

ING Sectorstudie Food

Personeelsschaarste brengt koploperspositie Nederlandse voedingssector in het gedrang

Combinatie van vergrijzing, dalende instroom van talent en stagnerende productiviteitsgroei vraagt om sterkere inzet op personeelsbeleid.

Intro: structurele krapte stelt voedingssector voor uitdagingen

Al meer dan drie jaar lang staat bij voedingsmiddelenfabrikanten en groothandels een tekort aan arbeidskrachten bovenaan hun lijstje met grootste belemmeringen. Er zijn meerdere redenen waarom die schaarste ook de komende jaren aanhoudt. Om toekomstbestendig te blijven is verdere automatisering een veel gehoord advies. Er zijn echter meer oplossingsrichtingen om de impact van personeelsschaarste te verkleinen. Versterking van het personeelsbeleid is daar een van, waarbij wij stellen dat investeringen op dat vlak essentieel zijn voor de voedingssector om ook toonaangevend te blijven. Aan de hand van data-analyses schetsen we de belangrijkste toekomstige uitdagingen rondom personeel. Vervolgens identificeren we aan de hand van een tiental gesprekken met ondernemers hoe een versterking van hun personeelsbeleid bijdraagt aan hun succes.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 – Personeelstekort in de voedingssector vraagt om strategische keuzes

Hoofdstuk 2 – Schaarste houdt aan richting 2030

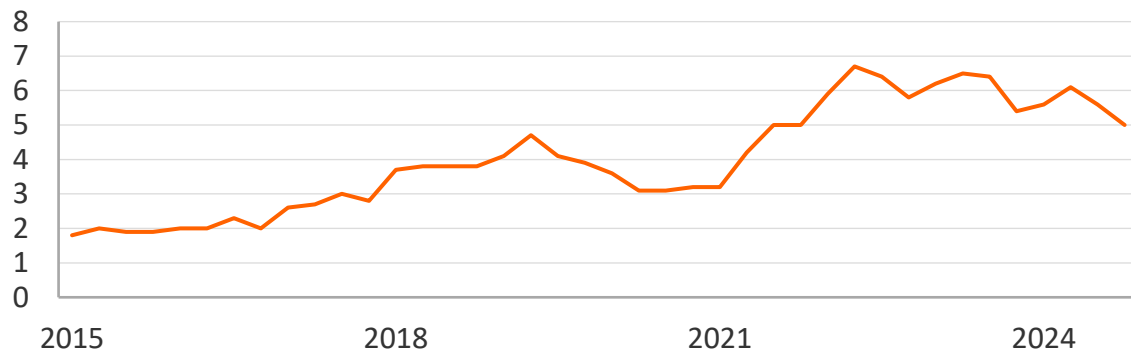
Hoofdstuk 3 – Wat voedingsbedrijven doen om hun personeelsbeleid te versterken

H1 – Personeelstekort in de voedingssector stelt bedrijven voor strategische keuzes

Aanhoudende krapte

De Nederlandse arbeidsmarkt is al jaren krap op basis van de vergelijking tussen het aantal openstaande vacatures ten opzichte van het aantal kortdurend werklozen (bron [UWV](#)). Binnen de voedingssector behoren onder andere machinemonteurs, meewerkend voormannen, IT-specialisten en vrachtwagenchauffeurs tot de beroepsgroepen met de grootste tekorten. Het aantal vacatures in de voedingsindustrie liep vanaf begin 2021 flink op mede doordat in de corona-periode bovengemiddeld veel oudere werknemers de sector verlieten. Door de gedeeltelijke terugkeer van die groep is het aantal vacatures wat afgenomen. Historisch gezien ligt het aantal vacatures en de verhouding tussen het aantal vacatures en werkzame personen echter nog steeds hoog in zowel de voedingsindustrie als in de groothandel.

Nog steeds veel vacatures in de voedingsindustrie, maar aantal loopt wel iets terug x1.000, per kwartaal



