aims to bring together 11 DP in the Flanders region (4 of whom are WP1 pilots)
-  5 of the 11 DPs became fully operational during FLAVOUR and another 3 are currently being set up
-  Most of the DPs are run by local authorities
-  Funding has recently been secured from the Flemish government, together with local funds, this will allow the DPs to continue after the FLAVOUR project ends

Technologies Used:

- Cooling vans and boxes, cooling rooms/ cells, freezers, weighing scales, transpallets, forklift trucks
- A variety of systems are used to register surplus across the collaboration, but predominantly Excel. 2 DPs started using an IT tool in year 3, the collaboration is working to align the different systems

Barriers to Increased Efficiency:

- Logistical capacity – the amount of surplus that can be collected and stored is limited by the number of vans, available space and refrigeration/ freezer storage (more cooling vans were bought in year 3 by some DPs)
- Meeting demand – some DPs can provide enough surplus for the organisations they're working with. Others can't collect more without overwhelming them
- Shortage of people far from the labour market – it's difficult to find people that are able to work in the DPs



Pilot Perceptions of Successes and Achievements:

- More DPs setting up
- DPs/Foodsavers being recognised by authorities and by the public
- Funding secured for another 4 years
- More and more workplaces are being created for people far from the labour market



Pilot Perceptions of Critical Success Factors:

- Securing financial support from local and Flemish authorities – this makes it possible to employ people far from the labour market



Samenwerken is een belangrijk aspect van het runnen van een succesvol voedseloverschotbedrijf. Samenwerken met partners betekent dat je in verbinding komt met beleidsmakers, supermarktketens, lokale overheidsfunctionarissen, zakelijke en gemeenschapsnetwerken, producenten, politici en onderzoekers, om samen naar oplossingen te zoeken.

In Vlaanderen leidde de samenwerking van meerdere organisaties, dankzij het FLAVOUR-project, tot de creatie van een regionaal voedseloverschotnetwerk om het probleem aan te pakken. Er bevindt zich een zeer geschikt stappenplan voor het bouwen van strategische partnerschappen op de website van Sustainable Food Places (<https://www.sustainablefoodplaces.org>).

Het schrikt veel voedseloverschotbedrijven af samenwerkingen aan te gaan. Dit wordt beschouwd als afleiding van het "dagelijkse werk". Waarom zou een onderneming die voedseloverschotproducten creëert willen samenwerken met strategische partners? De reden is dat het aanpakken van lokale voedseloverschotten een sterk sectoroverschrijdend voedselpartnerschap vereist, tezamen met een inspirerende en ambitieuze voedselvizies. Dit dient verder te worden ondersteund door een duidelijk strategie- en actieplan.

Wellicht bestaat er al een partnerschap in je gebied waar je bij betrokken kunt raken. Er zijn verschillende rollen die je in kunt nemen. Je kunt bijvoorbeeld een centrale rol spelen bij het coördineren en leiden van het partnerschap. Indien je daar echter geen tijd voor hebt, is het uiteraard ook mogelijk deel te nemen aan evenementen, zoals conferenties, lokale beurzen en overlegvergaderingen met de gemeenschap.

Dit zal je profiel vergroten en is ook van invloed op hoe lokale beslissingen worden genomen. Wellicht voel je je een "kleine speler", maar te midden van je bondgenoten in de voedseloverschotsector kun je een sterke stem hebben.

Je ervaring zal worden verwelkomd door hen die de problemen willen begrijpen, waardoor je bij kan dragen aan effectieve antwoorden op voedseloverschotvraagstukken. Probeer dus tijd te vinden om onderdeel van deze gesprekken te zijn.

Het Surplus Food Network, dat gemeenschappen heeft opgezet in het gebied Brighton and Hove (VK), is een goed voorbeeld van wat kan worden bereikt door collectieve actie en het delen van kennis (<https://bhfood.org.uk/directory-hub/surplus-food-network/>).



WERKEN IN DE VOEDSELOVERSCHOTSECTOR – DISTRIBUTIE

Hoe werkt het?

1. WAARDECREATIE

1.1 Sociale waardecreatie als belangrijkste drijfveer

Een businessmodel beschrijft hoe je waarde creëert, vasthoudt en aflevert. In tegenstelling tot bij normale bedrijven, waar het businessmodel wordt bepaald door financiële doelen, is de waarde die wordt nagestreefd bij sociale organisaties/ondernemingen in de voedseloverschotsector (distributieplatforms) vooral sociaal.

Dit staat in contrast met de sociale distributieplatformen in het VK, waar waardecreatie op ecologisch niveau veel meer aanwezig is.

Het distribueren van voedseloverschotten kan **sociale waarde opleveren voor specifieke eindgebruikers**.

1 | Het creëren van werkgelegenheid en opleidingsmogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt:

Door opleiding en werkgelegenheid te bieden in een ondersteunende werkomgeving, kunnen sociale, professionele en technische vaardigheden worden verworven die noodzakelijk zijn voor:

- de overgang naar de normale economie
- betere omstandigheden en levenskwaliteit binnen de persoonlijke context.

2 | Een verhoogde (kwantiteits)toegang tot een verscheidenheid aan vers en gezond voedsel (kwaliteit) voor mensen in voedselonzekerheid

- door logistieke ondersteuning en professionalisering van maatschappelijke organisaties die actief zijn in voedselhulp of werken met mensen in voedselonzekerheid
- door het lokale voedseloverschotnetwerk te creëren en te versterken



1.2 Economische waardecreatie

Desalniettemin blijft het economische deel van het businessmodel een noodzakelijke voorwaarde om sociale waarde te realiseren.

Om een relevante en ondersteunende werkomgeving te creëren, dienen distributieplatforms professioneel georganiseerd en financieel duurzaam te zijn (economische laag: klantsegmenten en -activiteiten).

De distributieplatforms genereren geen direct inkomen door productverkoop. Wat ze in feite doen is diensten verkopen aan de lokale en regionale autoriteiten.

Er is een kader gecreëerd om het voor de overheid mogelijk te maken mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te trainen om onderdeel te worden van de arbeidsmarkt. Dit is het geval in België/Vlaanderen en Frankrijk, maar veel minder in het VK.

In Vlaanderen en in het VK bestaan geen regelingen voor de dienst van het verstrekken van overtollig voedsel aan mensen in voedselonzekerheid, maar in Frankrijk is er een ondersteunende wet (la Loi Garot). Toch ontvangen de meeste sociale distributieplatformen in Vlaanderen steun van de lokale autoriteiten, die de toebehorende gemeenschappen voorzien van voedseloverschotten.

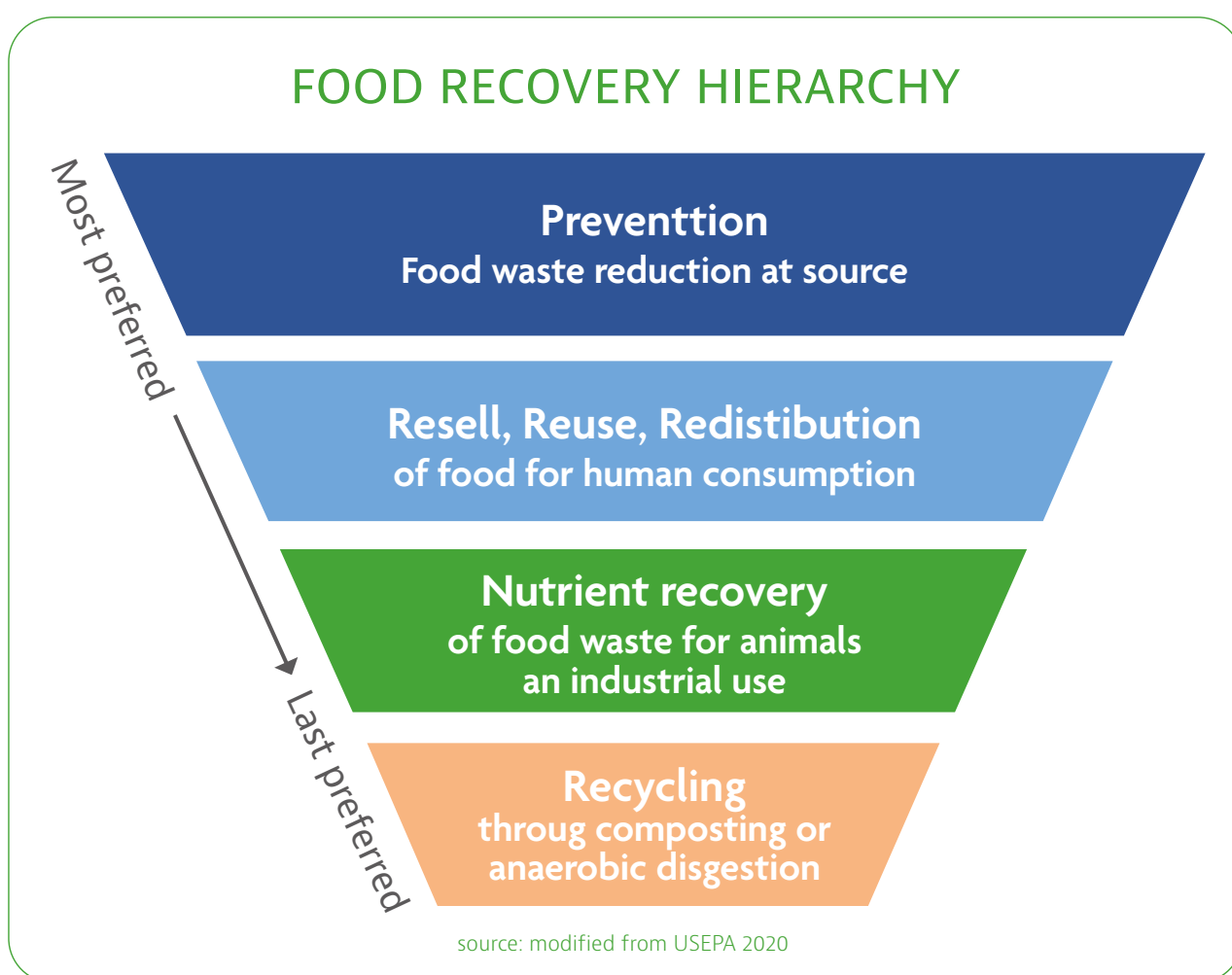
Om de gewenste activiteiten uit te voeren, zijn DP's ook altijd op zoek naar projectgeld, steun van stichtingen, liefdadigheidsinstellingen etc.



1.3 Ecologische waardecreatie

De ecologische waardecreatie verschilt wijd van platform tot platform. Voor sommige ondernemingen is ecologische waarde een essentieel onderdeel van de algehele waardecreatie. Voor andere is het enkel "leuk om erbij te hebben". Ecologische waardecreatie kan op verschillende manieren uitgelegd worden, maar uiteindelijk komt het neer op:

- het verminderen van voedselverspilling en de impact daarvan op het milieu (landgebruik, watergebruik etc.)
- het verminderen van de CO₂-uitstoot die veroorzaakt wordt door voedselverspilling door meer voedseloverschotten opnieuw te verdelen



Dit laat de priorisering van menselijke consumptie van voedseloverschotten boven anaerobe vergisting en diervoeding zien (zie de hiërarchie van voedsel terugwinning).

Sommige ondernemingen erkennen de ecologische waardecreatie voor de lange termijn: onderdeel worden van een circulair voedselsysteem en het ontdekken van hun rol in een voedselsysteem zonder verspilling.



2. KLANTEN

Er zijn verschillende klantsegmenten betrokken.

2.1 De investering van de overheid in sociale werkgeving en in de ondersteuning van mensen in voedselonzekerheid

Zowel in Vlaanderen als in Frankrijk worden opleiding en werkgeving voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (hierna: MmAtA) beschouwd als dienstverlening van de overheid.

De Vlaamse overheid heeft een financieel kader gecreëerd om organisaties financieel te ondersteunen bij het in dienst nemen, opleiden en ondersteunen van MmAtA. [zie www.socialeconomie.be/]

In Frankrijk hebben de overheid en de departementale autoriteiten een steunregeling opgezet voor sociale ondernemingen die trainingen en advies aan MmAtA aanbieden.

