

## Verbindingen tussen agrarische ondernemers en burgers

Verkennend onderzoek naar verschillende typen verbindingen



Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR  
Business Unit Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroenten  
December 2010

# Verbindingen tussen agrarische ondernemers en burgers

Een verkennend onderzoek naar verschillende typen verbindingen

Esther Veen<sup>1</sup>

Peter Vermeulen<sup>2</sup>

Pieter de Wolf<sup>1</sup>

Herman Schoorlemmer<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Praktijkonderzoek Plant & Omgeving

<sup>2</sup> Wageningen UR Glastuinbouw

© 2010 Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO)

Alle intellectuele eigendomsrechten en auteursrechten op de inhoud van dit document behoren uitsluitend toe aan de Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO). Elke openbaarmaking, reproductie, verspreiding en/of ongeoorloofd gebruik van de informatie beschreven in dit document is niet toegestaan zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DLO.

Voor nadere informatie gelieve contact op te nemen met: DLO in het bijzonder onderzoeksinstituut Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Business Unit Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroenten

DLO is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

PPO AGV projectnummer 3250140910  
WUR glastuinbouw projectnummer 3242070810

Dit rapport is het resultaat van een kennisbasisproject en is gefinancierd door het Ministerie van Economie, Landbouw & Innovatie (voorheen: Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit).  
Kennisbasisthema 7: Transitieprocessen, instituties, bestuur en beleid.

## Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR Business Unit Akkerbouw, Groene ruimte en Vollegrondsgroenten

Adres : Postbus 430, 8200 AK Lelystad  
: Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad  
Tel. : +31 320 291 111  
Fax : +31 320 230 479  
E-mail : [info.ppo@wur.nl](mailto:info.ppo@wur.nl)  
Internet : [www.ppo.wur.nl](http://www.ppo.wur.nl)

## Wageningen UR Glastuinbouw

Adres : Postbus 20, 2665 ZG Bleiswijk  
: Violierenweg 1, 2665 MV Bleiswijk  
Tel : +31 317 485 606  
Fax : +31 105 225 193  
Email : [glastuinbouw@wur.nl](mailto:glastuinbouw@wur.nl)  
Internet : [www.glastuinbouw.wur.nl](http://www.glastuinbouw.wur.nl)

# Inhoudsopgave

1	INLEIDING .....	5
1.1	Aanleiding .....	5
1.2	Doelstelling .....	5
1.3	Methoden.....	6
1.4	Leeswijzer.....	7
2	CONTEXT.....	9
2.1	Burgerwensen .....	9
2.2	Cases .....	10
2.3	Probleemstelling.....	11
2.4	Verbinding als potentiële oplossing.....	13
3	VERBINDINGEN.....	15
3.1	Definitie .....	15
3.2	Kenmerken van verbindingen .....	15
4	VIJF SMAKEN VERBINDINGEN .....	21
4.1	De burger als bezoeker .....	21
4.2	De burger als buurman.....	22
4.3	De burger als gold card member .....	23
4.4	De burger als partner .....	24
4.5	De burger als (mede) verantwoordelijke .....	25
5	HANDVATTEN VOOR ONDERNEMERS .....	27
5.1	Interventiemogelijkheden .....	27
5.2	Tips & tricks.....	27
6	OVERZICHT VERBINDINGSVORMEN .....	29
7	CONCLUSIE EN DISCUSSIE .....	31
	BRONNEN.....	33
	BIJLAGE 1 EXPERTS .....	35
	BIJLAGE 2 PARTICIPATIELADDERS MEEDENKEN, MEEWERKEN EN SAMEN ZAKEN DOEN .....	36



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De land- en tuinbouw in Nederland is volop in ontwikkeling. Schaalvergroting is een belangrijke trend en veel bedrijven opereren op een internationale markt. Tegelijkertijd is de ruimte in Nederland schaars en het land dichtbevolkt. Er is vraag naar grond voor woningbouw, bedrijventerreinen, wegen, waterberging, natuur en land- en tuinbouw. De afgelopen decennia is het areaal land- en tuinbouw langzaam gedaald, ten gunste van de andere functies. Dit kan gedeeltelijk verklaard worden uit de marktwerking, maar voor een deel ook uit maatschappelijke prioriteiten, zoals die onder andere tot uiting komen in overheidsbeleid.

Agrarische ondernemers en burgers zijn in de loop der jaren van elkaar verwijderd geraakt. Veel burgers komen nog maar weinig op het platteland, kennen geen boeren meer en het voedsel dat ze kopen komt niet meer van de boer om de hoek. Deze ontwikkelingen kunnen ertoe leiden dat het maatschappelijk draagvlak voor de land- en tuinbouw afneemt.

Tegelijkertijd is er ook een andere trend waarneembaar; een trend waarin steeds meer ondernemers burgers bij hun bedrijf betrekken, ze uitnodigen op het bedrijf of producten en diensten aanbieden die de burger naar het bedrijf trekken. Ook veel burgers zijn actief op zoek naar een nieuwe relatie met de beheerder van het platteland en de producent van zijn voedsel. Daardoor ontstaan (nieuwe) verbindingen tussen boeren en burgers. Hierbij is niet alleen sprake van een economische relatie maar ook van een proces van opgaan in de maatschappij, van vermaatschappelijken. Met vermaatschappelijking wordt bedoeld *'Het samenspel tussen agrarische bedrijven en het alledaagse sociale en maatschappelijke leven (samenleving), waardoor de afstand tussen agrarische activiteiten, belangen en interesses en die van de rest van de samenleving kleiner wordt.'*

## 1.2 Doelstelling

Onderwerp van dit onderzoek zijn de (nieuwe) verbindingen tussen agrarisch ondernemer en burger.

### 1.2.1 Doelen

Het onderzoek streeft meerdere doelen na.

#### **Verdieping en specificering van het concept**

Voornaamste doel is de verscheidenheid aan mogelijke verbindingen tussen boer en burger te herkennen en te benoemen. Aanname was dat er meerdere vormen van verbinding bestaan die elk hun eigen kenmerken en resultaten hebben. Daarnaast was de verwachting dat verschillende vormen van verbinding ook aansluiten op verschillende situaties. Meer inzicht daarin maakt het concept van 'verbindingen tussen boer en burger' specifiek en beter werkbaar, zowel voor onderzoekers, adviseurs en beleidsmedewerkers als voor boeren en burgers/burgerorganisaties. De vragen die zijn gesteld voor het benoemen van verschillende vormen van verbinding zijn:

- Welke vormen van verbinding zijn er tussen agrarisch ondernemer en burger?
- Wat zijn de kenmerken van die vormen?
- Met welke doelen in gedachten zijn / worden deze verbindingen vorm gegeven?

#### **Handvatten bieden voor ondernemers**

Een tweede doel is ondernemers handvatten te bieden voor het vormgeven van de verschillende vormen van verbinding. Dit moet duidelijk maken wat er nodig is om een bepaalde verbinding te kunnen opbouwen en welke competenties daar bij komen kijken. Ook wordt bekeken in hoeverre er interventiemogelijkheden zijn. Vragen zijn:

- Wat is de rol van de agrarische ondernemer in de verbinding?

- Wat kan een ondernemer doen om een verbinding te leggen?
- Welke vaardigheden en competenties worden van de ondernemer gevraagd voor die verschillende vormen?

### **Bijdrage van verbindingen aan vermaatschappelijking**

Tenslotte heeft dit onderzoek als doel te inventariseren in hoeverre verbindingen kunnen bijdragen aan vermaatschappelijking. Zijn ze een mogelijke oplossing voor de problemen die kunnen ontstaan als gevolg van de voornaamste ontwikkelingsrichting in de land- en tuinbouw? Vragen die met het oog hierop beantwoord worden zijn daarom:

- Welke problemen kunnen ontstaan als gevolg van ontwikkelingen in de landbouw?
- Wat zijn de problemen voor de ondernemer, en wat zijn problemen voor de burger?
- Bieden verbindingen een oplossing?

Een antwoord op deze vragen geeft meer duidelijkheid over nut en noodzaak van het nadenken over verbindingen.

#### **1.2.2 Afbakening en perspectief**

In dit onderzoek staan persoonlijke verbindingen tussen één of meerdere aanwijsbare ondernemers met een burger of groep van burgers centraal. De burgers kunnen daarbij anoniem zijn of gekend. Het onderzoek gaat niet over stad/land relaties of verbinding tussen landbouwsector en maatschappij in het algemeen. Insteek van dit onderzoek is handvatten te bieden voor de individuele ondernemer en is daarom vanuit het perspectief van de ondernemer opgezet. De gedachte is daarbij ook dat meerdere persoonlijke verbindingen samen leiden tot vermaatschappelijking van de sector en verbinding tussen landbouw en maatschappij op een hoger niveau. Daarnaast worden verbindingen in dit onderzoek benaderd vanuit de rol die de burger op het bedrijf speelt. Dit maakt het voor ondernemers mogelijk naar verbindingen te kijken vanuit de invloed die de burger en de verbinding op het bedrijf zullen hebben.

Dit rapport levert geen volledig wetenschappelijk doortimmerd en in de praktijk getoetst concept. Het geeft een verkenning. Het integreert literatuur en ervaringen om daarmee bestaande verbindingen te duiden en bouwstenen aan te dragen voor ondernemers en onderzoekers om te interveniëren en zodoende nieuwe verbindingen aan te gaan of bestaande te versterken.

## **1.3 Methoden**

De aanpak van dit onderzoek was gericht op het in kaart brengen van kennis over verbindingen tussen agrarische ondernemers en burgers met als doel het verkleinen van de afstand tussen agrarische activiteiten, belangen en interesses van ondernemers en die van de rest van de samenleving. Hiervoor is gestart met een deskstudie en interne discussies binnen de projectgroep. Deze inzichten, interne discussies en persoonlijke ervaringen van de onderzoekers, met een verdere deskstudie, hebben geleid tot een eerste indeling in verschillende vormen van verbindingen. Dit werd uitgeschreven in een eerste werkdocument.

Dit document is vervolgens aan een aantal experts voorgelegd. Deze experts hebben verschillende achtergronden en werkvelden, van meer praktijkgericht tot academisch (zie bijlage 1 voor deze experts). Vervolgens is met deze experts het document en de indeling in vormen van verbinding in een persoonlijk gesprek besproken. Deze gesprekken waren erg waardevol. Uit de gesprekken bleek daarnaast dat de context van het onderzoek nog niet helder was.

Daarom is als afsluiting van het project een bijeenkomst belegd met een aantal onderzoekers (zie bijlage 1) waarin de context van dit onderzoek verder werd besproken aan de hand van cases. Ook werd nagedacht over de vraag in hoeverre de herkende verbindingen een oplossing (kunnen) zijn voor de problemen die in die context zijn geschetst. De resultaten van de interviews met experts en de resultaten uit de bijeenkomst zijn vervolgens gebruikt als input voor het einddocument.

## 1.4 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd; in het volgende hoofdstuk is aandacht voor de context waarin verbindingen mogelijk een rol spelen. Er wordt gekeken naar ontwikkelingen in de huidige landbouw en wensen die burgers hebben ten aanzien van die landbouw. In hoofdstuk 3 wordt het begrip verbinding gedefinieerd en worden verschillende kenmerken van verbindingen gepresenteerd. Dit leidt tot een indeling in verschillende soorten verbindingen in het daaropvolgende hoofdstuk. Hoofdstuk 5 bevat handvatten voor ondernemers. Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van de verschillende verbindingen en hun kenmerken in tabelvorm. De rapportage eindigt met een discussie.

Een aantal mensen heeft de moeite genomen dit werk te lezen en te becommentariëren, of is aanwezig geweest bij een bijeenkomst waarin de context van dit onderzoek werd besproken. De onderzoekers willen de volgende mensen bedanken voor hun medewerking: Noëlle Aarts, Francisca Caron-Flinterman, Roel During, Ina Horlings, Jan-Eelco Jansma, Arjan Monteny, Eric Poot, Frans Verhees, Marcel Vijn en Andries Visser .





## 2 Context

In dit hoofdstuk wordt de context geschetst voor dit onderzoek. Verbindingen tussen agrarisch ondernemers en burgers worden gezien als potentiële oplossing, maar voor welk probleem eigenlijk? Wat kunnen verbindingen toevoegen aan agrarische bedrijven en de agrarische sector? Om die vragen te kunnen beantwoorden is gekeken naar de ontwikkelingen die in de hedendaagse landbouw gaande zijn. Dit is gedaan door twee cases als uitgangspunt te nemen en te benoemen tot welke mogelijke problemen – voor zowel de ondernemer als de burger – deze ontwikkelingen kunnen leiden. De twee cases zijn besproken met een groep experts. Het gebruik van cases moet gezien worden als een gedachteoefening, om grip te krijgen op de problematiek in de Nederlandse landbouwsector. Voordat deze cases worden besproken, kijken we echter eerst naar maatschappelijke ontwikkelingen en wensen van de burger ten aanzien van de landbouw en het platteland.

### 2.1 Burgerwensen

*'De economische ontwikkelingen grijpen om zich heen en dwingen overheden en bedrijfsleven fundamenteel naar hun dienstverlening te kijken. Is die nog wel van deze tijd? En is die bestand tegen nieuwe ingrijpende ontwikkelingen als vergrijzing, verduurzaming en nieuwe internationale machtsverhoudingen? Hoe wordt omgegaan met trends als lang gezond willen leven, schaarste aan tijd, ruimte en aandacht en consumenten die steeds vaker ook ontwerper en producent zijn? De sleutel is terug te gaan naar de behoeften van de klant'* (Koudstaal en Bijloo, 2010).