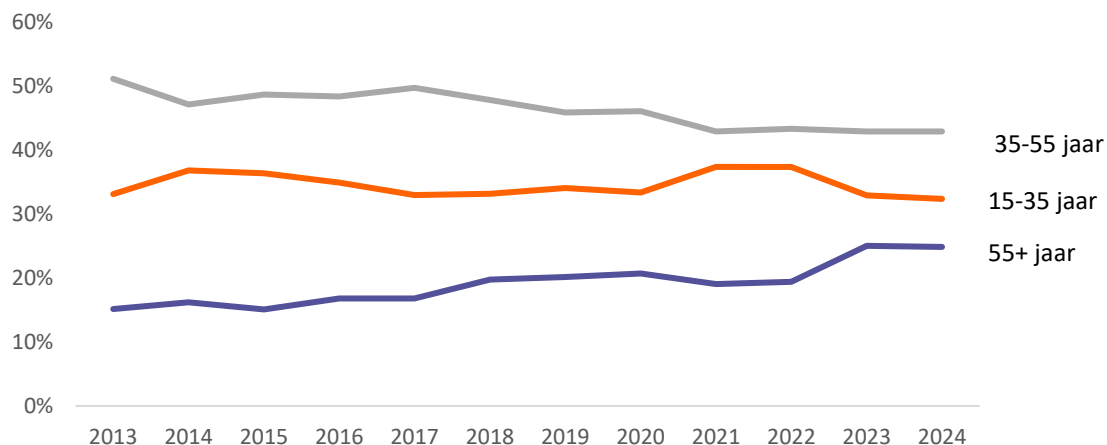
Bron: CBS, ING Research

Vergrijzing goed zichtbaar in personeelsbestand

Door vergrijzing en doordat mensen langer doorwerken lag het aandeel 55-plussers binnen de werkzame beroepsbevolking in de voedingsindustrie in 2024 op 25 procent. Dat is 10 procentpunt hoger dan 10 jaar terug. Tegelijkertijd neemt zowel het aandeel als het aantal werknemers tussen de 35 en 55 jaar af. Het aandeel tussen de 15 en 35 jaar is door de jaren heen redelijk stabiel. Binnen die groep is een punt van zorg dat het aantal en het aandeel werknemers tussen de 15 en 25 jaar in 2023 en 2024 afnam. Dat kan een teken zijn van een dalende populariteit bij jongeren om in de sector te werken.

Door vergrijzing meer senior en minder medior werknemers in de voedingsindustrie

Samenstelling werkzame beroepsbevolking per leeftijdsgroep



Bron: CBS, ING Research

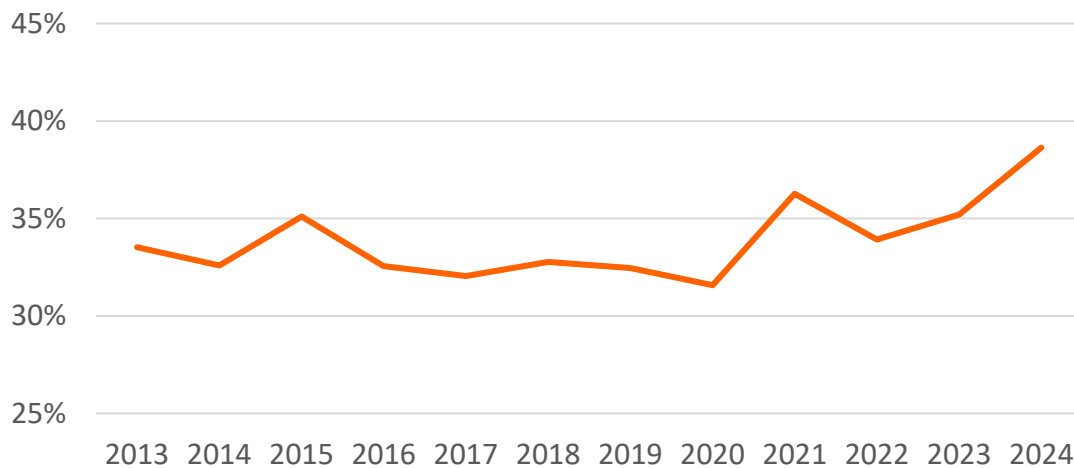
Daling van aantal medewerkers met een mbo-achtergrond

Binnen de voedingsindustrie daalt het aantal werkenden met een mbo 2,3 of 4 opleiding sinds 2020 terwijl het aantal lager opgeleide werkende toeneemt. Dit is opvallend want in gesprekken met ondernemers komt regelmatig naar voren dat er in productiefuncties sprake is van een toenemende complexiteit van werkzaamheden. Bij diverse typische productieberoepen constateren we echter dat het aandeel laagopgeleide werkenden juist stijgt. Aangezien er voor dergelijke productieberoepen veel krapte is, zijn bedrijven waarschijnlijk breder gaan werven om

hun cruciale productiefuncties toch in te vullen. Dat is ook in lijn met de beweging onder werkgevers om meer op vaardigheden en minder nadrukkelijk op opleiding te selecteren ([UWV: 34 oplossingen voor personeelstekorten](#)).

Aandeel lager-opgeleiden in productieberoepen stijgt

% werkenden met basisonderwijs, vmbo en/of mbo 1



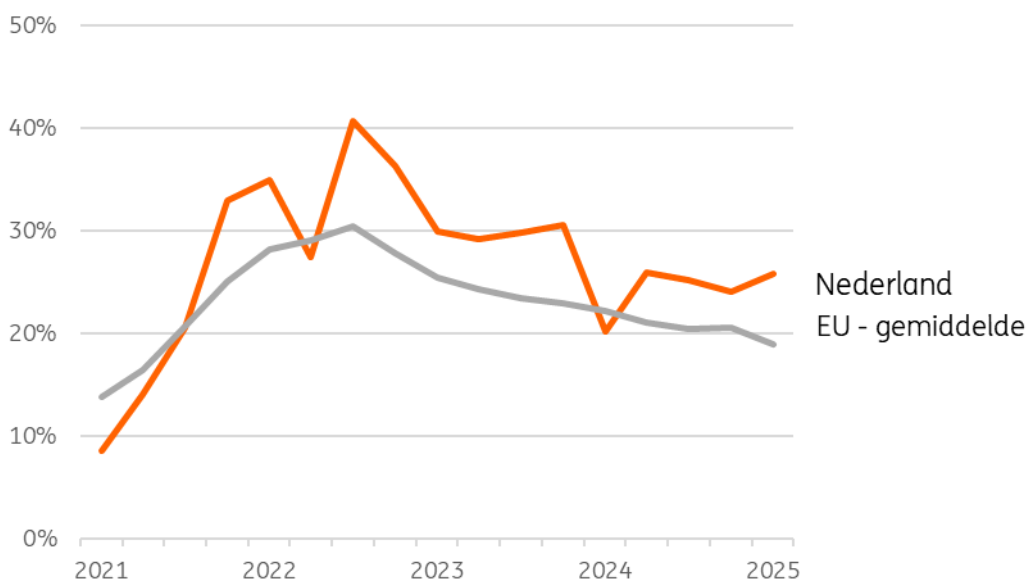
Bron: CBS, ING Research, *o.b.v data over procesoperators, machinemonteurs, productcontroleurs en productiemachinebedieners