Er bestaat veel verschillend beleid. De drie relevante beleidstypes in Vlaanderen zijn:

- **“Artikel 60” (van de Belgische federale wet over het welzijn van de lokale overheid):**

- In theorie: iedereen die niet in aanmerking komt voor sociale zekerheidsbetalingen moet een baan krijgen
- In de praktijk: mensen die worden ingehuurd door de lokale overheid zijn gedetacheerd bij organisaties

- **“Werk op maat” (Vlaamse wet)**

- In theorie: mensen met een beperking (breed gedefinieerd) moeten toegang hebben tot op maat gemaakte banen; uitkeringen/toeslagen dienen te worden omgezet in subsidies
- In de praktijk: aangewezen sociale ondernemingen ontvangen subsidies voor aangewezen werknemers, te gebruiken voor de organisatie en salarisondersteuning in het geval van coaching (richting de arbeidsmarkt)

- **“Lokale diensteneconomie” (Vlaamse wet)**

- Werkt hetzelfde als wat hierboven beschreven wordt, met de focus op diensten die worden geleverd door de lokale autoriteiten

Dit statuut wordt hervormd en krijgt vanaf 2023 de naam “individueel op maat gemaakt werk”.

KAN WISES (WORK INTEGRATED SOCIAL ENTERPRISES) EEN SLEUTELROL INNEMEN BIJ OPLOSSINGEN VOOR VOEDSELOVERSCHOTTEN?

Niet wanneer dit als goedkope arbeid wordt gezien, aangezien subsidies alleen ter compensatie bedoeld zijn voor verminderde productiviteit. In het algemeen zijn sociale werknemers (veel) minder productief dan werknemers in conventionele bedrijven.

Sociale ondernemingen kunnen een rol spelen in de overgang naar een circulaire economie, omdat ze onbewerkte materialen kunnen maken van wat momenteel als afval beschouwd wordt.



De klanten (regering) bepalen hoe de dienst wordt geleverd, en daarmee de verschillende typen contracten die worden ontwikkeld voor MmAtA.

De meeste contracten voor MmAtA duren niet langer dan twee jaar en vele zijn van nog kortere duur (hoewel één systeem contracten heeft van wel vijf jaar). In België is de regionale overheid verantwoordelijk voor sommige contracten.

Voor andere contracten is de federale overheid verantwoordelijk. In Frankrijk is het nationale niveau verantwoordelijk voor sommige delen van de steun, een ander deel is afkomstig van het departementale niveau. Het is kortom niet eenvoudig om je weg te vinden tussen de mix van verschillende systemen. Daarom is het van essentieel belang lokaal advies te zoeken.

In Vlaanderen betalen lokale overheden (steden en gemeenschappen), naast de betaling voor de tewerkstelling en opleiding van MmAtA door de federale en regionale overheden, ook voor een andere dienst die door de distributieplatforms wordt geïmplementeerd.

Dit is het ondersteunen van mensen in voedselonzekerheid door voedselhulp aan te bieden. De hulp wordt geleverd aan maatschappelijke organisaties die werken met mensen in armoede. In de meeste gevallen betalen de betrokken overheden een bedrag per inwoner van hun mandaatgebied en een bedrag per kilogram geleverde voeding (bijvoorbeeld: 0,30 €/inwoner en 0,10 €/kg voedseloverschot)

Er zijn tot nog toe geen distributieplatformen bekend waarbij de overheid bijdraagt aan de ecologische voordelen. Deze worden gegenereerd door het verzamelen en verspreiden van voedseloverschotten, waardoor CO²-uitstoot beperkt wordt. Sommige DP's ontvangen echter wel financiering voor projecten met een ecologisch doel.



2.2 Het opleiden en ondersteunen van werknemers

MmAtA betalen niet zelf voor de diensten die ze ontvangen. Ze krijgen een baan, een opleiding en ondersteuning die betaald worden door de overheid.

De verwachting is dat ze na de opleidingsperiode aan de slag gaan bij een baan binnen de conventionele arbeidsmarkt. MmAtA bevinden zich in een speciale positie, namelijk die van "klanten als servicegebruikers". Ze profiteren van een bepaalde dienstverlening zonder hier inspraak in te hebben, aangezien ze zelf niet voor de diensten betalen. In die zin zou je ze kunnen bestempen als "passieve ontvangers". Niettemin leert de ervaring dat de meesten tevreden zijn met de hulp die ze wordt aangeboden.

2.3 Sociale organisaties die de voedseloverschotten ontvangen

In Vlaanderen hoeven sociale organisaties die met mensen in armoede werken niets te betalen voor voedseloverschotten. De distributieplatformen bieden de hulp gratis aan. Ze ontvangen gratis voedseloverschotten van voedselafval, maar zijn daarbij wel zelf verantwoordelijk voor de volledige logistiek. In Frankrijk is een bijdrage van €2,30/kg vereist. Het DP dat onderdeel is van het project werkt namelijk met vis, een delicaat product dat moet worden schoongemaakt, ingevroren en verpakt voordat het gedistribueerd kan worden. Deze bijdrage dekt de verpakking en een deel van het transport.

DE KLANTEN VOOR DE VOEDSELOVERSCHOTTEN, DE SOCIALE ORGANISATIES, BESTAAN UIT DIVERSE BEDRIJVEN:

- **SOCIALE KRUIDENIERS**

kijk voor meer informatie over Vlaanderen op <http://www.socialekruideniersvlaanderen.be/>, en voor meer informatie over Frankrijk op <https://www.aide-sociale.fr/epiceries-sociales/> en <https://andes-france.com/nos-actions/>

- **SOCIALE RESTAURANTS**

kijk voor een verscheidenheid aan sociale restaurants op <https://www.ssvp.fr/actions/restaurant-social/> ; <https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/usages-et-style-de-vie/restaurants-uttent-contre-exclusion/> ; <https://stad.gent/nl/samenleven-welzijn-gezondheid/ocmw-gent/financiele-en-materiele-hulp/erkende-sociale-restaurants-gent>

- **VOEDSELBANKEN**

<https://www.eurofoodbank.org/> Voedseldistributieorganisaties worden ook vaak voedselbanken genoemd, maar de voedselbank is in feite een specifieke organisatie met afdelingen binnen heel Europa.

- **VOEDSELDISTRIBUTIEORGANISATIES**, opgezet door mensen die betrokken zijn bij voldoende voedsel voor iedereen, zijn onafhankelijk van elkaar en niet altijd bekend bij de lokale overheid. In de projectregio zijn er honderden.

Mensen die in voedselonzeekerheid leven zijn dus indirecte klanten van de DP's. De DP's zijn opgezet om hen te ondersteunen, maar een intermediaire organisatie brengt de diensten bij de mensen en zorgt dat het voedsel wordt gedistribueerd.



3. ACTIVITEITEN

De hoofdactiviteiten van de distributieplatformen bestaan uit handelingen om de verschillende vormen van waardecreatie te bereiken: sociaal, financieel en ecologisch.

3.1 Het besturen van een efficiënt logistieke onderneming en het creëren van leer- en werkmogelijkheden

De logistieke onderneming is niet alleen opgezet om van waarde te zijn tot sociale organisaties en mensen in voedselonzekerheid, maar ook om als relevante leeromgeving te dienen voor het personeel dat daar in sociale dienst werkt. **De belangrijkste logistieke processen zijn:**

- a | het verzamelen van voedseloverschotten
- b | opslag en verwerken van voedsel (in- en uitsorteren, orderpicken etc.)
- c | Levering

(Zie voor meer gedetailleerde informatie het uitgebreide rapport 3.6 "De WPI Lokale, Voorlopige Businessmodellen")

Door deze activiteiten worden werknemers getraind en gecoacht technische en sociale vaardigheden te ontwikkelen die relevant zijn voor werk in een logistieke setting en op andere gebieden. Logistieke vaardigheden, teamwerk, communicatievaardigheden, taalcoaching, maar eveneens het naleven van gezondheids- en veiligheidsstandaarden en het bijhouden en controleren van gegevens: alles komt ter sprake door de op-het-werk-opleiding.

Het kenmerk van sociale tewerkstelling is de op maat gemaakte benadering met aandacht voor het ritme, het vermogen, de behoeften en interesses van de werknemer in sociaal werk.

De intensiteit en duur van de steun wisselt volgens de behoeften van iedere individuele werknemer. De duur van het contract wordt echter bepaald door officiële regelingen.

De meeste contracten mogen niet langer dan 2 jaar duren, sommigen mogen langer zijn. De opleidingsbehoeften van een persoon en het moment van overplaatsing naar de conventionele arbeidsmarkt matchen niet altijd met elkaar. Sommige mensen binnen de sociale tewerkstelling worden nooit geschikt voor de conventionele arbeidsmarkt, tenzij deze markt meer inclusief wordt.

Omvang van het netwerk van DP's in Vlaanderen (tegen eind 2021 zijn er 11 DP's opgezet en moeten er 2 opgestart worden): ongeveer 2.500 ton in 2021 en ongeveer 117.000 mensen in armoede bereikt, ongeveer 70 permanente banen gecreëerd waarvan 103 mensen deel van een opleidingsschema uitmaakten.

3 van de DP's in dit netwerk werden financieel ondersteund door het FLAVOUR-project en de leidende organisatie HERWIN heeft het netwerk als geheel ondersteund als een van de activiteiten binnen het project.



3.2 Steun voor persoonlijke en relationele ontwikkeling en levenskwaliteit

MmAtA worstelen vaak met meerdere hindernissen bij deelname aan de arbeidsmarkt. Een gebrek aan voldoende technische en professionele vaardigheden is vaak niet de enige drempel.

Sociale tewerkstelling investeert ook in steun voor persoonlijke (welzijn, eigenwaarde, etc.) en relationele ontwikkeling (sociale netwerken, inclusie etc.) en in levenskwaliteit (financieel, huisvesting, gezondheid etc.) (XX Simse, 2020). Aangezien een substantieel percentage van de MmAtA nieuw is in het land, zijn vraagstukken gerelateerd aan cultuur, taalvaardigheden en geslacht veel terugkomende onderwerpen in de coaching.

Een deel van de sociale steun wordt tijdens het werk aangeboden door dagelijks contact met de werkvloercoach. De opvolging daarvan buiten het werk is grotendeels de verantwoordelijkheid van iemand die binnen de sociale afdeling van de onderneming werkt.

Deze scheiding tussen steun van de werkvloercoach en de sociale werker is niet altijd duidelijk.

Een aanvullend probleem is dat de sociale werker niet altijd beschikbaar is wanneer dit nodig is, in de meeste gevallen wordt er met gemaakte afspraken gewerkt. Tegenwoordig experimenteren meerdere sociale ondernemingen daarom met sociale steun op de werkvloer.



3.3 Het vinden van nieuwe leveranciers en het opbouwen van goede werkrelaties met leveranciers

Voor DP's is het van cruciaal belang om genoeg voedseloverschotten binnen te krijgen, niet alleen om de bestaande sociale organisaties te bevoorraden, maar ook voor de toekomstige sociale organisaties als de werkregio zich uitbreidt.

Helaas breidt het aantal mensen dat om voedselhulp vraagt zich ieder jaar uit, dit is zeer crisis-gerelateerd (covid-19, stijgende kosten van levensonderhoud, hoge prijzen van elektriciteit en gas).

Daarom is het noodzakelijk relaties en vertrouwen met de voedseloverschotdonateurs op te bouwen. Het is belangrijk een goed presterend en effectief distributieplatform te zijn en om door het praktische werk te laten zien dat ze betrouwbaar zijn.



Het feit dat Panier de la Mer en de Foodsavers/sociale distributieplatformen al een reputatie hebben opgebouwd van “goed werk doen” en “goed zorgen voor voedselhygiëne” helpt nieuwe DP’s relaties op te bouwen met voedseloverschotleveranciers.

Alle DP’s beschrijven hun werkmethode als een van samenwerking en partnerschapovereenkomsten, ook omdat donateurs van duidelijke overeenkomsten houden.

