

# Food for thought

## BOGO-ondersteuning CoE Food – Voeding en gezondheid

Hans Dagevos & Erik de Bakker



### Vooraf

Het Centre of Expertise Food uit verschillende kennisbehoeften in de projectaanvraag 2015 die is gedaan in het kader van kennisverspreiding BO-onderzoek (DLO) - groen onderwijs (BOGO). Het onderstaande gaat in op een tweetal van deze kennisbehoeften.

De eerste betreft de brede behoefte in het hoger onderwijs om de actualiteit van het WRR-rapport *Naar een voedselbeleid* in te bedden in lesmateriaal. Anders gezegd, welke lessen zijn uit dit recente rapport te trekken voor lessen in het groene hoger onderwijs? Deel 1 focust op de visie op voedsel zoals die vanuit de WRR is gepresenteerd. De concentratie ligt op waar het de WRR om te doen is. Om deze voedselvisie enige context te geven wordt de bespreking van dit rapport gecombineerd met enkele aanpalende publicaties. Zodoende kan verduidelijkt worden dat hetgeen de WRR naar voren brengt niet op zichzelf staat of altijd nieuw is, maar onderdeel vormt van actuele discussies over voedsel.

De tweede betreft de kennisbehoefte op het gebied van sociaal ondernemen. Modern ondernemerschap, ook in het agrocomplex, vraagt behalve om aandacht voor de P van profit ook om de P's van people en planet. Dit betekent dat niet alleen het eigen bedrijfsbelang belangrijk wordt gevonden, maar ook dat de belangen van de sociale en natuurlijke omgeving bij de bedrijfsvoering worden betrokken en erdoor gediend worden. Voor groene ondernemers van morgen, die nu in de hogeschoolbanken zitten, is het van essentieel belang bewust te zijn van de eisen en wensen die gesteld en de mogelijkheden die geboden worden aan het ondernemerschap van morgen. Deel 2 focust zowel op 'theorie' als praktijkvoorbeelden van ondernemerschap die er blijk van geven dat de toekomst nú al is.

De uitwerking die hieronder aan beide delen is gegeven, bedoelt een basis te leggen voor verdere afstemming met kennisvragers over hun behoeften en wensen betreffende verdere doorwerking ten behoeve van het onderwijs (in de vorm van een reader, powerpointpresentatie en/of workshop). Behalve de hoop dat straks op het aangeleverde 'basismateriaal' voortgebouwd gaat worden, hopen we voor nu dat elk van de twee delen de nodige *food for thought* biedt.

---

## Deel 1

### WRR-voedselvisie

Een introductie voor het Groene Hoger Onderwijs

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) presenteerde op 2 oktober 2014 het rapport *Naar een voedselbeleid*. Dit 150 pagina's tellende document is het eindresultaat van een meerjarig project van de WRR dat gevoed is door literatuuronderzoek en interviews. Zoals de kernachtige titel aangeeft, adviseert de raad dat de tijd gekomen is om tot een expliciet voedselbeleid te komen. Dit is een beleid dat breder is dan het traditionele landbouwbeleid en een beleid dat vooralsnog (over ministeries) versnipperd en niet als zodanig wordt gevoerd. De dynamiek en diversiteit van het hedendaagse voedseldomein geeft hier reden toe: voedsel heeft meer en meer betrekking gekregen op duurzaamheid, gezondheid en voedselzekerheid, is wereldomspannend van karakter en betreft ketenbrede samenhang tussen productie tot en met consumptie. Zowel de complexiteit van het tegenwoordige voedselsysteem als de maatschappelijke en mondiale opgaven waar het voor staat, vragen om een integraal voedselbeleid, aldus de WRR.