Bij Nederlandse voedingsfabrikanten is personeel een grotere belemmering dan in de EU

Al ruim drie jaar staat bij voedingsmiddelenfabrikanten en -groothandels een tekort aan arbeidskrachten bovenaan hun lijstje met grootste belemmeringen. Voor Nederlandse fabrikanten is het ook een grotere belemmering dan in andere Europese landen.

Personeelstekort is voor Nederlandse voedingsfabrikanten vaker de voornaamste belemmering dan bij hun Europese concurrenten

Percentage bedrijven dat personeelstekort als voornaamste belemmering noemt



Bron: Eurostat, ING Research

Ceel Elemans Sectorbanker Food:

“Structurele personeelsschaarste verzwakt de concurrentiepositie van de Nederlandse voedingsindustrie, ook omdat in andere EU landen die problemen minder spelen. We zien dat automatisering en robotisering de Nederlandse voedingssector veel hebben gebracht. Maar investeringen in state-of the art productielijnen zijn weinig waard zonder mensen die verantwoordelijk zijn voor wat die lijn moet maken”.

Meerdere oplossingsrichtingen om gevolgen van personeelsschaarste te verminderen

Om personeelsschaarste het hoofd te bieden zijn er op hoofdlijnen vier oplossingsrichtingen voor bedrijven in de voedingssector.

Personeelsschaarste is een probleem met verschillende oplossingsrichtingen.



1. Als eerste oplossingsrichting zien we een sterkere inzet op investeringen in verdere professionalisering van het personeelsbeleid. In de strijd om talent is het zaak om als werkgever zichtbaar en aantrekkelijk te zijn. Meer betalen voor arbeid is uiteraard een onderdeel maar kent binnen een internationaal speelveld wel grenzen. Binnen de voedingsindustrie zijn loonkosten naar verhouding ook sterker gestegen dan veel andere in de afgelopen tien jaar. Succesvol personeelsbeleid rust echter op meer pijlers dan beloning en omvat ook werving & selectie, opleiding & ontwikkeling, werknemersbetrokkenheid en de wisselwerking tussen arbeid en technologie. In het derde hoofdstuk gaan we daar dieper op in.
2. Een andere oplossingsrichting is de inzet op producten die onderscheidend en vernieuwend zijn. Hogere loonkosten worden dan gecompenseerd doordat consumenten bereid zijn om voor die producten een hogere prijs voor te betalen. Lokale producten en producten met een hogere duurzaamheidsstandaard zoals 'Nedertarwe' en de 'Kip van Morgen' zijn voorbeelden.
3. Daarnaast is voor veel gangbare producten verdergaande automatisering en robotisering een andere oplossingsrichting om minder afhankelijk te zijn van schaars personeel. Dit gebeurt in Nederland volop en de Nederlandse voedingsindustrie is in Europa koploper wat betreft [de inzet van robots in de productie](#).
4. Als automatisering geen oplossing biedt en de limiet qua salaris is bereikt dan kan verplaatsing van arbeidsintensieve stappen in het productieproces naar goedkopere plekken een oplossing zijn. Dit speelt onder andere in de pluimveeverwerking en de bij houdbare bakkerij en zoetwarenproducten. Voedingsproductie is echter niet altijd verplaatsbaar. Vanwege kwaliteit is het soms noodzakelijk om dicht bij de boer te

verwerken (denk aan melk, groente) of om producten dicht bij de consument te maken (vers brood).

In veel gevallen zetten bedrijven in de praktijk in op een mix van oplossingen. Onderscheidend vermogen zit echter vooral op het uitblinken op een van de dimensies. Dat inzet op de diverse oplossingsrichtingen hard nodig is, blijkt ook als we in hoofdstuk 2 naar de ontwikkeling in de komende jaren kijken.

H2 – Schaarste houdt aan richting 2030

Op basis van de vraag naar werknemers binnen de voedingssector en het aanbod op de arbeidsmarkt zien we drie belangrijke redenen waarom personeelskrapte een grote belemmering blijft. Ten eerste de vergrijzing van het werknemersbestand, ten tweede de beperkte aanwas van nieuwe arbeidskrachten vanuit zowel opleidingen als het buitenland en ten derde het gebrek aan productiviteitsgroei.

Tegelijkertijd is onze verwachting van de vraagzijde dat het totale werknemersbestand redelijk constant blijft. Ondanks schommelingen in het aantal werknemers van jaar tot jaar is de behoefte aan mensen over een periode van tien jaar vrij stabiel. Wat ook niet gek is voor een sector die in een dagelijkse levensbehoefte voorziet voor een groeiende bevolking.