Een manier om de hoeveelheid voedseloverschotten te vergroten is om wetgeving af te spreken voor belastingvermindering (tot een maximum) voor donaties van voedseloverschotten. In Frankrijk wordt deze wetgeving gecombineerd met een verplichting om voedseloverschotten weg te geven (voor supermarkten van een bepaald formaat). Binnen het FLAVOUR-project stellen we dat fiscale maatregelen die gunstig zijn voor bedrijven worden gecombineerd met maatregelen die de vernietiging of laagwaardige valorisatie van voedseloverschotten bestraffen. Het dumpen en verbranden van voedseloverschotten zou verboden moeten worden.

Kijk voor meer informatie over de beleidsaanbevelingen van het FLAVOUR-project op <https://flavour2seas.eu/flavour/>

Tegelijkertijd is het duidelijk dat de locatie van een distributieplatform invloed heeft op de hoeveelheid beschikbare voedseloverschotten. In gebieden waar veel telers, fabrikanten, groothandels en grote distributiecentra zijn is de kans op voedseloverschotten in de buurt redelijk hoog. Als dit niet het geval is, is het cruciaal om lokale en regionale banden op te bouwen om via deze kanalen voedseloverschotten te krijgen.

3.4 Het opbouwen van goede relaties met de sociale organisaties uit het gebied

Vooraf bij de start van een DP, maar zeker niet alleen bij de start, is het belangrijk om goede relaties op te bouwen met sociale organisaties die met mensen in armoede werken. Je moet er zeker van zijn dat ze erop vertrouwen dat het DP genoeg voedsel kan krijgen om het ondersteuningswerk voor hun cliënten voort te kunnen zetten, zeker wanneer de organisaties gewend zijn voor zichzelf voedseloverschotten te verzamelen.

In het begin kan er wantrouwen zijn, zeker bij organisaties die een negatieve ervaring hebben gehad in de samenwerking met lokale overheden.

Het is belangrijk om informatie te vergaren over de lokale spelers. Om een goede relatie op te bouwen is het belangrijk om informatie op transparante wijze te delen en om gemaakte beloftes in stand te houden.

Als er een goede relatie is opgebouwd, is het noodzakelijk om de relatie te onderhouden door regelmatig te contact te hebben, over de samenwerking te evalueren en deze te verbeteren waar dat noodzakelijk is.

Sommige DP’s versterken de relaties tussen de verschillende sociale organisaties in hun regio door netwerkevenementen en informatie-uitwisselingen te organiseren.



3.5. “Commerciële” en “communicatie”-activiteiten om zeker te zijn van financiering

Momenteel voeren de DP's geen commerciële activiteiten uit in de zin van het ondernemen van inkomensverhogende activiteiten. Ze steunen enkel en alleen op publieke financiering voor sociale werkgeving. Daarom moeten ze op zoek naar inkomen op een andere manier, vooral door projectvoorstellen in te dienen en betaald te krijgen voor sociale diensen door lokale autoriteiten.

Dit kan aangevuld worden met projectgeld en financiering door goede doelen zoals de Lion's Club. Dit is nog sterker het geval voor landelijke DP's, aangezien hun actiegebied groter en het inkomen van lokale autoriteiten minder is.

Dit betekent dat er energie geïnvesteerd moet worden om deze middelen door middel van goede contacten met lokale, regionale en nationale autoriteiten te verkrijgen.

De contacten met de regionale en nationale autoriteiten kunnen worden onderhouden door de DP-netwerkcoördinator, maar de lokale contacten moeten ook lokaal onderhouden worden.

Sommige DP's combineren het contact met lokale autoriteiten met bewustwordingsactiviteiten, zodat ze zich bewust worden van wat er in hun gebied gaande is rondom voedselonzekerheid.

Ze begrijpen de rol die ze moeten spelen in het ondersteunen van de lokale bevolking, evenals de noodzaak om beleidsmakers op regionaal en nationaal niveau te bereiken om te zoeken naar structurele oplossingen.

Wanneer een organisatie in Frankrijk erkend wordt als een ACI en aan distributie doet, moet er elk jaar een aanvraag worden ingediend om de accreditatie te vernieuwen.

Hier staat tegenover dat tot 70% van de gemaakte kosten door de organisatie gesubsidieerd wordt door de overheid. De rest van het financiële budget (tussen 30 en 40%) moeten ze zelf ophalen door activiteiten of projecten te organiseren die inkomen opleveren.

3.6 Aanvullende activiteiten

Sommige DP's organiseren andere activiteiten om de sociale organisaties waar ze aan leveren te ondersteunen, bijvoorbeeld het organiseren van een training over voedselhygiëne of activiteiten om de bewustwording van voedselverspilling te verhogen.



Ze organiseren bijvoorbeeld kooklessen om uit te leggen hoe je onbekende of vergeten groenten kunt gebruiken, hoe je een gezonde maaltijd met een minimaal budget maakt of hoe je labels of voedselverpakkingen moet lezen/begrijpen.

Panier de la Mer van Boulogne-sur-Mer organiseert ongeveer 300 workshops per jaar in verschillende buurten en gericht op mensen in lastige situaties.



4. BEDRIJFSMIDDELEN

4.1 Fysieke middelen

Infrastructuur, koelingen en transport zijn de sleutel tot efficiënte en kwalitatieve voedseldistributie, waarbij alle wettelijke vereisten rondom voedselveiligheid gerespecteerd worden.

Sommige DP's steunen op de infrastructuur en het transport van de "ouderorganisatie" waar ze bij horen, dit is een lokale autoriteit (OCMW of een andere afdeling), een sociale onderneming (FS Zuiderkempem) etc.

DP's willen daarnaast ergonomisch te werk gaan, dus er zijn eveneens hulpmiddelen nodig om hoeveelheden voedsel binnen het depot te verplaatsen, wegen en te sorteren, zoals pompwagens, heftrucks, (digitale) weegschalen om de voedseloverschotten te wegen, genoeg ruimte om te bewegen, tafels op de juiste hoogte etc.

Het creëren van een ondersteunende leeromgeving vereist een goed georganiseerde en efficiënt geleide werkomgeving, met voldoende ruimte voor praktische workflow, visuele ondersteuning, eventueel taalkundige ondersteuning, rollend materieel om tillen te minimaliseren etc.

Ook zijn IT-tools nodig voor registratie door het scannen van inkomende en uitgaande voedseloverschotten om het sorteren en orderpicken te vergemakkelijken en om werkprocessen te leren die ook in andere bedrijven worden gebruikt.

Meer geavanceerde materialen, zoals vorkheftrucks of een wikkelmachine, creëren kansen voor het ontwikkelen van vaardigheden die op de arbeidsmarkt worden gewaardeerd. Al deze apparatuur brengt echter kosten met zich mee die niet alle DP's kunnen opbrengen.

Is een samenwerking tussen DP's een manier om financiële drempels te overkomen?

FareShare VK is een voorbeeld van een samenwerking, waarbij FareShare Sussex een lid van een nationaal netwerk is. Omdat het aan de kust ligt is het echter moeilijk om voldoende voedseloverschotten bij elkaar te krijgen, waardoor een groot deel van het voedseloverschot dat via de centrale, moederorganisatie gedistribueerd wordt aan hen wordt bezorgd.

Het is waarschijnlijk de moeite waard om uit te zoeken hoe DP's (samen met andere geïnteresseerde actoren in de voedselketen) kunnen werken aan het opzetten van een fonds.

Dit kan worden opgebracht op basis van een systeem van uitgebreide producentenverantwoordelijkheid (die nog moet worden geïnstalleerd via nieuwe wetgeving), waaruit de DP's kunnen putten om sociale diensten efficiënt uit te voeren door middel van sociale tewerkstelling.



4.2 Personeelszaken

Coördinerend personeel:

afhankelijk van de financiële middelen kan dit een fulltimefunctie zijn of een functie waarin coördinatie en operationeel werk op de vloer gecombineerd worden.

Ondersteunend personeel.

Werkvloerleiders/coaches hebben de leiding over de opleiding van het personeel in sociale dienst en zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse activiteiten. Dit vereist technische, sociale en onderwijsvaardigheden. Sommige werkvloerleiders hebben een technische achtergrond, anderen zijn sociaal werkers. Hoe dan ook is aandacht voor persoonlijke ontwikkeling een vereiste, evenals ondersteuning en feedback bij het dagelijkse werk.

Als een DP wordt geleid door een sociale onderneming betekent dit dat leidinggevenden op de werkvloer ervaring hebben met coaching en training en/of terug kunnen vallen op in-house kennis, ervaring en ondersteuning.

MmAtA werknemers

De profielen van MmAtA zijn redelijk divers, overwegend mannelijk en bestaan in sommige omgevingen uit verschillende migratieachtergronden. MmAtA kunnen meerdere barrières ervaren op de reguliere arbeidsmarkt: technisch laag of onbekwaam zijn, mentale en/of fysieke gezondheidsproblemen hebben waardoor ze lange tijd geen deel uitmaken van de arbeidsmarkt, een hoge leeftijd, moeilijkheden met sociale vaardigheden, moeilijkheden om de taal te leren etc. Elk van deze barrières vereist een specifieke benadering van coaching en training.

Voor sommige "nieuwkomers" is taal de belangrijkste barrière op de werkvloer, soms in combinatie met een hoge leeftijd en/of weinig relevante werkervaring.

Sociale werkgelegenheid, ook in DP's, is inherent tijdelijk. Arbeidscontracten bepalen de duur van het dienstverband, salarissen en vakantiedagen. Dit geldt ook voor mogelijkheden voor inhouse taalondersteuning of opleiding.

Velen zijn in dienst onder wat in de volksmond een "artikel 60-contract" wordt genoemd, aangeboden door de lokale overheid. Een artikel 60-contract wordt gebruikt om mensen die nooit in België hebben gewerkt of langdurig werkloos zijn geweest, te ondersteunen bij het opdoen van werkervaring en de overgang naar een reguliere baan of, in andere gevallen, het recht op een werkloosheidsuitkering te (her)krijgen. Veel "nieuwkomers" stappen via een artikel 60-contract over naar de reguliere arbeidsmarkt.

Over het algemeen verwerven de DP's hun werknemers niet zelf, aangezien dit de verantwoordelijkheid is van de arbeidsbureaus of de lokale sociale diensten. Deze werkwijze geeft regelmatig aanleiding tot klachten van de DP's over de tijd die een aanwerving in beslag kan nemen en over de mismatch van het profiel.

Dit alles heeft ook gevolgen voor het beheer en de planning. Er is een voortdurende doorstroom van medewerkers en ze hebben verschillende soorten opleidingsbehoeften wanneer ze zich inschrijven. Soms passen nieuwe medewerkers bij het soort werk dat wordt aangeboden, voor anderen is het niet mogelijk om aan het werk te wennen en zij dienen te worden vervangen. Bij een goed presterende medewerker is het voor een coach/instructeur moeilijk om deze persoon aan het einde van het contract te laten gaan, omdat zij/hij de gevolgen daarvan zal voelen.



4.3 Financiële middelen

Er zijn diverse categorieën DP's met verschillen die in verband staan met hun middelen:

- DP's in grotere steden met voldoende middelen om hun platform te operationaliseren (Gent, Antwerpen). Wanneer de verdeling van voedseloverschot deel uitmaakt van het beleid van de gemeente, veelal in combinatie met beleid op de gebieden van voedselhulp, sociale economie (sociale werkgelegenheid) en ecologisch beleid (bestrijding van voedselverspilling), kunnen de DP's rekenen op meer structurele financiering. De kosten die ze maken worden opgenomen in het meerjarenplan en budget van de stad, zolang de coalitie de stad bestuurt. Wat er in het meerjarenplan staat, kan na nieuwe gemeenteraadsverkiezingen veranderen. De kosten voor deze categorie DP zijn circa €500.000 tot €550.000 per jaar. Tot eind 2025 worden ze ook gefinancierd door de Vlaamse overheid (ministerie van welzijn, volksgezondheid en gezin): €0,20 per inwoner per jaar, vermenigvuldigd door de armoede-index.
- DP's rondom steden die kernsteden genoemd worden, die actief zijn in de stad en de gemeentes eromheen: de gemeentes dragen eraan bij om het DP te laten werken, maar het is niet altijd eenvoudig om de nodige middelen bij elkaar te brengen. In zulke gevallen zetten de kernstad en de buurgemeentes de kosten voor het gebruik van de diensten van het DP in de meerjarenbegroting. Er bevinden zich echter minder inwoners, waardoor de financiële bijdrage niet zo hoog is als in een dichtbevolkt gebied. Dit betekent dat de DP's op zoek moeten naar aanvullende financiën. Ze krijgen dezelfde steun van de Vlaamse overheid als de DP's in de grote steden. De kosten van deze categorie DP bedragen ongeveer €300.000 tot €350.000 per jaar.
- DP's op het platteland buiten de kernsteden: ook hier leveren de deelnemende gemeenschappen een bijdrage, meestal op basis van dezelfde berekening: een bedrag per inwoner per jaar. Omdat de bevolkingsdichtheid hier lager is, wordt het zonder extra projectfinanciering moeilijk om de operationalisering uit te breiden. Daarnaast ontvangen de DP's tot eind 2025 financiële steun van de Vlaamse overheid. De kosten van deze categorie DP liggen rond de €150.000 tot €200.000 per jaar.



