



Mainstream zoekt maatschappij

Lessen uit het buitenland

Erik de Bakker, Carolien de Lauwere, Hans Dagevos, Volkert Beekman en Marieke Meeusen



LEI

WAGENINGEN UR

Mainstream zoekt maatschappij

Maatschappelijke waardering voor toekomstbestendige agrifoodsector.
Lessen uit Denemarken en Engeland

Erik de Bakker, Carolien de Lauwere, Hans Dagevos, Volkert Beekman en Marieke Meeusen

Dit onderzoek is uitgevoerd door LEI Wageningen UR in opdracht van en gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken, in het kader van onderzoeksthema 'Markt & Ketens' (projectnummer BO-23.05.001-008).

LEI Wageningen UR
Wageningen, juli 2015

REPORT
LEI 2015-071
ISBN 978-90-8615-711-2

De Bakker, E. de, C. De Lauwere, H. Dagevos, V. Beekman en M. Meeusen, 2015. *Mainstream zoekt maatschappij; Lessen uit het buitenland*. Wageningen, LEI Wageningen UR (University & Research centre), LEI Report 2015-071. 38 blz.; 0 fig.; 4 tab.; 20 ref.

Maatschappelijke waardering is belangrijk voor een toekomstbestendige agrifoodsector. Een belangrijke basis hiervoor is verbinding met de samenleving. In de Uitvoeringslijn "Markt en Maatschappij" staat verbinden, communiceren, inzicht bieden en activeren centraal. Op die manier wil de topsector Agri&Food komen tot een steviger maatschappelijk draagvlak voor de voedselsector. In dit rapport is over de landsgrenzen heen gekeken hoe men in het buitenland vorm geeft aan maatschappelijke waardering en verbinding.

Societal appreciation is important for a future-proof agri-food sector. Connecting, communication, offering insights and activation are key to the Implementation Plan 'Market and Society'. In this way, the top sector Agri&Food wants to arrive at a stronger public support for the food sector. This report looks beyond our borders at how societal appreciation and connection are shaped.

Trefwoorden: agrifoodsector, maatschappelijke waardering, maatschappelijk verantwoord ondernemen, agrarische sector

Dit rapport is gratis te downloaden in het E-depot <http://edepot.wur.nl> of op www.wageningenUR.nl/lei (onder LEI publicaties).

© 2015 LEI Wageningen UR

Postbus 29703, 2502 LS Den Haag, T 070 335 83 30, E informatie.lei@wur.nl, www.wageningenUR.nl/lei. LEI is onderdeel van Wageningen UR (University & Research centre).



LEI hanteert voor haar rapporten een Creative Commons Naamsvermelding 3.0 Nederland licentie.

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2015

De gebruiker mag het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven en afgeleide werken maken. Materiaal van derden waarvan in het werk gebruik is gemaakt en waarop intellectuele eigendomsrechten berusten, mogen niet zonder voorafgaande toestemming van derden gebruikt worden. De gebruiker dient bij het werk de door de maker of de licentiegever aangegeven naam te vermelden, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemmen met het werk van de gebruiker of het gebruik van het werk. De gebruiker mag het werk niet voor commerciële doeleinden gebruiken.

Het LEI aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

LEI 2015-071 | Projectcode 2282100026

Foto omslag: Shutterstock

Inhoud

Woord vooraf	5
Samenvatting	6
S.1 Belangrijkste uitkomsten	6
S.2 Methode	7
Summary	8
S.1 Key findings	8
S.2 Method	9
1 Inleiding	10
1.1 Aanleiding en vraagstelling	10
1.2 Benadering verbindingsstrategieën: drie routes	11
1.3 Duurzaamheidsindexen als selectie criterium?	11
1.4 Selectie bedrijven en limitatie van dit onderzoek	12
1.5 Uitvoering en interviews	13
1.6 Opbouw rapport	14
2 Denemarken: Arla en Danish Crown	15
2.1 Inleiding	15
2.2 'Dichter bij de natuur' en 'kwaliteitslabels'	16
2.2.1 Arla en 'Closer to nature'	16
2.2.2 Spanning tussen beeld en realiteit	16
2.2.3 Danish Crown en 'quality labels'	16
2.2.4 Effect van 'kwaliteitslabels'	17
2.2.5 Reacties op kritiek	17
2.2.6 Nederland als voorbeeld	18
2.3 Zoeken naar nieuwe wegen van communicatie en dialoog	18
2.3.1 DAFC: een principiële omkering	18
2.3.2 FIN: DAFC zit tussen twee vuren	20
2.4 Lessen en conclusies	21
2.4.1 Zenden	21
2.4.2 Ontvangen	22
2.4.3 Dialoog	22
3 Verenigd Koninkrijk: Tesco	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Ambities van een duurzame voorloper	23
3.2.1 Opkomst van Tesco: de klantenkaart	23
3.2.2 Initiatieven op gebied van duurzaamheid	24
3.2.3 Tesco's meat supply chain	24
3.2.4 Contact met klanten	25
3.3 Ambities onder druk: nieuwe uitdagingen	26
3.3.1 Donkere wolken	26
3.3.2 Een nieuwe koers	26
3.3.3 'Nederland heeft wat te bieden'	27
3.4 Geluiden van buitenaf: standaarden en lerende netwerken	28

3.4.1	FEC: vereenvoudig het aanbod	28
3.4.2	Educatieve netwerken en achter de schermen	28
3.5	Lessen en conclusies	29
3.5.1	Zenden	29
3.5.2	Ontvangen	30
3.5.3	Dialoog	30
4	Lessen en conclusies	31
4.1	De drie routes: algemene conclusie	31
4.2	Maatschappelijke krachtenveld	32
4.3	Concrete lessen	33
4.4	Tot besluit	34
Literatuur		35
Bijlage 1	Respondenten	37
Bijlage 2	Voorbeelden DAFC-communicatie	38

Woord vooraf

Maatschappelijke waardering is belangrijk voor een toekomstbestendige agrifoodsector. Een belangrijke basis hiervoor is verbinding met de samenleving. In de Uitvoeringslijn 'Markt en Maatschappij' staat verbinden, communiceren, inzicht bieden en activeren centraal. Op die manier wil de topsector Agri&Food komen tot een steviger maatschappelijk draagvlak voor de voedselsector. Elies Lemkes-Straver, trekker van de Uitvoeringslijn 'Markt en Maatschappij', verzocht het LEI om ook eens een blik over de landsgrenzen heen te werpen en te kijken hoe men in het buitenland meer concreet vorm geven aan maatschappelijke waardering en verbinding. De opdracht die ons werd meegegeven was om vooral naar grotere bedrijven te kijken.

Deze studie verkent hoe enkele grotere voedselbedrijven in het buitenland, die tot de mainstream zijn te rekenen, zoeken naar verbinding met de samenleving. Daarbij is ook gekeken naar sectorale activiteiten en de maatschappelijke context die van belang is. In Denemarken ging de aandacht vooral uit naar zuivelconcern Arla, vleesconcern Danish Crown en Danish Agriculture&Food Council, in het Verenigd Koninkrijk naar retailer Tesco en de Food Ethics Council. Aan het einde komen we met een aantal inzichten en lessen dat aanknopingspunten kan bieden voor de Uitvoeringslijn 'Markt en Maatschappij' bij hun streven naar een meer robuust maatschappelijk draagvlak voor de voedselsector

Wij danken het ministerie van Economische Zaken voor het beschikbaar stellen van de financiële middelen die dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt. Daarbij noemen we met name Henny van Rij, die bij de start van dit onderzoek betrokken is geweest. Ninca Wentzel, die haar opvolgde als contactpersoon, danken we voor haar constructieve kritiek op een eerdere versie van dit rapport. Ook Elies Lemkes-Straver, Froukje Kooter en Maarten Leseman zijn we erkentelijk voor hun betrokkenheid en commentaar dat ons aanmoedigde om sommige zaken nog aan te scherpen. Tot slot danken we onze LEI-collega Theo Vogelzang en Harry Kortstee voor hun suggesties en kritisch meedenken bij dit onderzoek.



mevrouw ir. L.C. van Staalduinen
algemeen directeur

Samenvatting

S.1 Belangrijkste uitkomsten

Pr- en marketingstrategieën en het volgen van maatschappelijke trends - ook wel 'zenden' en 'ontvangen' - zijn de belangrijkste manieren waarop in het buitenland de samenleving en de voedselsector met elkaar verbonden worden. Actief en open de dialoog met het publiek aangaan, is een grotendeels braakliggend terrein.

Net als in Nederland is in Denemarken en het Verenigd Koninkrijk de kloof tussen boer en burger, tussen voedingsindustrie en consumenten, al jarenlang een issue. Een verschil met Nederland lijkt te zijn dat zowel in Denemarken als in het Verenigd Koninkrijk met meer succes een appel is te doen op de trots die consumenten hebben bij hun eigen landbouw.

In Denemarken en het VK spelen enkele overkoepelende organisaties een belangrijke rol: In Denemarken heeft de DAFC met creatieve campagnes meer een middenpositie ingenomen waardoor men ook politieke boegbeelden voor zich heeft weten te winnen. Opereren vanuit een brede basis van (keten)belangen, heeft zowel politiek als maatschappelijk krediet opgeleverd. In het VK is een agrarische organisatie als LEAF (Linking Environment and Farming) een drijvende kracht in de communicatie met en educatie van het publiek. Het is een voorbeeld van vrije ondernemerszin op basis van een lerend netwerk waarbij een breed scala van organisaties is betrokken.

Zowel in Denemarken als het VK zien we, net als in Nederland, alternatieve voedselbewegingen die het bestaande voedselsysteem ter discussie stellen. Deze bewegingen vormen niet de meerderheid, maar zijn wel nadrukkelijk aanwezig in publieke discussies over de toekomst van landbouw en voedsel. In Denemarken valt het belang van de stedelijke consumenten op met de tegenstelling tussen ruraal en urbaan. In het VK is er de opkomst van zogenaamde 'farmer markets' die worden geassocieerd met een kritische groep uit de middenklasse.

Voor de drie onderscheiden 'routes' dialoog, zenden en ontvangen zijn dit de aanbevelingen.

Tabel S.1

Aanbevelingen

Dialogoog

- Experimenteer als bedrijf of sectorale organisatie voorzichtig met toekomstgerichte dialoog op sociale media.
 - Verbind je op 'wij'-thema's waar je samen met burgers/consumenten aan kunt werken (zoals Tesco illustreert met hun recente aandacht voor voedselverspilling, gezondheid en (jeugd)werkloosheid).
-

Zenden

- Dé landbouwsector bestaat niet. Er bestaat een diversiteit aan bedrijven en manieren om landbouw te bedrijven en dat pluriforme beeld mag getoond worden: 'Met elkaar maken we de sector.'
 - Communiceer met verrassende beelden en schuw het ludieke niet, schakel zo nodig een communicatiebureau in dat hiervoor gevoel heeft. Introduceer beelden van de sector die bestaande 'frames' doorbreken. (Waarom geen vrouw Antje in een laboratorium die daar iets nieuws ontwikkelt?)
 - Wees je bij je communicatie bewust van de maatschappelijke verhoudingen en je positie en voorkom dat je als arrogant gezien wordt (Tesco).
 - Besef dat een groot deel van de bevolking niet overmatig geïnteresseerd is in de landbouw. Niet alles hoeft gecommuniceerd te worden en profileer je niet op zaken (bijvoorbeeld ketenafspraken) die waarschijnlijk worden beschouwd als 'iets wat gewoon geregeld moet zijn'.
 - Wees niet te bang om een beeld van hightech te communiceren, zoals dat gebeurt bij Danish Crown waar je als internetbezoeker een virtuele tour door een slachterij kunt maken. Schat consumenten niet te laag in, in de zin dat ze alleen pittoreske plaatjes zouden willen zien van de agrifoodsector.
-

Ontvangen

- Zoals met name Tesco en de Danish Agriculture and Food Council (DAFC) illustreren, is het goed 'ontvangen' van wat er in de maatschappij leeft het halve werk. Deze signalen goed te interpreteren en als uitgangspunt nemen voor communicatie en acties (achter de schermen), is vervolgens de kunst.
 - Zie het ontvangen niet louter strategisch-economisch, in de zin van niches of segmenten die 'gedekt' moeten zijn, maar als een breder politiek leerproces dat kan bijdragen aan toenadering tot duurzame alternatieven.
 - In het geval dat men niet wil communiceren over wat men achter de schermen allemaal doet, omdat men consumenten daarmee niet wil vermoeien, is het belangrijk de zaken goed op orde te hebben en, voor wie zich wel wil informeren, hierover transparant te zijn.
-

S.2 Methode

De Uitvoeringslijn Markt&Maatschappij binnen de topsector Agri & Food wil de verbinding tussen samenleving en voedselsector herstellen en versterken en heeft het LEI opdracht gegeven hier onderzoek naar te doen. Welke ervaringen in het buitenland op het gebied van maatschappelijke waardering en verbinding bieden aanknopingspunten voor een steviger maatschappelijk draagvlak voor de voedselsector? De aandacht gaat vooral uit naar mainstreambedrijven of -instellingen die verdergaande stappen hebben gezet op het gebied van duurzaamheid en communicatie en dialoog met de samenleving. In Denemarken is gekeken naar Arla en Danish Crown en in het Verenigd Koninkrijk naar Tesco. Daarnaast is nadere aandacht geschonken aan de activiteiten van Danish Agricultural & Food Council (DAFC) en de Food Ethics Council (Verenigd Koninkrijk) en is gesproken met vier wetenschappelijke deskundigen. We onderscheiden in verbingsstrategieën de volgende drie 'routes':

- *Dialogoog*
Een tweezijdig proces gekenmerkt door (publieke) dialoog, discussie en interactie met de samenleving
- *Zenden*
Een eenzijdig proces gekenmerkt door PR- en marketingstrategieën die uitgaan van informeren en verleiden
- *Ontvangen*
een eenzijdig proces dat zich kenmerkt door het passief en actief volgen van allerlei maatschappelijke trends.

Summary

S.1 Key findings

Implementing PR and marketing strategies and following social trends (also called 'sending' and 'receiving') are the most important ways that society and the food sector are connected outside the Netherlands. Actively and openly engaging in dialogue with the public is an area that has largely been left undeveloped.

Just like in the Netherlands, in Denmark and the United Kingdom the gap between farmer and civilian and between the food sector and consumers has been a major issue for years. One difference between these countries and the Netherlands is that both Denmark and the United Kingdom have been more successful in appealing to the pride that consumers have in their country's agricultural heritage.

There are a number of umbrella organisations that have an important role in Denmark and the United Kingdom.

In Denmark, the Danish Agricultural and Food Council (DAFC) has used creative campaigns to achieve a more central position, making it possible to win political figureheads to their side. Operating from a broad foundation of interests, including chain interest, has allowed them to build up their political and social 'credit'.

In the United Kingdom, the agricultural organisation Linking Environment And Farming (LEAF) has a leading role in communicating with and educating the public. It is an example of the spirit of free enterprise based on a learning network involving a broad range of organisations.