#### Heroriëntatie van beleid

Het is de WRR, kortweg, te doen om een beleidsheroriëntatie. Het naoorlogse landbouwbeleid richtte zich in belangrijke mate op productiviteitsverhoging en exportbevordering. Bepaald niet zonder resultaat gezien de positie die het Nederlandse agrocomplex vandaag de dag inneemt. Het gaat er dus niet om dat heroriëntatie nodig is omdat deze beleidstraditie economisch onsuccesvol is gebleken, maar omdat metertijd een andere setting is ontstaan waar andere onderwerpen en opgaven aan belang en betekenis hebben gewonnen. Voor wat het laatste betreft verwijst de WRR meer in het bijzonder naar de ecologische houdbaarheid van voedselvoorziening, naar volksgezondheid en naar robuustheid van de voedselvoorziening:

“Bij de *ecologische houdbaarheid* gaat het om het beslag dat de mondiale voedselvoorziening legt op grond, natuurlijke hulpbronnen en grondstoffen en de bijdrage aan de uitstoot van broeikasgassen en de afname van biodiversiteit. Deze factoren zijn nauw met elkaar en met de voedselvoorziening verweven. Degradatie van gronden, slinkende zoetwatervoorraden, mogelijke schaarste aan grondstoffen, de effecten van klimaatverandering en de afname van biodiversiteit bedreigen de voedselproductie. Bij *volksgezondheid* gaat het om de problemen als gevolg van ongezonde voeding en de risico's van multiresistente bacteriën en de verspreiding van mens-dierziekten. De *robuustheid* betreft het vermogen van het voedselsysteem om schokken op te vangen en – onder

---

uiteenlopende scenario's – om te gaan met veranderingen." (WRR 2014: 9-10)

De heroriëntatie van landbouw- naar voedselbeleid betekent meer concreet dat:

- a) rekening wordt gehouden met uiteenlopende waarden rond voedsel, zoals gezondheid, milieu, dierenwelzijn of landschapsbeheer;
- b) de onderlinge (machts)relaties tussen alle schakels van agroketens de volle aandacht krijgen: naast landbouw ook andere spelers (variërend van zaadveredelaars tot NGO's) en naast primaire productie ook verwerking, handel, retail en consumptie.

Het voedselbeleid, zoals dat de WRR voor ogen staat, hanteert derhalve een breed en integraal afwegingskader (@a) en heeft een brede institutionele focus (@b). Het gaat om beleid dat ketenbreed georiënteerd is en dat (ver) over de grenzen van het landbouwdomein sec gaat. Met dit laatste wordt een (beleids)kader bedoeld waarin voedsel louter gaat over productiviteit en veiligheid. Dit kader wordt als te smal aangemerkt en niet meer passend bij de context van nu en straks. Een dergelijk kader vereist te worden 'opgerekt'.



### Déjà vu met blijvende urgentie

De door de WRR bepleite uitbreiding van de perspectief op voedsel dat beter aansluit op de huidige stand van zaken en meer toekomstbestendig is, zal bij de meer ingewijden waarschijnlijk op gemeentelijke instemming kunnen rekenen maar ook het gevoel oproepen van een déjà vu. Het geval wil namelijk dat een aantal door de WRR opgevoerde punten helemaal niet nieuw is.

Zo is er, tien jaar geleden alweer, zowel binnen als buiten het toenmalige ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) uitvoerig gediscussieerd over de meer precieze en integrale invulling van het begrip voedselkwaliteit (@a). Rode draad in deze discussies was dat voedsel omgeven is met meerdere waarden. Dit gegeven was eveneens een centraal onderwerp van gesprek in bijvoorbeeld de Strategische Dialoog Voedselkwaliteit die in 2005 is gevoerd. Daarna groeide in de tweede helft van de jaren nul de (h)erkenning dat voedselkwaliteit de paraplu-term is waaronder waarden vallen als voedselzekerheid, economie, productkwaliteit, voedselveiligheid, gezondheid, milieu, dierenwelzijn, rechtvaardigheid, ambachtelijkheid. Verdere uitwerking en verdieping werd aan

---

deze uitkomsten van debat gegeven door zulke rapporten als *Eten van waarde – voedselkwaliteit in Nederland (2007)* of *Voedselkwaliteit: waarden voor je geld (2008)*. De WRR mist dit discours waarin naast zulke gevestigde 'product'waarden als veiligheid en productkwaliteit ook ruimte komt voor nieuwe 'proces'waarden als milieu- en diervriendelijkheid, die in eerdere discussies ook wel naar voren kwamen onder de verzamelnaam 'consumer concerns'. Het gaat hier om een belangrijke aanvulling op de functionele betekenis van voedsel als eindproduct (in termen van geld, voedingswaarde, gemak of smaak e.d.); een betekenis namelijk die betrekking heeft op de wijze waarop ons eten geproduceerd is (hoe met dieren wordt omgegaan, of de boeren een faire prijs krijgen e.d.) en die in overwegingen omtrent voedsel serieus dient te worden (mee)genomen Om met de toenmalige minister van LNV, Gerda Verburg, te spreken: het gaat, kortom, om productie en consumptie met respect voor mens, dier en milieu (LNV 2009).