5. BESTUUR

Een constatering die in de loop der jaren bij het bouwen van de DP's gedaan is, is dat het niet mogelijk lijkt om een DP op te zetten zonder deel uit te maken van een grotere structuur.

De belangrijkste activiteiten zijn:

- 1 | het bieden van werkgelegenheid en opleiding aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
- 2 | het implementeren van een maatschappelijke dienst voor mensen in armoede.

Beide activiteiten zijn bedoeld om diensten aan te bieden aan "gemarginaliseerde mensen" zonder (koop)macht.

Het operationaliseren van een DP met betaalde medewerkers (zelfs in sociale dienst) zonder inkomstgenererende activiteiten, impliceert dat er ondersteuning nodig is van een gevestigde organisatie, al is deze er alleen voor back-up op bepaalde momenten.

Dit is namelijk nodig bij de start van het DP, maar ook voor een fatsoenlijke infrastructuur en eventueel als back-up bij transport.

De meeste DP's maken deel uit van de structuur van de lokale overheid. Sommige worden door de lokale overheid uitbesteed aan een sociale onderneming en andere zijn het initiatief van een maatschappelijke organisatie in samenwerking met de lokale autoriteiten.

De impact van deze opzet voor het DP-deel van de gemeentelijke structuur, is dat besluitvorming een tijdrovende bezigheid is en budgetten ruim van tevoren worden bepaald, wat het moeilijker maakt om flexibel te zijn.



6. PARTNERS

Leveranciers

Om de toegang tot verse en gezonde voedseloverschotten te verzekeren, gaan DP's partnerschappen aan met een reeks leveranciers van voedseloverschotten: retailers, veilingen, voedselbedrijven etc. Door met DP's te werken, bouwen leveranciers in het algemeen een "menselijk imago" op voor het publiek/consumenten, wat goed is voor hun duurzaamheidsstrategie. De afgelopen vijf tot zeven jaar is er bij retailers een evolutie geweest van "de onwil om voedseloverschotten weg te geven" (denk aan voedseloverschotten die in afvalbakken werden overgoten met bleek) naar "het wordt niet geaccepteerd als een retailer de voedseloverschotten niet voor sociale doeleinden gebruikt".

Arbeidsbemiddeling

In het geval van werving van medewerkers op een andere grond dan die van artikel 60, is de VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding) verantwoordelijk voor de selectie van mensen voor functies binnen de sociale tewerkstelling. Zoals eerder benoemd, duurt het soms lang om nieuwe medewerkers te matchen met de functie-eisen.

Sociale ondernemingen

Sommige DP's worden operationeel gerund door een sociale onderneming (in het geval van Foodsavers Mechelen is dit Ecoso). Andere werken samen of hebben overeenkomsten met erkende sociale ondernemingen, zodat ze indien nodig een beroep kunnen doen op mensen die daar in sociale dienst staan (Depot Margo, FS Westhoek, VoedSaam, FS Brugge).

Lokale autoriteiten

Voor de meeste DP's in Vlaanderen zijn ze geen partner in de strikte zin van het woord, aangezien ze zelf ook deel uitmaken van de lokale overheid. Uiteraard moeten ze samenwerken met andere structuren binnen de gemeente: bijvoorbeeld om het aanbod van werknemers binnen de sociale werkgeving te verzekeren en om toegang te krijgen tot fatsoenlijke infrastructuur.



7. INVESTEREN IN KLANTRELATIES EN KANALEN

De stad en de gemeenteraden zijn, evenals de regionale overheid, belangrijke klanten van de DP's. Ze moeten dus behoorlijk wat tijd besteden aan het ontwikkelen en onderhouden van deze relaties, vooral op lokaal niveau, aangezien de bijdrages van verschillende gemeenten nodig zijn om het DP te laten werken.

Dit betekent dat ze de gemeentes van voldoende informatie moeten voorzien en bereid moeten zijn om vragen te beantwoorden. Daarnaast moet er uiteraard goed werk geleverd worden, zodat minder mensen in de omgeving in voedselonzeekerheid verkeren.

Wat de sociale tewerkstelling betreft, moet worden aangetoond dat mensen binnen de sociale werkomgeving voldoende worden opgeleid om vervolgens op de conventionele arbeidsmarkt te kunnen werken. Dit is een relatiekanaal dat veel investeringen vereist.

DP's investeren verder in persoonlijke relaties met de maatschappelijke organisaties aan wie ze de voedseloverschotten leveren. Dit doen ze door contact op te nemen wanneer dit nodig is, regelmatig informatie te delen en soms ook door vergaderingen te houden, waarbij alle betrokkenen samenkomen en naar manieren zoeken om elkaar te ondersteunen.

8. KOSTEN EN BATEN

Zoals eerder omschreven, kun je de DP's in Vlaanderen grofweg indelen in 3 soorten:

- 1 | De DP's van de grote steden Antwerpen en Gent
- 2 | De DP's rondom de kernsteden - de kernstad is de initiatiefnemer en werkt met de gemeentes in de omgeving samen om voedseloverschotten te verstrekken aan de maatschappelijke organisaties in dat gebied.
- 3 | De landelijke DP's – het gaat hier om gebieden waar geen stedelijk centrum is, een aantal gemeentes werken samen om een DP in hun gebied te runnen.

Momenteel worden er geen inkomstengenererende activiteiten georganiseerd door de DP's, wat betekent dat alle inkomsten afkomstig zijn van de lokale en regionale overheid en eventuele projectfondsen waar een aanvraag voor ingediend wordt.

De geschatte kosten voor de verschillende soorten DP's zijn:

- 1 | €550.000 per jaar voor de DP's in de grote steden
- 2 | Voor de DP's in de nabijheid van centrale steden liggen de kosten rond de €300.000 tot €350.000 per jaar
- 3 | Voor de landelijke DP's liggen de kosten op ongeveer €150.000 tot €200.000 per jaar

Uit de pilotprojecten van het FLAVOUR-programma blijkt dat de kosten van de ingezamelde voedseloverschotten per kilogram tussen de €0,32 en €0,71 liggen. De hoogste kostenpost is echter een DP in aanbouw. De kosten per kilogram zijn exclusief de investeringskosten.



9. VOORDELEN

9.1 Voor de betrokkenen

SROI

Een van de opvallende resultaten was het zichtbaar worden van de maatschappelijke teruggave die de investeringen van de DP's opleverden. Alexia Sabbe, onderzoeker bij VIVES University of Applied Sciences, heeft samen met het Social Value Engine Team (VK) berekend hoeveel maatschappelijke waarde de verschillende pilotprojecten en het FLAVOUR-project als geheel genereerden. Ze was in staat om de sociale waarde uit te drukken in de taal die de meeste mensen (en politici) begrijpen: geld.

Gemiddeld bracht elke euro die in FLAVOUR werd geïnvesteerd tussen de €7 en €11 op. Hieruit blijkt dat de verschillende initiatieven binnen FLAVOUR effectief zijn geweest en dat het de moeite waard is om de activiteiten in de toekomst voort te zetten.

Door te werken in de sociale economie vinden mensen meer betekenis in hun leven, hebben ze minder mentale en fysieke problemen en zijn ze meer toegewijd aan het bouwen van sterke gemeenschappen in hun woonplaats. In het algemeen is het voor de samenleving goedkoper om mensen een sociale baan te geven dan om ze werkloos aan hun lot over te laten.

Meer informatie over deze SROI vind je op <https://flavour2seas.eu/flavour/>

MmAtA

- Medewerkers voelen zich nuttig bij het doen van werk dat gericht is op mensen die in voedselonzeekerheid leven - solidariteit - eigenwaarde
- Gevoel van erbij horen
- Verminderde eenzaamheid
- Het op orde krijgen van de socialezekerheidsstatus
- Meer mogelijkheden om langdurig werklozen aan het werk te krijgen en aan een inkomen te helpen. Het verkrijgen van een inkomen is een duurzame manier om uit de armoede te komen. Het probleem is dat in de sociale tewerkstelling het minimumloon wordt gehanteerd, een inkomen dat niet altijd toereikend is om alle huishoudelijke kosten te dekken. Het is echter een belangrijk begin van verandering.
In de periode van 2015, toen de eerste DP startte, tot 2021 zijn door de DP's zo'n 70 werkplekken gecreëerd waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gecoacht kunnen worden.
- betere persoonlijke omstandigheden (een tijdelijk dienstverband is geen wondermiddel, maar kan wel helpen bij het veiligstellen van een huurovereenkomst)

Mensen in voedselonzeekerheid krijgen toegang tot vers voedsel.

Outreach: voedselhulp kan een eerste, "veilige" ingang zijn voor maatschappelijke organisaties om in contact te komen met mensen in kwetsbare leefomstandigheden en om aan andere zaken te werken zoals eenzaamheid, het opbouwen van een sociaal netwerk, toegang tot andere activiteiten en ondersteuning.

9.2 Voor de maatschappij

Helaas hebben we de afgelopen jaren een gestage toename gezien van mensen die in een situatie van voedselonzeekerheid terechtkomen. Dit is geen gezonde situatie. Het is belangrijk om te blijven streven naar structurele maatregelen als antwoord op dit probleem.



In de tussentijd willen DP's maatschappelijke organisaties blijven ondersteunen in hun werk om voedselhulp te bieden aan mensen in voedselonzekerheid. Het grootste deel van deze voedselhulp werd vijf jaar geleden nog ingezameld door maatschappelijke organisaties verspreid over heel Vlaanderen.

Door het opzetten van de DP's wordt de inzameling en distributie van voedseloverschotten beter georganiseerd en gecoördineerd en wordt er rekening gehouden met de regels rondom voedselhygiëne.

Er is dus sprake van een professionalisering van de voedselhulpsector. Tegelijkertijd wordt er gewerkt aan de ontwikkeling van een voedseloverschotsector, hoewel dit voor de meeste DP's niet het hoofddoel is: het hoofddoel blijft het organiseren van voedselhulp en opleidingsmogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Er zit echter ook een keerzijde aan deze toenemende professionalisering: het kan leiden tot een verdere institutionalisering van de liefdadigheid in de samenleving. Overheden en beleidsmakers voelen zich minder verantwoordelijk voor het aanpakken van structurele armoedebestrijding, omdat in de meest dringende behoeften wordt voorzien.

Het is een positieve ontwikkeling om in een samenleving te leven waar sprake is van solidariteit is tussen burgers, maar het is de vraag of we een samenleving willen waar mensen in armoede afhankelijk zijn van de goodwill van burgers en bedrijven.

Er zijn ook ecologische voordelen, doelbewust of niet. Voor elke ton voedseloverschot die voor menselijke consumptie wordt teruggewonnen, wordt 3,2 ton CO² bespaard.



Hier wordt mee bedoeld dat deze hoeveelheid voedsel niet opnieuw voor menselijke consumptie geproduceerd hoeft worden, wat wel het geval zou zijn als het naar een ander doel zou gaan.

Volgens de gegevens van de Vlaamse Statistiek (2019) is voedselverspilling verantwoordelijk voor 2,8 miljoen ton CO²-uitstoot, bijna 4% van de totale jaarlijkse uitstoot in Vlaanderen.

Het vermijden van voedselverlies betekent winst voor het klimaat. In de hiërarchie van waardebehoud staat herverdeling van voedsel voor menselijke consumptie het hoogst op de ladder, samen met preventie. Het potentieel is nog steeds erg groot, omdat veel voedseloverschotten (nog) niet bij de consument terechtkomen. Ook beïnvloedt dit de waterbeschikbaarheid.