1. Toenemende vergrijzing zorgt voor grotere uitstroom van werknemers

Naarmate het aandeel oudere werknemers toeneemt, stijgt ook het aantal mensen dat met pensioen gaat. De verdere verhoging van de AOW-leeftijd in 2028 remt die trend wel enigszins af. Onze inschatting is dat in de periode 2025 tot 2030 zo'n 1 op de 7 werknemers in de voedingsindustrie met pensioen gaan. In totaal komt dat neer op 18.500 mensen, 1.500 meer dan in de periode 2020-2025.

2. Beperkte aanwas van nieuwe werknemers

De uitstroom van oudere werknemers neemt dus toe terwijl het aantal nieuwe vacatures in de sector hoog is, wat duidt op een relatief hoog verloop onder werknemers. Tegelijkertijd staat de instroom van nieuwe mensen onder druk.

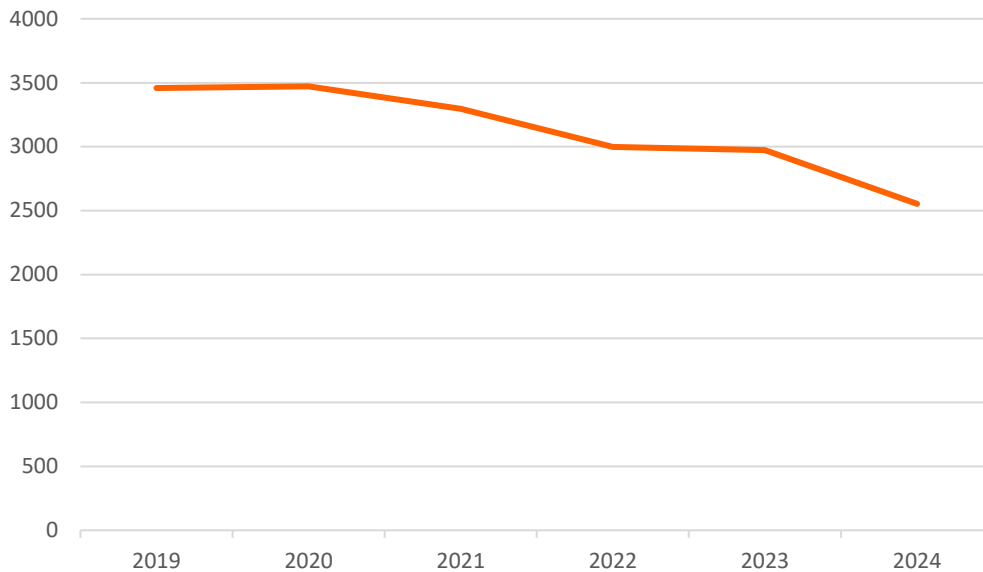
1. Het aanbod van schoolverlaters met een relevante opleiding daalt.

Het aantal mbo-studenten binnen de richting techniek en procesindustrie is bijvoorbeeld met 7% gedaald sinds studiejaar 2019/20. In dezelfde periode daalde het aantal inschrijvingen bij hbo-opleidingen in de richting techniek met 12% en in agro & food zelfs met 26%. Binnen agro & food daalde het aantal inschrijvingen bij voedingsmiddelentechnologie zelfs met 40%.

2. Minder aanwas vanuit arbeidsmigratie

De instroom van arbeidsmigranten uit met name vanuit Midden-en Oost-Europa heeft bedrijven in de voedingssector veel tijdelijke en vaste werknemers opgeleverd. Hoewel er [meerder scenario's denkbaar zijn](#), is het meest waarschijnlijke scenario dat de sterke groei van de voorbije jaren niet doorzet in de komende jaren. Beleid is daarbij een factor maar ook de combinatie van toenemende welvaart en vergrijzing in Polen en, in mindere mate Roemenië en Bulgarije speelt een rol.

Inschrijvingen bij hbo-opleidingen in agro & food lopen sterk terug



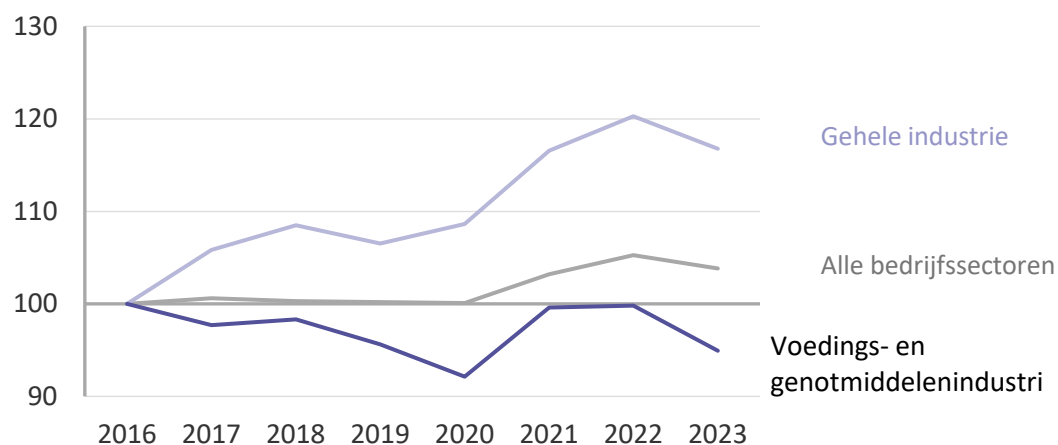
Bron: Vereniging Hogescholen, ING Research