Just as in the Netherlands, we are seeing alternative food movements in Denmark and the United Kingdom that have started a discussion about the existing food systems. These movements are not in the majority, but they are unmistakably present in public discussions about the future of agriculture and food. In Denmark, the interests of urban consumers are highlighted by the contrast between rural and urban areas. The United Kingdom is seeing the rise of farmers' markets, which are associated with a critical group from the middle class.

The recommendations for the three separate routes of dialogue, sending and receiving are as follows.

Tabel S.1

Recommendations

Dialogue

- Carefully experiment as a business or sector organisation with future-oriented dialogue on social media.
 - Link yourself to 'we' themes you can work on together with citizens/consumers (as Tesco has with their recent focus on food waste, health and unemployment, particularly youth unemployment).
-

Sending

- There is no single agricultural sector. There is a wide range of businesses and ways to engage in agriculture; and it is a good idea to show this multiform image. In other words, 'together we create the sector.'
 - Communicate using surprising images and don't avoid humorous ideas. If necessary, call on a communications advice firm that has a feel for this. Introduce images from the sector that break free of existing stereotypes. For instance, why not use images showing a stereotypical Dutch woman, but in a laboratory where she is developing something new?
 - In your communications, be aware of the social relationships and your position, and avoid being seen as arrogant (see Tesco).
 - Keep in mind that a large proportion of the population is not interested in agriculture. It is not necessary to communicate everything. Don't profile yourself on the basis of issues such as chain agreements, which will probably only be seen as something that should be in place anyway.
 - Don't be afraid to communicate using high-tech images, such as the virtual tour of an abattoir that visitors to the Danish Crown website can take. Don't underestimate consumers and assume that they only want to see picturesque images of the agrifood sector.
-

Receiving

- As illustrated by Tesco and the DAFC in particular, clearly 'receiving' what is going on in society is half the battle. Interpreting these signals clearly and taking them as a starting point for communication and action (in the public eye or behind the scenes) is more complex.
 - Don't think of receiving purely in terms of strategy and economy, in the sense of niches or segments that have to be 'covered,' but as a broader political learning process that can contribute to attaining sustainable alternatives.
 - In cases where it is not desirable to communicate about what is going on behind the scenes, out of a desire to avoid boring consumers with this information, it is still important that details are well organised and transparent for those who do want this information.
-

S.2 Method

The *Markt en Maatschappij* (market and society) implementation section within the Agri & Food top sector aims to restore and strengthen the connection between society and the food sector and has commissioned LEI to investigate this. What experiences in other countries in the area of social appreciation and connection offer starting points for obtaining greater social support for the food sector? The focus is primarily on mainstream companies or organisations that have taken far-reaching steps in the areas of sustainability & communication and dialogue with society. In Denmark, we looked at Arla and Danish Crown; and in the United Kingdom, at Tesco. In addition, careful attention has been paid to the activities of the Danish Agricultural and Food Council (DAFC) and the United Kingdom's Food Ethics Council, and we interviewed four scientific experts. We distinguish among the following three 'routes' for strategies to create connection:

Dialogue

- A two-way process characterised by public and private dialogue, discussion and interaction with society.
- Sending
- A one-way process characterised by PR and marketing strategies that are based on informing and enticing.
- Receiving
- A one-way process characterised by following various social trends, both actively and passively.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en vraagstelling

Een toekomstbestendige agrifoodsector kan niet zonder maatschappelijke waardering. Een belangrijke basis voor die waardering is verbinding met de samenleving die in toenemende mate op afstand is komen te staan van degenen die haar van voedsel voorzien. Deze kloof tussen boeren en burgers is meer algemeen en historisch te verklaren uit het feit dat de productie van voedsel zich vandaag de dag in hoge mate onttrekt aan het oog van gewone mensen. Veel consumenten zijn zowel fysiek als mentaal op afstand komen te staan van de herkomst van hun eten.

Binnen topsector Agri & Food spant de Uitvoeringslijn Markt&Maatschappij (onder leiding van Elies Lemkes–Straver) zich in om de verbinding tussen samenleving en voedselsector te herstellen en te versterken. Mainstream zoekt maatschappij hoort bij deze Uitvoeringslijn en sluit aan op eerdere studies die in 2013 en 2014 vanuit de topsector Agri & Food zijn gevraagd om meer inzicht te krijgen in de mate van maatschappelijke waardering van agrofoodsector (Dagevos en De Bakker, 2013; Termeer *et al.*, 2013; Onwezen *et al.*, 2013; Van der Weele, 2013; Onwezen *et al.*, 2014). Dit resulteerde onder meer in een Agrifoodmonitor die enerzijds naar boven bracht dat de maatschappelijke waardering van de agrifoodsector vergelijkbaar of zelfs hoger is als die van andere sectoren, anderzijds liet zien dat de relatie tussen samenleving en sector niet zonder spanningen is (Onwezen *et al.*, 2014). In een andere studie (Dagevos *et al.*, 2015) werd op basis van literatuurstudie en empirisch onderzoek een aantal vuistregels geformuleerd voor 'verbindingskunst'. Hieruit kwam onder meer naar voren dat een sterke verbinder moet weten te verleiden met visie en persoonlijkheid, dat de inzet van sociale media kan helpen een jongere generatie meer succesvol aan te spreken, maar ook dat er een besef moet zijn dat verbinden méér is dan zenden, dat een dialoog met andere partijen tijd, geduld, en inlevingsvermogen vraagt.

Dit onderzoek staat in het teken van de strategie die de Uitvoeringslijn Markt&Maatschappij heeft gekozen is om de band tussen voedselsector en samenleving te herstellen en te versterken. Deze strategie omvat drie programmalijnen die elk met een 'T' beginnen, te weten:

- Tango, waarmee ze consument en voedselsector (weer) met elkaar wil verbinden;
- Transparantie, gericht op inzicht in de keuzemogelijkheden en dialoog en
- Trots die weer (meer) gevoeld en uitgedragen zou moeten worden.

Het LEI – Wageningen UR is gevraagd om een blik over de grenzen te werpen: welke ervaringen in het buitenland in het kader van verbinding met samenleving, kunnen de Uitvoeringslijn aanknopingspunten bieden bij hun streven naar een steviger maatschappelijk draagvlak voor de voedselsector? Meer specifiek werd ons de opdracht meegegeven om te kijken naar enkele grotere bedrijven of instellingen die sterk geïntegreerd zijn in het gangbare landbouw- en voedselsysteem. Gemakshalve duiden we dergelijke bedrijven aan als mainstream-bedrijven, waarbij we meteen opmerken dat er ook bij de meer gevestigde, grote bedrijven een grote diversiteit is waar te nemen in werkwijzen, omvang, missies en ambities. Gezien het doel van deze verkenning zal het geen verbazing wekken dat onze aandacht vooral ligt bij het segment van mainstream-bedrijven of -instellingen dat verdergaande stappen heeft gezet op gebied van duurzaamheid en communicatie en dialoog met de samenleving. Uitgaande van deze focus is de vraagstelling van deze (korte en beperkte) buitenlandse verkenning als volgt:

Welke lessen bieden de 'verbindingspogingen' van grotere, vooroplopende mainstream bedrijven in het buitenland voor de uitvoeringslijn 'Markt en Maatschappij' die de verbinding tussen de Nederlandse agrifoodsector en de samenleving wil herstellen en versterken?

Nadat we kort zijn ingegaan op ons raamwerk van verbindingsroutes, lichten we toe hoe we gekomen zijn tot de keuze van Arla en Danish Crown (Denemarken) en Tesco (Verenigd Koninkrijk) als

interessante buitenlandse praktijkvoorbeelden. Ook verduidelijken we waarom we behalve deze bedrijven ook de Danish Agriculture & Food Council (Denemarken), de Food Ethics Council (Verenigd Koninkrijk) en enkele externe deskundigen hebben benaderd voor informatie.

1.2 Benadering verbindingstrategieën: drie routes

Op basis van onze eerdere studie (Dagevos *et al.*, 2015), maar ook ander onderzoek naar duurzame voedselinitiatieven (De Bakker *et al.*, 2014), stellen we vast dat er in verbindingstrategieën grofweg drie routes zijn te onderscheiden, waarbij we opmerken dat in de praktijk elementen uit meerdere routes kunnen worden gecombineerd. Niettemin kan het onderscheid van deze drie routes verhelderend werken om het zwaartepunt in verbinding strategieën scherper voor ogen te krijgen (Tabel 1.1).

Tabel 1.1

Verbindingsroutes: dialoog, zenden en ontvangen

Verbindingsroutes	Voorbeelden in de praktijk
<i>Dialoog</i> Een dialoog is een tweezijdig proces gekenmerkt door (publieke) dialoog, discussie en interactie met de samenleving. De vorm en intensiteit van deze interactie kan variëren. Bedrijven kunnen deze bijvoorbeeld beperken tot de vertegenwoordigers van gerenommeerde stakeholders (de 'usual suspects') of deze combineren met panelgesprekken met 'leken' om maatschappelijke wensen en verwachtingen breder in beeld te krijgen.	• Stakeholder meetings • Panelstudies • Interactieve websites • Experimentele praktijken
<i>Zenden</i> Zenden is een eenzijdig proces gekenmerkt door pr- en marketingstrategieën die uitgaan van informeren en verleiden. De inhoud van wat men (eenzijdig) communiceert zal sterk afhangen van het beeld dat men heeft van de ontvanger. Wanneer men bijvoorbeeld gelooft dat deze is te overtuigen door 'objectieve' informatie, zal men zich vooral richten op het verspreiden van positieve feiten en verwijzen naar gezaghebbende bronnen.	• Informatie-campagnes • Beroep op wetenschap of gezaghebbende organen • Pr-activiteiten en reclame
<i>Ontvangen</i> Ontvangen is het passief en actief volgen van allerlei maatschappelijke trends (de samenleving of onderdelen daarvan ontvangen) en acties achter de schermen die niet of weinig nadrukkelijk naar het grotere publiek worden gecommuniceerd. De gedachte is hier dat inspanningen met betrekking tot maatschappelijke verbinding niet altijd even openbaar zijn, maar zich ook minder opvallend achter de schermen kunnen afspelen. Deze route mag op het eerste gezicht 'een vreemde eend' lijken omdat deze weinig of geen publieke aandacht trekt, maar dergelijke minder openbare activiteiten kunnen een hoger niveau van verbinding impliceren dan de buitenwacht vaak vermoedt. Bovendien kunnen ze aanjagend zijn voor de andere twee routes.	• Peilingen van sociale trends en zorgen van consumenten • Aanpassingen van bedrijfsprocessen achter de schermen • Deals met maatschappelijke partijen zonder (veel) media-aandacht

Voor deze buitenlandse verkenning, waarbij we ons richten op praktijkvoorbeelden van grotere mainstreambedrijven en in beperkte zin ook aandacht schenken aan de maatschappelijke context en ontwikkelingen die hier relevant zijn, is dit raamwerk van dialoog, zenden en ontvangen leidend voor zowel de verzameling van onze gegevens als de duiding daarvan.

1.3 Duurzaamheidsindexen als selectie criterium?

Levensmiddelengiganten zoals Nestlé of Unilever doen het niet slecht op internationale top 10-lijstjes van bedrijven waarin gekeken wordt naar de bijdragen van ondernemingen aan maatschappelijk en

mondiale opgaven zoals duurzaamheid, fair trade of armoedebestrijding. Daarmee onderstrepen ze dat een voedselbedrijf niet alleen oog moet hebben voor het eigen bedrijfsbelang maar ook voor sociaal ondernemerschap (Corporate Social Responsibility). Unilever levert hier een vooruitstrevend voorbeeld van met het Sustainable Living Plan, waarin Unilever te kennen geeft vanuit een 'holistische' langetermijnvisie te willen opereren en doelen nastreeft die de wereld een stukje beter maken in 2020. Nestlé op diens beurt heeft het idee van gedeelde waardecreatie omarmd, waarbij onder de ondernemersverantwoordelijkheid ook milieu en maatschappelijke doelen vallen. Het is dan ook niet toevallig dat beide grootmachten met enige regelmaat opduiken in CSR-ranglijsten. Onze eerste gedachte was dat zulke indexen wellicht als selectiecriteria zouden kunnen dienen in onze zoektocht naar voorbeelden van buitenlandse bedrijven die interessante 'verbindingspogingen' hebben ondernomen. De indexen lijken namelijk een goed middel om verduurzaming te stimuleren en naar de samenleving te communiceren en in deze zin dus een interessante indicator te vormen.

Duurzaamheidsindexen stuiten echter ook op kritiek, met name van toonaangevende deskundigen zoals Michael Porter en Marc Kramer die een meer integrale waardencreatie bepleiten. Zij stellen zelfs in harde woorden dat dergelijke ranglijsten weinig zeggen en verhullend werken:

'Such publications rarely offer a coherent framework for CSR activities, let alone a strategic one. Instead, they aggregate anecdotes about uncoordinated initiatives to demonstrate a company's social sensitivity. What these reports leave out is often as telling what they include.' (Kramer and Porter, 2006: 3)

Volgens Porter en Kramer wijzen deze indexen op verouderde opvattingen van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap (MVO) die weliswaar goed bedoeld waren, maar waarvan het mettertijd duidelijk is geworden dat die steeds minder elan oproepen omdat maatschappelijke behoeften en sociale issues hier niet echt in het centrum van de bedrijfsvoering staan. Deze indexen en de daarmee verbonden 'ratings game' (Kramer en Porter, 2006) missen daarom de kern van 'creating shared value' (Porter en Kramer, 2011) waarin niet-economische waarden (evenzeer) centraal staan. Denkend vanuit deze visie wordt het interessanter wanneer een bedrijf als Nestlé ook daadwerkelijk de dialoog zoekt via het beleggen van stakeholdervergaderingen waarin de hogere echelons met stakeholders aan de tafel zitten en er aanbevelingen in de richting van Nestlé zouden worden gedaan die op de eigen site openlijk worden gecommuniceerd.

De consistentie van de criteria die de basis vormen van duurzaamheidsindexen, is een lastige en voortdurende discussie. Zo concluderen Fowler en Hope (2007) dat de nadruk bij een bekende index als de Dow Jones Sustainability Index (DJSI), gebaseerd op de methodiek van de Sustainable Asset Assessment (SAM), vooral op economische factoren ligt, wat ten koste gaat van milieufactoren en sociale issues. Vandaar ook, aldus Fowler en Hope, dat de DJSI een hoog percentage van grote bedrijven op haar lijst heeft (2007: 251). In een poging om tot een meer valide en overtuigende set van duurzaamheidsindicatoren te komen, pleit Gross (2015) ervoor om naast de shareholders ook stakeholders te betrekken bij de constructie hiervan. Dit zou zowel kunnen bijdragen aan meer consistentie als aan indexen die veel beter te begrijpen zijn voor het bredere publiek. Zonder ons in de complexe discussie te begeven over de consistentie en validiteit van allerlei duurzaamheidsindexen, is dit laatste punt van Gross voor ons de voornaamste reden om deze indexen te laten voor wat ze zijn in deze verkenning naar buitenlandse praktijken van maatschappelijke waardering en verbinding.