Het vermijden van voedselverlies zorgt ervoor dat de liters water die gebruikt worden voor voedselproductie niet verloren gaan.

Het totale waterverbruik in Vlaanderen voor de land- en tuinbouw wordt door de Vlaamse Milieu-maatschappij geschat op 67 miljoen m³ per jaar.

Rekening houdend met het daadwerkelijke voedselverlies, wordt ongeveer 20 miljoen m³ water besteed aan het produceren van voedsel dat niet wordt gegeten.

In een gebied als Vlaanderen met permanente waterschaarste kan veel water bespaard worden door voedselverspilling tegen te gaan.

En dan hebben we het nog niet eens over landgebruik. In Vlaanderen wordt intensief gebruik gemaakt van landbouwgrond. Ook op dit gebied heeft het tegengaan van voedselverspilling een gunstig effect.



10. NEGATIEVE IMPACT

Enkele van de negatieve effecten zijn hierboven al aan bod gekomen.

Als het gaat om het creëren van banen door/in sociale werkgeving:

- Er is een discrepantie tussen de veronderstellingen waarop het beleid is gebaseerd en de realiteit in de praktijk. Na het opleidingstraject in de sociale tewerkstelling hebben veel mensen nog steeds moeite om een baan te krijgen of te behouden op de conventionele arbeidsmarkt, aangezien er geen beleid bestaat om mensen uit de sociale tewerkstelling op te vangen. Sommigen van hen komen weer in de werkloosheid terecht, anderen beginnen met een baan in een conventioneel bedrijf maar vertrekken na een tijdje.
- Het krijgen van salaris is een structurele manier om uit de armoede te komen. Het probleem is dat in de sociale tewerkstelling het minimumloon wordt gehanteerd en het met de actuele prijzen voor energie en voedingsproducten moeilijk wordt om alle kosten in een huishouden te betalen. Zelfs twee minimumlonen zijn waarschijnlijk niet genoeg, zeker als er ook kinderen in het huishouden zijn.

Als het gaat om ondersteuning van mensen in voedselonzeekerheid:

- Het is mogelijk dat verdere professionalisering een mogelijk ongewenst neveneffect met zich meebrengt. Professionalisering kan betekenen dat mensen in voedselonzeekerheid altijd onder toezicht zullen staan van officiële instanties zoals de sociale huisvesting, schoolbegeleidingsdienst, socialezekerheidsuitkeringen etc. Dit impliceert een grote kans dat migranten zonder papieren worden uitgesloten, terwijl zij vaak de meeste hulp nodig hebben.
- Op beleidsniveau: het niet uitvoeren van structurele maatregelen ter bestrijding van voedselarmoede

11. BELANGRIJKSTE SUCCESFACTOREN EN UITDAGINGEN

11.1 Belangrijkste succesfactoren

In het kort wat DP's moeten doen:

- Een efficiënte logistieke onderneming leiden en tegelijkertijd leer- en werkmogelijkheden creëren
- Het organiseren van ondersteuning in persoonlijke en relationele ontwikkeling en bij de kwaliteit van leven voor de medewerkers
- Nieuwe leveranciers zoeken en goede werkrelaties met hen opbouwen om te voldoen aan de groeiende vraag naar voedselondersteuning (die veroorzaakt wordt door de groei als platform, maar ook door de actuele kosten van levensonderhoud)
- Het organiseren van commerciële en communicatieactiviteiten om zeker te zijn van financiering voor het bestuur en eventuele uitbreiding van de onderneming



Succesfactoren in volgorde van belangrijkheid:

- Een goede relatie opbouwen met de maatschappelijke organisaties in de omgeving en de lokale autoriteiten door de communicatiekanalen open te houden, transparant te zijn en beloftes na te komen.
- Efficiënte en effectieve systemen en processen opzetten voor inzameling en distributie. Uiteraard is hier de omvang van de investeringen die men kan doen van grote invloed.
- Het opbouwen van vertrouwensrelaties met leveranciers van voedseloverschotten. Het is belangrijk dat de leveranciers erkennen dat je onderneming in staat is om op een efficiënte manier te verzamelen en te distribueren.
- De steun krijgen van de lokale autoriteiten. Dit is van belang bij het werken in het kader van de welzijnszorg, maar ook bij de financiële houdbaarheid.
- Beschikbaarheid van financiële middelen om te investeren in infrastructuur, materieel en vervoer, welke nodig zijn om het DP te kunnen uitbreiden. Verder is financiële duurzaamheid noodzakelijk om maatschappelijke waardecreatie mogelijk te maken.
- Het verfijnen van het coachingstraject van medewerkers binnen de sociale werkgeving, zowel op sociaal als op professioneel gebied. Er moet een manier gevonden worden om een steeds veranderende groep medewerkers te coachen om de werkzaamheden op de meest efficiënte manier uit te voeren, terwijl ze nog worden opgeleid.
- Deel uitmaken van een breder netwerk, dat ondersteund wordt in de activiteiten en uitbreiding. Zo kunnen organisaties binnen dit netwerk van elkaar leren en op een gecoördineerde manier gemeenschappelijke doelen aanpakken en behalen.
- Op de hoogte zijn van plekken waar advies en informatie over regelgeving kan worden verkregen, zodat er niet te veel tijd verloren gaat met zoeken.
- Medewerkers met het juiste profiel - rijbewijs! Het is ingewikkeld om mensen te vinden die de voertuigen kunnen besturen die nodig zijn om voedseloverschotten te verzamelen en uit te delen. Het is dus een uitdaging om het werk goed te organiseren.
- Beschikken over een ondersteunend IT-systeem om processen zoals inkomende en uitgaande voedseloverschotten en de onderliggende administratieve processen te automatiseren, zodat er minder fouten worden gemaakt en er betere dienstverlening aan de maatschappelijke organisaties kan worden geleverd (zoals het bekendmaken van de hoeveelheid voedseloverschotten die ze die dag zullen krijgen).



11.2 Uitdagingen

Interne uitdagingen

Bedrijfsmiddelen

1. Zoals eerder benoemd, hebben de DP's geen inkomsten van commerciële activiteiten. Dit maakt het bestaan van de DP op de langere termijn uitdagend. Structurele financiering is niet vanzelfsprekend. Het grootste deel van de doorgaande kosten van het DP zijn opgenomen in de begrotingen van de lokale autoriteiten, maar in de meeste gevallen dekt de financiering slechts een deel van de kosten. Het vinden van nieuwe/aanvullende financiering is dus een punt van zorg. Nieuwe inkomstengenererende activiteiten kunnen deel uitmaken van de voortschrijdende aanpak.
2. Degelijke infrastructuur en vervoer vereisen voldoende financiële middelen en/of hulp van een gemeente of maatschappelijke organisatie. Het is niet altijd eenvoudig om de meest geschikte infrastructuur en vervoersmiddelen te vinden.
3. Het ondersteunen van medewerkers met de nodige sociale en technische vaardigheden. Door de manier waarop de sociale werkgeving wordt georganiseerd, is het niet altijd mogelijk om de juiste mensen voor de beschikbare functies te krijgen. Tegenwoordig wordt de situatie nog verergerd door de schaarste aan werknemers op de arbeidsmarkt, waardoor er minder mensen binnen de sociale economie werken.
 - a. In Vlaanderen is het werkgelegenheidsbeleid gebaseerd op de verplichting om bij te dragen aan het inkomen van het land. Het hebben van een baan wordt dus niet als een recht gezien. De nadruk ligt vooral op "activering". Soms komen werknemers in de sociale dienst terecht omdat ze daartoe verplicht zijn, ongeacht hun persoonlijke of sociale situatie. Verder zijn dit tijdsbepaalde trajecten, waardoor het voor zowel het DP als de werknemer moeilijk is om de overstap naar het reguliere economische circuit te maken.
 - b. Tijdelijke sociale werkgeving is geen wondermiddel. Sommige mensen passen nooit in het ritme en de verwachtingen van de reguliere arbeidsmarkt en zouden gebaat zijn bij een langdurig of permanent verblijf binnen de sociale werkgeving.



Spanning tussen productiviteit en leermogelijkheden

Opleiding en werkgelegenheid staan centraal bij de waardecreatie van een DP. Het werken met producten met een korte houdbaarheid en de onvoorspelbare toestroom van producten kan echter spanning creëren tussen productiviteitsniveaus en leermogelijkheden. Veel factoren, zoals gebrek aan (ondersteunend) personeel en een toename of afname van de hoeveelheid voedseloverschotten, kunnen van invloed zijn op de opleiding van de medewerkers.

Het is een kwestie van balans vinden tussen de hoeveelheid werk en de opleidingsmogelijkheden. Door een toename van de hoeveelheid voedseloverschotten met een korte houdbaarheid kan de focus verschuiven naar productiviteit, waardoor werkvloerleiders onvoldoende tijd hebben voor training en ondersteuning.

De realiteit van een DP is de voortdurende strijd om de balans tussen productiviteit (een soepel en efficiënte verloop van de werkzaamheden) en de tijd voor een goede opleiding te vinden.

Omdat de instroom van voedsel flexibel is en producten bijna hun houdbaarheidsdatum naderen, moeten werkvloerleiders ervoor zorgen dat al het voedsel op tijd en in overeenstemming met alle voedselhygiënevoorschriften wordt geregistreerd, opgeslagen en gedistribueerd.

Een bijkomende beïnvloedende factor is het feit er een voortdurende doorstroom van medewerkers is, waardoor het een uitdaging is om telkens de balans in het team te vinden.

De complexiteit van het werken met verschillende statuten en profielen

1. De sociale ondernemingen in Vlaanderen bepalen niet wie er als werknemer wordt aangeworven, dat is de taak van het Arbeidsbureau. Het effect is dat de aangeworven persoon niet altijd een goede match is. Dit bemoeilijkt de organisatie van het werk. Leidinggevenden verkeren tenslotte in de wetenschap dat de hoeveelheid voedseloverschotten van tevoren niet bekend is.
 - a. Dit zorgt voor extra werkdruk voor de coaches
 - b. Dit kan de beoogde maatschappelijke waarde in de weg staan
2. Verschil in contracten (lonen, aantal vakantiedagen, opleidingsondersteuning etc.) kan ook voor spanningen op de werkvloer zorgen, aangezien contractvoorwaarden ertoe leiden dat niet alle werknemers op dezelfde manier behandeld worden.



Sociale werkgelegenheid als middel of doel op zichzelf.

Sommige DP's richten zich primair op voedselhulp en voorkomen tegelijkertijd voedselverspilling. Sociale werkgelegenheid is een middel om deze doelen te bereiken.

Hier zijn verschillende risico's aan verbonden:

overschatting van het productiviteitsniveau van het personeel, gebrek aan kwalitatieve ondersteuning en opleiding etc.

Dit kan de werkprocessen, de productiviteit en het welzijn van het personeel belemmeren, zowel dat van het ondersteunend personeel als dat van het personeel in de sociale werkgelegenheid.

Effectieve training en coaching vereisen dat sociale tewerkstelling meer is dan een middel om een DP op te zetten. Het moet ook altijd een op zichzelfstaand doel zijn.

Externe uitdagingen

Inbedding in de lokale/regionale voedselstrategie - onderdeel worden van een duurzaam voedselsysteem

Vandaag, zeker met het groeiende aantal mensen in voedselonzeekerheid, gaat alle aandacht naar het bestrijden van voedselonzeekerheid in kwetsbare gezinnen.

De aanname bestaat nog altijd dat het uitdelen van voedseloverschotten een tijdelijke methode is om voedselarmoede te bestrijden.

Een deel van de overschotten zal hiervoor waarschijnlijk altijd nodig zijn, maar het is niet bedoeld als structurele oplossing voor het probleem. We nemen ook aan dat voedseloverschotten onvermijdelijk zijn, omdat vraag en aanbod heel moeilijk op elkaar kunnen worden afgestemd. Het is daarom belangrijk dat de (sociale) omgang met voedseloverschotten onderdeel wordt van de lokale en regionale voedselstrategie, zodat dit bijdraagt aan de evolutie in voedselbeheer.