3. Weinig zicht op toename van productiviteitsgroei

De Nederlands voedingssector heeft net als veel andere sectoren te maken met een afzwakking van de productiviteitsgroei. Sterker nog, in de voedingsindustrie was er sinds 2016 geen groei terwijl dat in de industrie en het bedrijfsleven als geheel wel zo was. Deels is dit wet van de remmende voorsprong, want in vergelijking met andere landen is de arbeidsproductiviteit hier hoog. We zien verder ook in omringende landen dat de productiviteitsgroei stukt. Maar in vergelijking met een aantal landen, zoals Denemarken en Oostenrijk, is de voorsprong van Nederland de afgelopen jaren wel kleiner geworden. Zet die trend door dan is dat nadelig voor de concurrentiepositie van in Nederland gevestigde producenten.

Productiviteitsgroei voedingsindustrie blijft achter bij andere sectoren en industrie

Ontwikkeling arbeidsproductiviteit, 2016 = 100

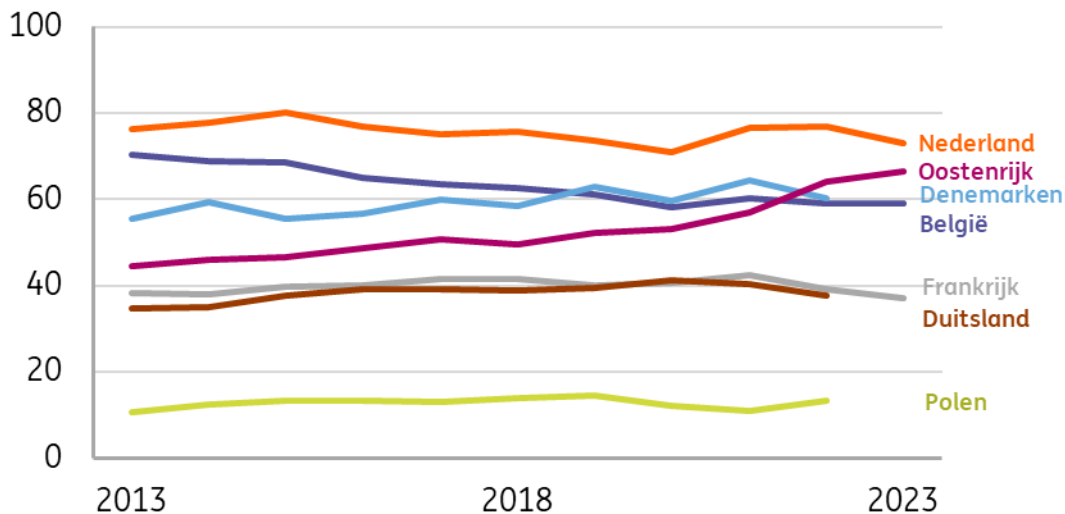


Bron: CBS, ING Research

Arbeidsproductiviteit per gewerkt uur in Nederlandse voedingsindustrie hoog, maar weinig vooruitgang over afgelopen 15 jaar

Productiviteit Nederlandse voedingsindustrie hoger dan elders

Arbeidsproductiviteit in euro per gewerkt uur



Bron: Eurostat, ING Research, *data voor Duitsland, Polen en Denemarken tm 2022

We zien de arbeidsproductiviteitsgroei in de komende jaren ook niet zomaar opleven.

- Ten eerste is er, gecorrigeerd voor inflatie, over de afgelopen 25 jaar maar zeer beperkte groei van de investeringen in machines en installatie. Weliswaar zien we een toename van robotisering, maar die investeringen gaan deels ten koste van andere potentiële investeringen. Ondanks de krappe arbeidsmarkt zien we in de meest recente jaren ook geen versnelling in de investeringen in kapitaalgoederen.
- Ten tweede vergt verduurzaming investeringen, deels helpen die om kosten te besparen en productiviteit te verhogen. Maar dat is lang niet altijd het geval, bijvoorbeeld bij investeringen in elektrificatie van ovens, boilers en het wagenpark.
- Ten derde groeien de R&D investeringen van voedings- en drankenfabrikanten niet, hier is in reële termen juist sprake van een daling ten opzichte van tien jaar terug.

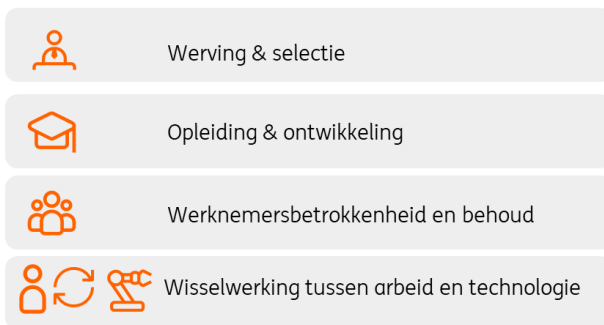
Box: Zijn er ook ontwikkelingen denkbaar waardoor de krapte kleiner kan worden?