Uit bovenstaand citaat spreekt het belang in te spelen op burgerwensen. Maar om dat te kunnen doen is het noodzakelijk inzicht te hebben in wat die wensen zijn. Veel agrarisch ondernemers stellen zich daarom de vraag 'wat wil de burger eigenlijk?' Het antwoord op die vraag is niet eenvoudig. Enerzijds wordt er vaak gesproken over de burger die van alles vraagt van de boer op het gebied van duurzaamheid en dierenwelzijn terwijl die burger daar als consument niet voor wil betalen, anderzijds zijn er ook stromingen te herkennen in de richting van biologisch, diervriendelijk(er) en lokaal geproduceerd voedsel. Deze verschillende trends geven aan dat geen enkele burger hetzelfde is en dat er ook verschillende groepen burgers zijn. Toch is er wel iets over de wensen en verwachtingen van burgers/consumenten te zeggen. Ten eerste op basis van huidige trends en ontwikkelingen, ten tweede zijn burgers tot op bepaalde hoogte in te delen in groepen met overeenkomstige waarden, wensen en voorkeuren. We gebruiken beide methoden om naar burgerwensen te kijken.

#### 2.1.1 Landbouw en platteland

Het platteland blijkt een grote aantrekkingskracht te hebben op burgers; veel mensen willen er ooit nog wel eens wonen en ruim driekwart van de Nederlanders heeft (zeer) positieve gevoelens bij het platteland. Men vindt het er mooi, veilig, netjes en gezellig (Steenbekkers et al., 2008). Goeddee en de Jong (2009) onderzochten het ideaalbeeld van de landbouw. Daaruit kwam naar voren dat mensen de landbouw verbinden met het platteland en met rust, ruimte en harmonie. Het buitenleven staat centraal. In dit ideaalplaatje wordt er wel gewerkt maar is er geen stress, hebben mensen tijd voor een praatje en staat productie niet centraal (Goeddee en de Jong, 2009). Ook uit andere onderzoeken blijkt dat de belangrijkste aspecten van het platteland rust, ruimte en natuur zijn, dat vee in de wei graast, dat er schone lucht is en een open landschap (Sanderse, 2006; Frerichs en Wijs, 2001). Driekwart van de ondervraagden uit het onderzoek van Sanderse (2006) vindt het platteland mooi zoals het is. Veruit de meeste respondenten (90%) vindt dat het geen stadspark mag worden en tweederde vindt dat het van de boeren is en die er ruim baan moeten krijgen om te produceren. Daarnaast vindt tweederde dat er plaats is voor de intensieve veehouderij.

Van Eijk (2009) kijkt specifiek naar dierlijke productie en deelt mensen in drie groepen in. Enerzijds zijn er de *romantici*, die een nostalgische kijk hebben op de landbouw en terug willen naar de tijd waarin men in harmonie met de natuur leefde. Deze burgers hebben echter moeite met de consequenties die daaraan verbonden zijn, zoals het meer betalen voor voedsel, omdat zij de verantwoordelijkheid niet bij henzelf zoeken. De *pragmatici*

zijn van mening dat dierproductie zich logisch ontwikkelt en zoeken vooral naar gecontroleerde en veilige producten. Ze hebben vertrouwen in de technologie en in wet- en regelgeving. De *ethici* tenslotte, hebben een optimistische kijk op de wereld en zoeken de verantwoordelijkheid om veranderingen teweeg te brengen bij zichzelf. Ze hebben het gevoel dat dierproductie nooit zo is geweest als het zou moeten zijn, maar dat in de toekomst een belangrijke slag zal worden gemaakt in de richting van meer respectvolle vleesproductie (Van Eijk, 2009).

Koudstaal en Bijloo (2010) voorspellen voor de toekomst een beweging die inzet op het terug gaan naar de natuur, weg van de drukte. Mensen gaan verlangen naar een weekend 'puur natuur' om op te laden. Dit biedt kansen voor recreatie op het platteland. Daarnaast komt de sociale economie op; iedereen kan meedoen, ook mensen die minder vaardigheden hebben. Er ontstaan nieuwe vormen van onderlinge solidariteit. Creativiteit en duurzaamheid krijgen meer aandacht. Deze tendens biedt ruimte voor zorglandbouw.

### 2.1.2 Voeding

Voeding moet voor de meeste mensen vooral gemakkelijk en gezond zijn. De belangstelling voor buitenlands eten groeit maar tegelijkertijd ontstaat er - als reactie op globalisering - meer aandacht voor biologisch en regionaal geproduceerd voedsel. Er is een verschuiving van fast naar slow food gaande en de aandacht voor fairtrade producten groeit. Ondanks dat blijven Nederlanders overigens trouw aan de Hollandse pot (Koudstaal en Bijloo, 2010). Onderzoek van Motivaction (2009) onderschrijft de stelling dat consumenten gezondheid belangrijk vinden en ook de reactie op globalisering wordt door hen teruggedzien. Veel mensen blijken geïnteresseerd in streekproducten of lokale producten; een derde wil graag producten van Nederlandse bodem kopen. Een kwart geeft de voorkeur aan lokale of streekproducten boven andere producten. Tweederde van de respondenten wil graag meer streekproducten of lokale producten in de supermarkt kunnen kopen.

Koudstaal en Bijloo (2010) voorspellen dat in de toekomst meer mensen hun boodschappen gaan doen bij regionale boeren, bijvoorbeeld via het internet, en thuis vaker lekker en verantwoord gaan koken. Er ontstaat ook een grotere behoefte aan traditionele producten. Voor 2025 voorspellen de schrijvers: *'Op het gebied van landbouw heeft een sterke regionalisering plaatsgevonden. Lokale boeren over de gehele wereld produceren steeds meer voor de eigen regio. Dat voedsel is vers, onbesproeid, onbestraald, ongemodificeerd en gezonder. Consumenten blijken bereid te zijn hier een hogere prijs voor te betalen. Zeker omdat dankzij slimme samenwerking met de biotechnologiesector gezondheidsclaims van voeding steeds beter waargemaakt worden.'*

## 2.2 Cases

Nu ontwikkelingen in burgerwensen globaal in kaart zijn gebracht, kijken we naar ontwikkelingen in de landbouw. Dat doen we door naar twee cases te kijken; het melkveebedrijf en het glastuinbouwbedrijf. Dit zijn hypothetische cases. Het gaat om mainstream bedrijven, die meegaan in een standaard ontwikkelingsrichting. Het glastuinbouwbedrijf is gekozen omdat het van alle landbouwsectoren in Nederland het meeste 'high-tech' is. Daarnaast heeft het – mede dankzij de ruimtelijke clustering – een grote impact op het landschap. Er is voor het melkveebedrijf gekozen omdat het houden van dieren bij burgers vragen over diervriendelijkheid oproept. Anderzijds worden in de melkveehouderij dieren relatief extensief gehouden, bijvoorbeeld in vergelijking met de varkenshouderij. Het melkveebedrijf is daarmee erg anders dan het glastuinbouwbedrijf. We willen er hierbij nogmaals op wijzen dat we hier een beeld hebben geschetst van mainstream bedrijven, die niets doen om aansluiting bij de maatschappij te zoeken. Het beeld is daarom erg zwart wit en stereotypisch. Doel daarvan is om scherp te kunnen krijgen tegen welke problemen de landbouw zou kunnen oplopen, en om juist niet in algemeenheden te blijven hangen.

### *Het melkveebedrijf*

De standaard ontwikkelingsrichting in de melkveehouderij is richting schaalvergroting. Dit betekent dat er grote stallen worden gebouwd, die opvallen in het landschap. De melk gaat naar de fabriek en wordt daar verwerkt. Daardoor heeft de melkveehouder geen directe relatie met zijn klanten. Veel van de arbeid is gemechaniseerd, waardoor ook de arbeidsrelatie met de omgeving is verdwenen. In verband met hygiëne en dierziektes zijn de bedrijven gesloten voor bezoekers. Sommige bedrijven houden hun koeien het hele jaar binnen.

### *Het glastuinbouwbedrijf*

Ook in de glastuinbouw zijn de meeste bedrijven bezig met schaalvergroting. Daarbij is de glastuinbouw regionaal geconcentreerd waardoor zij in sommige gebieden een grote positie inneemt. De glastuinbouw is daarmee ook beeldbepalend voor Nederland. Omdat veel kassen letterlijk ontransparant zijn, hebben de kassen een grote invloed op de landschappelijke kwaliteit. De glastuinbouw is doorgaans exportgericht, waardoor ook hier een directe relatie met de klanten ontbreekt. Veel glastuinbouwbedrijven hebben wel een aantal werknemers uit het gebied in dienst, maar daarnaast werken er ook veel buitenlandse arbeidskrachten in de glastuinbouw. Door de regionale concentratie kan dit soms tot overlast leiden. De glastuinbouw gebruikt veel energie, maar huidige ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat sommige bedrijven juist energie opwekken. De sector heeft een grote technologische input, en is sterk innoverend.

## 2.3 Probleemstelling

Bestudering van deze cases leidt tot inzicht in mogelijke problemen voor zowel de sector als de maatschappij; dit kan worden gezien als de probleemstelling van dit onderzoek.

### 2.3.1 Problemen voor de ondernemer / de sector

De workshop met experts leidde tot een groot aantal mogelijke risico's van de bedrijfsstrategieën van de twee cases. In deze sectie worden de problemen voor de ondernemer of de sector besproken. Omdat het melkveebedrijf en het glastuinbouwbedrijf tot overeenkomstige problemen (kunnen) leiden, zijn de cases hier samen genomen. Wanneer een probleem specifiek voor één case geldt, staat dat aangegeven (GT voor glastuinbouw of MB voor melkveebedrijf).

Economie (kostprijs strategie → schaalvergroting):

- Weinig risicospreiding en weinig strategische ruimte: economisch risico
- Mondiale concurrentie op kostprijs risicovol (ook voor Nederland als geheel)
- Minder bedrijven → stoppers op de arbeidsmarkt

Imago:

- Gebrek aan transparantie
- Onwetendheid bij burgers, leidend tot wantrouwen
- Incidenten leiden snel tot maatschappelijke weerstand
- Kwetsbaar voor negatieve berichtgeving
- Conflict met de burger/consument
- Discussie dierenwelzijn en landschap (MB)
- Plantenwelzijn (GT)

Communicatie:

- Niet onderscheidend in de markt
- Geen herkenbaar product, als gevolg waarvan geen consumentenbinding
- Geen meerwaarde voor de burger → legitimatie daalt
- Communicatieprobleem met de maatschappij
- Belang van de voedselproductie in het landelijk gebied daalt

Licence to produce/ exist:

- Vergunningen, bezwaren van burgers
- Knelpunt met regelgeving
- Getalsmatig kleinere groep
- Minder invloed op samenleving als sector
- Markt voor streekproducten niet ingevuld
- Maatschappelijke weerstand voor nieuwe ontwikkelingen in glas (GT)
- Buitenlandse werknemers stuiten op weerstand (GT)

Een aantal punten komt uit deze opsomming naar voren. Ten eerste vraagt verregaande schaalvergroting grote investeringen. Door zo duidelijk voor één richting te kiezen is er weinig risicospreiding en daarnaast weinig strategische ruimte af te wijken van de ingeslagen weg. Ook is het de vraag of de Nederlandse boeren de wedstrijd om de laagste prijs op de wereldmarkt uiteindelijk wel kunnen winnen. Een globale speler met een kostprijsstrategie heeft slechts één strategie en dat is leveren tegen de laagste prijs. Als een ander goedkoper kan produceren (ook in het buitenland) valt die strategie weg. Differentiatie biedt wat dat betreft meer mogelijkheden.

Door de grootschaligheid is er weinig aandacht voor de lokale voedselstrategie. De grootschalige melkveehouder levert bulkmelk die in een fabriek verwerkt wordt en via supermarkt of internationale markt haar weg vindt. De link van de boer als melkproducent is daarmee verdwenen. Hetzelfde geldt voor een grootschalige tuinder. Ondernemers die willen concurreren op prijs en daarom steeds groter worden, leveren bovendien geen herkenbaar product. Het is een bulkproduct, dat inwisselbaar is. Burgers krijgen geen binding met het product, waardoor zij niet bereid zijn iets extra's te betalen.

Zowel melkveebedrijven als glastuinbouwbedrijven zijn veelal ontransparant. Melkveebedrijven blijven steeds vaker gesloten, bijvoorbeeld om de kans op de insleep van dierziekten te verkleinen. Vanwege die schaalvergroting en de mestwetgeving staan steeds meer koeien binnen. Burgers zien steeds minder koeien in de wei. Bedrijven zijn vooral intern gericht, er ontstaat ontkoppeling met de buurt. Ook sociaal wordt het bedrijf steeds meer losgekoppeld van de regio, de boer heeft immers steeds minder een rol in de regio. Het gebrek aan transparantie versterkt de onwetendheid bij burgers over wat er precies op de bedrijven gebeurt. Dit doet het imago van de sector geen goed en vooral de intensieve veehouderij heeft dan ook steeds minder draagvlak. Omdat burgers geen zicht hebben op de bedrijven kunnen zij er ook moeilijk begrip voor opbrengen. Als er in zo'n situatie incidenten plaatsvinden – bijvoorbeeld met dierziekten of milieuproblemen – ontstaat sneller maatschappelijke weerstand. Overigens is dierwelzijn een beladen discussie. Voor de burger lijken grootschaligheid en dierwelzijn niet samen te gaan. Maar in de praktijk is het risico op kleine bedrijven groter. Anderzijds, als het mis gaat bij grote bedrijven is de impact daarvan wel groter. Deze problemen gelden wellicht in iets mindere mate voor de glastuinbouw, maar die bedrijven zijn vaak letterlijk ontransparant. Daarnaast begint, hoewel nog relatief onbekend, naast dierwelzijn ook plantwelzijn een issue te worden. Dit wordt ingegeven door voedselveiligheid, weerstand tegen onnatuurlijkheid en pesticide gebruik.