Het zou mooi zijn als DP's uiteindelijk onderdeel worden van een systeem waarin onvermijdelijke overschotten automatisch worden omgeleid naar distributie en verwerking (waar dit nodig is), zodat ze zoveel mogelijk voor menselijke consumptie worden gebruikt. Vanuit deze positie wordt invloed op de beleidsvorming ook realistisch.

Zoals eerder benoemd, bestaat er een groot risico dat het effectieve werk van DP's de urgentie bij beleidsmakers om (voedsel)armoede structureel aan te pakken wegneemt. Er moet een strategie worden ontwikkeld om hiermee om te gaan.



WERKEN IN DE VOEDSELOVERSCHOTSECTOR - verwerking

**Gebruik je al voedseloverschotten in een van je producten? Zou je dat graag willen?
Wil je graag ondersteuning krijgen?**

Bezoek dan zeker www.savefoodandemploy.eu (wachtwoord: flav). Op deze website krijg je een aantal specifieke vragen voorgeschoteld die je kennis en zelfvertrouwen met betrekking tot R&D, verkoop, samenwerkingen enz. in kaart brengen. Aan het einde ontvang je een analyse van je ideeën over en je vertrouwen in je product en een overzicht van mogelijke sterktes en zwaktes.

1. WAARDEPROPOSITIE

1.1 Sociaaleconomische waardecreatie

Sociale ondernemingen dienen in de eerste plaats een maatschappelijk doel. Ze moeten echter ook voldoende inkomen hebben om te overleven. Dat kan resulteren in een compromis tussen productiviteit en opleiding.

De sociaaleconomische waarde kan als volgt worden beschreven:

1. Sociale ondernemingen kunnen kwetsbare mensen de kans geven een job te vinden en opgeleid en begeleid te worden in een professioneel milieu. Zo kunnen die mensen professionele vaardigheden ontwikkelen en onderdeel worden van een sociale en professionele gemeenschap. In andere woorden: sociale ondernemingen creëren werk- en leerplekken voor mensen die vervolgens klant worden op de arbeidsmarkt en zelf een inkomen verdienen.
2. Sociale ondernemingen kunnen voedseloverschotten gebruiken om voedingsproducten van goede kwaliteit te maken en te verkopen. (Voorbeelden: enVie, Verspillingsfabriek, sociale restaurants)
3. Sociale ondernemingen kunnen die producten tegen een lagere prijs aanbieden aan kwetsbare mensen (Bijvoorbeeld: Panier de la Mer, sociale restaurants).



1.2 Ecologische waardecreatie

Sommige sociale ondernemingen hebben als voornaamste doel om voedselverspilling te beperken door voedseloverschotten opnieuw in de consumptieketen te brengen.

De meeste sociale ondernemingen hebben belangrijke milieudoelen, maar hun topprioriteit is sociale tewerkstelling. Nog minder sociale ondernemingen denken verder vooruit en hebben een strategie ontwikkeld om onderdeel te worden van een circulair voedselsysteem.

Er worden niet zoveel voedseloverschotten gebruikt om een nieuw product te maken: enVie gebruikt ongeveer 0,60 kg groenten per liter soep (en dat is vrij veel). Dat komt overeen met 60 ton groenten voor 100.000 liter. Dat lijkt veel, maar is eigenlijk maar weinig als we kijken naar hoeveel voedsel er in een land en wereldwijd verspild wordt.

Wanneer we het sociaaleconomische doel van sociale ondernemingen aanvullen met een ecologisch doel, krijgen we de volgende waardepropositie: streven naar een sociaal inclusieve, circulaire voedsleconomie.



2. KLANTENSEGMENTEN

2.1. Overheidsinstanties die investeren in sociale tewerkstelling

Een belangrijke klant van sociale ondernemingen zijn lokale / nationale overheidsinstanties. Ze "schakelen de diensten van sociale ondernemingen in" in een poging meer mensen aan het werk te zetten en het aantal uitkeringen te doen verminderen. Wanneer er een tekort is aan arbeidskrachten op de arbeidsmarkt, willen lokale / nationale overheidsinstanties meer mensen op de arbeidsmarkt brengen, onder meer om knelpuntberoepen in te vullen.

We hebben de systemen die opgezet werden om sociale tewerkstelling te stimuleren toegelicht in het hoofdstuk over de distributie van voedseloverschotten, sectie klanten.

2.2 Medewerkers die een opleiding zoeken en bedrijven die opgeleide mensen zoeken

Medewerkers binnen de sociale tewerkstelling betalen niet zelf voor de dienst, maar worden getraind op de werkvloer. In die zin kunnen ze ook als klanten worden beschouwd.

Ook bedrijven die op zoek zijn naar opgeleid personeel kunnen mogelijke klanten zijn. Denk aan de horecasector of voedselverwerkende sector, die beide op zoek zijn naar arbeidskrachten. Een van de hinderpalen hier is dat heel wat traditionele bedrijven en organisaties niet vertrouwd zijn met de sociale economie.

2.3 Klanten die de producten kopen

De groep klanten die de producten koopt, kan zeer uiteenlopend zijn:

1. De groep kan een combinatie zijn van 'commerciële' klanten en kwetsbare mensen.
2. Ze kan ook uitsluitend uit commerciële klanten bestaan. Het zijn voornamelijk initiatieven die voor het grootste deel met vrijwilligers werken die enkel voor kwetsbare mensen produceren. Ondernemingen die inzetten op sociale tewerkstelling hebben gewoonlijk andere doelen. Een deel van de commerciële klanten kan milieubewust zijn of maatschappelijk geëngageerd, zeker wanneer het verhaal achter het product een belangrijk onderdeel is van de verkoopstrategie.

3. ACTIVITEITEN

3.1 Voedseloverschotten verwerken en leer- en tewerkstellingskansen creëren

Voedseloverschotten verwerken is arbeidsintensiever dan voedseloverschotten verdelen. In theorie kun je met de eerste activiteit dus meer arbeidskansen creëren.

Mensen binnen de sociale tewerkstelling technische, sociale en professionele vaardigheden aanleren, maakt altijd deel uit van het proces. Ook hen ondersteunen in geval van 'moeilijkheden', zoals administratieve kwesties of een moeilijke thuissituatie, maakt deel uit van het takenpakket. Al deze taken kunnen uitgevoerd worden door een begeleider of iemand van de 'sociale afdeling' van de onderneming.

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt komen in aanmerking voor verschillende soorten arbeidsstatuten en de daaraan verbonden bepalingen. Ze kunnen voor verschillende looptermijnen worden aangeworven: van een half jaar tot meerdere jaren (tenzij er geen 'match' is, waardoor ze misschien vroeger de onderneming verlaten).



Als gevolg zijn er altijd begeleiders of opleiders die de medewerkers binnen de sociale tewerkstelling begeleiden. Het is hun taak om mensen op de werkvloer verschillende vaardigheden aan te leren. Hieronder sommen we de taken op die gepaard gaan met het verwerken van voedseloverschotten:

- **Reststromen verzamelen/oogsten** - achtergebleven gewassen op het veld verzamelen gebeurt vaker in het Verenigd Koninkrijk dan in België of Frankrijk.

Het is niet altijd eenvoudig om vanuit een logistiek standpunt voldoende resten naar de juiste plek te brengen, aangezien niet elke onderneming over vervoersmiddelen en bestuurders beschikt.
- **Voedseloverschotten sorteren en schoonmaken** - soms neemt deze taak veel tijd in beslag, vooral wanneer het gaat om kleine gewassen (zoals uien en aardappelen).
- **Voedseloverschotten conserveren** - dit houdt in dat (1) het voedsel onmiddellijk verwerkt moet worden in een maaltijd of product of (2) dat het voedsel zodanig behandeld moet worden dat het niet kan rotten (invriezen, drogen, fermenteren ...). In het geval van invriezen, moet de onderneming over voldoende koelcapaciteit beschikken.
- **Nieuwe toepassingen ontwikkelen** (nieuwe producten of halffabricaten) - voedseloverschotten kunnen ook verwerkt worden in gerechten, zoals sociale restaurants doen.
- **Nieuwe toepassingen testen**, door ze op te dienen in (sociale) restaurants of aan te bieden in een eigen winkel of op evenementen.
- **Doeltreffende verwerkingsprocedures uitwerken**, die makkelijk in te voeren zijn - het is ondertussen wel duidelijk dat het verwerken van voedseloverschotten niet te moeilijk mag zijn. Als de processen te moeilijk zijn, kunnen de begeleiders geen groepen van maximaal tien medewerkers begeleiden. De medewerkers zouden meer advies en doorlopende ondersteuning nodig hebben. Een andere belangrijke, bepalende factor is het voortdurende personeelsverloop door de tijdelijke aard van de contracten. De verwerkingsprocedures moeten als gevolg daarvan voortdurend opnieuw worden uitgelegd.
- **Verwerken** - producten maken op basis van voedseloverschotten.
- **Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt opleiden** - zie de uitleg in het hoofdstuk over distributie. medewerkers binnen de sociale tewerkstelling worden opgeleid zodat ze vervolgens aan de slag kunnen in de traditionele arbeidsmarkt. Ze hebben elk hun eigen belemmeringen en obstakels die ze moeten overkomen om dit doel te bereiken.
- **Producten verkopen** - een deel van het werk van sociale ondernemingen wordt gefinancierd overeenkomstig de regelgeving rond sociale tewerkstelling. Om een deel van de werknemerslonen, de infrastructuur, het transport, het ondersteunende personeel enz. te betalen, moeten ze inkomsten genereren met hun activiteiten. Ook de producten die ze maken met voedseloverschotten moeten inkomsten genereren. De sociale ondernemingen moeten bijgevolg de juiste klanten vinden die ervoor willen betalen.
- **Ondersteunende activiteiten uitvoeren**, zoals HR, boekhouding ...
- dit zijn activiteiten die de sociale onderneming zelf moet financieren.



Wanneer we inzoomen op de verwerking van voedseloverschotten met de hulp van medewerkers binnen de sociale tewerkstelling, kunnen we drie verschillende soorten/niveaus van verwerking onderscheiden:

1. De verwerking tot maaltijden die onmiddellijk geconsumeerd worden
2. De verwerking tot een product met een langere houdbaarheidsdatum dat een variatie is op het product/de producten die de sociale onderneming al produceert.
Denk aan een koekje of smeerpasta met nieuwe ingrediënten.
3. De verwerking tot een compleet nieuw product met een langere houdbaarheidsdatum
4. De verwerking tot een halffabricaat dat vervolgens door andere ondernemingen (B2B) als ingrediënt in hun producten wordt gebruikt. De klanten leveren in dat geval vaak het recept voor hun producten aan.

Sociale ondernemingen hebben heel wat ervaring opgedaan met het opleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ze hebben ook opleidings- en begeleidingstrajecten uitgewerkt met een focus op voedselverwerking zodat de sociale werknemers kunnen groeien in hun job. Sociale ondernemingen kunnen deze capaciteit mogelijk als een dienst aan traditionele ondernemingen aanbieden als de arbeidsmarkt in de toekomst inclusiever wordt.

3.2 Relaties opbouwen met leveranciers van voedseloverschotten

Voedseloverschotten die moeten worden verwerkt, zijn gewoonlijk afkomstig van de primaire sector of voedingsbedrijven. Producten hogerop de voedselketen zijn vaak al verwerkt en het is niet eenvoudig om verwerkte producten opnieuw te verwerken.

De porties zijn daar namelijk vaak te klein voor. Voedseloverschotten uit de primaire sector zijn vaak seizoensgebonden. Ze zijn niet het hele jaar rond beschikbaar.

Het kost tijd en sociale ondernemingen moeten netwerken om het hele jaar rond op voldoende voedseloverschotten te kunnen rekenen. Ze kunnen ook samenwerken met groenteveilingen, maar in de wintermaanden zijn er minder producten beschikbaar.

3.3 Voldoende producten verkopen om aan het einde van het jaar minstens break-even te draaien

Afhankelijk van het type product, kan er een apart verkoopkanaal worden opgesteld om dit specifieke doel te bereiken. Het is zeer moeilijk om te concurreren met producten in de gewone voedselindustrie.