Hoe kritisch er op Verburg ook gereageerd kon en kan worden, de beleidsrichting in die tijd is meer in lijn met de WRR dan de beleidskoers die in de jaren daarna is gevaren. Op de keper beschouwd komt het de laatste jaren er vooral op neer dat het voedseldossier nagenoeg is 'kaltgesteld'. Verduurzaming van voedselproductie en -consumptie als beleidsopgave heeft veel van het ambitieniveau van ruim vijf jaar geleden verloren toen er nog gesproken werd van Nederland als mondiale koploper in verduurzaming van voedsel. Het andere grote thema in voedingsland – gezondheid – staat op afstand van voedselvraagstukken rond ecologische houdbaarheid vanwege versnippering van beleidsdossiers op verschillende ministeries (EZ, VWS, I&M, Buitenlandse handel & OS). De opgave van robuustheid, die de WRR ten slotte aanwijst, krijgt, voor zover deze opgave überhaupt in de beleidswereld en het bedrijfsleven in beeld is, met name een vertaling in economische termen van concurrentiekracht, 'meer met minder' en exportcijfers.

De uitgangsposities voor het door de WRR gewenste voedselbeleid lijken er niet zo florissant bij te staan. In dit licht is het opvallend dat de WRR op pagina 140 pleit voor onafhankelijke en brede evaluatie van het in te voeren voedselbeleid, maar dat men de kans om het gevoerde beleid in de voorbije jaren eens nuchter te evalueren in dit rapport laat liggen. De uitkomst hiervan had wel eens heel goed kunnen zijn dat het 'oude' beleid van 5 à 10 jaar geleden veel dichterbij uitkomt bij het door hen geadviseerde voedselbeleid dan het staande beleid. Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) sorteert in *De macht van het menu* enigszins voor op een dergelijke slotsom als in het vierde hoofdstuk de meer recente invulling van de overheidsrol de revue passeert en bijvoorbeeld wordt gesproken over de weinig ambitieuze doelen en belangen die van rijkswege gesteld worden aan het uitdragen en ontwikkelen van een richtinggevende visie op een duurzaam voedselsysteem. Zulke indicaties geven aan dat er goede reden is om behalve over het gewenste beleid na te denken, ook naar het gevoerde beleid te kijken en dit te ijken aan het wensbeeld. Het moge duidelijk zijn dat de WRR meer aandacht heeft gehad voor het eerste dan oog voor het laatste.

Omdat het gewenste voedselbeleid aanmerkelijk afwijkt van de reële situatie is het des te spijtiger dat de WRR niet buiten de landsgrenzen heeft gezocht naar exemplarische praktijkvoorbeelden die aansluiten op het door hen gewenste voedselbeleid. Dan was hun visie niet blijven hangen in algemene termen, maar had het meer concreet kunnen worden welke vormen deze in de praktijk kan

---

aannemen, welke mogelijkheden dit voedselbeleid biedt en tegen welke hindernissen de opbouw van voedselbeleid oploopt. Terwijl er wel herhaaldelijk op gewezen wordt dat de Nederlandse agrifoodsector sterk verweven is met het buitenland, ontbreekt het dus aan focus op buitenlands beleid waarin verkend wordt of en hoe het beoogde voedselbeleid al gestalte krijgt. (Misschien dat studentenopdrachten zijn te formuleren waarin gevraagd wordt te zoeken naar voorbeelden of aanzetten van voedselbeleid, zoals de WRR dat voor ogen staat, op lokaal of provinciaal niveau dan wel juist (ver) over de eigen landsgrenzen?) Wanneer geen inspirerende voorbeelden van voedselbeleid elders zijn te vinden, is dat mogelijk ook een teken (aan de wand) voor de toekomstkansen van het geadviseerde voedselbeleid.