De glastuinbouw heeft nog steeds last van het imago van zwaar en vies werk. Het is moeilijk om genoeg geschikte arbeiders te vinden. De problemen met buitenlandse werknemers ontstaan vooral door onbekendheid met deze groep, en overmatig drankgebruik. Deze problemen ontstaan ook doordat de buitenlandse werknemers met grote groepen bij elkaar wonen, in plaats van in gezinsverband. Het fenomeen 'megakassen' lijkt overigens nauwelijks te spelen. Voor de burger maakt het weinig uit of het 10 bedrijven van 2 hectare zijn, of 1 bedrijf van 20 hectare. In nieuwe glastuinbouwgebieden is er daarentegen vaak wel zichtbaar meer weerstand tegen de ontwikkelingen van glastuinbouw in de regio.

### 2.3.2 Problemen voor de burger / de maatschappij

De bedrijfsstrategieën zoals geschetst in de cases leiden niet alleen tot problemen voor de ondernemers en de sector zelf, maar ook voor de burger en de maatschappij. De experts in de workshop herkenden de volgende problemen.

- Past niet bij traditionele beeld van de landbouw
- Past niet bij het ideaalbeeld, waarden

- Landbouw te industrieel – conflict met natuurlijkheid
- Dierenwelzijn (MB)
- Dierziekte risico's (ook perceptie) (MB)
- Onbekendheid met landbouw en voedselproductie
- Bedrijven niet toegankelijk
- Landschappelijke aantasting
- Landschap leeg, met grote gebouwen
- Recreatieve waarde van landschap daalt
- Niet transparant
- Risico regionale economie
- Product is 'onnatuurlijk'
- Buitenlandse arbeiders maatschappelijk probleem (ook perceptie)
- Eco-efficiëntie staat ter discussie (teelt in de winter)

De landbouw zoals die er nu uitziet, past niet (meer) binnen het beeld dat de burger in zijn hoofd heeft. Het past ook niet bij veel van de waarden die de burger belangrijk vindt. Dit heeft overigens ook te maken met onbekendheid met de landbouw. Door die onbekendheid heeft een burger bijvoorbeeld weinig inzicht in wat een prettige leefomgeving is voor dieren. Burgers ervaren soms een conflict tussen de industrialisatie van de landbouw enerzijds en de natuurlijkheid die zij bij landbouw vinden passen anderzijds. De onbekendheid met landbouw en voedselproductie kan op zichzelf ook als een maatschappelijk probleem worden ervaren.

Daarnaast heeft de landbouw effecten op hoe het landschap eruit ziet. Grote stallen of kassen passen doorgaans niet in het beeld dat de burger graag ziet op het platteland. Grootschaligheid tast daardoor de recreatieve waarde van het landschap aan.

Er is onder een kleine groep burgers ook weerstand tegen het verbouwen van producten in de winter, die in Nederland normaalgesproken niet in dat seizoen kunnen groeien. Omdat er veel energie voor nodig is, wordt dit als inefficiënt gezien. Anderzijds leveren sommige kassen ook energie, wat natuurlijk positief is.

## 2.4 Verbinding als potentiële oplossing

Voornaamste conclusie uit bovenstaande oefening is dat de schaalvergroting en het streven naar een zo laag mogelijke kostprijs een aantal problemen met zich mee brengt, zowel voor de land- en tuinbouw sector als voor de maatschappij. De landbouw en de maatschappij raken steeds verder van elkaar verwijderd, en begrijpen elkaar soms niet (meer). De burger wil goedkoop voedsel – de landbouw levert dat. Met de voortdurende modernisatie voldoet de landbouw dan ook aan een bepaalde wens van de samenleving: voldoende voedsel tegen een betaalbare prijs. Maar deze 'race-to-the-bottom' betekent ook dat ondernemers gevangen worden in een spiraal van steeds meer moeten produceren voor minder om het hoofd boven water te houden. Een andere consequentie is dat burgers steeds minder inzicht hebben in wat er op die bedrijven gebeurt, waardoor zij ook minder begrip hebben voor gemaakte keuzes. Veel Nederlandse boeren produceren immers niet meer voor de lokale markt en hebben nog weinig werknemers in dienst. Veel burgers kennen geen boeren meer. Zo wordt zowel de functionele als de persoonlijke relatie tussen boer en burger steeds minder.

Deze verwijdering zet de landbouw onder druk, omdat zij niet de enige speler is die een claim legt op land. Er is ook ruimte nodig voor stedenbouw (zowel woningen als bedrijven), waterberging, natuur, infrastructuur en recreatie. Omdat er weinig ruimte beschikbaar is in Nederland, is het niet langer vanzelfsprekend dat de landbouw ontwikkelingsruimte krijgt.

Anderzijds liggen er wel kansen om de relatie tussen boer en burger te herstellen. De burger is steeds meer op zoek naar nieuwe diensten en producten van het platteland, waarin de ondernemer een rol kan spelen. Ook zijn er steeds meer burgers die actief op zoek gaan naar het herstellen van de relatie. Nieuwe verbindingen tussen boer en burger vormen een potentiële oplossing voor het probleem dat we hierboven hebben geschetst. In het vervolg van dit document onderzoeken we in hoeverre verbindingen echt een oplossing kunnen bieden.



## 3 Verbindingen

### 3.1 Definitie

In dit onderzoek wordt met een verbinding bedoeld: *'Een relatie tussen agrarisch ondernemer en burger, waarbij sprake is van interactie'*. Het woord interactie is belangrijk, omdat het dit onderzoek richting geeft en de term verbinding duidelijk afbakt. Er zijn immers ook verbindingen denkbaar waarbij geen interactie is, zoals wanneer mensen op dezelfde politieke partij stemmen of dezelfde voetbalclub aanmoedigen, en zich daarin betrokken voelen bij elkaar - zonder dat zij elkaar persoonlijk kennen. Op dezelfde manier kan een burger zich betrokken voelen bij de Nederlandse landbouw, zonder dat dit tot uiting komt in een meer specifieke verbinding. Door het woord interactie toe te voegen wordt duidelijk dat het om verbindingen gaat die verder gaan dan betrokkenheid of gevoelsmatige verbinding; in dit onderzoek is er dus van verbinding sprake wanneer er iets wordt gedaan met die betrokkenheid.

#### **Het belang van interactie**

Interactie wordt vaak vergezeld van – of bestaat uit - een gesprek. *'Gesprekken zijn van levensbelang'* schrijven Aarts en van Woerkum (2008). Mensen creëren en vormen relaties en identiteiten via gesprekken, en geven op die manier hun leven bestaansrecht. Met behulp van gesprekken creëren mensen een gezamenlijke waarheid. Mensen kunnen op veel manieren over de werkelijkheid praten; niemand kan alles vertellen wat er te zeggen is over een bepaald fenomeen. Mensen construeren dus een beschrijving op basis van een selectie uit vele mogelijkheden. Met wat ze zeggen, wanneer ze dat zeggen, hoe ze dat zeggen en tegen wie, proberen mensen een bepaalde boodschap over te brengen. Gesprekken worden daarom niet alleen gebruikt om iets te zeggen over de werkelijkheid, maar ook om iets te doen in die werkelijkheid (Aarts en van Woerkum, 2008).

Daarnaast zijn mensen in gesprekken geneigd hun overeenstemming te benadrukken (Aarts en van Woerkum, 2008). Ze filteren vaak die informatie die past bij wat ze zelf in gedachten hadden (Ford, 1999). Dit is waarom gesprekken en interactie zo belangrijk zijn in de verbinding tussen boer en burger. Pepper (1994) legt dit uit aan de hand van de Symbolische Convergentie Theorie: mensen creëren een gedeelde waarheid binnen een groep over anderen buiten die groep. Door hun interpretaties van de wereld met elkaar te delen ontdekken ze stukjes van hun omgeving die ze daarvoor niet kenden. Het proces van het delen van ervaringen kan leiden tot een gezamenlijke visie op de werkelijkheid (ibid). Gevolg van interactie en communicatie is dan dat mensen elkaar beter begrijpen en het met elkaar eens zijn.

Volgens Aarts en van Woerkum (2008) bestaat de samenleving uit een groot aantal netwerken. De wijze waarop en de mate waarin deze gemeenschappen met elkaar in contact treden zijn erg belangrijk. Die maken het verschil tussen een samenleving waarin er sociale binding is tussen verschillende groepen, en een samenleving die gefragmenteerd is en bestaat uit een optelsom van gemeenschappen (ibid).

### 3.2 Kenmerken van verbindingen

In deze sectie presenteren we een aantal kenmerken op basis waarvan verbindingen in vormen zouden kunnen worden ingedeeld. Het gaat dus om dat wat verschillende verbindingen zou kunnen onderscheiden.

#### 3.2.1 Uitingsvormen van verbinding

Een ondernemer kan op verschillende manieren verbinding zoeken met burgers. Goddijn et al. (2008) onderscheiden verschillende zogenaamde verbindingsactiviteiten; producten, diensten en belevingen. Zie tabel 1. Deze drie categorieën leiden tot verbinding, omdat ze over het algemeen tot gevolg hebben dat meer



burgers op het bedrijf komen. Denk aan recreatie op de boerderij, verkoop aan huis of schoolklassen die de boerderij bezoeken. Daarnaast leiden sommige van deze activiteiten tot een dialoog tussen boer en burger, zoals de mogelijkheid om mee te beslissen. In de meeste gevallen is er, in meer of mindere mate, sprake van een relatie tussen burger en ondernemer.

Type verbindingsactiviteit	Voorbeelden
Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keurmerk (EKO, Max Havelaar, etc)</li> <li>- Streek-/merkproduct</li> <li>- Informatie op verpakking</li> </ul>
Dienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boerderijwinkel</li> <li>- Huisverkoop</li> <li>- Verkoop via internet</li> <li>- Abonnement</li> <li>- Boerenmarkt</li> </ul>
Beleving	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recreatie over boerenland</li> <li>- Dagrecreatie</li> <li>- Verblijfsrecreatie</li> <li>- Kinderopvang</li> <li>- Zorgboerderij</li> <li>- Educatie</li> <li>- Meedenken/meewerken</li> <li>- Meebeslissen</li> </ul>

Tabel 1: **Overzicht van verbindingsactiviteiten voor de agrarische sector.**

Hoewel deze tabel een goed inzicht geeft in mogelijke verbindingsactiviteiten, plaatsen we enige kanttekeningen bij de tabel met betrekking tot de bruikbaarheid voor dit onderzoek. Ten eerste is er bij de producten die worden genoemd geen sprake van een interactie. De boer informeert de burger over het product waardoor die minder anoniem wordt, maar de burger heeft geen mogelijkheid om te reageren. Ten tweede komen de activiteiten in de tabel vaak slechts voor op multifunctionele landbouwbedrijven<sup>1</sup>, terwijl ook niet multifunctionele bedrijven verbinding kunnen leggen met burgers. De tabel is daarom incompleet met betrekking tot verschillende mogelijkheden om verbinding te leggen.

Naast multifunctionele activiteiten herkennen we in dit onderzoek daarom nog een aantal manieren waarop agrarisch ondernemers verbinding kunnen leggen. Eén van die manieren is door burgers een kijkje in de keuken te geven, door transparant te zijn. De ondernemer is open over wat hij doet, en hoe hij dat doet. Een ondernemer kan bijvoorbeeld een website ontwikkelen of burgers laten meedenken over gewenste ontwikkelingen op het bedrijf (van Wijk-Jansen et al, 2007). De Winter et al. (2007) onderscheiden zeven vormen van transparantie in een land- of tuinbouwbedrijf, die oplopen in intensiteit. Deze zeven vormen zijn een website, een open dag, een bedrijfsbezoek, educatie, recreatie, meedenken en meebeslissen. Deze openheid leidt tot verbinding omdat er doorgaans interactie is (dit geldt alleen niet in geval van een website). Openheid van zaken en het aangaan van een dialoog leidt vaak tot een structureel nauwere band tussen ondernemer en burger (van Wijk-Jansen et al, 2007).

Verbinding kan ook ontstaan wanneer burgers betrokken zijn bij het bedrijf. Dat kan op verschillende manieren en kan ook op niet multifunctionele bedrijven plaatsvinden. Burgers kunnen meewerken op het bedrijf (bijvoorbeeld als vrijwilliger), meedenken met de bedrijfsstrategie (zoals op een pergolabedrijf) of meefinancieren (door een koe te adopteren of een lening te geven voor een nieuwe schuur). Alle vormen van betrokkenheid van burgers kunnen meer of minder structureel van aard zijn. In sommige gevallen zijn de betrokkenheid en de afhankelijkheid van de burger groot, in andere gevallen zijn deze kleiner.