1.4 Selectie bedrijven en limitatie van dit onderzoek

Omdat duurzaamheidsindexen ons inziens uiteindelijk minder geschikt zijn als selectiecriteria van interessante praktijkvoorbeelden voor deze verkenning, hebben we ons in onze keuze hiervan laten leiden door praktijken en strategieën van grotere bedrijven waaruit meer direct een wil tot aansluiting blijkt op interesses en zorgen vanuit de samenleving. Onze opzet was drie of vier mainstream-bedrijven in twee of drie verschillende landen te selecteren die interessante stappen hebben gezet op het gebied van communicatie en maatschappelijke verbinding. Dit is praktisch aangepakt door binnen LEI Wageningen UR met een groep ervaren onderzoekers, die over een brede internationale expertise beschikten, te brainstormen en te discussiëren over mainstreambedrijven in het buitenland die gezien

de doelen en ambities van de Uitvoeringslijn 'Markt en Maatschappij' interessant waren om te bekijken. Uiteindelijk viel de keuze op Arla en Danish Crown (Denemarken) en Tesco (Verenigd Koninkrijk). Hieraan lagen de volgende redenen ten grondslag:

- In vergelijking met hun Nederlandse tegenhangers leken deze bedrijven interessante stappen te hebben gezet op het gebied van communicatie en maatschappelijke verbinding.
- Deze bedrijven vertegenwoordigen verschillende sectoren en schakels van de ketens (melkveehouderij, vleesindustrie en retail).
- Denemarken heeft een met Nederland vergelijkbare positie als landbouwland (relatief grote landbouwsector met aanzienlijke exportbelangen), terwijl dit voor het Verenigd Koninkrijk veel minder geldt (relatief kleine landbouwsector met minder grote belangen).

Met deze drie bedrijven hadden we naar onze mening interessante praktijkvoorbeelden te pakken, maar we beseften ook dat de perspectieven hier gekleurd of vrij smal konden zijn door bepaalde percepties en private belangen. Om deze mogelijke bias in ons empirisch materiaal te traceren en te compenseren, hebben zijn ook andere informatiebronnen in ons onderzoek opgenomen, waarbij de verwachting was dat deze een breder of kritischer perspectief naar voren zouden brengen. Er is gesproken met vertegenwoordigers van:

- Danish Agriculture & Food Council (Denemarken), een overkoepelende, ketenbrede brancheorganisatie. Deze belangenorganisatie van de sector was extra interessant om dat zij sinds een aantal jaren meer creatief probeert te communiceren met de samenleving (de voorzitter van deze raad was ook vice-president van de Danish Crown).
- de Food Ethics Council (Verenigd Koninkrijk), een adviserende raad op ketenbrede basis die ook wetenschappers en vertegenwoordigers van een ngo in zijn gelederen heeft. Deze raad is enigszins te vergelijken met de Raad van Dierenaangelegenheden in Nederland, maar dan een die meer actief en zichtbaar is in het publieke debat
- vier wetenschappelijke experts die de bedrijven en sectoren in de betreffende landen goed kenden (zie Bijlage 1).

Hoewel we op deze manier de praktijkvoorbeelden konden voorzien van een bredere context en aanvullende perspectieven, blijft de beperking van deze verkenning wel dat perspectieven van andere stakeholders (uit de maatschappij of uit beleid) niet of hoogstens zijdelings aan bod komen.

1.5 Uitvoering en interviews

We hebben gekozen voor zowel literatuuronderzoek als interviews met sleutelfiguren om een beeld te krijgen van de wijze waarop verbinding met de samenleving is vorm gegeven en welke ervaringen zijn opgedaan. In de periode van november 2014 tot januari 2015 is er desk research gedaan en zijn de meeste interviews afgenomen; in februari-maart 2015 zijn nog enkele experts ter aanvulling geïnterviewd. Voor ons desk research en de semi-gestructureerde interviews met sleutelinformanten, formuleerden we de volgende thema's en vragen:

Karakter van het initiatief

- Is het initiatief qua verbindingsroute te karakteriseren als 'dialoog', 'zenden' of 'ontvangen'? (zie Tabel 1.1)

Voorgeschiedenis

- Hoe is het initiatief ontstaan? Vanuit welke behoefte/probleem/aanleiding? Waarom is ervoor gekozen?
- Waarom is gekozen voor deze wijze (zie boven) van verbinding? Welke factoren spelen daar op welke wijze een rol?

Effecten en neveneffecten

- Heeft het initiatief gezorgd voor meer maatschappelijke verbinding? Waarom wel of niet? Welke factoren waren hier bepalend?
- Waren er onverwachte neveneffecten, bijvoorbeeld negatieve reacties van de eigen achterban of vanuit de samenleving?

Institutionele factoren en toekomst

- Welke institutionele factoren (politiek, economisch, maatschappelijk) hebben een rol gespeeld bij de voorgeschiedenis en (neven)effecten van het initiatief?
- Welke plannen en ideeën zijn er voor de toekomst? Welke dilemma's worden hier gezien?

Deze thema's en meer omvattende vragen moeten worden gezien als een checklist. Afhankelijk van de sleutelinformant en de parate kennis, kregen bepaalde vragen of thema's meer of minder aandacht. De respondenten waren zowel direct betrokkenen in het bedrijf zelf als deskundigen die er vanaf een zekere afstand naar keken (zie de lijst met respondenten in Bijlage 1).

1.6 Opbouw rapport

In hoofdstuk twee en drie rapporteren we onze bevindingen aan de hand van internetbronnen, literatuur en de gesprekken die we hebben gevoerd met respondenten in Denemarken en het Verenigd Koninkrijk. In het laatste hoofdstuk vatten we een aantal lessen samen en komen we terug op de drie routes die een belangrijke leidraad vormden in ons onderzoek; deze routes vormen het analysekader en de bevindingen zijn langs deze lijn gerapporteerd. Ook besteden we in het slothoofdstuk aandacht aan enkele contextuele factoren die van belang zijn bij de zoektocht van de mainstream naar de maatschappij.

2 Denemarken: Arla en Danish Crown

2.1 Inleiding

In onze zoektocht naar best practices in Denemarken lag de nadruk op Arla en Danish Crown, twee grote bedrijven in respectievelijk de vlees- en zuivelbranche (zie box 2.1 voor enkele kerncijfers), maar minstens zo interessant bleken de activiteiten en visie van de Danish Agriculture & Food Council (DAFC) die in de laatste jaren een aantal vernieuwende stappen heeft gezet in de communicatie met het publiek.¹

Box 2.1 Kerncijfers Arla en Danish Crown

Arla

- Omzet in 2014: € 10,6 miljard; in 2013 was dit € 9,86 miljard:
 - daarvan komt 72% voor rekening van de volgende markten: Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Zweden, Denemarken, Finland en Nederland.
- Winst in 2014: € 314 mln.; in 2013 was dit € 295 mln.
- Verwerking in 2014: 13.385 mln. kilogram melk; 5,6% meer dan in 2013.
 - daarvan komt 88% van de eigenaren van Arla zelf.
- Arla is een coöperatie die eigendom is van 13.431 melkveehouders:
 - 3.144 in Denemarken, 3.366 in Zweden, 2.854 in het Verenigd Koninkrijk en 4.049 in Duitsland, België, Luxemburg en Nederland.
- Aantal werknemers in 2014: 19.155, 2,2% meer dan in 2013.

*Danish Crown**

- Omzet in 2013/2014: € 7.543 miljard; in 2012/2013 was de omzet € 7.561 miljard
- Winst in 2013/2014: € 215 mln.; in 2012/2013 was de winst € 206 mln.
- Aangeleverde grondstof door leden van de coöperatie in 2013/2014: 1.317 mln. kilogram; in 2012/2013 1.324 miljoen kilogram was.
- 8.278 leden in 2013/2014 en 8.552 in 2012/2013.
- Aantal werknemers: 25.984 in 2013/2014; 22.676 in 2012/2013.
- Danish Crown Fresh Meat neemt 56% van de omzet voor haar rekening en Danish Crown Foods 38%; de overige 6% komt van DAT-Schaub Danish Crown Ingredients

* DKK 1= € 0,13

Eerst zetten we in dit hoofdstuk een aantal punten op een rij op basis van enkele studies waarin de marketingcampagnes van Arla en Danish Crown nader aan de orde kwamen. Daarna gaan we in op de resultaten van onze gesprekken die in Denemarken zijn gevoerd met een aantal sleutelinformanten (respectievelijk van de DAFC en de Aalborg University). We sluiten af met enkele lessen en conclusies aan de hand van de drie mogelijke routes van verbinding die we eerder hebben onderscheiden.

¹ Deze Council is een ketenbrede belangenorganisatie die zowel boeren als de voedingsmiddelenindustrie omvat en circa 141.000 werknemers en DKK 120 miljard aan export vertegenwoordigt.

2.2 ‘Dichter bij de natuur’ en ‘kwaliteitslabels’

2.2.1 Arla en ‘Closer to nature’

De campagne ‘Closer to nature’ in 2008 is een interessant voorbeeld van hoe Arla met het publiek over hun producten communiceert. Uit deze campagne is op te maken (zie ook Borkfelt *et al.*, 2013) dat er goed is geluisterd naar eigen en wetenschappelijk consumenten- en marktonderzoek over associaties van consumenten bij dierenwelzijn. Die associaties refereren vooral aan het idee van natuurlijkheid als basis van dierenwelzijn en benadrukken het belang van weidegang van melkvee. In haar marketingcampagne, die uitgaat van deze associaties, neemt visuele retoriek een belangrijke plek in: grazende koeien in groene weiden zijn het centrale element. Wat Arla met deze marketing wil bereiken, komt treffend naar voren in het volgende citaat:

‘When people see the Swedish car brand Volvo, most automatically think of safety. In much the same way, it is our wish that our customers will automatically associate Arla with ‘Closer to nature’.’ (Arla Foods, 2011, zoals geciteerd in Borkfelt *et al.*, 2013)

Recenter is de huidige campagne ‘Let in the goodness’ (op www.arla.com) waarin de sociale dimensie van ‘goed doen’ de spil is van het gevoel dat Arla met haar producten wil verbinden. Hoewel consumenten wel worden uitgenodigd om geselecteerde melkveebedrijven te bezoeken en op Facebook in gesprek te gaan met het bedrijf, ligt de nadruk in dit soort campagnes toch vooral op zenden met als doel een positief beeld te communiceren.

2.2.2 Spanning tussen beeld en realiteit

‘Closer to nature’ is een voorbeeld van hoe een bedrijf haar boodschap kan aanpassen door goed te luisteren naar (percepties van) consumenten, maar als er in de praktijk nauwelijks tot geen aanpassing van productieomstandigheden en productstandaarden plaatsvindt, kan er een spanning ontstaan tussen beeld en realiteit. En de realiteit is bijvoorbeeld dat driekwart van de Deense melkkoeien nooit buiten komt. Borkfelt *et al.* (2013) waarschuwen hier voor het risico van misleiding, waarbij aanvullend kan worden opgemerkt dat deze vorm van misleiding slechts kan bestaan bij gratie van tekortschietende (Europese) regelgeving rond waarachtige etikettering. De ruimte die bedrijven door deze gebrekkige regelgeving hebben mag dan wel voordelig zijn voor de natuurplaatjes die ze op hun verpakkingen mogen gebruiken, de keerzijde is dat dergelijke rooskleurige beeldvorming makkelijk is lek te schieten door maatschappelijke organisaties (zie ook Beekman, 2008). Door in campagnes de grens op te zoeken van wat nog waarachtig is te noemen, daagt een concern zoals Arla zichzelf in vergelijking met Nederlandse zuivelconcerns echter wel meer uit om over zulke kwesties na te denken. Bij hun campagnes in Nederland werd bijvoorbeeld gereflecteerd met onderzoekers over de reacties die dergelijke campagnes wellicht bij kritische consument of ngo’s zouden kunnen oproepen. Daardoor ontwikkelt een bedrijf als Arla fijngevoeligheid voor wat er bij het publiek of bij maatschappelijke organisaties leeft.

2.2.3 Danish Crown en ‘quality labels’

Evenals in Nederland zien we in Denemarken de opkomst van nieuwe kwaliteitslabels (‘Den Go’e Gris’, ‘Antonius’ en ‘Bornholmergrisen’) die een hoger niveau van dierenwelzijn communiceren naar de consument. De marketingstrategie bij Danish Crown is hier te typeren als het combineren van conventionele producten met een segment dat daar op verschillende waarden (kwaliteit, dierenwelzijn) boven uitsteekt. Antonius en Vitalus werden reeds in 1976 geïntroduceerd als kwaliteitsvarken die exclusief in verschillende retailketens worden verkocht (Nielsen en Kristensen, 2008). Mettertijd zijn nieuwe of hogere waarden met betrekking tot dierenwelzijn in dit kwaliteitslabel geïntegreerd, soms ook onder druk. Omdat er bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk eind jaren negentig discussie ontstond over ‘de Deense indringers’ op de vleesmarkt die Britse producenten uitschakelden, formuleerde een aantal Britse retailers aanvullende eisen op gebied van dierenwelzijn. De Deense varkensvleesindustrie reageerde hierop door een speciale ‘UK pig’ te produceren die aan hogere eisen voldeed met betrekking tot bewegingsruimte.

Varkens met een kwaliteitslabel zijn te zien als een tussensegment dat zich bevindt tussen gangbaar vlees (dat voldoet aan de wettelijke minimum-eisen) en biologisch varkensvlees (dat moet voldoen aan wettelijke eisen op basis van EU-afspraken wil men aanspraak maken op de kwalificatie biologisch). Het marktaandeel van biologisch is nog altijd vrij klein (7%), maar ook het marktaandeel van kwaliteitsvarkens (12%) is relatief bescheiden te noemen (Heerwagen *et al.*, 2015: 74).

2.2.4 Effect van 'kwaliteitslabels'

De communicatie van de vleessector, waarin Danish Crown een leidende speler is, verloopt grotendeels via labels. Nielsen en Kristensen stelden destijds vast dat het biologische label op het meeste vertrouwen kan rekenen, terwijl er over private kwaliteitslabels zoals het 'Antonius varken' scepsis is: veel consumenten hebben ook het idee dat ze niet veel invloed hebben op het systeem 'and that the big companies and retailers decided what we should eat anyway.' (2008: 115) Voor consumenten is hun perceptie van (te) weinig dierenwelzijn de primaire reden van hun scepsis over de moderne veehouderij en de vleesindustrie. Om het kernachtig te zeggen: de intensieve veehouderij wordt door veel consumenten/burgers gedoogd maar zeker niet omarmd.

Box 2.2 Award Antonius and Den Go'e Gris

On 30 October 2013, Danish Crown's special pigs, Antonius and Den Go'e Gris, received an international award for good animal welfare. It happened when the UK organisation Compassion in World Farming (CIWF) presented this year's Good Farm Animal Welfare Awards in Paris. Antonius and Den Go'e Gris received a Good Sow Award for the conditions for sows in the stalls.

Internet: <http://www.danishcrown.com/News-and-Press/News/International-praise-for-Antonius-and-Den-Goe-Gris.aspx> (geraadpleegd 5-11-2014)

Niettemin hebben kwaliteitslabels zoals Antonius and Den Go'e Gris erkenning gekregen voor de stappen die hier op het gebied van dierenwelzijn worden gezet (zie Box 2.2). In dit verband is ook te wijzen op de meer recente mogelijkheid van een virtueel bezoek aan een modern slachthuis van Danish Crown. Voor zover wij weten is er tot nu toe geen Nederlandse slachterij die een vergelijkbare (poging) tot transparantie heeft gedaan.