Ja die zijn er. De voornaamste is economische krimp wat kan leiden tot een ruimere arbeidsmarkt en (tijdelijke) verlichting van zorgen omtrent personeel. Wij verwachten echter dat de Nederlandse economie, ondanks de gevolgen van handelstarieven, in de komende twee jaar nog gematigd blijft groeien. Daarnaast vertaalt krimp van de economie zich doorgaans met enige vertraging door op de arbeidsmarkt. En economische krimp brengt uiteraard weer andere uitdagingen met zich mee zoals een zwakkere consumentenvraag.

H3 – Wat voedingsbedrijven doen om hun personeelsbeleid te versterken

Tegenover die economische achtergrond, zoomen we in dit hoofdstuk verder in op hoe voedingsbedrijven anticiperen op personeelsschaarste en zo de impact op bedrijfsniveau verkleinen. De basis daarvoor zijn tien gesprekken met ondernemers over hoe personeelsbeleid centraler is komen te staan binnen hun bedrijfsstrategie.

Binnen de oplossingsrichting personeelsbeleid zijn vier strategische kernthema's van belang



Krapte wordt niet overal in dezelfde mate gevoeld

In algemene zin komt uit de gesprekken en de data-analyse naar voren dat grote bedrijven relatief minder last hebben van personeelstekorten dan kleine bedrijven. Grotere bedrijven profiteren daarbij van hun schaal: ze hebben meer middelen tot hun beschikking, bieden betere mogelijkheden voor doorgroei en samenwerking met specialistische partners. Verder geven bedrijven aan voor kantoorfuncties over het algemeen minder last te ervaren dan voor productiefuncties. Heel concreet: als je niemand hebt die de productielijn kan bedienen heb je ook niet veel aan een salesmanager.

1.Werving en selectie: goede zichtbaarheid en inwerkproces zijn essentieel

Wat zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers je als bedrijf goed weten te vinden? Sommige bedrijven wijzen op hun naamsbekendheid, andere op hun sterke inbedding in de regio waar ze gevestigd zijn. Nieuwe medewerkers komen vaak via, via binnen al dan niet gestimuleerd door aanbrengbonussen. Maar stuk voor stuk zijn de bedrijven die we spreken bezig om zich nadrukkelijker naar buiten toe te presenteren. Dit doen ze onder andere met vernieuwde 'werken-bij websites' en het neerzetten van een herkenbaarder werkgeversmerk. Verder is uitbesteding van, een deel van de, werving en selectie gemeengoed. Voor productiefuncties gebeurt dat via (vaste) uitzendbureaus maar uit onze data-analyse blijkt dat ook bij driekwart van de hbo-productiefuncties en de hbo/wo kantoorfuncties een recruitmentbureau betrokken is.

Alfred Attema (CCI Candy) We werken inmiddels voor al onze productielocaties met een uniform onboarding proces. Nieuwe mensen weten daardoor gelijk waar we voor staan en wat ze kunnen verwachten en dat leidt tot minder verloop.

Roel Veld (Bolletje) We zijn nadrukkelijker dan in het verleden in contact met technische opleidingen, omdat de uitstroom van studenten afneemt moet je er als bedrijf korter opzitten om goede mensen te vinden.

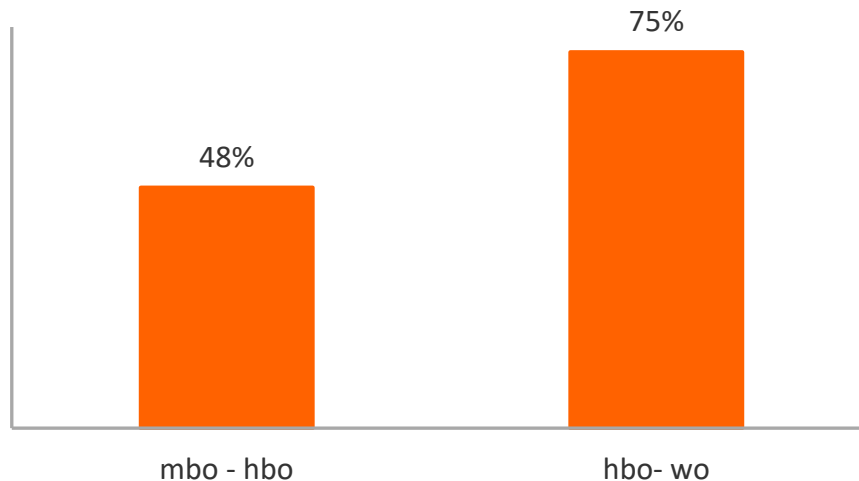
Hanneke Alofs (Scelta Mushrooms) In deze krappe arbeidsmarkt zijn er te weinig mensen die actief naar werk aan het zoeken zijn. Dus je moet latent werkzoekenden activeren. Gespecialiseerde recruitmentbureaus zijn daar goed in.

Aljo de Roos (VTM Quality) Nauwe samenwerking met vaste uitzendbureau zorgt voor voldoende instroom van mensen. De selectie, intake en het regelen van huisvesting is heel arbeidsintensief werk waar anderen beter in zijn.

Boudewijn van der Kroft (TerraSana) Nieuwe medewerkers doorlopen een uitgebreid kennismakingstraject, inclusief een meeloopdag. Dit helpt om te zien of ze goed passen binnen het team.