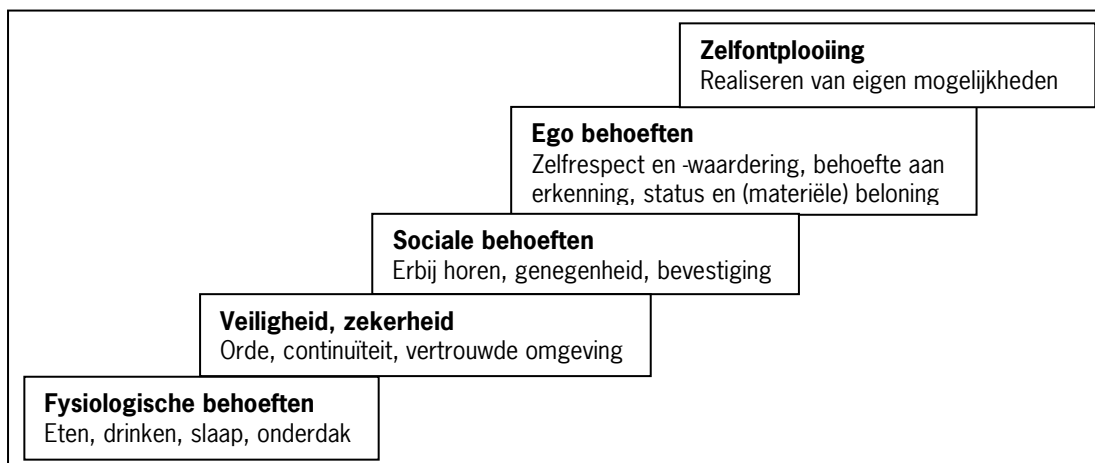
We herkennen in dit onderzoek dus drie manieren om verbinding te leggen: door verbindingsactiviteiten aan te bieden (vaak multifunctionele activiteiten), door open en transparant te zijn en door burgers de mogelijkheid te geven bij het bedrijf betrokken te zijn. Er is tussen de verschillende manieren die we hebben genoemd wel enige overlap; meebeslissen wordt gezien als transparantie en als betrokkenheid en recreatie wordt zowel als

<sup>1</sup> Dit gaat niet helemaal op; meebeslissen of meedenken is bijvoorbeeld niet beperkt tot multifunctionele bedrijven.

verbindingsactiviteit als als vorm van transparantie genoemd. Het is niet nodig om hier een duidelijk onderscheid in te maken. Belangrijk is dat er verschillende manieren van verbinding denkbaar zijn, zowel voor multifunctionele als voor niet multifunctionele bedrijven.

### 3.2.2 Behoeftehiërarchie als basis voor vormen van verbinding

Agrarisch ondernemers hebben verschillende redenen om een verbinding aan te gaan met burgers, afhankelijk van wat de ondernemer met de verbinding wil bereiken. De ene ondernemer heeft bijvoorbeeld behoefte aan meer sociale contacten op het bedrijf, de ander zoekt erkenning voor wat hij doet of zoekt naar mogelijkheden om nieuwe producten en diensten te verkopen. De behoeftehiërarchie van Maslow is een mooie manier om dit te illustreren (zie figuur 1). Maslow stelt dat een mens verschillende behoeften heeft, die als een piramide kunnen worden gezien. Er zit een algemene hiërarchie in het behoeftepadroon van de mens. Pas als de basisbehoeften (eten, drinken, slaap) zijn vervuld, streven mensen een hoger niveau van behoeftebevrediging na. Dit laatste idee (dat de zogenaamde lagere behoeften vervuld moeten zijn voordat andere behoeften aan bod komen) is overigens enigszins achterhaald (Aarts, persoonlijk gesprek). De trap van Maslow kan wel goed worden gebruikt als een methode om verschillende behoeften uit te splitsen.



Figuur 1: **Behoeftehiërarchie van Maslow** ([www.leren.nl/cursus/management/intro/maslow.html](http://www.leren.nl/cursus/management/intro/maslow.html))

Verschiede behoeften leiden tot verschillende vormen van verbinding. Wanneer een boer op zoek is naar meer contacten kan hij bijvoorbeeld een boerderijwinkel openen. Wanneer hij zoekt naar zelfontplooiing, wil de boer misschien eerder een stadsboerderij of een zorgboerderij opzetten. Vaak verwachten ondernemers ook extra inkomen te genereren door verbindingen met burgers aan te gaan (bijvoorbeeld door nieuwe producten en diensten te verkopen of klanten aan zich te binden). Met het aangaan van verbindingen kan de boer tegelijkertijd aan maatschappelijke behoeften voldoen. Op die manier willen ondernemers vaak ook meer begrip, erkenning en draagvlak voor hun bedrijf creëren. Erkenning en waardering zijn een belangrijke drijfveer voor ondernemers (Aarts, persoonlijk gesprek). Baumeister en Leary (1995) stellen dat *'human beings have a pervasive drive to form and maintain at least a minimum quantity of lasting, positive, and significant interpersonal relationships. Satisfying this drive involves two criteria: First, there is a need for frequent, affectively pleasant interactions with a few other people, and, second, these interactions must take place in the context of a temporally stable and enduring framework of affective concern for each other's welfare'*. De auteurs onderbouwen deze stelling met een uitgebreide literatuurstudie en concluderen dat er veel bewijzen zijn dat het een basisbehoefte is om sociale banden aan te gaan met anderen. Het opbouwen van een groter sociaal netwerk rondom het bedrijf kan dus een belangrijke drijfveer zijn voor boeren om verbindingen aan te gaan.

### 3.2.3 Ervaringswerelden

Ook burgers kunnen verschillende redenen hebben om een verbinding met boeren aan te gaan. Dat kan bijvoorbeeld te maken hebben met de producten en diensten die door de ondernemer worden aangeboden. Sommige mensen weten graag waar hun voedsel vandaan komt en kopen het daarom direct bij de boer. Anderen zijn op zoek naar een plek om tot rust te komen of brengen hun oude dag graag door op een plek die

ze herinnert aan vroeger.

Maar verbinding heeft ook te maken met andere zaken; de individuele betrokkenheid bij het platteland en de beschikbare tijd bijvoorbeeld. Ook is verbinding afhankelijk van de manier waarop burgers het boerenbedrijf ervaren. Om daar dieper op in te gaan introduceren we het concept 'ervaringswerelden'. Deze zijn gebaseerd op de verschillen in intensiteit van de ervaring van de burger. Elands en Lengkeek (2000, in Goddijn et al., 2008) herkennen vijf ervaringswerelden; amusement, afleiding, interesse, vervoering en toewijding. Een korte beschrijving van deze ervaringswerelden:

- Amusement: ongecompliceerde vorm van vermaak, gezelligheid, gemak;
- Afleiding: de omgeving als decor, weg van de stress en het dagelijks leven;
- Interesse: prikkeling van de verbeelding, informatie, streekspecifiek;
- Vervoering: unieke ervaring, onverwachts, overweldigend, verlangen zelf deel te nemen;
- Toewijding: uniciteit van de plek, opgebouwde relatie met de omgeving, relatie wordt gelegd, uitzonderlijke wordt alledaags.

De ervaringswerelden worden gepresenteerd als een cyclus, waarbij de burger zich steeds meer losmaakt van zijn alledaagse leven om zich uiteindelijk te binden aan de andere wereld (waarvan hij zich vervolgens weer kan losmaken). Daarbij worden er ook niveaus herkend in de ervaringswerelden, met toewijding als zwaardere verbinding dan amusement (Goddijn et al., 2008).

Er zit een aantal haken en ogen aan het gebruik van de ervaringswerelden als kenmerk voor verbinding. De hiërarchie die met de ervaringswerelden verbonden wordt is bijvoorbeeld niet zomaar op verbindingen te plakken. Als voorbeeld, amusement kan een zeer grote verbinding tot gevolg hebben maar staat onderaan de ervaringswerelden ladder. Daarbij is het erg lastig de ervaringswerelden aan verschillende soorten verbindingen te koppelen, omdat ervaring juist erg persoonsgebonden is en minder afhangt van de verbinding op zich. Desalniettemin is deze indeling in ervaringswerelden zinvol omdat ze laat zien dat verschillende burgers verbindingen met boeren anders kunnen ervaren.

De ethicus, bijvoorbeeld – de betrokken burger - ziet zijn ideaalbeeld van het platteland en de daarop werkzame agrarische bedrijven langzaam verdwijnen. Vanuit zijn betrokkenheid is hij bereid mee te werken aan het behoud van zijn waarden en meer duurzame verbindingen aan te gaan met de boeren. Dat sluit aan bij zijn behoefte aan veiligheid en spreekt zijn sociale en ego behoeften aan. De romanticus zal eerder bereid zijn een beperkte verbinding aan te gaan; zijn betrokkenheid zal veel lager zijn dan die van de ethicus. Het appelleert aan zijn behoefte aan zekerheid. Hij zal producten zoeken en afnemen die bij zijn belevingswereld passen. De pragmaticus neemt mee wat, toevallig, op zijn weg past. Dat sluit aan bij zijn primaire behoeften.

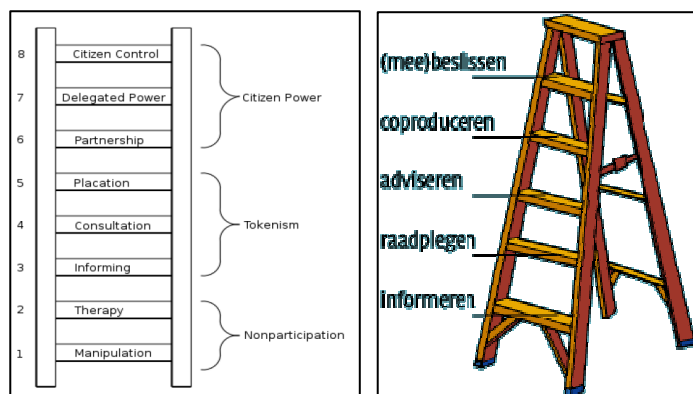
De behoeftehiërarchie en de ervaringswerelden sluiten aan bij onderzoek van Horlings e.a. (2010). Bij hun indeling van verbindingen gaan zij uit van verschillende typen ondernemers en verschillende typen burgers – met verschillende wensen en behoeften. Dat leidt tot verschillende soorten ontmoetingen. In dit onderzoek is een andere insteek gekozen, maar het heeft met het onderzoek van Horlings e.a. (2010) gemeen dat wordt onderkend dat zowel burgers als ondernemers niet over één kam te scheren zijn. In het onderzoek van Horlings e.a. (2010) leiden de verschillende soorten wensen tot verschillende ontmoetingen. In dit onderzoek spreken we van een verschillende mate van betrokkenheid.

### 3.2.4 Betrokkenheid en zeggenschap

Er kan ook naar verbindingen tussen boer en burger worden gekeken in het licht van de betrokkenheid van burgers bij het boerenbedrijf, door te onderzoeken in hoeverre burgers participeren. Burgerparticipatie kan op verschillende manieren worden vormgegeven; de burger kan meewerken als vrijwilliger op het bedrijf, kan klant zijn van de multifunctionele activiteiten van de boer of met de boer nadenken over de toekomst van het bedrijf. De mate waarin de burger bij het bedrijf betrokken verschilt in deze voorbeelden. We illustreren deze verschillende mate van betrokkenheid aan de hand van de participatieladder.

De participatieladder wordt vaak gebruikt om te bepalen in welke mate burgers betrokken zijn bij de (lokale) politiek (zie bijvoorbeeld [www.publiek-politiek.nl](http://www.publiek-politiek.nl)). De ladder is oorspronkelijk ontworpen door Arnstein (1969), overigens ook met het oog op betrokkenheid bij politieke beslissingen. De ladder die hij presenteert bevat acht

sporten – manipulatie, therapie, informeren, consulteren, paaien, partnerschap, gedelegeerde macht en burger leiding. De onderste twee sporten (manipulatie en therapie) ziet hij hierbij niet als participatie; doel is burgers iets bij te brengen of te overtuigen, of om aan de buitenwereld te kunnen laten zien dat burgers zijn betrokken. De middelste sporten (informeren, consulteren en paaien) noemt hij 'tokenism'; het is geen echte participatie. Denk aan eenrichtingsverkeer in informatie, burgers die er niet van uit kunnen gaan dat hun ideeën worden meegenomen of burgers zonder werkelijke beslissingsbevoegdheid. De bovenste drie sporten kunnen worden gezien als echte 'burger macht'. Macht wordt herverdeeld en burgers nemen officieel plaats in beslissingsorganen, naast de traditionele machthebbers.



Figuur 2: Twee participatieladders (Arnstein, 1996; [www.delokalerekenkamer.nl](http://www.delokalerekenkamer.nl))

De participatieladder zoals die in de Nederlandse politiek vaak wordt gebruikt heeft vijf sporten. Hieronder worden deze uitgelegd (gebaseerd op [www.publiek-politiek.nl](http://www.publiek-politiek.nl)). Daarbij is de politieke situatie vertaald naar de situatie op het agrarisch bedrijf.

*Informeren:* De burger wordt geïnformeerd over het bedrijf maar wordt daarin niet gekend. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een website of een folder. Er is hier dus geen sprake van werkelijke betrokkenheid. Er is geen interactie; het is eenrichtingsverkeer.

*Raadplegen:* Betrokken burgers worden gezien als gesprekspartners. De resultaten van die gesprekken zijn input voor de richting die het bedrijf opgaat, maar de ondernemer verbindt zich niet bij voorbat aan de resultaten. Een voorbeeld is een ondernemer die een smaakpanel organiseert om te besluiten welke appels hij wil gaan produceren en in zijn winkel verkopen.

*Adviseren:* De ondernemer bepaalt het gespreksonderwerp, maar de gesprekspartners – de burgers of maatschappelijke organisaties in een gebied – kunnen problemen aandragen en oplossingen formuleren. De ondernemer verbindt zich niet aan de resultaten van het gesprek. Een voorbeeld is een ondernemer die verwacht een grotere verkeersstroom te genereren als gevolg van nieuwe activiteiten op zijn bedrijf. Hij gaat hierover in gesprek met omwonenden, en bepaalt op basis daarvan waar de op- en afrit op zijn erf moet komen, of dat er wellicht naar een andere oplossing moet worden gezocht.