2.2.5 Reacties op kritiek

Meer kritische consumenten wijzen op of zien een discrepantie tussen beeld en realiteit van de varkenshouderij. Producenten zijn zich bewust van maatschappelijke kritiek, maar wijzen hier vooral naar andere partijen die als boosdoener worden gezien: de media die negatief berichten, de consumenten die naïef zijn, of de sector zelf die in hun reclame en pr bepaalde idyllische beelden bevestigt. Nielsen en Kristensen typeerden de verhouding - anno 2008 - als volgt:

'In general, the pig farmers and the associated industry have a very defensive or reactive way of arguing. (...) One of the problems is that several of these ethical issues are complicated and difficult to communicate to consumers through added value.' (2008: 119)

Vaak wordt als verweer aangevoerd dat het nu eenmaal 'niet anders kan', dat 'de consument niet wil betalen en/of er niks van af weet.' Hierbij constateren Nielsen en Kristensen overigens dat ook veel consumenten deze aannames delen over de 'ijzeren' economische wetten die er gelden: 'een echt diervriendelijk systeem is gewoon onbetaalbaar'. Alleen de biologisch sector voerde volgens hen tot op zekere hoogte een dialoog met consumenten. Hoewel er vandaag de dag nog steeds geen sprake is van een meer actieve dialoog tussen de sector en de samenleving, zijn er wel stappen in die richting gezet (zie hierna).

2.2.6 Nederland als voorbeeld

Borkfelt *et al.* (2013) betogen dat zowel Arla als Danish Crown consumenten in zekere zin misleiden door hun campagnes en kwaliteitslabels waarin naar hun mening wordt meegelift op de positieve associaties verbonden met het idee van 'natuurlijkheid' en die volgens hen ook suggereren dat het om biologische producten gaat. Ze benadrukken dat het bij deze als 'groen' gecommuniceerde producten slechts om marginale verbeteringen gaat:

'There is a tendency to brand meat products as welfare meat solely on the basis of a few marginal improvements in the production system, compared to the minimum criteria for accepted animal welfare standards.' (Borkfelt *et al.*, 2013: 199)

Toch zijn hier ook andere meningen te beluisteren, zoals in een recent onderzoek naar de rol en betekenis van kwaliteitslabels (Heerwagen *et al.*, 2015). Een conclusie van dit onderzoek is dat het tussensegment in de vorm van de kwaliteitsvarkens juist een kans is voor dierenwelzijn. Door hier meer regie op te zetten zou een grote groep consumenten, die wel interesse heeft voor dierenwelzijn maar niet de meerprijs wil betalen voor biologisch vlees, verleid kunnen worden tot het kopen van kwaliteitsvlees met een lagere standaard van dierenwelzijn dat minder duur is. Volgens Heerwagen *et al.* (2015) kan deze 'medium'-vorm van dierenwelzijn veel winst opleveren omdat hiervoor er een groot segment is van potentiële kopers. Ter illustratie van labelingssystemen die ruimte bieden voor een tussencategorie tussen gangbaar en biologisch en waarbij dit tussensegment ook een substantieel marktaandeel heeft, wordt verwezen naar Nederland (Beter Leven-kenmerk) en het Verenigd Koninkrijk (Freedom Food-certificatie). Waar wij kijken naar lessen uit Denemarken, kijken Deense onderzoekers dus ook naar lessen uit Nederland.

2.3 Zoeken naar nieuwe wegen van communicatie en dialoog

2.3.1 DAFC: een principiële omkering

In het kantoor van de Danish Agriculture & Food Council (DAFC)² in Kopenhagen werden we op 10 december 2014 ontvangen door voorzitter Asger Krogsgaard, een varkensboer die ook vice-president is van Danish Crown, en hoofd communicatie Leif Nielsen. In kort bestek schetsten ze ons de historie en context van de relatie tussen de Deense landbouwsector en samenleving, en hoe men hier de laatste vijf jaar op zoek is naar nieuwe wegen van communicatie en dialoog die de kloof tussen boer en burger kunnen verkleinen.

Net als in Nederland heeft ook de Deense landbouwsector te maken met een groeiende spanning tussen sector en samenleving. Die afstand en spanning zijn ontstaan in de jaren zeventig en tachtig met de toenemende aandacht voor milieuproblemen en voedselcrises zoals BSE. Sinds die tijd geldt de vleesindustrie als één van de 'bad guys', zoals wordt geïllustreerd door een bekende tekstregel uit een protestlied: 'Danish pigs are healthy, they are stuffed with penicillin.'³

In dit verband komt ook naar voren dat veranderingen tijd nodig hebben, wat als volgt wordt gekenschetst:

Twintig jaar geleden is er een start gemaakt met een nieuwe communicatiestrategie. Voor het eerst verschenen sectorvertegenwoordigers op televisie en begon de sector te beseffen dat er zoiets bestaat als een maatschappelijk debat over de landbouw.

Tien jaar geleden leidde dat ook tot interne reflectie op het eigen functioneren van de sector.

² Zie de website (<http://www.agricultureandfood.dk>) voor de samenstelling van deze raad en andere achtergrondinformatie. De DAFC is qua institutionele status vergelijkbaar met de LTO. Qua samenstelling is ze breder: ze vertegenwoordigt zowel boeren als voedingsmiddelenindustrie.

³ In de laatste reeks van de bekende Deense televisieserie Borgen wordt hier ook naar gerefereerd als de vriend van de premier onwel wordt na het nuttigen van varkensvlees waarin penicilline zit.

Vijf jaar geleden zijn alle kleinere landbouw- en voedselorganisaties gefuseerd in de Danish Agriculture & Food Council en kwam de echte omslag in de communicatiestrategie.

Met de oprichting van de DAFC kwam de focus te liggen op kwaliteit en de bijdrage die de Deense landbouw levert aan de maatschappij. Er is veel geïnvesteerd in interne discussie en aan professionele externe communicatie. De Council is te beschouwen als een intermediaire actor die de diverse geluiden in de sector probeert op te vangen en te stroomlijnen en de agrarische sector beter probeert te positioneren in het hedendaagse politieke en publieke debat. Onderlinge afstemming is hier van groot belang; geluiden die elkaar tegenspreken, werken verwarrend. Het spreken met ook de biologische sector is vertegenwoordigd in de DAFC: hun belang is vooral ook gebruik te kunnen maken van de economische infrastructuur en exportmogelijkheden zoals die door het gangbare landbouwsysteem zijn opgebouwd. Biologisch profiteert dus van de wegen die door 'gangbaar' zijn gelegd. De marketing van de biologische sector heeft tegen deze achtergrond vooral een positief karakter: men benadrukt de eigen kwaliteiten in plaats van zich af te zetten tegen gangbaar.

De kernpunten van de nieuwe communicatiestrategie zijn, volgens Leif Nielsen, als volgt te begrijpen: Start bij de publieke behoeften, waarbij beseft dient te worden dat een groot deel van de bevolking niet overmatig geïnteresseerd is in de landbouw.

Introduceer nieuwe beelden van de sector die bestaande 'frames' doorbreken. Het gaat hier vooral om kleine onverwachte verhalen die aansluiten op maatschappelijke issues, bijvoorbeeld de landbouw als leverancier van graszaad voor voetbalvelden, ook voor de WK, en de ludieke boodschap dat het Deense elftal altijd een thuiswedstrijd op 'eigen' gras speelt. Zie Bijlage 2 voor twee andere voorbeelden waarin men de landbouw als 'olieleverancier' en als 'energieleverancier' in beeld brengt. Experimenteer voorzichtig met toekomstgerichte dialoog op sociale media.

Het doel van de communicatiestrategie, zo benadrukt Nielsen, is niet dat de samenleving van de sector gaat houden. Het is in principe al goed als de slechte voorbeelden niet meer het totaalbeeld van de sector bepalen. Verder presenteert de DAFC bewust geen rurale idylle maar een hightech sector waar Denen trots op kunnen zijn. De kosten van de informatiecampagnes van het DAFC bedroegen in totaal DKK 70 mln. (bijna € 94 mln.) en werden volledig uit eigen middelen gefinancierd (lidmaatschapsgelden).

Een andere belangrijke strategische keuze is om een directeur aan te stellen met een politiek profiel die deuren opent naar nieuwe communicatieplatforms. De huidige directeur is een sociaal-democratische vrouwelijke ex-minister (van Juridische Zaken), terwijl de vorige directeur (van de Liberale partij) een bij de Denen heel populaire minister van Defensie was. Dat deze politieke boegbeelden zich aan de DAFC willen committeren, zo menen onze respondenten, komt mede door de nieuwe communicatiestrategie, gecoördineerd van 'bovenaf', die een positieve impact heeft gehad op het imago van de sector.

De DAFC, zo kan men stellen, heeft een principiële omkering doorgevoerd in de communicatiestrategie waarin de eindgebruikers centraal staan. Het gaat niet meer om 'from farm to fork' maar om 'from fork to farm'. Dit is zelfs zo voortvarend gedaan dat er een protestorganisatie van boeren is ontstaan die in de communicatie over de sector weer gewoon de feiten en de cijfers willen presenteren en die weinig moeten hebben van de meer 'gedurfde' communicatiestrategieën waarin bestaande frames (ludiek) worden gebroken. Het illustreert dat men ook veel werk heeft aan de eigen achterban: veel boeren zien de positieve effecten van de communicatiestrategie van de laatste jaren en waarderen daarom het werk van de Council, maar de 'mindset' onder deze communicatiestrategie wordt lang niet altijd begrepen. Het probleem van verbinding is niet alleen met de samenleving, maar betreft voor een deel ook de sector zelf. Volgens Nielsen zal het er in de toekomst om spannen in hoeverre boeren beseffen en leren accepteren dat de agrarische sector maar een relatief beperkte rol in de netwerksamenleving speelt die bovendien ook nog eens voor een belangrijk deel stedelijk georiënteerd is. Het probleem zit zijns inziens ook niet bij grotere concerns als Arla en Danish Crown, maar in de tegenstelling tussen ruraal en urbaan. Nielsen:

'Individuele voorbeelden van best practices zijn mooi en belangrijk, maar in onze huidige netwerksamenleving zul je het daar alleen niet mee redden. Je hebt ook professionele

communicatiestrategieën nodig wil je impact hebben op de stedelijke bevolking van wie de waardering van de landbouw voor een groot deel afhangt.'

'The price of the first campaign was DKK60m [ruim 80 miljoen euro], which was withdrawn from our capital. The second phase of the campaign cost DKK10m [€ 13,4 mln.], and is paid by our members via the membership fee. There have been no subsidies.'

2.3.2 FIN: DAFC zit tussen twee vuren

Thorkild Nielsen en Michael Svane Jørgensen, respectievelijk als hoofddocent en postdoc-onderzoeker verbonden aan de sectie Foodscape, Innovation and Networks van de Aalborg University Copenhagen, houden zich al jaren bezig met agrarische productie en vraagstukken rond voedselsystemen. Jørgensen runt naast zijn wetenschappelijke werk een biologische veehouderij en is tevens plaatsvervangend voorzitter van de regio Seeland van de Family Farmers Association (en daardoor goed bekend met de DAFC). Daags na ons gesprek met de DAFC praten we met Nielsen en later via een telefonisch interview met zijn collega Jørgensen, waarin we de verhouding tussen de sector en de samenleving bespreken en hoe zij tegen de rol en positie van de DAFC aankijken.

De DAFC heeft naar de mening van Thorkild Nielsen inderdaad bijgedragen aan een verbetering van het imago van de sector. Het feit dat deze organisatie politieke boegbeelden heeft weten aan te trekken die als woordvoerder willen optreden kan in dit opzicht worden gezien als een opmerkelijk succes. Toch plaatst Nielsen ook een kanttekening: de sociaal-democratische politica, die momenteel het uithangbord is van de sector, heeft ondanks alle goede bedoelingen weinig handelingsruimte om echte veranderingen te kunnen realiseren. Veel ligt ook vast door allerlei EU-regels. De DAFC, zo stelt deze deskundige, doet redelijk succesvol aan 'damage control', maar kan uiteindelijk geen systeemveranderingen bewerkstelligen. Daarnaast speelt de discussie of politici, met name ministers, dit soort banen wel moeten aannemen na hun politieke loopbaan waardoor het beeld ontstaat dat men zich voor het karretje van bepaalde economische belangen laat spannen.

Het hoofdprobleem, volgens Nielsen, is dat de DAFC tussen twee vuren zit. Aan de ene kant heeft ze te maken met een groep kritische boeren die hun werk niet echt ziet zitten en gewoonweg minder regels wil hebben op gebied van milieu en dierenwelzijn en dergelijke om beter te kunnen concurreren. Het is bovendien een feit dat de sector vanwege de export in economische zin niet afhankelijk is van Deense consumenten. Michael Svane Jørgensen bevestigt dat de relatie tussen de biologische boeren en deze groep boeren die hij als behoudend karakteriseert, er een is van gedogen maar meer ook niet. Men zoekt zijn eigen weg, maar er is geen discussie.⁴ Anderzijds zijn er allerlei duurzame voedselinitiatieven, met name in steden, die interessante alternatieven belichamen en weliswaar klein zijn maar niettemin druk uitoefenen op het gangbare systeem om zaken meer fundamenteel te veranderen. Vooral de 'boxschemes' (groente en/of fruitabonnementen) hebben de laatste jaren een enorme vlucht doorgemaakt, zodanig zelfs dat ook de retail op dit concept probeert in te haken en het te kopiëren. Jørgensen benadrukt evenwel dat dit soort alternatieven tegen grenzen van cultuur en mentaliteit aanloopt. In Denemarken besteden huishoudens volgens hem ongeveer 7% van hun inkomen aan voedsel, minder dan bijvoorbeeld aan vakanties. Deze mentaliteit zou moeten veranderen om biologische producten meer kansen te geven.

De relatie tussen samenleving en sector blijft volgens beide respondenten hachelijk: veel burgers/consumenten staan zeer wantrouwend jegens grote bedrijven. Dat Arla een jaar of vijf geleden allerlei kleine bedrijven/coöperaties opkocht en die vervolgens sloot, werd het concern niet in dank afgenomen en zorgde voor een deuk in hun publieke imago. Desondanks lijken de Denen in het algemeen trotser te zijn op hun boeren dan Nederlanders. Ook de waardering voor biologisch lijkt in Denemarken hoger te liggen. Voor de melkproductie geldt ook dat een substantieel deel (circa 30%)

⁴ Wel is er behoorlijke discussie in de biologische branche zelf, waar meer gematigde en radicalere boeren het met elkaar oneens kunnen zijn over de ontwikkeling van biologisch. Het kan er daarbij stevig aan toe gaan, maar uiteindelijk is dit debat volgens Jørgensen alleen maar vruchtbaar omdat het iedereen scherp houdt.

biologisch wordt geproduceerd. En al is het aandeel biologische producten relatief klein, consumenten weten van biologisch af (het heeft zijn positie in de supermarkt) en de overheid steunt biologische producenten door 'public procurement' (inkoopbeleid waarbij biologische/duurzame producten voorrang krijgen). Jørgensen, die verschillende projecten doet waar 'publieke aankoop' van biologische of meer duurzame producten centraal staat, stelt dat er sinds zeven jaar meer toenadering binnen de DAFC is te zien naar de biologische sector. In een visiedocument over de toekomst van de landbouw wordt biologisch gezien als een belangrijk alternatief. Het is volgens hem niet zo dat biologisch louter wordt beschouwd als een marktaandeel dat men economisch moet afdekken; het wordt gezien als belangrijk 'politiek kapitaal', cruciaal voor het imago van de branche en de 'licence to operate' in de toekomst. De wil om het biologisch pad op te zoeken is er volgens hem, maar omdat de vraag achterblijft of onzeker is, is er slechts een gering aantal producenten dat deze keuze maakt.