Die worden namelijk op grote schaal en geautomatiseerd gemaakt, met als gevolg dat de kosten lager zijn. Heel wat mensen (en gewone bedrijven) denken dat de productiekosten voor sociale bedrijven lager liggen dan in de traditionele economie, maar dat is een misverstand.

Medewerkers binnen de sociale tewerkstelling zijn namelijk een pak minder productief en moeten altijd begeleid worden door een opleider of begeleider.



Er zijn bijgevolg heel wat individuen bij het proces betrokken en die moeten allemaal worden betaald en opgeleid, waardoor het proces niet volledig kan worden geautomatiseerd.

Momenteel is het aantal medewerkers binnen de sociale tewerkstelling in de voedseloverschot-industrie vaak beperkt, van een paar medewerkers tot 15 of 20.

In de meeste gevallen werken de sociale ondernemingen al met voedsel en gebruiken ze voedseloverschotten als extra dienst of als ingrediënt in hun producten. Er zijn niet veel sociale ondernemingen die enkel met voedseloverschotten werken (Panier de la Mer, enVie).

3.4 Ecologische uitdagingen in de praktijk

Wanneer we sociale ondernemingen vragen naar de manier waarop ze bij hun activiteiten rekening houden met ecologische uitdagingen, merken we dat er nog veel ruimte voor verbetering is.

Ze investeren vaker in ecologische verpakkingen en bezitten een aantal elektrische bakfietsen.

Ze zijn van mening dat elektrische bestelwagens nog steeds te duur zijn om nu al in te investeren en stellen dat de autonomie te laag is en het te lang duurt om de batterij tijdens de werkuren op te laden. Ze gebruiken nog steeds bestelwagens op diesel, omdat die het krachtigst zijn - met een uitstoot van 0,264 kg/km CO₂.

4. BEDRIJFSMIDDELEN

4.1 Fysieke middelen



Tot nu toe bouwen de meeste sociale ondernemingen geen nieuwe infrastructuur of installeren ze geen nieuwe apparatuur specifiek voor de verwerking van voedseloverschotten.

Ze gebruiken eenzelfde infrastructuur en uitrusting voor voeding en voedseloverschotten.

De meeste ondernemingen werken namelijk al met voedsel. De voedseloverschotten die ze dan verwerken, zijn een uitbreiding op hun activiteit.

Er zijn een paar uitzonderingen, zoals enVie, Panier de la Mer en de sociale onderneming Ecoso. Zij verwerkten eerder nog geen voedsel en werken dus louter met voedseloverschotten.

In hun geval kunnen we ervan uitgaan dat ze infrastructuur en apparatuur aangeschaft hebben.

4.2 Personeelszaken

In de meeste gevallen worden er geen nieuwe arbeidskrachten aangeworven louter en alleen voor het verwerken van voedseloverschotten.

De verwerking van voedseloverschotten wordt in eerste instantie gedaan door personeel dat reeds aanwezig is in de voedselafdeling van de onderneming.

Pas wanneer de vraag en de verkoop toenemen en het nodig is de activiteiten uit te breiden, wordt er geïnvesteerd in nieuw personeel. Zoals we eerder al hebben beschreven, is dit niet evident.

Sociale ondernemingen kunnen hun medewerkers namelijk niet zelf aanwerven. Dat is de taak van het Arbeidsbureau. Bovendien moeten ze zich houden aan het aantal werkplekken dat de overheid hun toekent. Werven ze meer personeel aan, dan moeten ze zelf instaan voor de kosten.

4.3 Financiële middelen

Een deel van de financiële puzzel wordt ingevuld door de lokale overheidsinstantie. Die betaalt de kosten voor het inzetten en opleiden van mensen die moeilijk een job vinden. Ze kunnen ook rekenen op geld uit kleinere bronnen, projecten of gemeentes. Het grootste deel van hun inkomsten moet echter komen uit hun eigen diensten of producten.



Sociale ondernemingen moeten dus zelf inkomen genereren met de verwerking van voedseloverschotten en kampen daarbij met heel wat onzekerheden:

- Hoe kunnen ze de voedseloverschotten naar hun onderneming transporteren zonder overdreven logistieke kosten?
- Zijn er het hele jaar lang voldoende overschotten? De levering is namelijk seizoensgebonden: vaak in de zomer, op een moment dat veel medewerkers op verlof zijn.
- Investerings zijn verantwoord wanneer het rendement duidelijk is. In de sector van de voedseloverschotten is dat echter niet altijd even duidelijk. De marge op de producten moet groot genoeg zijn om de investering terug te verdienen. In de meeste gevallen is de marge echter vrij klein. Sociale ondernemingen kunnen voornamelijk winst maken door aanzienlijk op te schalen of een exclusief product te verkopen, maar het semi-artisanale karakter van de verwerking zorgt ervoor dat het proces duurder is en het productievolume lager.
- Het is niet haalbaar voor elke sociale onderneming om haar (beperkt aantal) producten te verkopen. Er is onvoldoende marketingkennis en tijd.

Sociale restaurants maken regelmatig gebruik van voedseloverschotten. Dit proces kan als succesvol worden beschouwd en vergt geen investeringen en nauwelijks extra personeel. Het is een goede manier om te leren werken met voedseloverschotten.

5. PARTNERS

De partners zijn dezelfde als de partners die we in het hoofdstuk 'distributie' hebben vermeld. De onderlinge samenwerking tussen sociale ondernemers is echter niet altijd even sterk.

6. INVESTEREN IN KLANTRELATIES EN KANALEN

Sociale ondernemingen produceren al lange tijd maaltijden die ze vervolgens aanbieden in restaurants of cateringzaken. Er worden steeds meer maaltijden geproduceerd en ook de klantrelatie is goed. Het was dus te moeilijk om voedseloverschotten in sociale restaurants te introduceren. Sommige restaurants ervoeren dat zelfs als iets negatiefs:

- ze hadden veel meer voedseloverschotten nodig dan wat ze konden krijgen
- normaal gebruiken ze vooraf gesneden en diepgevroren groenten in de keuken. Verse groente-overschotten tegen een bodemprijs kwamen uiteindelijk duurder uit door de tijd die nodig was om ze schoon te maken en te snijden

Wat de verkoop van producten met een langere houdbaarheidsdatum betreft, moeten we vaststellen dat sociale ondernemingen een gebrek aan ervaring hebben.

De meeste ondernemingen hebben een eigen winkel en sommige hebben ook een webwinkel, maar hun bereik is eerder beperkt. Het is voor hen al moeilijk genoeg om klassieke voedselproducten met een langere houdbaarheidsdatum te verkopen. Het is dus begrijpelijk dat ze eerder terughoudend staan tegenover het idee om voedseloverschotten in producten te verwerken die ze vervolgens verkopen. Ondersteuning en begeleiding is noodzakelijk.



7. KOSTEN EN BATEN

Op dit moment lopen er slechts een handjevol pilootprojecten rond de verwerking van voedseloverschotten. De meeste projecten maken bovendien deel uit van de bestaande voedselactiviteiten. Het is dus niet eenvoudig om de exacte kosten te berekenen.

Arbeidskrachten zouden het aantal uren dat ze met voedseloverschotten werken, moeten noteren zodat we een realistische schatting kunnen maken. Zoals we eerder al hebben vermeld, nemen bedrijven die met voedseloverschotten werken wel een aantal financiële risico's. Om al de redenen die we eerder beschreven hebben, was het niet altijd duidelijk hoeveel extra omzet die pilootprojecten genereerden.

Om meer inzicht te krijgen in wat er nodig is om een rendabel, duurzaam en circulair voedselnetwerk op te bouwen, zouden we een nauwe samenwerking tussen verschillende actoren in de voedselindustrie moeten kunnen opzetten en bestuderen. Die actoren zouden dan infrastructuur en materiaal moeten delen, bijvoorbeeld in een lokale food hub.

De twee sociale ondernemingen waarvan we weten dat ze enkel met voedseloverschotten werken - enVie en Panier de la Mer in Boulogne-sur-Mer - hebben andere ervaringen met de kosten en baten. enVie draait nog niet break-even door de uitdagingen die we verderop zullen bespreken, maar ook omdat hun producten en diensten nog niet uniek genoeg zijn en hun productieschaal te klein is.

Panier de la Mer is economisch levensvatbaar vanwege de specifieke ondersteuning die Frankrijk aan ACI's geeft en het ruime aanbod van de onderneming.



8. VOORDELEN

8.1 Voordelen voor de betrokkenen

Door te werken in de sociale economie vinden medewerkers meer betekenis in hun leven, hebben ze minder mentale en fysieke problemen en zijn ze meer toegewijd aan het bouwen van sterke gemeenschappen in hun woonplaats.

In het algemeen is het voor de samenleving goedkoper om mensen een sociale baan te geven dan om ze werkloos aan hun lot over te laten. Wie hierover meer wil weten, kan zich verdiepen in de Social Value Engine ((Social Return On Investment van het project, berekend door VIVES, HERWIN!, Plymouth Marjon University en The Social Value Engine Team.)

De uitdaging bestaat erin genoeg tijd te hebben om voldoende opgeleid te worden en de juiste follow-up te krijgen, zodat men deel kan uitmaken van deze arbeidsmarkt. Maar wat met mensen die nooit deel zullen uitmaken van de conventionele arbeidsmarkt?

In België wordt er binnenkort een nieuw statuut ingevoerd, waarmee conventionele bedrijven medewerkers kunnen aanwerven via het sociale statuut, vervolgens kunnen opleiden en dan omzetten in 'conventionele' medewerkers. Dat lijkt een inclusievere manier om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te integreren, maar we moeten nog wachten op de resultaten.

Uit een onderzoek van de OESO blijkt dat een sociale, circulaire economie de impact van automatisering in verschillende sectoren kan opvangen. Voedseloverschotten verwerken kan deel uitmaken van deze sociale, circulaire economie, aangezien er nog steeds heel wat mensen nodig zijn om het werk te verrichten.

Een mogelijk voordeel voor de mensen die rechtstreeks betrokken zijn, is de kennis die ze opdoen over milieukwesties. Die kennis kan namelijk goed van pas komen bij latere jobs. Op voorwaarde uiteraard dat dit erkend wordt.

Ook sociale ondernemingen hebben verschillende voordelen. Zo hebben ze onder meer de kans om deel uit te maken van de circulaire economie, hun activiteiten te diversifiëren en kennis te vergaren over meer circulaire activiteiten. In de toekomst kunnen ze eventueel ook een schakel worden in een duurzamer voedselsysteem.



8.2 Voordelen voor de maatschappij

De sociale economie trekt aan en dat creëert mogelijkheden om het aantal langdurig werklozen te doen dalen en de impact van langdurige werkloosheid op de betrokkenen en de maatschappij te verkleinen. Meer informatie vind je in het verslag over SROI.

Wie wil meewerken aan een meer circulair voedselsysteem, kan producten kopen waarvoor voedseloverschotten werden gebruikt. Als het verhaal achter een product goed wordt verteld, kan dat het bewustzijn rond sociaal inclusief werk en milieukwesties vergroten.

Andere voordelen van minder voedselverspilling voor de maatschappij in haar geheel:

- Meer voedseloverschotten bereiken hun bestemming, namelijk consumptie door mensen.
- Er wordt minder CO₂ uitgestoten omdat de overschotten worden geconsumeerd en dus niet moeten worden vervangen door ander voedsel waarvoor er CO₂ moet worden uitgestoten.
- Hetzelfde geldt voor het gebruik van land, water, natuurlijke of chemische meststoffen enz.

Tegelijkertijd komt er wel CO₂ vrij bij de verwerking van voedseloverschotten, namelijk bij transport, het koelen en/of invriezen, het verwerken en het opnieuw verpakken. Als deze producten dus niet geconsumeerd worden, wordt er dus twee keer zoveel CO₂ uitgestoten.

9. UITDAGINGEN

Met betrekking tot de arbeidskrachten

Dit zijn de voornaamste uitdagingen met betrekking tot de arbeidskrachten:

1. Productief blijven en ondertussen ook medewerkers binnen de sociale tewerkstelling begeleiden. Dat heeft een impact op de samenwerking tussen sociaal georiënteerde en economisch georiënteerde bedrijven.
2. Voldoende tijd hebben om een opleidingstraject af te ronden. De opleiding moet aangepast worden aan de capaciteit en het werkritme van de persoon in kwestie. Eén coach kan een team begeleiden van mensen met verschillende capaciteiten.
3. Wat gebeurt er met mensen die de vaardigheden of veerkracht niet hebben om door te groeien naar de reguliere arbeidsmarkt en die nooit opgeleid kunnen worden om aan de slag te gaan in de conventionele arbeidsmarkt?