Vaker recruiter ingeschakeld naarmate gevraagd opleidingsniveau in vacature toeneemt

Aandeel van vacatures waarbij recruiter is betrokken



Bron: FoodHolland, ING Research

2.Opleiding en ontwikkeling: de waarde van doorleren op de werkvloer

Zijn er dingen die bedrijven op het gebied van opleiding en ontwikkeling anders zijn gaan doen? In algemene zin is de voedingsindustrie een kapitaalintensieve sector dus de pot voor investeringen in machines is doorgaans veel groter dan die voor opleiding en ontwikkeling. Bij schaarste en een groeiende mismatch tussen het aanbod van werkzoekenden en de ideale werknemer wordt 'learning on the job' echter belangrijker.

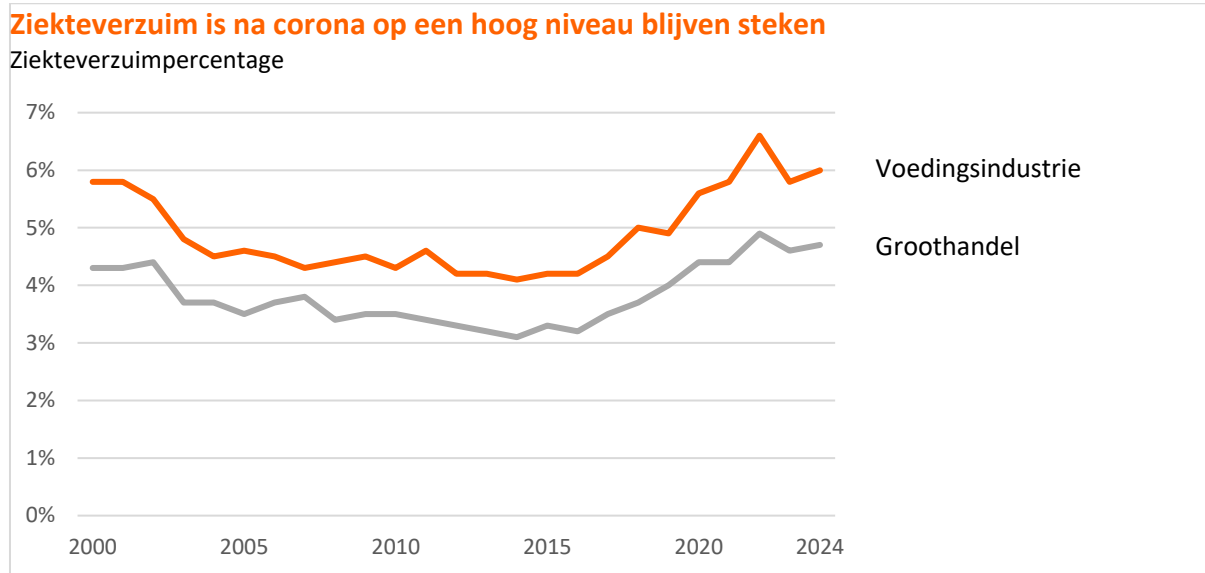
Beroepen die goede sociale vaardigheden, computervaardigheid en organisatievermogen vereisen groeien bovengemiddeld. Uit onderzoek blijkt dat juist dat soort vaardigheden op de werkvloer worden aangeleerd (zie deze [FD column van Mathijs Bouman](#)). In lijn daarmee kwam in meerdere interviews terug dat bedrijven gericht inzetten op het trainen van teamleiders en managers op 'soft skills' zoals gespreksvaardigheden. Verder ontwikkelt het denken over hoe opleidingen worden aangeboden, zeker voor mensen in de productie wordt vooral praktisch en digitaal goed toegankelijk materiaal gevraagd. Daarbij is regelmatig wel een mismatch tussen het aanbod van opleiders en waar bedrijven behoefte aan hebben.

Ronald Holtzer (Eetgemak): We hebben heel veel aandacht voor opleiding en ontwikkeling. Dat gaat best ver. In gesprekken met mensen hamer ik er echt op dat ze tijd vrij maken om opleidingen te volgen en dat ze ontwikkelafspraken nakomen.

Sjaak Smeding (Smeding): Doordat ons bedrijf altijd meebeweegt ontstaan er nieuwe uitdagingen voor onze mensen. Een project als ons nieuwe DC in Geldermalsen dat vinden mensen prachtig en zorgt dat ze het meeste uit de tijd halen dat ze hier werken. Dat geeft werkplezier en bereidt mensen voor op een volgende stap in hun carrière.

Ronald Holtzer (Eetgemak)

Als je bij verzuim voor de quick win gaat, levert dat vaak niet het gewenste resultaat op. Wil je verzuim verminderen dan moet je wel bereid zijn om te luisteren. We trainen managers dus ook om die gesprekken goed te voeren.