*Coproduceren:* De ondernemer en de betrokken burgers beslissen gezamenlijk waar over gesproken wordt, en er wordt gezamenlijk naar oplossingen gezocht. De ondernemer mag afwijken van de genomen besluiten, maar moet dat goed kunnen beargumenteren. Commitment van de ondernemer is zwaarder dan bij het niveau adviseren. Een voorbeeld is een ondernemer die een stichting rond zijn bedrijf heeft opgericht. Deze stichting is betrokken bij veel te nemen besluiten en kan ook nieuwe ideeën aandragen.

*Meebeslissen:* De besluitvorming wordt gedelegeerd aan de betrokken burgers, en de ondernemer verbindt zich hieraan. Een voorbeeld is een pergolabedrijf, waarbij de deelnemers samen beslissen wat er wordt verbouwd dat jaar, en wat het salaris van de ondernemer wordt. Ook wordt het risico van de oogst samen gedragen.

De participatieladder zoals die in figuur 2 is gepresenteerd is gericht op mee *denken*; hoe hoger op de ladder, hoe meer de burger inbrengt. De Nooy-van Tol en Verschuur (2010) presenteren naast een participatieladder voor meedenken twee andere participatieladders, waarvan de één is gericht op meewerken (hoe hoger op de ladder, hoe meer de klant meewerkt op het bedrijf) en de ander op samen zaken doen (hoe hoger op de ladder, hoe meer de burger financieel betrokken is bij een bedrijf). Deze participatieladders zijn te vinden in bijlage 2. Belangrijkste overeenkomst tussen de ladders is dat voor alle geldt dat hoe hoger de burger op de ladder staat, hoe meer initiatief en verantwoordelijkheid de burger neemt, hoe meer de ondernemer de burger die verantwoordelijkheid gunt/geeft en hoe meer het bedrijf een product wordt van boer en burger samen (de Nooy-van Tol en Verschuur, 2010). Dus, de burger is meer bij het bedrijf betrokken en heeft een belangrijkere rol naarmate hij de participatieladder beklimt. Die betrokkenheid vervult voor de ondernemer dan ook een grotere rol: hoe hoger op de ladder, hoe meer de ondernemer verwacht van (de inbreng van) de burger.

Het is te verwachten dat een grotere mate van *praktische* betrokkenheid ook leidt tot een grotere mate van *gevoelsmatige* betrokkenheid bij een bedrijf. Voor de ondernemer geldt dit ook; hoe meer betrokken de burger is, hoe groter het belang dat de ondernemer er aan hecht. Dit leidt tot het idee dat hoe hoger op de participatieladder, hoe duurzamer de verbinding tussen boer en burger is. De mate waarin de burger betrokken raakt bij een verbinding is een belangrijke factor voor de sterkte van de verbinding. De indeling van burgers in categorieën (romanticus, ethicus en pragmaticus) kan helpen om de mate van betrokkenheid en dus de vorm van de verbinding te verklaren. De ethicus zal bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheid nemen en daardoor hoger op de participatieladder scoren., en de verwachting is dat de pragmaticus alleen betrokken raakt als hij er zelf belang bij heeft.

## 4 Vijf smaken verbindingen

De in het vorige hoofdstuk gepresenteerde kenmerken van verbindingen de bouwstenen die zijn gebruikt om verbindingen in vijf verschillende categorieën in te delen. Deze categorieën worden in dit hoofdstuk gepresenteerd. We noemen de verschillende vormen van verbinding smaken. Er is voor deze benaming gekozen om aan te geven dat de ene vorm van verbinding niet beter is dan de andere. Het zijn vormen die wel verschillen qua inhoud en intensiteit, maar alle waardevol (kunnen) zijn. Voor elke ondernemer is de situatie immers anders: hij heeft een ander bedrijf, een andere markt, ligt in een ander gebied, heeft andere competenties en heeft andere doelen en bijbehorende strategie en daardoor ook andere wensen ten aanzien van de betrokkenheid van burgers.

Belangrijk bij het lezen van dit hoofdstuk is dat deze indeling in smaken niet moet worden gezien als een statische manier om verbindingen in hokjes in te delen. De typologie is een manier om meer grip te krijgen op verbindingen, aan te geven dat verbindingen er in verschillende soorten en maten zijn, en na te denken over de verschillen tussen verbindingen. De vijf smaken worden gebruikt als definiëringstool en om gedachten rondom verbindingen te structureren. Het is geenszins de bedoeling de complexe werkelijkheid van verbindingen te reduceren tot vijf ideaaltypen, vooral niet omdat de bouwstenen die we gebruiken om de indeling te maken, glijdende schalen zijn en dus zelf ook moeilijk in hokjes passen. De onderstaande indeling van verbindingen heeft betrekking op verbindingen waarbij sprake is van enige vorm van een interactie tussen beide partijen.

De smaken verbindingen die wij onderscheiden zijn:

- De burger als bezoeker
- De burger als buurman
- De burger als gold card member
- De burger als partner
- De burger als (mede) verantwoordelijke

Deze smaken worden in de volgende paragrafen verder toegelicht. Daarbij wordt ook aangegeven wat de benodigde competenties van de ondernemer zijn om de verbindingen eventueel vorm te geven.

### 4.1 De burger als bezoeker

In de smaak de burger als bezoeker is de verbinding tussen ondernemer en burger eenmalig en van korte duur en wordt er geen opvolging aan gegeven. Een voorbeeld is een burger die een open dag van een boerderij bezoekt. Er is weliswaar interactie tussen boer en burger, maar deze is niet duurzaam.<sup>2</sup> De burger krijgt een kijkje in de keuken, de boer vertelt zijn verhaal, daarna gaan de mensen weer uiteen. Hetzelfde geldt voor een groep ondernemers die op een streekmarkt staat met hun producten. Het is een eenmalige actie waarmee de ondernemer zijn producten wil laten zien, terwijl het voor de burger een dagje uit is. Er wordt geen relatie opgebouwd. Nog een voorbeeld doet zich voor bij bepaalde multifunctionele activiteiten die vrijblijvend van aard zijn. Wanneer een ondernemer op zijn bedrijf appels te koop aanbiedt en de burger deze koopt, is er sprake van interactie. Maar de boer en de burger bouwen geen persoonlijke relatie op bij deze transactie. Het gaat bij de burger als bezoeker vaak om een 'één op veel' relatie van de ondernemer met burgers; een ondernemer heeft verbindingen met veel verschillende burgers. De verbindingen zijn in beide richtingen door hun vrijblijvendheid licht, maar gelijkwaardig.

Ondernemers kunnen om verschillende redenen kiezen voor een verbinding met de burger als bezoeker. De ondernemer heeft tijdelijk overeenkomstige belangen met de burger, bijvoorbeeld de verkoop en aankoop van appels, waarna de belangen weer uiteenlopen en de verbinding vervaagt. Daarnaast wil de ondernemer zijn bedrijf uitdragen. De verbinding is dan een vorm van marketing en een manier om het bedrijf en het verhaal

---

<sup>2</sup> Er kan uit deze verbinding wel een duurzame verbinding ontstaan, bijvoorbeeld wanneer de burger geïnteresseerd raakt in het bedrijf, maar die verbinding valt dan niet binnen deze smaak.

erachter te verwaarden. Het verkopen van producten wordt bovendien minder anoniem en tussenhandelaren worden uitgeschakeld. Ook kan het voor de ondernemer prettig zijn dat er regelmatig mensen op het bedrijf komen, omdat het bijvoorbeeld gezellig is, of hij op die manier contacten opdoet.

De ervaringswereld die hierbij past is amusement. De burger komt slechts op het bedrijf voor het bevredigen van een behoefte, zoals een dagje uit of verse appels. De burger is daarmee geen onderdeel geworden van het bedrijf en dat levert geen duurzame verbinding op. De verbinding is een 'ongecomplieerde vorm van vermaak'. Burgers die een vrijblijvende verbinding hebben met een boerenbedrijf, worden vaak vooral geïnformeerd. Ze luisteren naar het verhaal van de boer en zijn bedrijf, maar worden niet gevraagd mee te denken of input te leveren. De burger neemt een kijkje in de keuken maar heeft daar geen invloed op. Ook burgers die alleen appels komen kopen, doen slechts enige informatie op over het boerenbedrijf en de producten. Zij beïnvloeden het bedrijf enkel indirect, door de producten die zij kopen.

#### 4.1.1 Benodigde competenties

Van de ondernemer vraagt de smaak de burger als bezoeker voornamelijk communicatieve vaardigheden. De ondernemer volgt zijn eigen bedrijfsstrategie, maar moet wel bereid zijn uit te leggen wat hij doet en waarom hij bepaalde keuzes maakt. Daarnaast moet de boer mensen op zijn bedrijf welkom heten, zijn verhaal vertellen en openheid geven over hoe hij werkt.

## 4.2 De burger als buurman

In de smaak de burger als buurman gaat het om een overeenkomst tussen boer en burger in een specifiek gebied. De ondernemer wil bijvoorbeeld zijn bedrijf ontwikkelen, nu of in de toekomst, en heeft daarvoor instemming nodig van de burger. De ondernemer is dus op zoek naar een license to produce; de mogelijkheid zijn bedrijf vorm te geven met goedkeuring van / in harmonie met de omgeving. Een voorbeeld is een bedrijf dat wil uitbreiden maar afhankelijk is van wijzigingen in het bestemmingsplan, of een situatie waarin naburige grond wordt aangewezen als natuurzone of landschapspark.

Het is voor de ondernemer vaak noodzakelijk (dus meer dan wenselijk) overeenstemming te bereiken met vele belanghebbers en een overlegproces in te gaan. Een belangrijk verschil met de andere smaken is dat het hier vaak – hoewel niet altijd - gaat om een min of meer gedwongen samenwerking. De strategie is dan defensief. Een ondernemer kiest dus niet altijd vrijwillig om deze smaak van verbinding aan te gaan. De burger gaat deze vorm van verbinding aan omdat het gaat om zijn directe leefomgeving, en dus zijn leefgenot. Hoewel zijn inkomen er niet van afhankelijk is, staat er voor hem dus wel wat op het spel.

In deze smaak gaat het om een 'één op veel' relatie van de ondernemer met burgers of hun belangenbehartigers. De ondernemer zoekt overeenstemming met meerdere burgers. Voor beide partijen heeft de verbinding een belang, maar door grotere afhankelijkheid van de ondernemer is deze niet gelijkwaardig.

Het lastig een ervaringswereld bij deze smaak in te delen. De ervaringswereld die het beste bij de smaak past is interesse. De burger is geïnteresseerd in wat de ondernemer te vertellen heeft omdat het invloed heeft op zijn omgeving. Het is meer dan alleen amusement of afleiding, maar de burger wordt geen onderdeel van het bedrijf. De betrokkenheid van de burger ligt immers vooral in de sfeer van het verdedigen van zijn eigen belangen. Zijn belangen sluiten aan bij zijn behoefte aan veiligheid en zekerheid (zie behoeftehiërarchie van Maslow). Emoties kunnen daarom een grote rol gaan spelen. Bij escalatie van de situatie kan dan in negatieve zin vervoering ontstaan.

De betrokkenheid van de burger kan verschillende vormen aannemen. In veel gevallen gaat het om raadplegen en adviseren. Burgers zijn belangrijk in het proces, maar de ondernemer is dan niet verplicht zich aan de uitkomsten te houden, vooral wanneer zijn voortbestaan niet direct bedreigd wordt. Bovendien kan hij zijn license to produce al vergroten door het feit dat hij burgers betreft. De ondernemer vraagt burgers dan naar hun mening en laat zich adviseren, maar is vrij om de uitkomsten van dit proces naast zich neer te leggen. Wanneer het draagvlak van de omgeving erg laag is en de ondernemer wel afhankelijk is van de uitkomsten van

het proces zal hij wel van koers moeten veranderen. De sporten coproduceren of meebeslissen zijn dan beter geschikt.

#### 4.2.1 Benodigde competenties

Een belangrijke competentie die de ondernemer hier nodig heeft is een goede maatschappelijke oriëntatie. Hij moet omgevingsgericht kunnen ondernemen, en vanuit andere perspectieven naar zijn bedrijf kijken. Wat is de meerwaarde van zijn bedrijf? Wat heeft hij de omgeving te bieden? Daarnaast kan de ondernemer er baat bij hebben enkele tools vanuit stakeholdermanagement onder de knie te hebben. In deze smaak krijgt de ondernemer diverse rollen, zoals die van stakeholder, procesbegeleider en stakeholdermanager. Dit vergt bepaalde competenties. De mate waarin een ondernemer zelf het proces kan bewaken of dat hij hulp nodig heeft hangt af van de complexiteit en de rollen die ondernemer in dat proces speelt.

### 4.3 De burger als gold card member

In deze smaak is de directe relatie tussen boer en burger een belangrijk onderdeel van het business model. Het gaat daarbij voornamelijk om multifunctionele activiteiten waarvoor de burger regelmatig op het bedrijf komt. Het verschil met de smaak 'burger als bezoeker' is dan ook dat de activiteiten waar het hier om gaat om lange(re) termijn verbindingen vragen. Een voorbeeld is zorg of directe verkoop waarbij langere termijn contracten worden aangegaan. De burger heeft bijvoorbeeld een groente, vlees of zuivel abonnement, waarbij wekelijks producten worden afgenomen, of komt regelmatig op de boerderij om daar zorg te ontvangen. Een zorgboerderij heeft een bepaald aantal klanten nodig om voldoende kwaliteit te kunnen leveren, en zorg vraagt vaardigheden die niet altijd al op de boerderij aanwezig zijn en waarvoor investeringen moeten worden gedaan. De diensten die de ondernemer aanbiedt vormen daarom een wezenlijk onderdeel van het bedrijfsmodel.