Enkele voorbeelden:

Voor sociale ondernemingen zoals enVie, dat al gedurende bijna drie jaar mensen werk biedt binnen de sociale tewerkstelling (12 medewerkers, waarvan vier vast in dienst) en soepen en sauzen maakt van overschotten van groenten, is het een grote uitdaging om mensen (met verschillende opleidingsbehoeften) op te leiden en tegelijkertijd voldoende productief en kostenefficiënt te zijn.

De onderneming heeft geïnvesteerd in een semi-industriële machine in plaats van een industriële, zodat hun medewerkers technische vaardigheden kunnen aanleren terwijl ze het voedsel verwerken.

Een volledig leertraject duurt gewoonlijk twaalf maanden, maar de meeste medewerkers blijven niet tot het einde.



Op dit moment hebben ze een aantal medewerkers die langer kunnen blijven, zodat ze hun activiteiten en workflow toch enigszins kunnen stabiliseren. enVie heeft herhaaldelijk aangegeven dat het zeer uitdagend is om te werken met een personeelsbestand dat voortdurend verandert.

Sociale ondernemingen zoals het Franse Panier de la Mer zijn anders, omdat hun focus ligt op het opleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ze moeten ook inkomsten genereren om een deel van hun personeel te betalen, maar die druk is minder groot.

Hun uitdaging bestaat er voornamelijk in een goede relatie te creëren tussen de verschillende activiteitengroepen (schoonmaken van de vissen en catering) en de medewerkers onderling. Ze willen alle medewerkers alle vaardigheden bijbrengen die ze willen leren, maar dat is niet altijd eenvoudig vanwege onderlinge rivaliteit. Ook het verschil in de opleidingsbehoeften - persoonlijke follow-up voor elke medewerker - en het grote verloop zijn uitdagend.

De meeste producten die PdIM produceert, worden verdeeld onder mensen die in een situatie van voedselonzekerheid verkeren..

Met betrekking tot de productiviteit en het belang om minstens break-even te draaien

Als we kijken naar alle projecten en hun ervaringen (pilotprojecten, Restjesfabriek, FEAD-soeproject, ervaring van enkele leden van HERWIN), is het duidelijk dat we met verschillende uitdagingen rekening moeten houden:

1. Logistiek: voedseloverschotten en reststromen kunnen worden opgehaald in alle uithoeken van een land. Vaak is het volume niet erg groot en ook nauwelijks voorspelbaar.
2. Om de voedseloverschotten zo doeltreffend mogelijk te verwerken, vóór ze verrotten, hebben bedrijven de juiste infrastructuur en apparatuur nodig. Grote bedrijven met professionele uitrusting zijn vaak niet geïnteresseerd in de kleine, eerdere onvoorspelbare hoeveelheden voedseloverschotten (ze kunnen wel geïnteresseerd zijn in grote hoeveelheden). Kleinere bedrijven, zoals bedrijven die producten op maat aanbieden, zullen makkelijker kleinere hoeveelheden reststromen verwerken, maar ze vinden het moeilijk om te beslissen in welke extra, gespecialiseerde uitrusting ze kunnen investeren. Het moet namelijk opleveren. Op dit moment verwerken ze voedseloverschotten met de uitrusting die ze al hebben en dus niet met de best mogelijke uitrusting, zoals een pers.
Een bijkomende factor is dat reststromen van fruit en groenten veel water bevatten, waardoor ze sneller rotten. Het is dus belangrijk om de reststromen zo snel mogelijk te stabiliseren en daar hebben bedrijven de juiste uitrusting voor nodig.
3. De grootste uitdaging bestaat erin voldoende te verkopen. Het is onmogelijk om met industrieel geproduceerd voedsel te concurreren en het semi-artisanale karakter van de verwerking zorgt ervoor dat de producten duurder zijn. Het is niet evident om via detailhandelaars te verkopen omdat zij verwachten dat de producten altijd hetzelfde smaken (wat niet altijd mogelijk is door het verschil in versheid van de reststromen), in grotere hoeveelheden worden geleverd en vervolgens goedkoper worden aangeboden zodat ze kunnen concurreren met gelijkaardige producten op hetzelfde schap.
4. De grootste reststromen zijn beschikbaar in de zomer, terwijl sociale ondernemingen juist op dat moment over minder personeel beschikken. Bovendien wordt het steeds moeilijker om de gewone vacatures in te vullen. Vlaanderen, bijvoorbeeld, worstelt met een zeer krappe arbeidsmarkt. Het is niet eenvoudig om de juiste mensen op het juiste moment te vinden.



Met betrekking tot het milieu:

1. De ecologische waarden van de onderneming in de praktijk toepassen. Het vergt veel kennis en onderzoek om de juiste tools te vinden en maar weinig mensen hebben de tijd om zich erin te verdiepen. Bovendien vereist het toepassen van de milieudoelen veel opleiding, voorlichting en herhaling om de medewerkers bewust te maken van het belang van de milieudoelen en het belang om ernaar te handelen. Aangezien medewerkers binnen de sociale tewerkstelling vaak van onderneming wisselen, kan het een oplossing zijn om de milieukwesties op te nemen in het opleidingstraject.
2. De kost van duurzamere materialen, zoals duurzamere verpakkingen, maar ook de kost van transport en koel- en vriesinstallaties.

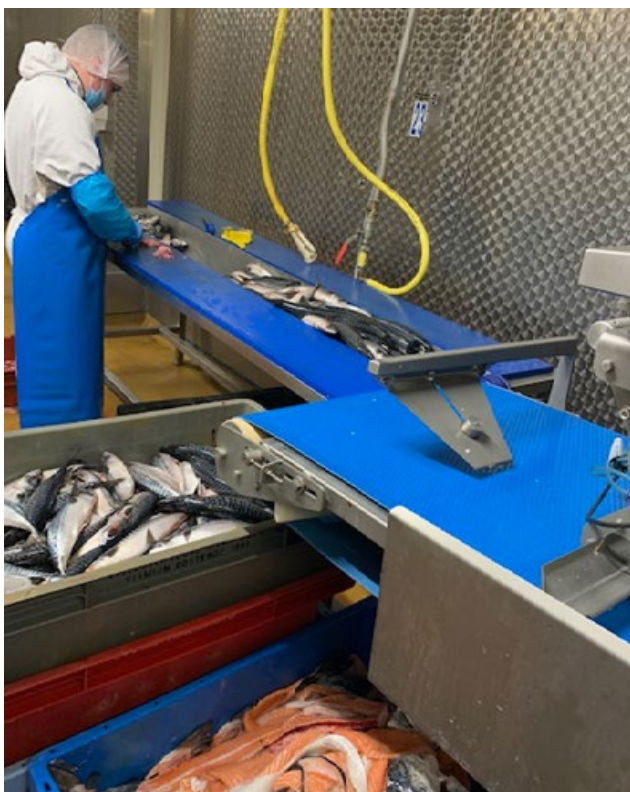
Enkele voorbeelden:

enVie en de Verspillingsfabriek werden opgericht met een milieudoel, maar de ondernemingen wilden ook inzetten op maatschappelijke duurzaamheid. Later werd duidelijk dat het maatschappelijke deel een grote impact had op hun productiviteit. De werkprocessen moeten worden aangepast aan het (groei)vermogen van de medewerkers binnen de sociale tewerkstelling.

Ook het Franse Panier de la Mer werd opgericht vanuit een milieuperspectief. De persoon die het initiatief lanceerde, was verbijsterd door de hoeveelheid vis die verloren ging en wilde daar iets aan doen. Dat is het verhaal achter de verschillende Panier de la Mer-bedrijven.

Om het idee levensvatbaar te maken, koos de oprichter ervoor een 'Atelier d'Insertion' te creëren. Zo kon hij rekenen op veel subsidies, al moest hij zich daarvoor wel aan enkele regels houden.

Mensen met een afstand van de arbeidsmarkt opleiden en de nodige vaardigheden aanleren om te werken in de reguliere arbeidsmarkt, werd al snel het belangrijkste doel. Toch kon de organisatie het werk zodanig organiseren dat ze bijna uitsluitend met voedseloverschotten werkt.



Wat hebben we nodig om de verwerking verder te stimuleren?

Zie <https://flavour2seas.eu/flavour/>

Vlaanderen werkt aan een nieuw statuut, maatwerk, waarbij medewerkers met een arbeidsbeperking aan de slag kunnen in een regulier bedrijf en ondertussen opgeleid worden.

Het is de bedoeling dat de medewerkers na de opleidingsperiode een gewoon contract kunnen krijgen in dezelfde onderneming. Tegelijkertijd hebben ze de mogelijkheid hun statuut van medewerker binnen de sociale tewerkstelling te behouden als het op niets uitdraait op de reguliere arbeidsmarkt.

De kans dat iemand hetzelfde traject van sociale tewerkstelling meerdere malen moet heropstarten en ondertussen alle motivatie verliest, wordt zo misschien kleiner. Jammer genoeg biedt maatwerk nog steeds geen oplossing voor mensen die geen toegang hebben tot de reguliere arbeidsmarkt.

Zelfs als de sociale economie een goede partner is voor het verwerken van kleinere hoeveelheden voedseloverschotten, zijn er nog heel wat obstakels en moet er meer kennis worden vergaard.

Bedrijven hebben ondersteuning nodig op het vlak van:

- Relaties opbouwen tussen de verschillende actoren in de keten, zodat voedseloverschotten efficiënter kunnen worden vervoerd en verwerkt
- Mogelijke verkoopkanalen en hun toegankelijkheid
- Het ontwikkelen van producten en de tests die ermee gepaard gaan
- De wetgeving
- De technologie
- Het businessplan en de economische levensvatbaarheid
- De verpakking en etikettering
- Sales en promotie
- Distributie en logistiek



Momenteel bevinden veel sociale ondernemingen zich op een spreekwoordelijk 'eiland' en dat terwijl samenwerking en afstemming met verschillende actoren nodig is om voldoende producten te kunnen verkopen. De sociale ondernemingen zijn te klein om alle activiteiten met betrekking tot het verwerken van voedseloverschotten (het verzamelen van de overschotten en het produceren, verkopen en leveren van producten) zelf te kunnen uitvoeren. Het is van groot belang dat ze goede samenwerkingen afsluiten.

Op dit moment worden 'foodhubs' als een ideaal, theoretisch model gezien binnen de voedseloverschottensector. Een foodhub is een centrum op een strategisch gekozen locatie waar allerlei activiteiten met betrekking tot het verwerken van voedseloverschotten worden samengebracht en reststromen in kaart worden gebracht. Alle activiteiten en processen liggen in lijn met de afvalhiërarchie van Lansink (de ladder van Lansink), waardoor onvermijdelijke voedseloverschotten optimaal gevaloriseerd kunnen worden. Zoals we eerder hebben uitgelegd, werd er tijdens verschillende pilootprojecten onderzocht hoe voedseloverschotten konden worden omgezet in nieuwe producten.

De uitdaging zal erin bestaan deze ideeën en activiteiten via samenwerkingen op te schalen. Fabrieken die voedseloverschotten verwerken en sociale ondernemingen zoals sociale restaurants en sociale supermarkten zouden instrumenten moeten zijn in de strijd tegen voedseloverschotten. Ze kunnen voedseloverschotten rechtstreeks doorverkopen, gebruiken in maaltijden in (sociale) restaurants of nieuwe producten maken. Als dat niet mogelijk is, kan er worden gekeken naar de beste alternatieve route: diervoeder of compost.

We zouden zelfs een stap verder kunnen gaan en ervoor kunnen zorgen dat voedsel zo optimaal mogelijk wordt gebruikt door initiatieven op te zetten en bijvoorbeeld kookateliers te organiseren. Een andere mogelijkheid is teksten publiceren over gezond eten (zoals de Brighton and Hove Food Partnership, een van de partnerorganisaties van het FLAVOUR-project).