De DAFC heeft door haar communicatiestrategieën een aantal issues opgepakt en geadresseerd. Maar de fundamentele vragen blijven grotendeels liggen: moet een land als Denemarken bijvoorbeeld een grote, op exportgerichte intensieve veehouderij hebben? Hoewel Nielsen van mening is dat de Council geen echte dialoog voert met het publiek, maar grotendeels in de modus blijft van zenden, is zijn slotsom dat de DAFC hiermee niettemin een positieve bijdrage heeft geleverd aan de maatschappelijke discussie en beeldvorming omtrent de landbouwsector. Mede door het meer verfrissende communiceren van de DAFC is het wij-zij-denken afgenomen en is er iets meer begrip gekomen. Wat zij doen zou Nielsen ook niet willen bestempelen als 'greenwashing':

'Ze proberen wel degelijk een beweging te maken naar een ander, duurzamer landbouwsysteem. De kernvraag is of dit kan vanuit het bestaande systeem of dat dit via externe krachten moet gaan.'

Nielsen wijst in dit verband op allerlei initiatieven van onderop, met name in steden, die meer fundamentele discussies over landbouw en voedsel aanwakkeren; een fenomeen dat je volgens hem ook internationaal kunt waarnemen. Jørgensen is optimistisch gestemd over de toekomst van biologisch omdat deze tak op veel institutionele steun en sympathie kan rekenen, maar voegt hieraan toe dat het spannend blijft hoe de belangenbehartigingspolitiek van de DAFC zich zal ontwikkelen. Mochten de meer behoudende boeren, die zich momenteel ook politiek op de rechtervleugel organiseren, het heel goed doen de komende verkiezingen in Denemarken, dan zal dit volgens hem ook zijn weerslag hebben op de strategie van de DAFC die met deze behoudende achterban rekening heeft te houden.

2.4 Lessen en conclusies

2.4.1 Zenden

Door campagnes die aanhaken op 'natuurlijkheid' en kwaliteitslabels (vaak gelinkt aan dierenwelzijn) proberen bedrijven als Arla en Danish Crown hun activiteiten en producten zo goed en positief mogelijk over het voetlicht te brengen, maar dit kan wel een spanning tussen beeld en werkelijkheid met zich meebrengen die vervolgens weer kan leiden tot scepsis en wantrouwen. Verder valt op dat men in de communicatie durft te experimenteren om bij bepaalde zorgen of gevoelens aansluiting te vinden. Juist door in campagnes de grens op te zoeken, ook van wat nog waarachtig is te noemen, daagt een bedrijf zoals Arla zich ook uit om over zulke kwesties na te denken en ontwikkelt daardoor ook fijngevoeligheid voor wat er bij het publiek of maatschappelijke organisaties leeft.

De DAFC (Danish Agriculture & Food Council) in Denemarken heeft de laatste vijf jaren meer voortvarend ingezet op nieuwe communicatiestrategieën die (i) start bij de publieke behoeften (ii) vooral kleine onverwachte verhalen gebruikt die aansluiten op maatschappelijke issues. Op deze manier probeert men bestaande 'frames' te doorbreken, wat tot op zekere hoogte ook is gelukt. De DAFC communiceert bewust geen rurale idylle, maar een hightech sector waar Denen trots op kunnen zijn. Daarnaast heeft men populaire politieke boegbeelden weten aan te trekken om als woordvoerder op te treden voor de sector. Mede door het communicatieve opereren van de DAFC is het wij-zij-denken afgenomen en is er iets meer begrip gekomen.

2.4.2 Ontvangen

De indruk is dat bedrijven zoals Arla en Danish Crown, en vooral de sectororganisatie DAFC, maatschappelijke trends (in de samenleving of onderdelen) intensief volgen en signalen proberen op te vangen. Hier wordt ook van geleerd. Enerzijds zien we dat dit ontvangen een instrumentele functie heeft: de opgedane kennis staat ten dienste van de communicatie en marketing naar buiten en wordt daarin zo goed als mogelijk benut. Anderzijds lijkt dit ontvangen verbonden met een toenadering tot de biologisch branche, al blijft het spannend hoe de verhouding tot biologisch en andere duurzame alternatieven zich in de toekomst zal ontwikkelen gezien de tegenkrachten in de eigen achterban.

2.4.3 Dialoog

Tot nu toe is de communicatie van de DAFC, waarbij het ludieke niet wordt geschuwd, geconcentreerd geweest op zenden. Momenteel experimenteert men voorzichtig met sociale media waarbij meer sprake is van interactie en dialoog. De toekomst zal uitwijzen of deze zal uitmonden in een meer 'volwassen' dialoog met het publiek. Wat de dialoog met het publiek kan bemoeilijken, is de spagaat van beperkte handelingsruimte binnen het huidige systeem (met bijvoorbeeld EU-wet- en regelgeving) en de meer vergaande veranderingen die met name stedelijke consumenten willen zien. Illustratief voor dit laatste zijn meer kleinschalige voedselinitiatieven die voornamelijk stedelijk zijn georiënteerd, maar die binnen het gangbare systeem moeilijk voorstelbaar zijn. Bij de route van bespreken dient te worden beseft dat de tegenstelling tussen boer en burger in meer specifieke zin vooral een tegenstelling is tussen ruraal en urbaan. Of men nu inzet op zenden of dialoog, voor beide verbindingroutes geldt, althans volgens de respondenten die wij spraken, dat ze vooral impact zullen moeten hebben op de stedelijke bevolking van wie de waardering van de landbouw voor een groot deel afhangt.

3 Verenigd Koninkrijk: Tesco

3.1 Inleiding

Bij onze zoektocht naar best practices in het Verenigd Koninkrijk lag onze focus op Tesco, een wereldwijd opererende retailer die een coöperatieve basis heeft en actief is in Europa en Azië (zie Box 3.1 voor enkele kerncijfers). Er is gesproken met de 'agricultural director' van Tesco (die daarvoor bij de National Farmers' Union werkte; een boerenorganisatie vergelijkbaar met LTO-Nederland) en de directeur strategische initiatieven van The Sustainability Consortium (TSC) die het bedrijf goed kent. Daarnaast hebben we ons oor te luisteren gelegd bij het hoofd communicatie van de Food Ethics Council (enigszins te vergelijken met de Raad van Dierenaangelegenheden in Nederland, maar dan een adviserende instelling die meer actief en zichtbaar is in het publieke debat) en een externe deskundige.

Box 3.1 Cijfers en feiten over Tesco

- Omzet in 2013/2014: UKP 70,894 mld.
- Winst in 2013/2014: UKP 2,3 mld.
- Britse Tesco
- Aantal werknemers: 313.923 en aantal winkels 3.378. Marktleider, met een omzet van UKP 43,6 mld. en een winst van UKP 2,191 mld.
- Aziatische Tesco
- Aantal werknemers 96.085 en aantal winkels 2.417. Omzet UKP 10,3 mld. en een winst van UKP 692 mln.
- Europese Tesco
- Aantal werknemers 91.788 en aantal winkels 1.510. Omzet UKP 9,3 mld. en een winst van UKP 238 mln.

Tesco werpt zichzelf op als een voorloper op het gebied van duurzaamheid. In dit hoofdstuk gaan we op basis van literatuur en onze interviews in op de activiteiten van Tesco om zich te verbinden met de samenleving en maatschappelijke waardering te verwerven. We sluiten af met enkele lessen en conclusies aan de hand van de drie routes van verbinding die we eerder hebben onderscheiden.

3.2 Ambities van een duurzame voorloper

3.2.1 Opkomst van Tesco: de klantenkaart

Het succes van Tesco gaat volgens Humby en Hunt (2003) minstens 20 jaar terug. In het boek *Scoring points. How Tesco is winning customer loyalty* beschrijven ze hoe Tesco op 13 februari 1995 het *customer loyalty programme 'Clubcard'* lanceerde als onderdeel van de 'Every little helps'-strategie. Deze dag in 1995 luidde volgens deze auteurs een fundamentele verandering in die het bedrijf tot op de dag van vandaag kenmerkt. Het veranderde de wijze waarop Tesco besluiten neemt, producten ontwikkelt, zijn winkels runt en ook hoe men klanten benadert en bedient. Via de Clubcard was Tesco in staat tot 'mass customization', ofwel een persoonlijke benadering van consumenten in een setting van grootschalige productie en consumptie die zich baseert op een uitgebreide kennis van hun klanten (inkomen, leeftijd, smaken, voorkeuren, behoeften enzovoort). Hoewel klantenkaarten vandaag de dag een gebruikelijke marketing-strategie zijn om consumenten te lokken en te binden, liep Tesco destijds voorop met de inzet van dit middel en droeg dit ertoe bij dat het bedrijf zijn integrale ambitie als meer duurzame en verantwoorde retailer kon realiseren. Ook nu

nog is de clubcard, aldus Tom Hind, agricultural director bij Tesco en voormalig medewerker van de National Farmers' Union, een belangrijke bron van informatie. Daarnaast werd deze klantenkaart ook gebruikt om de waardering van het bedrijf aan hun klanten te tonen.

3.2.2 Initiatieven op gebied van duurzaamheid

Duurzaamheid staat bij Tesco hoog in het vaandel. Volgens De Grip *et al.* (2012) is het bedrijf een voorbeeld van een innovatief ketenconcept met een duurzaam businessmodel. Diverse websites en publicaties maken duidelijk dat Tesco veel aandacht besteedt aan duurzaamheid en dat men dit uit wil dragen aan consumenten (zie box 3.2).

Box 3.2 Duurzaamheidsaspecten Tesco

Tesco geeft op verschillende manieren invulling aan duurzaamheid, zowel binnen het eigen bedrijf als binnen de keten. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn: werknemers, duurzame productontwikkeling, groene gebouwen, transport en logistiek, CO₂-efficiëntie, certificering van producten, communicatie over duurzaamheidsperformance, productveiligheid. Concreet heeft men de volgende initiatieven genomen:

- *Tesco Nature's Choice*
Hierin zijn productrichtlijnen omtrent onder meer gewasbeschermingsmiddelen, maatregelen tegen vervuiling, natuur- en faunabeheer en recycling gedefinieerd waaraan producenten van versproducten (fruit, groenten, salade) moeten voldoen. De richtlijnen worden opgesteld door het Ethical Trading Initiative (ETI), een technisch onafhankelijk comité waarin retailers, toeleveranciers, handelsorganisaties en maatschappelijke organisaties zitting hebben en er worden wereldwijd audits uitgevoerd. De producten van dit programma zijn herkenbaar aan het logo *Nurture*.
- *Tesco Sustainable Beef Project*:
Met 12 Britse producenten wordt er kwaliteitsvlees geleverd dat voldoet aan verschillende duurzaamheidscriteria met betrekking tot vlees kwaliteit, milieu, veterinaire praktijken, stal en vloer. In dit project wordt samengewerkt met onderzoeksinstellingen en dienstverleners.
- *Regionale producten*
Op producten in de supermarkt wordt aangegeven of ze uit de regio komen.
- *Best of British*
Speciale publiciteit wordt gegeven aan een aantal specifieke Britse kwaliteitsproducten, zoals groenten, kaas en vlees. Zowel op de website als in de winkels zijn deze herkenbaar.
- *Profielen toeleveranciers*
Op de website staan profielen van de toeleveranciers van Tesco.
- *Logistiek en distributie*
Driekwart van de logistiek en distributie wordt gedaan met 50% gebruik van Biodiesel.

Bronnen: De Grip *et al.* (2012); www.tescofarming.com; www.tesco.com/nurture; www.tescorealfood.com

Tesco zet dus in op een diversiteit aan duurzaamheidskenmerken (duurzame productiewijzen, kortere ketens, duurzame logistiek) en het bedrijf heeft zelf duurzaamheidsstandaarden geïnitieerd voor toeleveranciers waarbij men de ketenregie naar zich toetrekt. Zowel de borging (audits) als de *branding* van de betreffende producten worden door Tesco georganiseerd. Ter illustratie gaan we wat meer gedetailleerd in op Tesco's inspanningen op het gebied van vlees.

3.2.3 Tesco's meat supply chain

Afgaande op Lindgreen en Hingley (2003) heeft Tesco in het verleden een indrukwekkende prestatie geleverd in de omgang met 'food scares' en dierenwelzijn. Hun studie maakt duidelijk dat Tesco veel moeite doet om een goede relatie op te bouwen met haar preferred suppliers. Dit vergroot het

onderling vertrouwen en maakt het ook makkelijker bepaalde eisen te stellen op het gebied van dierenwelzijn en milieu. Hoewel een zwakte van het onderzoek is dat er geen consumenten zijn benaderd, geeft het goed weer hoe Tesco hier het vertrouwen van de consument probeerde te herwinnen in een tijd waarin verschillende voedselcrises (BSE en MKZ) dat vertrouwen danig hadden geschaad. Door de introductie van richtlijnen voor hun vleesleveranciers (onder meer voor huisvesting en voeding, medische behandeling en controle, chirurgie en transport van het vee) kon men consumenten naar behoren informeren als er een incident was en ook tegemoetkomen aan consumers' concerns over dierenwelzijn en milieu-issues.

Een belangrijk instrument in de relatie met haar vleesleveranciers is het 'key performance indicator process'. In dit proces wordt iedere vleesleverancier zowel door Tesco als door het bedrijf zelf geëvalueerd aan de hand van een aantal indicatoren dat betrekking heeft op de financiële positie, de ruimte om te innoveren en de investerings- en servicebereidheid van zowel medewerkers als de ondernemer zelf. De resultaten worden vervolgens met elkaar besproken en - indien de partijen het eens zijn - akkoord bevonden door zowel Tesco als de betrokken leverancier.⁵

Tesco heeft ook de voedselketen vereenvoudigd. Het bedrijf koopt de vleesproducten direct van de vleesleveranciers (slachthuizen en pakstations) en heeft daarmee de rol van de groothandel en distributiestations geminimaliseerd. Volgens Hind biedt deze manier van werken voor consumenten de garantie dat veehouders volgens bepaalde standaarden werken.

Tesco heeft ook aantal initiatieven genomen om duurzaamheid in de keten te bevorderen: in dit kader werkt Tesco samen met onderzoeksinstellingen en worden onderzoeksresultaten over het houden en transporteren van vee gedeeld met veehouders, leveranciers en consumenten. Tesco financiert verder communicatie- en onderzoeksprojecten van universiteiten om het bewustzijn van veehouders en consumenten over onze voedselproductie te vergroten.