De boer-burger relatie is echter wederkerig; ook de burger is op een bepaalde manier afhankelijk van het bedrijf, bijvoorbeeld voor het ontvangen van de juiste zorg. Natuurlijk kan de burger een ander zorgbedrijf vinden, maar dan gaat zijn investering (in tijd, in persoonlijke betrokkenheid) verloren. En ook een burger die een abonnement heeft afgesloten kan naar een ander bedrijf op zoek, maar zal hier waarschijnlijk terughoudend in zijn omdat hij een relatie met het bedrijf heeft opgebouwd. Er ontstaat dus een wederzijdse afhankelijkheid waardoor de verbinding tussen boer en burger sterker en duurzamer is dan in het geval van de burger als bezoeker. Anderzijds is de verbinding niet zo sterk dat er voor de burger echt problemen ontstaan wanneer bijvoorbeeld het abonnementensysteem weg zou vallen. Ook de ondernemer is niet afhankelijk van de individuele burger. Het gaat hier daarom om een 'één op veel' relatie van de ondernemer met burgers. De verbindingen zijn in beide richtingen relatief sterk.

Voor ondernemers zijn er meerdere redenen om deze smaak verbinding na te streven. Een belangrijke reden is dat de ondernemer op deze manier mensen aan zijn bedrijf bindt. Dit kan een goede aanvulling op het inkomen zijn. Als burgers aan het bedrijf verbonden worden, hoeft de ondernemer niet steeds op zoek naar nieuwe klanten maar is er – tot op bepaalde hoogte - een gegarandeerde afzet. Het nastreven van een sterke relatie met de burger is voor sommige ondernemers ook een manier om een onderscheidend product aan te bieden. Een andere reden is dat de ondernemer meer werkgelegenheid op het bedrijf wil creëren, bijvoorbeeld voor de partner. Daarnaast kan een sterke verbinding veel voldoening, waardering en gezelligheid bieden. Het product en de arbeid die nodig is worden gewaardeerd, de kwaliteit van het product is belangrijk en er komen regelmatig mensen op het bedrijf.

Daarbij, en dat geldt eigenlijk voor iedere verbinding waarbij interactie plaatsvindt tussen boer en burger, kunnen burgers ook inspirerend zijn voor boeren. Burgers hebben vaak een andere kijk op de dingen en stellen vragen over zaken die voor een ondernemer de gewoonste zaak van de wereld zijn, waardoor die ook op een nieuwe manier tegen de dingen aan leert kijken. Zie bijvoorbeeld een quote van ondernemer Monique van der Laan in het rapport 'Kom Kijken!' (de Winter et al., 2007): *'Adoptievrienden komen hier regelmatig en stellen uiteraard vragen over het een of ander. Als ze dan een paar keer dezelfde vraag stellen, dan wordt je wel degelijk aan het denken gezet. En soms levert dit contact zelfs concrete veranderingen in de bedrijfsvoering op.'*



De ervaringswereld die hier het beste past is interesse. De ervaring van de burger gaat verder dan amusement en afleiding, er is immers een wederzijds afhankelijke verbinding, maar de burger is geen onderdeel van het bedrijf. De burger is wel geïnteresseerd in het bedrijf en leeft mee, omdat hij er regelmatig komt en er een binding mee heeft. Daarnaast zijn in deze smaak wederom vooral raadplegen en adviseren belangrijk. De ondernemer vraagt de burger naar wensen ten aanzien van producten en diensten, en past deze zo nodig aan. Maar de burger heeft geen beslissingsbevoegdheid; hij wordt slechts naar zijn mening gevraagd.

#### 4.3.1 Benodigde competenties

Binnen deze smaak is het voor ondernemers belangrijk een visie te ontwikkelen over waarom burgers belangrijk zijn, met welke burgers de ondernemer een verbinding wil aangaan, wat het bedrijf toevoegt aan de regio en hoe het bedrijf verbindingen kan inzetten. Daarnaast moet de boer in deze smaak verbinding kunnen luisteren naar de burger. Hij moet een product of dienst kunnen aanbieden dat aansluit bij de wensen van de klant. Alleen op die manier kan hij de burger aan zich binden. Het is daarom belangrijk dat de ondernemer een visie, verhaal, en bedrijfsrichting ontwikkelt waar hij achter staat, en dat ook weet uit te dragen. Ook moet hij investeren in relaties met mensen die zijn bedrijf bezoeken, om zo duurzame relaties te creëren.

### 4.4 De burger als partner

In het geval de burger vooral als partner wordt gezien, gaat het om verbindingen waarbij de agrarisch ondernemer samenwerkt met burgers, eventueel via vertegenwoordiging in maatschappelijke organisaties. De partijen streven een gezamenlijk doel na en hebben een gezamenlijk belang in de samenwerking. Een voorbeeld van zo'n samenwerkingsverband is een initiatief waarin burgers bij gebiedsinrichtingsplannen zijn betrokken als bewoners en/of gebruikers van het landschap, en ondernemers als de ontwerpers van dat landschap. Voornaamste verschil met de smaak 'burger als buurman' is dat het in dat geval gaat om een situatie waarin de ondernemer min of meer gedwongen wordt tot samenwerking, terwijl het hier om een vrijwillig project gaat dat wordt gestart vanuit het idee samen iets moois neer te kunnen zetten. Een ander voorbeeld is een initiatief waarin burgers en ondernemers samen activiteiten opstarten om een gebied op de kaart te zetten. Publiek-private samenwerkingsverbanden passen ook binnen deze smaak. Denk bijvoorbeeld aan initiatieven waarin ondernemers samenwerken met scholen om kinderen boerderijeducatie te kunnen bieden.

In deze smaak is de verbinding minder op de individuele burger, en meer op (maatschappelijke) organisaties gericht. Deze smaak is daarmee anders ingestoken dan de andere smaken die wij hier noemen. De uitkomsten van de samenwerking kunnen wel tot individuele verbindingen leiden. Deze smaak bestaat vaak uit een 'meer op meer' relatie van de ondernemer met burgers (zoals in het geval van gebiedsprocessen). De partijen hebben intensief contact met elkaar als gelijkwaardige partners. Zij moeten ook beiden tijd en eventueel geld investeren. Beide partijen lopen het risico dat zij hun investering kwijt raken en zijn daarom afhankelijk van elkaar. Door deze onderlinge afhankelijkheid zijn de verbindingen gelijkwaardig en in beide richtingen sterk.

Een belangrijke reden voor deze vorm van verbinding is dat er een gezamenlijk doel is dat voor alle betrokkenen voordeel oplevert. Individueel hebben de partijen minder mogelijkheden het doel te bereiken. Boerderijeducatie voor de klas is bijvoorbeeld alleen mogelijk wanneer scholen en ondernemers samenwerken. Samenwerking biedt dan nieuwe mogelijkheden voor beide partijen.

Bij deze smaak past de ervaringswereld vervoering. Door samen te werken ontstaat er betrokkenheid bij de ander en staan de burger en de ondernemer niet (meer) los van elkaar. Het gaat daarom verder dan interesse in de ander. Met betrekking tot zeggenschap past vooral coproduceren. Burgers en ondernemers gaan in gesprek over mogelijkheden en ontwikkelen die samen. Toch is de ondernemer – net als de burger - vrij om een samenwerking wel of niet aan te gaan, hij is hier niet toe verplicht.

#### 4.4.1 Benodigde competenties

Binnen deze smaak is het voor ondernemers belangrijk goed te kunnen overleggen, belangen af te kunnen stemmen, te onderhandelen, samen te werken en te communiceren. Goed overleg tussen de betrokken

partners is belangrijk; de ondernemer moet met verschillende teamrollen kunnen omgaan en zich bewust zijn van het feit dat er verschillende rollen zijn en mensen anders in zulke processen staan. Ook moet hij kunnen omgaan met vrijwilligers, kunnen begrijpen wat hen drijft en snappen wat voor hen belangrijk is. Daarnaast moeten ondernemers een visie kunnen vormen, kunnen reflecteren en een kritische houding aannemen over het eigen doen en laten; zij moeten openstaan voor kritiek.

## 4.5 De burger als (mede) verantwoordelijke

In de smaak de burger als (mede) verantwoordelijke hebben burgers medezeggenschap in de bedrijfsvoering. Burgers zijn van wezenlijke invloed op de bedrijfsvoering omdat ze samen met de ondernemer beslissen wat er op het bedrijf gebeurt. Daarbij delen burgers ook de risico's, bijvoorbeeld van een slechte oogst of door geld te investeren in het bedrijf. Een voorbeeld van deze verbinding is een pergolabedrijf, ook wel Community Supported Agriculture. Een ander voorbeeld is een bedrijf waarbij burgers aandelen hebben – geld hebben geïnvesteerd – en dit in producten (bijvoorbeeld flessen wijn) terugbetaald krijgen. De verbinding is vaak 'één op veel', omdat meerdere burgers aan één bedrijf zijn verbonden. Er zit wel een (niet vastgesteld) limiet op het aantal betrokken burgers bij één bedrijf, omdat de verbinding een relatief grote investering in tijd en aandacht vraagt. De verbinding is gelijkwaardig; zowel de ondernemer als de burger is afhankelijk van de ander.

Ondernemers die een pergolabedrijf starten, doen dat vaak vanuit de overtuiging het bedrijf middenin de samenleving te positioneren en samen met burgers het bedrijf vorm te geven. De ondernemer is dan als het ware in dienst van een groep burgers. Burgers die zich in deze mate aan een bedrijf verbinden, doen dat vaak vanuit het gevoel op een andere manier met voedsel en het platteland om te willen gaan. Zij willen een alternatieve en minder anonieme relatie tussen producent en consument en vinden persoonlijk contact daarbij belangrijk. Zij willen dit gevoel uitdragen door risico mee te dragen en mee te financieren.

De ervaringswereld die hierbij hoort is toewijding. Burgers hebben het bedrijf tot een onderdeel van hun leven gemaakt; zij zijn immers bereid mee te dragen in risico's en zijn dus persoonlijk afhankelijk van de prestaties van de ondernemer. Daarnaast zijn burgers in deze constructies ook betrokken bij beslissingen. Om die te kunnen maken moeten zij een bepaalde betrokkenheid waar kunnen maken. In deze smaak is de hoogste sport van de participatieladder bereikt; meebeslissen. Besluiten worden gezamenlijk, tussen ondernemers en betrokken burgers, gemaakt. De ondernemer verbindt zich aan de gemaakte afspraken. Dit geldt overigens ook voor de burger.

### 4.5.1 Benodigde competenties

Ondernemers in deze smaak moeten commitment kunnen opbouwen. Zij moeten hun gedrevenheid en eigen visie kunnen overbrengen op anderen. Daarnaast moeten zij een netwerk kunnen opbouwen, contacten kunnen leggen, kunnen organiseren en kunnen delegeren om te zorgen dat anderen hun betrokkenheid ook kunnen invullen. De ondernemer moet bovendien verschillende rollen op zich kunnen nemen in het team, afhankelijk van de samenstelling van de groep en de mate waarin burgers actief betrokken zijn. In sommige gevallen zal de ondernemer de rol van coach op zich moeten nemen, en in het besluitvormingsproces de rol van procesbegeleider en kennisinbrenger. Bestaat de samenwerking naast meebeslissen ook uit meewerken, dan zal de ondernemer ook als vakman deelnemers moeten instrueren en motiveren.



## 5 Handvatten voor ondernemers

### 5.1 Interventiemogelijkheden

Eén van de doelen van dit project is in kaart te brengen in hoeverre agrarische ondernemers ondersteuning nodig hebben bij het aangaan en goed in stand houden van verbindingen met burgers. In het vorige hoofdstuk is zichtbaar gemaakt dat verbindingen tussen ondernemer en burger niet over één kam te scheren zijn. Verschillende smaken verbindingen vragen om verschillende (nieuwe) vaardigheden. Als gevolg is er ook verschil tussen de mate waarin ondernemers ondersteuning nodig hebben bij het ontwikkelen van deze vaardigheden. Over het algemeen neemt de zwaarte van de nieuw te ontwikkelen vaardigheden - en daarmee de ondersteuning die ingezet moet worden - toe met de complexiteit van de verbinding. Bij iedere smaak is in het vorige hoofdstuk al gepresenteerd welke competenties de ondernemer nodig heeft. Hieruit blijkt dat de meeste smaken die zijn herkend geen grote interventies vragen. Vanzelfsprekend is bij de meeste smaken een nieuwe kijk op het bedrijf en integratie in de maatschappij nodig, evenals verschillende communicatieve en organiserende vaardigheden zoals het omgaan met mensen, het te woord te staan van bezoekers en het organiseren van open dagen of werkzaamheden voor vrijwilligers. Wanneer de ondernemer verbindingen aangaat, moet hij deze vaardigheden dus verder ontwikkelen en bewust inzetten.

Voor het verder uitbouwen van de benodigde vaardigheden en competenties zijn in het verleden al instrumenten ontwikkeld. Te denken valt aan verschillende MVO trainingen (de Wagt, 2000; Schuttelaar & Partners, 2003). Andere opties zijn trainingen op het gebied van spreekvaardigheid, vergadertechnieken, motiveren en leiding geven. Verder kan het verstandig zijn na te denken over communicatievormen voor het verwoorden van de ondernemers- en bedrijfsvisie. Voor de complexere verbindingen en het omgaan met verschillende stakeholders (in geval van de 'burger als buurman' of de 'burger als partner') kan informatie of training op het gebied van stakeholdermanagement van pas komen.