3. Werknemersbetrokkenheid en -behoud: meten is weten

Uiteraard is salaris een hele belangrijke factor voor het aantrekken en behouden van werknemers. Zeker bij (jongere) productiemedewerkers is dat doorslaggevend en van een veel groter belang dan secundaire arbeidvoorwaarden. Maar ondernemers benadrukken ook dat zaken als sfeer, een gezamenlijk doel en waardering van groot belang zijn als je wil dat mensen met plezier naar hun werk komen. Om betrokkenheid te versterken vormen de uitkomsten van onderzoeken naar medewerkerstevredenheid bij de meeste geïnterviewde bedrijven het startpunt. De meerderheid van de geïnterviewde bedrijven geeft aan dit meer structureel te zijn gaan doen.

Verder benutten bedrijven het sociale element van eten en drinken om betrokkenheid te vergroten, bijvoorbeeld via gezamenlijke maaltijden, kookworkshops, feestjes en gratis producten. In meerdere gesprekken komt aan bod dat de binding van jongere werknemers met het bedrijf en hun collega's te versterken een specifiek aandachtspunt is. Enerzijds is er het besef dat veel jongeren na verloop van tijd elders aan de slag zullen gaan, anderzijds de overtuiging dat meer betrokkenheid dat verloop kan remmen.

Sjacco Nel (Bakkerij 't Stoepje). Door de krappe arbeidsmarkt ben ik me er nog bewuster van dat we bovenal een leuke en goede werkgever moeten zijn. Dat zit hem in beloning maar ook in oog voor de mensen, veiligheid en een gezamenlijk streven naar kwaliteit. Als die dingen op orde zijn komt efficiency vanzelf.

Roel Veld (Bolletje) – Communicatie is heel belangrijk van de werkvloer naar het management en andersom. Als medewerkers iets aandragen dan is het ook zaak dat zij terugkrijgen en terugzien wat er mee gebeurt.

Claudia Lette (SOL) – Door de vergrijzing zijn er steeds meer mantelzorgers. Zeker voor werknemers met strak afgebakende werkschema's kan het combineren van werk en extra zorgtaken stressvol zijn en een groter risico op uitval met zich meebrengen. Door mee te denken met je werknemers toon je als werkgever betrokkenheid. Tegelijkertijd doet een daling van je ziekteverzuim ook echt wat met je kosten.

4. Wisselwerking tussen arbeid en technologie: verdere automatisering biedt kansen voor bijscholing en AI maakt zijn intrede

De trend naar minder mensen aan de productielijn en in distributiecentra zet door. Binnen voedingsbedrijven betekent dat dat sommige medewerkers zoals inpakkers of heftruckchauffeurs moeten daardoor op een zeker moment klaar zijn voor een overstap naar een andere functie. Verder betekent het dat leidinggevendenden meer op het proces kunnen gaan sturen in plaats van dat ze 'toezicht houden'.

Daarnaast is de inzet van generatieve AI in opkomst. Alleen verwachten we hier in de komende 1 á 2 jaar nog geen sterke verbetering van de productiviteit van. Dat komt met name omdat momenteel een minderheid van de werknemers toegang heeft tot AI-toepassingen en omdat die mensen nog volop aan het leren zijn hoe die optimaal te benutten. Wel zien we dat het Nederlandse bedrijfsleven [een goede uitgangspositie heeft](#) voor bredere toepassing van AI. Over een periode van 2 tot 5 jaar speelt AI in de voedingssector naar verwachting een grotere rol bij onder andere productontwikkeling, productieplanning, prijsbepaling en voorraadbeheer.

Alfred Attema (CCI) – De meeste toegevoegde waarde zit in het ontwikkelen van nieuwe recepturen en concepten voor onze klanten. Door tegelijkertijd in de productie en bij de inpak in technologie te investeren ontstaat er ruimte om in de ontwikkeling van mensen te steken.

Jules Klerken (Scelta Mushrooms) – We hebben in de productie een lijn waar de lampen regelmatig uit staan, de machines doen het werk. Elders zie ik nog wel ruimte om te automatiseren maar op een bepaald moment heb je de max wel bereikt.

Sjaak Smeding (Smeding) - Ik verwacht een versnelling in de uitrol van automatische voertuigen in DC's. Huidige modellen reachtrucks worden vervangen door modellen met automatische afstandsbepalen en zijn op een gegeven moment volledig autonoom.

Conclusie

Richting 2030 heeft de voedingssector te maken met een combinatie van vergrijzing, een dalende instroom van nieuwe medewerkers en stagnerende productiviteitsgroei. Wij verwachten dat de zorgen rondom personeel daardoor groter worden. In veel gevallen zit het knelpunt voor toekomstige groei in de Nederlandse voedingssector meer bij de mens dan bij de machine. Een sterkere verankering van personeelsbeleid binnen de strategie van voedingsbedrijven is nodig om toonaangevend te blijven.

Met medewerking van

Ceel Elemans, ING Sector Banking, Ceel.Elemans@ing.com

Lex Hoekstra, ING Research

Maurice van Sante, ING Research

Met dank aan

Alfred Attema – CCI Candy

Aljo de Roos – VTM Quality

Boudewijn van der Kroft - TerraSana

Claudia Lette - Stichting Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie

Hanneke Alofs – Scelta Mushrooms

Jules Klerken - Scelta Mushrooms

Nicky Verstappen - Stichting Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie

Roel Veld – Bolletje

Ronald Holtzer – Eetgemak

Sebastiaan Kok - VTM Quality

Sjaak Smeding – Smeding Groenten en Fruit

Sjacco Nel – Bakkerij 't Stoepje