3.2.4 Contact met klanten

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap heeft Tesco in het verleden ook ontmoetingen met klanten georganiseerd (Jones *et al.*, 2005). In 2002 en 2003 werden er op meer dan 170 locaties 'Customer Question Time' events georganiseerd die de managers de kans gaven om de mening van klanten te horen over tal van voedselissues. Deze issues vormden de basis voor een jaarlijks 'customer plan' waarin allerlei doelen en verbeterpunten waren opgenomen. Een ander initiatief is de 'Healthy Living Club' waarin informatie aan klanten wordt verstrekt over algemene gezondheid, gewichtsverlies en groene en biologische producten.

Hind zegt dat de behoeften van klanten centraal staan bij Tesco. Consumentenvertrouwen, een goede reputatie en een goed imago zijn van essentieel belang voor het bedrijf en spelen een prominente rol in de bedrijfsstrategie. Naast de informatie van de eerdergenoemde Clubcard en uit enquêtes proberen marketingteams op actieve wijze wensen van consumenten op te vangen en daarmee iets te doen; directe communicatie met consumenten over allerlei voedselissues is daarvan een onderdeel. Daarom hebben de klanten volgens Hind ook veel vertrouwen in Tesco als het gaat om prijs en kwaliteit, de omgang met haar primaire producenten en dierenwelzijn. In de communicatie naar klanten over hoe Tesco opereert, wordt bij Tesco meer waarde gehecht aan sociale media dan aan 'gewone' media. De reden hiervan, aldus Hind, is dat social media de mening van 'echte' mensen weerspiegelen, terwijl gewone media een gekleurd beeld kunnen geven.

⁵ Omdat er echter kritische vragen kwamen over de totstandkoming van deze akkoorden, heeft Tesco heeft zich - evenals als andere leidende retailers in het Verenigd Koninkrijk - gecommitteerd aan een code of practice opgesteld door de Director General of Fair Trading.

3.3 Ambities onder druk: nieuwe uitdagingen

3.3.1 Donkere wolken

Hoewel Tesco op het front van duurzaamheid een brede ambitie tentoonspreidt en als grote retailer op succesvolle wijze een opmerkelijke verbindingsstrategie met klanten heeft weten neer te zetten, heeft het bedrijf de laatste jaren last van de economische crisis en de sterke concurrentie. Hind stelt dat de economische crisis het gedrag van consumenten heeft veranderd. De 'Tesco brand' is zeker niet uitgewerkt, maar de constatering is wel dat meer consumenten (ook) elders gaan winkelen. Bij Tesco wordt dan ook veel gedaan om de 'hearts and minds' van de consumenten weer te heroveren. De vanzelfsprekendheid dat men 'numero uno' is, is voorbij. Vandaar dat sinds 2013 een nieuwe MVO-strategie is uitgezet waarin het bedrijf naar nieuwe wegen zoekt voor verbinding met de samenleving en verduurzaming.

Dat zich enkele donkere wolken boven het succesnummer Tesco hebben samengepakt, wordt ook geconstateerd in de Nederlandse media.⁶ 'De Britten zijn Tesco een beetje beu,' meldt de *Volkskrant* op 24 april 2012. 'De gangbare super zit strategisch klem', zo is stelling van een artikel over grote retailers in het *Financieele Dagblad* waarin ook Tesco onder de loep wordt genomen. Volgens deze berichtgeving kampen grotere retailers zoals Tesco met een negatief imago vanwege hun expansiedrift die ten koste gaat van de kleine middenstand en zitten ze klem tussen de bovenste marktsegmenten die steeds meer kiezen voor meer exclusieve, gespecialiseerde winkels en de onderste marktsegmenten die meer de discounters opzoeken. De teneur van de artikelen is dat supermarkten als Tesco te machtig en arrogant zijn geworden en zich bescheidener dienen op te stellen. Bovendien zijn er enkele schandalen waardoor Tesco een flinke imagoschade heeft opgelopen. Euan Murray, als 'Director Strategic Initiatives' werkzaam bij The Sustainable Consortium (een breed opgezette mondiale organisatie die de duurzaamheid van producten wil bevorderen), noemt het 'paardenvleeschandaal' (paardenvlees werd als rundvlees verkocht) en discussies rondom genetische modificatie en vertelt dat Tesco moest toegeven dat de winstprognoses van het bedrijf veel lager uitvielen dan was voorspeld. Consumenten zijn daardoor gaan twifelen of de prijzen bij Tesco wel eerlijk zijn, of werknemers wel voldoende salaris krijgen, of er wel goed en eerlijk wordt omgegaan met leveranciers en of ze wel echt duurzaam bezig zijn bij Tesco. Lastig daarbij is, volgens Murray, dat consumenten emotie en ratio niet altijd goed lijken te kunnen scheiden:

'Ze hebben vooral vertrouwen in de kleinschalige, ouderwetse supermarkt om de hoek, terwijl grootschalige bedrijven vaak efficiënter en dus ook duurzamer kunnen opereren.'

3.3.2 Een nieuwe koers

In het *Tesco and Society Report 2014* wordt aangegeven dat het bedrijf zijn schaal en vaardigheden als wereldwijd opererende retailer zal blijven gebruiken om invulling te geven aan sociale waarden die voor de samenleving belangrijk zijn. Tesco zet in zijn nieuwe koers in op drie urgente zaken om te (her)verbinden met de maatschappij: voedselverspilling, gezondheid en jeugdwerkloosheid. Daarnaast wil het bedrijf zich versterken op vier essentiële gebieden: verantwoord handelen ('trading responsibly'), verminderen van de milieubelasting, goed werkgeverschap en het ondersteunen van lokale gemeenschappen.

Volgens Murray kiest Tesco de thema's van voedselverspilling, gezondheid en jeugdwerkloosheid niet voor niets. Het gaat hier om onderwerpen waar consumenten zelf actief mee aan de slag kunnen en die tot 'shared projects' kunnen leiden. Door een gezamenlijk doel en een gevoel van 'wij doen dit samen' te creëren, ontstaat er zowel voor Tesco als voor consumenten een win-winsituatie. Het bedrijf kiest deze onderwerpen ook, omdat ze er echt iets aan kan doen en doet en omdat hierover gemakkelijk te communiceren is.

⁶ Bronnen: <http://www.volkskrant.nl/dossier-archief/britten-zijn-tesco-een-beetje-beu-a3245345>;
<http://www.foodlog.nl/short-news/detail/luxe-super-zit-strategisch-klem/>.

Murray benadrukt dat deze focus op consumenten en meer toegankelijke 'doe-thema's' niet inhoudt dat Tesco andere onderwerpen links laat liggen. Achter de schermen wordt ook ingezet op programma's waar consumenten zelf weinig invloed op uit kunnen oefenen, bijvoorbeeld klimaatverandering en voedselketens ('supply chains'). Onderwerpen waar consumenten, volgens Murray, niet echt geïnteresseerd in zijn, maar waarvan ze wel verwachten dat dit bij Tesco gewoon goed zit. Hind bevestigt dat er achter de schermen veel gebeurt waarover niet altijd wordt gecommuniceerd:

'Misschien dat we er meer werk van moeten maken om klanten te vertellen waar hun voedsel vandaan komt en wat Tesco samen met boeren doet, maar aan de andere kant is Tesco een groot en complex bedrijf.'

Hind denkt dat het beter is om de boodschap naar buiten simpel te houden en over deze zaken achter de schermen niet uitgebreid te communiceren. Consumenten moeten er naar zijn mening gewoonweg op kunnen vertrouwen dat het goed geregeld:

'We have the right things to do as a big business, it is just what we have to do.'

3.3.3 'Nederland heeft wat te bieden'

Volgens Hind heeft de Britse samenleving over het algemeen een positieve indruk van de agrarische sector. De Britten zien hun boeren ook als hard werkende mensen die hoogwaardige en betaalbare Britse producten produceren. Ondanks alle consternatie rond de uitbraken van dierziekten in de laatste decennia (BSE, MKZ) en recente schandalen rond paardenvlees, steunen de Britse consumenten 'hun' Britse boeren. Wat hier volgens hem meespeelt is een zeker patriotisme dat naar zijn idee sterker is dan in Nederland omdat het Verenigd Koninkrijk nu eenmaal een eiland is. Als het gaat om de intensieve veehouderij heeft Nederland ook een grotere uitdaging omdat deze sector veel groter is in Nederland.

Pratend over Nederland denkt Hind dat de sector ervoor moet zorgen dat de Nederlandse consumenten weer een reden hebben om in de sector te geloven. Misschien is dat vanwege de bovengenoemde redenen wat lastiger in Nederland dan in het Verenigd Koninkrijk, maar ook in Nederland is dat zijns inziens mogelijk. In Nederland wordt naar zijn weten veel aandacht besteed aan het milieu en zijn er hoge standaarden op het gebied van dierenwelzijn. Daarnaast is er in zijn ogen in Nederland sprake van een emotionele band tussen de agrarische sector en de samenleving, en speelt ook de landschappelijke waarde van de landbouw een rol. De landbouw heeft in zijn visie dus voldoende aan de samenleving te bieden om de onderlinge banden te versterken of te herstellen. Dit vraagt echter om een verbetering van de communicatie tussen boeren en de samenleving. Een eerlijke behandeling van boeren en eerlijke prijzen horen daarbij en retailers kunnen daarbij een rol spelen door partnerships met boeren aan te gaan. Als voorbeeld noemt Hind de melkveehouderij: bij Tesco krijgen melkveehouders volgens hem een eerlijke prijs voor de melk en dit wordt ook gecommuniceerd naar consumenten die echter geen hogere prijs voor de melk in de supermarkt hoeven te betalen. Op deze manier, legt hij uit, maakt Tesco gebruik van de 'iconische' waarde van de melkveehouderij om consumenten aan zich te binden. Een eerlijke prijs is een belangrijk issue voor Britse consumenten. Weidegang, dat in Nederland momenteel volop in de belangstelling staat, is daarentegen minder interessant in het Verenigd Koninkrijk omdat dit daar grotendeels al gebeurt: slechts 10% van de Britse koeien wordt volledig binnen gehouden.

3.4 Geluiden van buitenaf: standaarden en lerende netwerken

3.4.1 FEC: vereenvoudig het aanbod

Liz Barling, hoofd communicatie van de Food Ethics Council (FEC), een adviserende raad met een ketenbrede samenstelling die ook wetenschappers en vertegenwoordigers van een ngo in haar gelederen heeft, is kritisch over de standaarden die Tesco op het gebied van dierenwelzijn hanteert. Volgens haar stellen deze niet veel voor en zijn ze in zekere zin misleidend omdat er een spanning zit tussen beeld en werkelijkheid. Wat naar haar mening problematisch is in de communicatie van Tesco zijn de vele merken en standaarden rond duurzame producten waardoor consumenten, als ze zich hiervoor al interesseren, door de bomen het bos niet meer zien. Hier zit veel marketing-ruis bij die met dierenwelzijn of duurzaamheid weinig te maken heeft.⁷ Zelf probeert de Food Ethics Council via een campagne als 'Eating better' een beweging op gang te brengen om minder maar beter vlees te consumeren, bijvoorbeeld van dieren die extensief worden gehouden op stukken land die voor plantaardige productie minder geschikt zijn.⁸

Ook voor de FEC is het een urgente vraag hoe het vertrouwen van consumenten in de agrifoodsector weer hersteld kan worden. De visie van de FEC is dat aantal merken drastisch moet worden teruggedrongen en dat de aangeboden producten per definitie duurzaam zouden moeten zijn. Een kleine stap in de goede richting is het 'British food label': dit label omvat in pure zin Britse producten en hebben onder andere een positief effect op het welzijn van varkens omdat de standaarden voor dierenwelzijn in het Verenigd Koninkrijk hoger zijn dan elders in Europa. Barling constateert dat de Britse regering weinig aandacht schenkt aan gezondere en duurzamere eetgewoontes bij consumenten. Omdat ook de grote retailers de verantwoordelijkheid bij consumenten leggen om hun (koop)gedrag in duurzame richting te veranderen, verloopt de transitie naar een duurzaam landbouw- en voedselsysteem traag en moeizaam. Een interessante ontwikkeling zijn *farmers' markets* die in het laatste decennium opgang hebben gemaakt. Hier worden regionale producten verkocht die zich kenmerken door duurzaamheid en ambachtelijkheid. De producten zijn echter vrij duur en de boerenmarkten lijken vooral, zoals Barling het typeert, een 'middle class movement' te zijn. De meeste consumenten blijven voorsnog gericht op goedkope producten met een goede (standaard)kwaliteit.

3.4.2 Educatieve netwerken en achter de schermen

David Barling, als lector verbonden aan het sociologische departement van de City University of London en expert op gebied van landbouw en voedsel, is milder dan zijn naamgenote van de FEC over de huidige ontwikkelingen. In bredere zin ziet hij in de agrarische sector veel beweging en acties waarin wordt getracht de kloof met de samenleving te overbruggen. Aan het woud van standaarden dat de FEC een doorn in het oog is, stoort hij zich veel minder en hij vindt dat er steeds goed moet worden gekeken waar een standaard precies voor bedoeld is. Wel erkent hij dat er in certificeringsschema's zoals het red tractor scheme mazen zitten.

Barling heeft met name waardering voor de open dagen ('farm days') die de landbouw jaarlijks organiseert. Drijvende kracht hierachter is LEAF (Linking Environment and Farming), een organisatie die duurzaam boeren en voedsel promoot en die Barling typeert als een agrarische voorlichtingsdienst die door de boeren zelf wordt gerund. Het gaat dan om boeren die mogelijkheden hebben gevonden om verbeteringen op milieugebied door te voeren op hun bedrijven en die sterke banden hebben met de National Farmers Union (NFO; het Britse LTO). Daarnaast zijn er andere landbouwpartijen die deels door de staat zijn opgezet. Het platform voor al deze partijen is het centraal gelegen 'National Agricultural Centre' in Stonely. Volgens Barling is er mede daardoor veel interactie tussen allerlei

⁷ Barling verwijst hier met name naar het 'Red Tractor Scheme' en 'farm fresh label' die volgens haar slechts minimeisen voor dierenwelzijn representeren.

⁸ Zie voor meer informatie de website: <http://www.eating-better.org>.

organisaties en LEAF speelt in dit geheel een sleutelrol.⁹ Boeren aangesloten bij LEAF staan bijvoorbeeld op een lijst die opleidingsinstituten en agrarische scholen kunnen raadplegen als ze een excursie naar een bedrijf willen organiseren. LEAF streeft naar 'good environmental practices' op bedrijven en heeft ook certificeringsschema voor milieuvriendelijkere producten waarmee ze retailers aan zich weten te binden.

Het keurmerk van LEAF wordt echter niet of nauwelijks door consumenten herkennen, stelt Barley. Over het algemeen is de 'consumer awareness' omtrent duurzaamheid van de Britse consument volgens hem laag. Hij vindt dat geen groot probleem omdat verbeteringen op milieugebied in zijn visie vooral afhankelijk zijn van de leveranciers en retailers: vooral bij deze partijen moet het bewustzijn veranderen. Boerderijwinkels en 'farmers markets', die in opkomst zijn in kleine gemeentes (municipalities) in rurale gebieden zijn in zijn ogen te karakteriseren als ad-hocinitiatieven, al bieden ze wel de mogelijkheid om de producent en de consument 'face to face' te verbinden. Ook interessant in dit verband zijn de initiatieven die supermarkten nemen om regionale producten aan te bieden (bijvoorbeeld het 'five mile brand' dat garandeert dat producten lokaal geproduceerd zijn).