Al met al lijkt het niet zinvol hier uitgebreid op de ontwikkeling van interventiemogelijkheden voor ondernemers in te gaan, omdat de meeste ondernemers geen nieuw te ontwikkelen interventies nodig zullen hebben. Wel kan het voor ondernemers handig zijn een aantal 'tips en tricks' mee te krijgen voor het aangaan van de verbinding. In dit hoofdstuk wordt daarom per smaak een aantal praktische handvatten voor ondernemers gepresenteerd.

### 5.2 Tips & tricks

Het aangaan van verbindingen moet een onderdeel zijn van de visie op de ontwikkeling van zijn bedrijf en een daarbij horende strategie die de ondernemer moet ontwikkelen. Toetsing van de visie en strategie met anderen kan deze realistischer en sterker maken. Voordat een ondernemer dus een verbinding aangaat met burgers is het belangrijk dat hij een aantal zaken op een rijtje zet en nadenkt over (onder andere) de volgende vragen:

- Waar wil ik met mijn bedrijf naar toe de komende jaren?
- Wat betekent dit voor mijn omgeving?
- Welke rol kan de burger daarin spelen?
- Wat wil ik met een verbinding bereiken?
- Wat kan de burger van deze verbinding verwachten?
- Hoe communiceer ik daarover met de burger?
- Hoe ga ik de verbinding organiseren?

In de nu volgende paragrafen wordt per verbinding een aantal praktische handvatten gepresenteerd. Deze komen ook terug in het overzicht van verschillende verbindingvormen (hoofdstuk 6).

#### 5.2.1 De burger als bezoeker

Bij deze smaak moet de ondernemer vooral communiceren en informeren. Bijvoorbeeld over wat er gebeurt op

het bedrijf en welke keuzes hij hierin maakt. Hij moet zichzelf presenteren en zijn verhaal vertellen. Dit kan bijvoorbeeld door een website op te (laten) zetten, open dagen te organiseren of zich te presenteren op streekmarkten, fairs en andere publieksactiviteiten. Een nuttig boek over communicatie is 'Communiceren met gezond boerenverstand' (Crooijmans et al., 2010).

### 5.2.2 De burger als buurman

Ondernemers die deze smaak verbindingen zoeken, hebben over het algemeen een bepaald doel (zoals een specifieke uitbreiding van het bedrijf) waar ze medestanders voor zoeken. Een ondernemer kan daarom proberen goodwill te kweken, door bijvoorbeeld sponsoractiviteiten te starten. Ook is het raadzaam de betekenis van het bedrijf voor de regio te communiceren. De bijdrage van het bedrijf aan de regio kan bijvoorbeeld worden duidelijk gemaakt met de Maatschappelijke Effect Rapportage (de Buck et al., 2009). Daarnaast kan het nuttig zijn om anderen te overtuigen van de noodzaak van de veranderingen, en de gewenste uitbreiding tot een gemeenschappelijk probleem te maken. Goed informeren over de gewenste veranderingen is daarbij essentieel. Daarbij is goed luisteren naar oplossingen van anderen ook erg belangrijk. Om burgers te raadplegen over hun wensen en ideeën, kan de ondernemer een burgerpanel in het leven roepen of keukentafelgesprekken organiseren.

### 5.2.3 De burger als gold card member

Ook in deze smaak kan het handig zijn een burgerpanel of keukentafelgesprek te organiseren, om op die manier te achterhalen wat burgers belangrijk vinden en welke wensen zij hebben ten aanzien van bepaalde multifunctionele producten en diensten. In het geval van een abonnementensysteem kan in aanvulling daarop bijvoorbeeld een tevredenheidonderzoek worden gedaan (dat kan heel simpel door een kleine enquête bij de groentetassen te voegen). In het geval van zorg op het bedrijf kan een ondernemer de inspraak van zorgvragers en hun begeleiders vorm geven in een (versimpelde vorm van een) patiëntenraad of ouderorganisatie. Daarnaast is het een idee regelmatig een (e-) nieuwsbrief uit te geven om betrokken burgers op de hoogte te houden van de ontwikkelingen op het bedrijf.

### 5.2.4 De burger als partner

In het geval van samenwerkingsverbanden is het belangrijk met elkaar tot een heldere strategie te komen over wat men wil, en hoe de doelen te bereiken. Er kan bijvoorbeeld een gezamenlijk businessplan worden gemaakt. Hiervoor kan het nuttig zijn werkgroepen of innovatiegroepen op te richten of daarin deel te nemen. Wanneer veel met vrijwilligers wordt gewerkt, is het aan te bevelen regelmatig met hen te spreken om hen betrokken te houden, en hun kunde en kennis op peil te houden. Het uitspreken van waardering kan al erg waardevol zijn.

### 5.2.5 De burger als (mede) verantwoordelijke

Als de burger als (mede) verantwoordelijke optreedt, zal er een besluitvormend orgaan moeten worden opgericht, omdat burgers ook formeel inspraak hebben. Dat kan ook door de burgers zelf worden gedaan, maar het is handig hiervoor goed te overleggen en duidelijk uiteen te zetten wat de rechten en plichten van zo'n orgaan zijn. In het geval dat burgers aandelen hebben in het bedrijf, is het nodig aandeelhoudersvergaderingen te beleggen.

### 5.2.6 Keuze van een passende smaak

De visie op de ontwikkeling van het bedrijf en de daarbij gekozen strategie bepaalt voor een groot deel welke en in welke mate verbindingen met burgers geschikt zijn voor het bedrijf. Immers de verschillende smaken vragen meer of minder tijd van de ondernemer en zijn meer of minder ingrijpend voor de bedrijfsvoering. De situatie van het bedrijf en haar omgeving en de gewenste toekomsituatie zijn bepalend voor de benodigde sterkte van de verbinding. Daarnaast is het voor de ondernemer altijd belangrijk zijn doelen in de gaten te houden. De mate waarin de burger bij het bedrijf moet worden betrokken is hiervan afhankelijk en bepaalt (mede) de handelingsvrijheid van de ondernemer. De ondernemer moet dus een evenwicht vinden tussen zijn gewenste doelen, de betrokkenheid van burgers en het verlies van handelingsvrijheid. Op basis hiervan is er voor elke ondernemer een passende smaak te vinden.

## 6 Overzicht verbindingvormen

Onderstaand schema bevat een globaal overzicht van de verschillende smaken van verbinding, de mate waarin burgers verbonden zijn volgens de participatieladder en de ervaringswereld die daarbij past, de benodigde ondernemercompetenties en handvatten voor de ondernemer.

Tabel 2: **Overzicht verbindingvormen**

<b>Smaak; De burger als...</b>	<b>Inhoud</b>	<b>Zeggen-schap</b>	<b>Ervaring burgers</b>	<b>Competenties ondernemer</b>	<b>Handvatten</b>
Bezoeker	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kort, eenmalig bedrijfsbezoek</li> <li>- Vrijblijvende nevenactiviteiten als recreatie</li> <li>- Onderhouden landschap</li> <li>- Streekfair, lokale markt</li> </ul>	Informereren	Amusement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communicatieve vaardigheden</li> <li>- Verhaal vertellen, openheid</li> <li>- Welkom heten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Website</li> <li>- Open dagen</li> <li>- Streekmarkten</li> </ul>
Buurman	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebiedsprocessen</li> <li>- License to produce</li> </ul>	Sterk afhankelijk van situatie	Interesse	Vorige + <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maatschappelijke oriëntatie</li> <li>- Omgevingsgericht</li> <li>- Tools stakeholdermanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sponsoractiviteiten</li> <li>- Betekenis voor de regio kenbaar maken</li> <li>- Gemeenschappelijk probleem creëren</li> <li>- Burgerpanel / keukentafelgesprekken</li> </ul>
Golf card member	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nevenactiviteiten als zorg en abonnementen</li> </ul>	Adviseren en raadplegen	Interesse	Vorige + <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visie ontwikkelen op belang burgers</li> <li>- Behoeften analyseren, luisteren naar burger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Burgerpanel</li> <li>- Tevredenheidonderzoek</li> <li>- Patiëntenraad/ouder organisatie</li> <li>- Nieuwsbrief</li> </ul>
Partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebiedsprocessen</li> <li>- Publiek Private samenwerking</li> <li>- Scholen</li> </ul>	Coproduceren	Vervoering	Vorige + <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenwerken, communiceren</li> <li>- Overleggen, afstemmen</li> <li>- Teamrollen, vrijwilligers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezamenlijke strategie en businessplan</li> <li>- Werkgroepen</li> <li>- Betrokkenheid vrijwilligers</li> </ul>
(Mede) verantwoordelijke	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pergolabedrijven</li> <li>- Burger draagt risico</li> <li>- Grote financiële betrokkenheid burgers</li> </ul>	Meebeslissen	Toewijding	Vorige + <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commitment opbouwen</li> <li>- Visie overbrengen</li> <li>- Netwerk opbouwen</li> <li>- Organiseren en delegeren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besluitvormend orgaan</li> <li>- Rechten en plichten helder maken</li> <li>- Aandeelhoudersvergadering</li> </ul>



## 7 Conclusie en discussie

In dit laatste hoofdstuk grijpen we terug op de doelen die de basis waren voor dit onderzoek. Belangrijk doel van het onderzoek is de verscheidenheid aan mogelijke verbindingen tussen boer en burger te herkennen en te benoemen, om op die manier meer grip te krijgen op het concept. Met het opstellen van een framework met daarin vijf verschillende vormen van verbinding tussen ondernemer en burger – op basis van verschillende bouwstenen - is aan deze doelstelling voldaan. De vijf smaken lopen op in intensiteit maar niet in waarde voor ondernemer of burger; in verschillende situaties zijn verschillende verbindingen passend. Het framework is een eerste aanzet, maar een geschikte manier om na te denken over verbindingen, deze beter te begrijpen en op hun kenmerken in te spelen.

Het tweede doel van het onderzoek betreft het bieden van handvatten voor ondernemers voor het vormgeven van verschillende typen verbindingen. De houding en het gedrag van de ondernemer zijn immers bepalend voor het succes van de verbinding; ondernemers moeten kunnen inspelen op de ervaringswereld van de burger, herkennen op welke behoeften hij moet inspelen en zich naar buiten oriënteren. Het onderzoek maakte echter duidelijk dat veel van de benodigde vaardigheden en competenties geen speciale ondersteuning vragen. Het gaat veelal om het aanspreken of versterken van reeds aanwezige (sociale, communicatieve, organisatorische) vaardigheden. Als de competenties niet of te weinig aanwezig zijn, zijn er vaak cursussen beschikbaar om ze te verbeteren. Daadwerkelijke interventies lijken niet noodzakelijk. In het geval van bepaalde smaken verbindingen (burger als buurman, burger als partner), kan het kennen van sommige onderdelen van stakeholdermanagement van pas komen. De kans is groot dat dit voor de meeste ondernemers niet opgaat en dat veel ondernemers, wanneer wel in die situatie, er in dat geval niet alleen voor staan. Het rapport noemt een aantal tips en tricks voor het creëren van bepaalde verbindingen.

Tenslotte het derde doel van dit onderzoek; inventariseren in hoeverre de genoemde verbindingen oplossingen kunnen zijn voor de problemen die zijn herkend in hoofdstuk 2 (de context). Een eerste belangrijke opmerking is hier dat verbindingen sowieso niet voor alle ondernemers een goede oplossing zijn. Verbinding met burgers moet passen bij de ondernemer, zijn bedrijfsdoelen en strategie. Sommige ondernemers halen veel plezier en energie uit contact met burgers, maar anderen werken juist graag alleen. Daarnaast bleek uit de afsluitende bijeenkomst met verschillende onderzoekers dat er een paradox lijkt te zitten in de problemen enerzijds en de beoogde oplossing anderzijds. De verwijdering tussen ondernemer en burger ontstaat als gevolg van verregaande schaalvergroting en afsluiting van het bedrijf. Dit gebeurt juist op die bedrijven die weinig verbindingen hebben met de maatschappij; zij doen vaak niet aan multifunctionele activiteiten, stellen hun bedrijf niet open voor bezoekers – bijvoorbeeld in verband met hygiëne – en de praktische betrokkenheid van burgers bij deze bedrijven is doorgaans klein. Verbindingen passen meestal niet goed bij het bedrijfsmodel en zijn dus ook geen geschikte oplossing. Daarbij, wanneer deze ondernemers wel verbindingen zouden opstarten is het de vraag of dit geloofwaardig overkomt en niet op een vorm van window dressing lijkt: ‘als ik maar met mijn burens praat kan ik verder doen wat ik wil’, bij wijze van spreken. Bovendien lijkt er een soort van cirkelredenering te ontstaan; er ontstaat juist verwijdering door het ontbreken van verbinding, het zoeken van verbinding moet datzelfde probleem dan oplossen. En juist die bedrijven die geschikt zijn om verbindingen met de burger aan te gaan – en dat vaak al doen – lijken niet veel op de stereotypische bedrijven zoals in hoofdstuk 2 geschetst.

Deze bevinding kan wel enigszins genuanceerd worden. Ten eerste kunnen verbindingen in sommige gevallen ook voor de stereotypische bedrijven wel een passende oplossing zijn. Denk aan een situatie waarin een bedrijf lokale maatschappelijke acceptatie - een license to produce - nodig heeft. Verbindingen met de directe lokale omgeving, mits geloofwaardig en passend bij het bedrijfssysteem, kunnen dan geschikt zijn. Een ander nuance kan worden gemaakt door te kijken naar de sector als geheel. Meerdere bedrijven die actief zijn in het leggen van verbindingen met de maatschappij kunnen samen het imago van de landbouwsector verbeteren. Minder verbindende bedrijven kunnen hier dan ook hun voordelen mee doen. In dit opzicht kunnen de verbindende bedrijven dan gezien worden als de front office van de landbouw.



## Vervolgonderzoek

Dit is een verkennend onderzoek. De indeling in categorieën is gemaakt op basis van beschikbare literatuur en ervaring van de onderzoekers. Vervolgonderzoek kan zich richten op het testen van de indeling in de praktijk en het zoeken van aansprekende en verduidelijkende voorbeelden bij de verschillende verbindingen. Gesprekken met ondernemers kunnen de probleemstelling verduidelijken en inzicht geven in de manier waarop ondernemers tegen verbindingen aankijken en in hoeverre zij die noodzakelijk achten. Ook kan worden onderzocht of er nog meer karakteristieken zijn op basis waarvan een goede indeling kan worden gemaakt.

Daarnaast is vervolgonderzoek nodig om beter inzicht te krijgen in voor welke problemen verbindingen een oplossing bieden, en wat mogelijke andere oplossingen zijn voor de problemen die in dit onderzoek zijn herkend. Welke relaties zijn er te vinden tussen verschillende oplossingen en verschillende problemen en hoe spelen die op elkaar in? Is het wenselijk meer boer – burger verbindingen te stimuleren? En ook, welke andere oplossingen zijn er denkbaar? Zijn er bijvoorbeeld mogelijkheden voor *niet* participatieve verbindingen tussen landbouw en maatschappij, die wellicht beter passen in de bedrijfsstrategie van mainstream bedrijven (denk aan de verbinding met een bepaald merk)? Verbinding is een emotie, en daarom niet alleen te uiten aan de hand van actieve verbindingen, zoals wij in dit onderzoek hebben verondersteld.

Vervolgonderzoek zou zich ook kunnen richten op burgers. Welk type burger past het beste bij welke vorm van verbinding? Wat zijn daarbij hun beweegredenen en doelen? In het huidige onderzoek is wel onderkend dat burgers verschillende wensen hebben, maar is bij de indeling in smaken verbindingen geen onderscheid gemaakt in het type burger dat het beste past bij de verschillende smaken. Dit zou een belangrijke aanvulling zijn. Op welke burgers kunnen ondernemers zich het beste richten bij het nastreven van een bepaalde verbinding? En welke competenties en vaardigheden worden van de burger gevraagd voor het aangaan van verbindingen? Op dezelfde manier kan ook naar verschillende typen boeren worden gekeken. Bij welke bedrijfsvisie en strategie past welke vorm van verbinding? Voor welk type agrarische bedrijven is vermaatschappelijking, het aangaan van verbindingen een oplossing? Wat zijn de kritische succesfactoren hiervoor? Bij welke maatschappelijke en politieke visie op de ontwikkelingen binnen de agrarische sector sluit dit aan?

De bevindingen uit dit onderzoek kunnen een bijdrage leveren aan ontwerptrajecten voor duurzame productiesystemen. Het ontwerp van landbouwsystemen met een integrale duurzaamheid vereist een veel nauwere verbinding tussen (maatschappelijke en economische) vraag en aanbod, dan tot uiting komt in de klassieke productie- en technologiegedreven systemen. De indeling in smaken van verbinding geeft aanknopingspunten hoe een grote, diverse en – vanuit de perceptie van de agrarisch ondernemers – dubbelhartige groep burgers (die vaak ook consumenten zijn) nauwer betrokken kan worden bij ontwerp en realisatie van duurzame systemen, danwel hoe dergelijke ontwerpen beter kunnen inspelen op oordeel en gedrag van specifieke groepen burgers/consumenten.

# Bronnen

- Aarts, N. (2010). Persoonlijk gesprek.
- Aarts, N. en C. van Woerkum (2008). 'Strategische communicatie, principes en toepassingen'. Assen: Van Gorcum
- Arnstein, S.R. (1969). 'A Ladder of Citizen Participation'. *JAI* Vol. 35, No. 4., July 1969, pp. 216-224
- Baumeister, R.F. and M.R. Leary (1995). 'The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation'. *Psychological Bulletin*, Vol. 117, No. 3, pp. 497-529
- Buck, A. de, F. van Alebeek, A. de, G. Migchels, M. Vijn en A. Visser (2009). 'Maatschappelijke Effect Rapportage verbrede landbouw (MAER): Verantwoording'. Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.
- Crooijmans, S., C. De Geus, B. Hartman en E. Asscheman (2010). 'Communiceren met gezond boerenverstand. Succesvolle PR en marketing van het agrarisch bedrijf'. Uitgeverij Roodbont
- Eijk, O. van (2009). 'De achtergrondtheorie van Nederlandse burger/consumenten over de veehouderij.... En wat kunnen we daar nou mee?' Presentatie
- Frerichs, R., en J. de Wijs (2002). 'Opvattingen en meningen over het Nederlandse platteland'. Amsterdam: TNS NIPO
- Ford, J.D. (1999). 'Organizational change as shifting conversations'. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 12, No.6, pp. 480-500
- Goddijn, S., Marc Klieverink, Arjan Dekking en Wijnand Sukkel (2008). Communiceerbare argumenten biologische landbouw ten aanzien van het sociale duurzaamheidsthema: verbindingen tussen producent en consument/burger. Den Haag, LEI: 31.
- Goedde, C. en D. de Jong (2009). 'De (biologische) boer als landschapsondernemer: welke beelden en verwachtingen hebben consumenten ten opzicht van hoe biologische ondernemers omgaan met natuur, landschap en biodiversiteit op hun bedrijf?' White Tree/ASG – Wageningen UR
- Horlings, I., B. Boogaard, H. Oostindie, R. van Broekhuizen en R. Roep (2010). 'Palet van boer-burger ontmoetingen'. Wageningen Universiteit, Leerstoelgroep Rurale Sociologie
- Koudstaal, P. en G. Bijloo (2010). 'Nieuwe verbindingen. Inspiratie voor innovatie'. Schiedam: De Boekfabriek
- Motivaction (2009). 'Het potentieel van streekproducten'. Amsterdam: Motivaction
- Nooy-van Tol, J. de en G. Verschuur (2010). 'Verkenning Boer-Buur-bedrijven 2009-2010. Ontwikkelingsvisie. Maatschappelijke impact.' Te downloaden op <http://www.multifunctionelelandbouw.nl/over-de-multifunctionele-landbouw/onderzoeken-en-publicaties/>
- Pepper, G. (1994). 'Communicating in Organizations. A Cultural Approach'.
- Sanderse, K. (2006). 'Opvattingen over het platteland'. Amsterdam: Interview NSS
- Schuttelaar & Partners (2003). 'Grensverleggend ondernemen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een internationaal perspectief'. Ministerie van Landbouw, natuurbeheer en visserij.
- Steenbekkers, A. (2008). 'Het platteland van alle Nederlanders. Hoe Nederlanders het platteland zien en gebruiken'. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Wagt, M. de e.a. (2000) 'Agrariërs in dialoog met de samenleving. Impressies van het project Agrarisch ondernemen in de maatschappij'. DLV Adviesgroep
- Wijk-Jansen, E. van, M. de Winter, S. van der Kroon en S.F. Spoelstra (2007). 'Transparantie? Over de effecten en potentie van transparantie-initiatieven op landbouwbedrijven'. Beleidsnotitie
- Winter, M. de, E. van Wijk-Jansen, D. Prins, S. van der Kroon en S. Spoelstra (2007). 'Kom Kijken! Ervaringen van ondernemers en burgers met transparantie in de land- en tuinbouw.' Wageningen UR
- [www.delokalerekenkamer.nl](http://www.delokalerekenkamer.nl) (2010)
- [www.leren.nl/cursus/management/intro/maslow.html](http://www.leren.nl/cursus/management/intro/maslow.html) (2009)
- [www.publiek-politiek.nl](http://www.publiek-politiek.nl) (2010)



## Bijlage 1 Experts

### Interviews

Arjan Monteny	Kenniscoördinator Taskforce Multifunctionele Landbouw
Ir. Eric Poot	Wageningen UR Glastuinbouw
Dr. Francisca Caron-Flinterman	Wageningen UR Livestock Research
Ir. Jan-Eelco Jansma	Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, sectie PlattelandInnovatie
Ing. Marcel Vijn	Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, sectie PlattelandInnovatie
Prof. Dr. Noëlle Aarts	Wageningen Universiteit, leerstoelgroep Communicatiewetenschappen
Drs. Roel During	Alterra, Team Stadsregionale Ontwikkeling

### Bijeenkomst

Frans Verhees	Leerstoelgroep Marktkunde en Consumentengedrag, Wageningen Universiteit
Ina Horlings	Leerstoelgroep Rurale Sociologie, Wageningen Universiteit
Andries Visser	Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, sectie PlattelandInnovatie
Suzanne van Dijk	Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, sectie Economie en Management
Pieter van Reeuwijk	Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, sectie Economie en Management, notulist
Herman Schoorlemmer	Projectteam
Peter Vermeulen	Projectteam
Pieter de Wolf	Projectteam
Esther Veen	Projectteam

## Bijlage 2 Participatieladders meedenken, meewerken en samen zaken doen

### Participatieladder meedenken

Klant tot burger	Agrariër
Toehoorder: klant denkt in zijn geheel niet mee	Agrariër is geheel zelf verantwoordelijk voor alle beslissingen op het hele bedrijf, en betreft hierin de klanten niet.
Gesprekspartner: klant denkt alleen mee op verzoek van de boer, dus incidenteel, en heeft geen inspraak	Agrariër is geheel zelf verantwoordelijk voor alle beslissingen op het hele bedrijf, maar vraagt wel om meningen en adviezen van klanten.
Raadgever: klant denkt structureel mee, dus met enige regelmaat, over een apart onderdeel van het bedrijf en heeft hierin ook inspraak	Agrariër geeft bepaalde taken uit handen en laat klanten daarin medebesliser zijn en medeverantwoordelijkheid dragen.
Medeverantwoordelijk: klant denkt structureel mee over het beleid en ontwikkelingsperspectieven van het gehele bedrijf, in georganiseerd verband, heeft medebeslissingsrecht en is ook medeverantwoordelijk	Agrariër benadrukt de gezamenlijke verantwoordelijkheid van hemzelf en de klanten voor het bedrijf en organiseert vanuit die gedachte een manier waarop klanten mee kunnen denken en beslissen over beleid en toekomstige ontwikkelingen.

### Participatieladder meewerken

Klant tot burger	Agrariër
Toeschouwer: klant werkt in zijn geheel niet mee	Agrariër doet alles zelf en is voor alles verantwoordelijk.
klant werkt af en toe mee, bij een bijzondere gelegenheid op verzoek van anderen, met name omdat hij/zij dat wel leuk vindt.	Agrariër vraagt af en toe hulp van klanten, maar bepaalt zelf hoe en of die hulp wordt gebruikt.
Klant werkt in vast verband mee (structureel), omdat hij/zij dat wel leuk vindt en/of omdat hij/zij snapt dat de werkzaamheden toch door iemand gedaan moeten worden.	Agrariër vraagt voor bepaalde, regelmatig terugkerende taken hulp van klanten en stelt hen verantwoordelijk voor de uitvoering ervan.
Medeverantwoordelijk: werkt in vast verband mee, is zelfstandig en neemt verantwoordelijkheid voor wat hij/zij doet, ontplooit eigen initiatieven en komt met nieuwe ideeën.	Agrariër geeft aan welke taken er zijn, wat hij/zij zelf kan doen en wat klanten zouden kunnen doen. Daarna wordt het initiatief aan de klanten overgelaten.

### Participatieladder samen zaken doen

Klant tot burger	Agrariër
Ongebonden: klant betaalt de door de producent gevraagde prijs voor het product.	Agrariër bepaalt, d.m.v. benchmarking, wat de prijs is van de producten.
klant betaalt de door de producent gevraagde prijs, bewust van de kostprijs, met een afnamegarantie over een bepaalde periode.	Agrariër bepaalt de prijs is van de producten, op basis van een reële kostprijs, en vraagt de klant om een afnamegarantie.
Medeverantwoordelijk: klant koopt een vastgesteld aandeel in de oogst van het bedrijf en afspraken over het teeltplan.	Agrariër bepaalt de prijs van de producten in overleg met de klanten, die onderling afspreken wat ieders bijdrage zal zijn.
klant leent geld uit aan het bedrijf al dan niet renteloos of risicodragend, met de bedoeling het bedrijf ontwikkelingsruimte te bieden. Afspraken over financiële resultaten, risico's en termijnen.	Agrariër vraagt klanten om geld te steken in een bepaalde ontwikkeling die zich gaat terugverdienen en waarover rente en aflossing zal worden betaald. Boer(in) presenteert een business plan of projectvoorstel.

klant schenkt geld aan het bedrijf om duurzame ontwikkeling mogelijk te maken, zonder daarvoor iets voor zichzelf terug te verwachten. Afspraken over doelen die met het geld beoogt worden	Agrariër geeft aan welke taken er zijn, wat hij/zij zelf kan doen en wat klanten zouden kunnen doen. Daarna wordt het initiatief aan de klanten overgelaten. Boer(in) presenteert een projectvoorstel.
---	--

Bron: vrij naar de Nooy-van Tol en Verschuur (2010).