Barling is dus positief gestemd over het 'lerende netwerk' waarin LEAF de spil is en dat in 'educatieve zin' het publiek informeert. Met de FEC is hij kritisch op Tesco als deze hun leveranciers economisch onder druk zet en daarmee verduurzaming tegenwerkt, maar in tegenstelling tot de FEC ligt de sleutel voor verduurzaming van het voedselsysteem wat hem betreft niet in een maatschappelijke dialoog, maar in processen achter de schermen. Uiteindelijk zullen vooral leveranciers en retailers de stappen moeten gaan zetten en hangt het af van hun 'awareness', hun lerend vermogen en hun wil tot verandering.

3.5 Lessen en conclusies

3.5.1 Zenden

De 'Clubcard' die Tesco twintig jaar geleden (in 1995) introduceerde is een succesvol voorbeeld van 'mass customization' en wordt nog steeds gebruikt om zowel klanten te lokken als aankoopgegevens te verzamelen, maar ondertussen is dit middel niet meer nieuw te noemen. Behalve met de 'Clubcard' communiceert Tesco vandaag de dag ook met hun klanten via websites en publicaties over de duurzaamheid van hun producten en hun faire omgang met leveranciers. Met de financiële crisis werd echter ook duidelijk dat deze marketing- en communicatiestrategie zwakke kanten had. Men kreeg ook te maken met kritiek, gevoed door een aantal schandalen. In 2013 werd een nieuwe koers ingezet waarin de communicatie met klanten zich ook ging richten op zaken die leefden in de maatschappij: voedselverspilling, gezondheid en jeugdwerkloosheid. Onderwerpen waar consumenten zelf actief mee aan de slag kunnen en die tot 'shared projects' zouden kunnen leiden.

Kritiek op de boodschappen die Tesco 'zendt' is er echter ook. De Food Ethics Council is sceptisch over een aantal standaarden, dat volgens hen niet veel voorstelt, ziet een spanning tussen beeld en werkelijkheid en pleit voor een vereenvoudiging van het aanbod van voedselproducten dat duurzaamheid als uitgangspunt heeft.

Kijken we op hoger sectoraal niveau, dan valt een organisatie als LEAF, een organisatie van boeren die duurzaam voedsel promoot, op als een sectoraal netwerk dat goed aan de weg timmert met informatiecampagnes en educatieve programma's over de agrarische industrie waarin veel aandacht is voor duurzaamheid.

⁹ Dit netwerk omvat organisaties als de NFU, maar ook organisaties van landeigenaren en de zogenaamde 'levy boards'. Deze laatste zijn door de staat ingestelde organisaties die wettelijk verplichte heffingen innen van alle primaire producenten om de verschillende agrarische sectoren te promoten ('marketing and promote').

3.5.2 Ontvangen

Tesco kan gelden als een supermarkt die heeft begrepen dat het goed ontvangen van wat er in de maatschappij leeft het halve werk is. Marketingteams zijn actief bezig om behoeften en wensen van consumenten te signaleren, deze vervolgens goed te interpreteren en als uitgangspunt te nemen voor acties en communicatie. Met dit 'ontvangen' zijn ook allerlei acties verbonden die zich veelal achter de coulissen afspelen: bijvoorbeeld het maken van afspraken met preferred suppliers om consumenten te kunnen garanderen dat dierlijke producten van Tesco aan bepaalde standaarden voldoen. Veel consumenten zullen zich ook niet of nauwelijks bewust zijn van wat Tesco precies doet op het gebied van dierenwelzijn en milieu. Bij zowel Tesco als bij de geïnterviewde lector van de City University of London is de gedachte dat consumenten dat ook vaak niet willen weten, maar ze willen er wel op kunnen vertrouwen dat dergelijke zaken in orde zijn.

Tesco illustreert dat verbinding met maatschappelijke doelen vaak achter de schermen plaatsvindt en de lector-deskundige die we spraken zag hierin zelfs de sleutel tot verduurzaming. Men kan zich echter afvragen of het bewustzijn achter de schermen en de handelingsruimte die men heeft voldoende en groot genoeg is om de transitie naar een duurzaam voedselsysteem te realiseren. De FEC stelt vast dat het allemaal traag en langzaam gaat. En wat er achter de schermen plaatsvindt, kan ook scepsis oproepen, zoals het geval was met de afspraken die Tesco maakte - of volgens sommigen: oplegde - aan leveranciers. De kritische berichten over dat Tesco leveranciers economisch afkneep, deden het imago van het bedrijf geen goed. In het geval dat men niet wil communiceren over wat er allemaal achter de schermen gebeurt, omdat men consumenten daarmee niet wil vermoeien, is het raadzaam de zaken wel goed op orde te hebben en, voor wie zich wil informeren, hierover transparant te zijn.

3.5.3 Dialoog

Tesco doet ook aan 'dialoog', al ligt hier wel minder de nadruk op. Managers communiceren direct met consumenten over de business, voedsel- en andere producten. Tesco's reputatie, problemen in de agrarische sector en dergelijke zaken maakt daar deel van uit. Maar uiteindelijk dient deze interactie vooral het zenden en ontvangen. Van een echte dialoog met de samenleving is geen sprake. Wel is het interessant om in de toekomst na te gaan of de thema's van voedselverspilling, gezondheid en jeugdwerkloosheid ook daadwerkelijk hebben geleid tot een succesvolle reeks van 'shared projects' dat ook een (nieuw) 'wij-gevoel' met consumenten en burgers heeft gecreëerd en daarmee lokaal heeft bijgedragen aan 'community building'.

In bredere zin zijn netwerkorganisaties als LEAF op te vatten als een belangrijke kans voor meer maatschappelijke dialoog. Weliswaar draait het bij deze activiteiten vooral om educatie, maar de contacten met burgers en consumenten, bijvoorbeeld op open boerderijdagen, bieden meer gelegenheid voor een tweezijdig gesprek.

4 Lessen en conclusies

4.1 De drie routes: algemene conclusie

In deze studie hebben we een korte verkenning uitgevoerd naar hoe enkele grotere voedselbedrijven in Denemarken (Arla en Danish Crown) en het Verenigd Koninkrijk (Tesco) zoeken naar verbinding met de samenleving, waarbij ook gekeken is naar de maatschappelijke context die van belang is. Meer specifiek is nadere aandacht geschonken aan de activiteiten van een ketenbrede belangenorganisatie in Denemarken: Danish Agricultural & Food Council (DAFC). Daarnaast is gesproken met de Food Ethics Council (FEC) in het Verenigd Koninkrijk en vier wetenschappelijke deskundigen. Bij onze kijk over de landsgrenzen heen stelden we ons de vraag welke lessen deze (gangbare) bedrijven, die als voorlopers in de mainstream zijn te typeren, en ook andere activiteiten voor de Nederlandse agrifoodsector bieden met betrekking tot maatschappelijke waardering en verbinding. Daarbij maakten we een onderscheid tussen drie routes die in verbingsstrategieën zijn te onderscheiden:

Dialog

Een tweezijdig proces gekenmerkt door (publieke) dialoog, discussie en interactie met de samenleving

Zenden

Een eenzijdig proces gekenmerkt door pr- en marketingstrategieën die uitgaan van informeren en verleiden

Ontvangen

Een eenzijdig proces dat zich kenmerkt door het passief en actief volgen van allerlei maatschappelijke trends.

Op het eerste oog leken duurzaamheidsindexen, waarop bedrijven staan gerangschikt hoe zij het op dit vlak doen, ons een criterium aan de hand te doen om bedrijven te selecteren die voor deze verkenning interessant waren. Dergelijke indexen, was de gedachte, zijn in principe ook een middel om maatschappelijke waardering te verwerven en zouden in die zin indicatief kunnen zijn voor de mate van verbinding met de samenleving. Duurzaamheidsindexen stuiten echter ook op kritiek; toonaangevende deskundigen stellen dat deze indexen qua consistentie problematisch zijn. Anderen stellen vast dat ze bovendien weinig toegankelijk zijn en daarom ook weinig impact hebben op de meningsvorming van het grotere publiek. Onze slotsom was dat we ons bij de keuze van praktijkvoorbeelden beter konden laten leiden door activiteiten die meer concreet en direct inspelen op interessen en zorgen vanuit de samenleving.

In algemene zin kan worden geconcludeerd dat in de verbingspogingen van de door ons bekeken mainstream in het buitenland het zenden en het ontvangen veelal domineren en dat de route van dialoog, ondanks een aantal bescheiden pogingen of aanzetten daartoe, vooralsnog secundair is te noemen. Daadwerkelijk actief en open de dialoog met het publiek aangaan, is evenals in Nederland een grotendeels braakliggend terrein dat nog ontgonnen moet worden.

Over de route van het ontvangen kan worden gezegd dat deze bij de onderzochte bedrijven en sectoren vrij sterk ontwikkeld is en dat men hiermee ook zijn voordeel doet in de communicatie en PR. Verder zien we variatie in hoeverre deze verbonden zijn met concrete actieplannen achter de schermen: door Tesco wordt hieraan op het eerste gezicht meer uitwerking geven dan door Arla en Danish Crown (met de kanttekening dat de acties achter de schermen van de andere bedrijven misschien zo goed verborgen zijn dat ze nader speurwerk vereisen om deze te identificeren). Bij Tesco is het een overwogen keuze om niet alles wat men op gebied van duurzaamheid doet met toeters en bellen te communiceren: de gedachte is dat je consumenten niet moet lastig vallen met zaken die zij 'als vanzelfsprekend' beschouwen en waarvoor ze waarschijnlijk ook minder interesse hebben. Geïnteresseerden kunnen hierover lezen op een website.

De verhouding van de mainstream tot duurzame alternatieven kenmerkt zich vooral door *goodwill* maar veel minder door (verbindende en versterkende) actie. Hoewel er interessante dingen gebeuren, zijn deze niet verbonden met een expliciete leerstrategie gericht op (een verdergaande) actieve dialoog met een breder publiek. Afgaande op onze respondenten gaat het om initiatieven die weliswaar uitdrukking geven aan de fijngevoeligheid voor wat er in de samenleving leeft, maar die verder toch een incidenteel karakter hebben. De meer recente 'shared projects' van Tesco, op het gebied van voedselverspilling, gezondheid en (jeugd)werkloosheid, die bijvoorbeeld aan de orde kwamen, moeten zich nog bewijzen. Wel illustreert Tesco met deze nieuwe initiatieven dat verbinden op voedsel op zeer brede wijze mogelijk is en dat hierbij ook ingangen te benutten zijn die - op het eerste gezicht - weinig of niets met voedsel te maken hebben. Het onderstreept nog een keer de les die ook in *De kunst van verbinden* (Dagevos et al., 2015) naar voren kwam: voedsel heeft vele aspecten en raakt mensen op vele manieren. Het gaat niet alleen om veilige, goede producten, maar ook om eetcultuur en 'food communities' (vergelijk de opkomst van de Food Youth Movement geïnspireerd door het gedachtegoed van Slow Food). Tesco's aandacht voor het thema van (jeugd)werkloosheid lijkt aan te haken op de trend van community-denken die de laatste jaren de wind in de zeilen heeft en die ook kan rekenen op belangstelling in de media.

Uit onze verkenning komt ook een aantal concrete lessen naar voren. Voor we deze presenteren, schetsen we kort het maatschappelijke krachtenveld dat bij deze lessen van belang is. We zien dan overeenkomsten evenals enkele opvallende verschillen, zowel tussen de twee betrokken landen onderling als ten opzichte van Nederland.

4.2 Maatschappelijke krachtenveld

Net zoals in Nederland, is ook in Denemarken en het Verenigd Koninkrijk de kloof en spanning tussen boer en burgers, tussen voedingsindustrie en consumenten, al een jarenlang issue gekenmerkt door felle discussies waarin wantrouwen en defensieve reacties bepaald geen zeldzaamheid zijn. In economisch opzicht vertoont de landbouw in Denemarken belangrijke overeenkomsten met die in Nederland. Het gaat om grote 'landbouwnaties' die exportgericht zijn en waarin de voedingsindustrie een relatief groot belang heeft. Voor het Verenigd Koninkrijk is dit veel minder het geval. Vandaar dat discussies over schaalvergroting en intensivering, over groei of sanering van de landbouw, in Denemarken (en ook in Nederland) economisch en politiek dikwijls gevoeliger liggen dan voor het Verenigd Koninkrijk, met name wat betreft de veehouderij. Een overeenkomst waarmee Denemarken en het Verenigd Koninkrijk zich onderscheiden van Nederland is de nationale trots op de eigen landbouw die in deze landen bij veel consumenten groter lijkt te zijn dan in Nederland en waarop - zo lijkt het althans - met meer succes een appèl is te doen.

Een opvallend gegeven is dat de Deense DAFC in de discussie tussen sector en samenleving, als we dat bijvoorbeeld vergelijken met sectorale organisaties in Nederland, meer het midden heeft opgezocht en dat men zo politieke boegbeelden meer voor zich heeft weten te winnen. Dit opschuiven naar het midden heeft er echter ook toe geleid dat de DFAC op kritiek van de eigen achterban kan stuiten en meer tussen twee vuren zit. Aan de ene kant heeft ze te maken met een groep kritische boeren die hun werk niet echt ziet zitten en gewoonweg minder regels wil hebben op het gebied van milieu of dierenwelzijn om beter te kunnen concurreren. Veel andere boeren zien weliswaar de positieve effecten van de nieuwe communicatieweg die wordt bewandeld en waarderen het werk van de DFAC, maar de onderliggende 'mindset' van deze communicatiestrategie wordt lang niet altijd begrepen. Bij de inspanningen om zich meer met de samenleving te verbinden, vereist ook de relatie met de eigen achterban het nodige overtuigingswerk. Verbinding gaat niet alleen om 'bridging' (verbinding met 'vreemden'), maar ook om 'bonding' (verbinding met 'gelijkgestemden'), zoals dat ook voor Nederland is geconstateerd (Dagevos et al., 2015: 31-32).

Waar men in Denemarken wel lijkt te kunnen rekenen op steun van de overheid om duurzame voedselproductie en -consumptie te stimuleren, lijkt dat in het Verenigd Koninkrijk veel minder het geval. Volgens de FEC verloopt de transitie naar een duurzaam landbouw- en voedselsysteem traag en moeizaam, mede omdat grote retailers de verantwoordelijkheid bij consumenten leggen om hun (koop)gedrag in duurzame richting te veranderen. Anderzijds is er te wijzen op een agrarische

organisatie als LEAF (Linking Environment and Farming) die duurzaam boeren en voedsel promoot en een drijvende kracht is in de communicatie met en educatie van het publiek. In dit opzicht lijkt het Verenigd Koninkrijk een voorbeeld te zijn van een lerend netwerk en vrije ondernemerszin waarbij een breed scala van organisaties betrokken is (deels ingesteld door de overheid).

Een laatste opvallend punt is de opkomst van alternatieve voedselbewegingen die in de vorm van meer verregaande duurzame initiatieven impliciet of expliciet het bestaande voedselsysteem ter discussie stellen. In Denemarken werd door onze respondenten gewezen op het belang van de stedelijke consumenten, de tegenstelling tussen ruraal en urbaan die hier in meer specifieke zin naar voren komt, terwijl de opkomst van 'farmer markets' en allerlei regionale productie in de laatste tien jaar in het Verenigd Koninkrijk wordt geassocieerd met kritische groep uit de middenklasse. De 'Eating Better' beweging die de Britse Food Ethics Council samen met ngo's op gang wil brengen, sluit aan bij deze trend. Deze alternatieve bewegingen vormen niet de meerderheid, maar zijn wel nadrukkelijk aanwezig in publieke discussies over de toekomst van landbouw en voedsel.

4.3 Concrete lessen

Rekening houdend met deze uiteenlopende achtergronden met betrekking tot het maatschappelijke krachtenveld, die van invloed zijn op de praktijk van specifieke verbingsstrategieën (van zowel bedrijven als sectororganisaties), zijn uit onze verkenning de volgende concrete lessen te trekken. We classificeren deze aan de hand van de drie onderscheiden routes (zie Tabel 4.1).

Tabel 4.1

Buitenlandse lessen met betrekking tot dialoog, zenden en ontvangen

Dialoog

- Experimenteer als bedrijf of sectorale organisatie voorzichtig met toekomstgerichte dialoog op sociale media.
 - Verbind je op 'wij'-thema's waar je samen met burgers/consumenten aan kunt werken (zoals Tesco illustreert met hun recente aandacht voor voedselverspilling, gezondheid en (jeugd)werkloosheid).
-

Zenden

- Dé landbouwsector bestaat niet. Er bestaat een diversiteit aan bedrijven en manieren om landbouw te bedrijven en dat pluriforme beeld mag getoond worden: 'Met elkaar maken we de sector'.
 - Communiceer met verrassende beelden en schuw het ludieke niet, schakel zo nodig een communicatiebureau in dat hiervoor gevoel heeft. Introduceer beelden van de sector die bestaande 'frames' doorbreken. (Waarom geen vrouw Antje in een laboratorium die daar iets nieuws ontwikkelt?)
 - Wees je bij je communicatie bewust van de maatschappelijke verhoudingen en je positie en voorkom dat je als arrogant gezien wordt (Tesco).
 - Besef dat een groot deel van de bevolking niet overmatig geïnteresseerd is in de landbouw. Niet alles hoeft gecommuniceerd te worden en profileer je niet op items (bv. ketenafspraken) die waarschijnlijk worden beschouwd als 'iets wat gewoon geregeld moet zijn'.
 - Wees niet te bang om een beeld van high-tech te communiceren, zoals dat gebeurt bij Danish Crown waar je als internetbezoeker een virtuele tour door een slachterij kunt maken. Schat consumenten niet te laag in, in de zin dat ze alleen pittoreske plaatjes zouden willen zien van de agrifoodsector.
-

Ontvangen

- Zoals met name Tesco en de Danish Agriculture and Food Council (DAFC) illustreren, is het goed 'ontvangen' van wat er in de maatschappij leeft het halve werk. Deze signalen goed te interpreteren en als uitgangspunt nemen voor communicatie en acties (achter de schermen), is vervolgens de kunst.
 - Zie het ontvangen niet louter strategisch-economisch, in de zin van een niche of segment die 'gedekt' moet zijn, maar als een breder politiek leerproces dat kan bijdragen aan toenadering tot duurzame alternatieven.
 - In het geval dat men niet wil communiceren over wat men achter de schermen allemaal doet, omdat men consumenten daarmee niet wil vermoeien, is het belangrijk de zaken goed op orde te hebben en, voor wie zich wil informeren, hierover transparant te zijn.
-

Wat deze lessen uit het buitenland naar voren brengen - in overeenstemming met de Nederlandse studie (Dagevos *et al.*, 2015) -, is dat een zekere gevoeligheid voor maatschappelijke discussies en

een bepaalde mate van inlevingsvermogen een cruciaal uitgangspunt is voor maatschappelijke waardering en de kunst van het verbinden. Als deze gevoeligheid onvoldoende aanwezig is, zullen pogingen in die richting de plank vaak misslaan en zelfs kunnen zorgen voor averechtse effecten. Nieuw en aanvullend zijn de lessen die wijzen op 'je bewust zijn van je maatschappelijke positie' (om te voorkomen dat je als arrogant wordt gezien) en het besef dat niet alles gecommuniceerd hoeft te worden omdat een groot deel van de bevolking niet overmatig geïnteresseerd is in de landbouw. Verfrissend is ons inziens de les dat men niet bevreesd moet zijn om een beeld van hightech aan burgers-consumenten te presenteren.

Een les van meer algemene en institutionele aard, die moeilijk onder een van deze drie verbindingsroutes is onder te brengen, is de DAFC in Denemarken die door innovatieve en creatieve communicatie (uit eigen middelen gefinancierd) het contact met het bredere publiek in positieve zin heeft weten om te buigen. De DAFC zou men kunnen typeren als een overkoepelende organisatie die het institutionele karakter heeft van LTO-Nederland, maar qua samenstelling de breedte heeft van de meer recente Alliantie Verduurzaming Voedsel. Het is deze combinatie van institutionele kracht en een ketenbrede vertegenwoordiging die de DAFC een positie verschafte om een meer centrale communicatiestrategie te starten die de voedselbranche meer consistent en positiever wist neer te zetten. Ook het gegeven dat men politieke boegbeelden als zegsman of -vrouw wist aan te trekken, is waarschijnlijk voor een belangrijk deel op het conto te schrijven van de ketenbrede samenstelling waardoor de DAFC minder wordt geassocieerd en ook is te associëren met louter boerenbelangen. Opereren vanuit een brede basis van (keten)belangen, zo illustreert de DAFC, kan dus zowel politiek als maatschappelijk krediet opleveren.

4.4 Tot besluit

Hoe kort en bescheiden ons kijkje over de grenzen in dit aanvullende onderzoek ook is, het levert enkele relevante nieuwe lessen en gezichtspunten op voor degenen die willen inzetten op (meer) maatschappelijke verbinding. Van het buitenland valt zeker iets te leren. De spanning tussen beeld en realiteit, de tegenstelling tussen urbaan en ruraal, het durven communiceren van high tech, dergelijke zaken zijn *food for thought*, al kunnen we daarover op basis van ons beperkte materiaal geen verregaande conclusies trekken. Wat wel met zekerheid gesteld kan worden, is dat verbindingskunst een omslag vergt in mentaliteit en moet groeien, en dat het daardoor langere tijd nodig heeft. Geen maanden of jaren, maar periodes van vijf of tien jaar liggen hier eerder voor de hand als tijdseenheid om bepaalde doelen en veranderingen te realiseren. Gehoopt mag worden dat een dergelijke tijdshorizon de agrifoodsector juist aanzet om maatschappelijke verbindingen energiek en met experimenteerdurf ter hand te nemen.

Literatuur

- De Bakker, E., H. Dagevos, E. van Mil, P. van der Wielen, I. Terluin & A. van den Ham (2013) Energieke zoektochten naar verduurzaming in landbouw en voedsel: Paradigma's en praktijken. Wageningen: WOt-report 121.
- Beekman, V. (2008) 'Consumer rights to informed choice on the food market', *Ethical Theory and Moral Practice* 11: 61-72.
- Borkfelt, S., S. Kondrup & M Gjerris (2013) 'Closer to nature: the ethics of 'green' representations in animal product marketing', in: H. Röcklinsberg & P. Sandin (eds.) *The ethics of consumption: The citizen, the market and the law*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers: 195-200.
- Dagevos, H. & E. de Bakker (2013). Vee- en varkenshouderij maatschappelijk de maat nemen: een diagnose aan de hand van onderzoeksrapporten (1999-2013), http://topsectoren.nl/documenten/agri-food/Maatschappelijk-vertrouwen-in-devarkenshouderij_2013-10-16_59.pdf.
- Dagevos, H., E. de Bakker, T. Vogelzang, M. Meeusen, R. Bongers, E. van den Brink, J. Baidenmann & H. Sasburg (2015). De kunst van verbinden: Pluriforme praktijkvoorbeelden binnen en buiten de agrifoodsector. LEI rapport 2015-10, Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Eden, S., Chr. Bear, and G. Walker, 2008. The sceptical consumer? Exploring views about food assurance. *Food Policy* 33, 624-630.
- De Grip, K., C. de Lauwere, N. Hamers-van den Berkmortel, J. Verstegen, B. Doorneweert, A. Beldman en T. Bakker, 2012. Innovatie en duurzaamheid in agrofoodketens. Een handreiking om innovatieve ketenconcepten in een duurzaam business model te stimuleren. LEI-nota 11-142a, Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Gross, R. (2015). Measuring organizational performance: A new approach to triple bottom line reporting and stakeholder engagement. *British Journal of Business and Management Research* 2 (1): 69-80.
- Heerwagen, L.R., M.R. Mørkbak, S. Denver, P. Sandøe & T. Christensen (2015). The role of quality labels in market-driven animal welfare. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 28 (1), p. 67-84.
- Humby, C. and T. Hunt with T. Philips, 2003. Scoring points. How Tesco is winning custome loyalty. London, UK/Sterling, USA: Kogan Page,.
- Jones, P., D. Comfort, D. Hillier and I. Eastwood (2005). Corporate social responsibility: a case study of the UK's leading food retailers. *British Food Journal* 107 (6), 423-435.
- Porter, M.E. and M. Kramer (2006). Strategy & Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvar Business Review*. December, p. 1-15.
- Lindgreen, Adam and Martin Hingley, 2003. The impact of food safety and animal welfare policies on supply chain management. The case of the Tesco meat supply chain. *British Food Journal* 105 (6), 328-349.
- Nielsen. T. And N.H. Kristensen (2008). 'Ethical traceability in the bacon supply chain'. In: C. Coff, D. Barling, M. Korthals and T. Nielsen (ed.) *Ethical traceability and communicating food*. New York: Springer, p. 83-123.
- Onwezen, M.C., H. Snoeks, M. Reinders & J. Voordouw (2013). De Agrofoodmonitor: maatschappelijke waardering van de Agro & Food-sector. Den Haag: LEI Wageningen UR, http://topsectoren.nl/documenten/agri-food/De-agrofoodmonitor-juli-2013_2013-10-16_60.pdf.
- Onwezen, M.C., H.M. Snoek, M.J. Reinders, M.J.G. Meeusen (2014). De Agrifoodmonitor 2014; Hoe burgers de Agri & Food sector waarderen. LEI Report 2014-042. Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January-February, 1-17.
- Termeer, K., H. Dagevos, G. Breeman & A-C. Hoes (2013). Maatschappelijk vertrouwen in de varkenshouderij: managementsamenvatting en conclusies, http://topsectoren.nl/documenten/agri-food/Maatschappelijk-vertrouwen-in-devarkenshouderij_2013-10-16_59.pdf.

Tesco (2014). Tesco and Society Report 2014.

http://www.tescopl.com/files/pdf/responsibility/2014/tesco_and_society_review_2014.pdf

Van der Weele, C. (2013). Ambivalentie en strategische onwetendheid rond vlees. Reflectie op de Agrofoodmonitor LEI-nota 13-048. Den Haag: LEI Wageningen UR.

Bijlage 1 Respondenten

DENEMARKEN

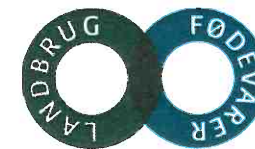
- | | |
|-------------------------|--|
| Asger Krogsgaard | - Chairman of the Danish Agriculture & Food Council. |
| Leif Nielsen | - Chief Communication Officer at the de Danish Agriculture & Food Council. |
| Thorkild Nielsen | - Associate Professor at Aalborg University Copenhagen, Foodscape, Innovation and Network. |
| Michael Svane Jørgensen | - Post doc at Aalborg University Copenhagen, Foodscape, Innovation and Network; deputy chairman region Seeland of the Danish Family Farmers Association. |

VERENIGD KONINKRIJK

- | | |
|---------------|---|
| Tom Hind | - Agricultural Director Tesco and former Director of Corporate Affairs at the National Farmers' Union |
| Euan Murray | - Director Strategic Initiatives at The Sustainability Consortium (TSC) and former Director of Carbon Foodprinting at The Carbon Trust. |
| Liz Barling | - Chief Communication at the Food Ethics Council |
| David Barling | - Lector at the City University of London, School of Arts and Social Sciences, expert on food and agriculture. |

Bijlage 2 Voorbeelden DAFC-communicatie

We are a **part of the solution**
instead of **part of the problem**



Vores største ressource er stadig opfindsomhed. For eksempel hvid raps. En særlig rapspolante med hvide blomster, der tiltrækker færre skadedyr end den gule og derfor kan dyrkes med et mindre forbrug af insektmidler. Og det er jo fint nok. Men det bliver endnu bedre, når rapsen bliver til nordisk jomfruolie. Et lokalt gastronomisk produkt, der overgår olivenolie i indhold af gode umættede fedtsyber. Det er sådan noget, dansk landbrug går og opfinder – i ledige stunder.

**Nye oliereserver
fundet på landet.**



New oil found in the country

Fremtiden er ikke så sort, som den har været.



Landbrug & Fødevarer er erhvervs-
organisation for landbrug, agro-
og fødevarerindustrien i Danmark.

75% af den vedvarende energi, der produceres i Danmark, stammer fra biomasse. For eksempel halm, træ, affald og biogas fra husdyrgeødning. Ifølge et studie fra 2015 er der faktisk fordoblet andelen af vedvarende energi i vores totale energiforbrug. Men målsætningen må stadig være at blive fuldstændigt uafhængig af fossile brændstoffer.

**Ok, vindmøller er pænere
at se på, men de producerer
ikke nær så meget energi.**



**Well, windmills look nicer, but they
don't produce nearly as much
energy**

Fremtiden er ikke så sort, som den har været.



LEI Wageningen UR
Postbus 29703
2502 LS Den Haag
T 070 335 83 30
E publicatie.lei@wur.nl
www.wageningenUR.nl/lei

Report
LEI 2015-071



LEI Wageningen UR is een onafhankelijk, internationaal toonaangevend, sociaaleconomisch onderzoeksinstituut. De unieke data, modellen en kennis van het LEI bieden opdrachtgevers op vernieuwende wijze inzichten en integrale adviezen bij beleid en besluitvorming, en dragen uiteindelijk bij aan een duurzamere wereld. Het LEI maakt deel uit van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

To explore
the potential
of nature to
improve the
quality of life



LEI Wageningen UR
Postbus 29703
2502 LS Den Haag
E publicatie.lei@wur.nl
T +31 (0)70 335 83 30
www.wageningenUR.nl/lei

REPORT
LEI 2015-071
ISBN 978-90-8615-711-2

LEI Wageningen UR is een onafhankelijk, internationaal toonaangevend, sociaaleconomisch onderzoeksinstituut. De unieke data, modellen en kennis van het LEI bieden opdrachtgevers op vernieuwende wijze inzichten en integrale adviezen bij beleid en besluitvorming, en dragen uiteindelijk bij aan een duurzamere wereld. Het LEI maakt deel uit van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation van de Social Sciences Group.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.