Ook het ketenbrede perspectief dat de WRR adresseert (@b), zal bij menigeen het gevoel kunnen oproepen van een *déjà vu*. Er wordt immers inmiddels al zo'n twintig jaar gewezen op het belang van ketenomkering en vraagsturing die voor het agrofoodcomplex leidend zouden moeten zijn in hun innovatiestrategieën. Agroketens gaan van boer tot bord, van grond tot mond, zo wordt het samengevat met de implicatie dat de vraagzijde van de voedselmarkt nadrukkelijk inbegrepen is. Overigens mag hier direct bij worden aangetekend dat ketenomkering en vraagsturing vooral realiteit bevatten in de zin dat het zwaartepunt binnen agroketens in de richting van levensmiddelenfabrikanten, supermarkt- of food serviceketens is verschoven, maar niet in de zin dat consumenten via hun portemonnees bepalend zouden zijn voor waar het voedselsysteem heen gaat. De voorstelling van zaken dat consumenten primair leidend zouden zijn in de sturing van de vraag is nogal onrealistisch, en kan er bovendien gemakkelijk toe leiden dat consumenten verantwoordelijk worden gehouden voor het oplossen van collectieve opgaven en dilemma's op het terrein van voedsel.

Het WRR-pleidooi voor een brede visie op voedsel(beleid) is niet bijster origineel, en mag een herhaling van eerdere betogen worden genoemd, de zeggingskracht van wat de raad bepleit is nog steeds actueel en urgenter dan ooit. Dat de woorden van de WRR ten gunste van een ketenbrede visie op voedsel onverminderd actueel zijn en allerminst achterhaald betekent dat er, ondanks jarenlange discussies over een voedselsysteem dat midden in de maatschappij zou moeten staan en innig verbonden is met 'consumensen', nog steeds allerlei opgaven (en obstakels) liggen met betrekking tot een transitie naar een meer duurzaam voedselsysteem.

De centrale constatering dat het voedselbeleid zoals de WRR dat voor ogen staat, een integrale aanpak vereist middels integratie en afstemming van voorshands over departementen en (inter)nationale organen verspreide beleidsvelden, roept een laatste *déjà vu* op als we de woorden van Louise Fresco terughalen uit een artikel uit 2009 (p. 384), dat – nota bene – ook in de literatuurlijst van het WRR-rapport staat vermeld:

"Notwithstanding occasional overlaps, the fields of agriculture, food processing, nutrition, marketing and consumption are still miles apart. The responsibility for these different fields lies in the hands of many different bodies, both nationally and internationally. There is a great need for an integrated approach, linking national and international food system strategies. We should be concerned about the manifold separate processes

---

dealing with aspects of food systems and global changes. What we now require is a transparent and pro-active strategy for food systems, focusing on production and processing, access and utilisation, and involving agronomy as well as nutrition, economics and social science.”

Zie hier de strekking van het WRR-rapport samengevat in 101 woorden uit 2009.

## Productie en consumptie

Conform het ketenbrede perspectief, heeft de WRR zowel aandacht voor de productie- (voedsel) als consumptiekant (voeding). *Naar een voedselbeleid* ruimt plaats in voor belangrijke verandering van de voorbije decennia: industrialisering, globalisering, verschuiving zwaartepunt en invloed in agroketens van primaire bedrijf naar retail en food service, verschuiving in eetpatronen naar meer en meer voeding van dierlijke origine (vlees, zuivel) en naar meer kant en klare samenstelling ('gemakseten'). *Naar een voedselbeleid* geeft uitwerking aan opgaven en ontwikkelingen waar het voedselsysteem zich mee geconfronteerd ziet: ecologisch voetafdruk, mondiale bevolkingsgroei, druk op landbouwareaal en andere grondstoffen, verspilling (@ecologische houdbaarheid), antibioticaresistentie, overgewicht (@volksgezondheid) en schommelingen in voedselprijzen of investeringen in strategische voedselvoorraden en buitenlandse landbouwgronden (@robuustheid).

De hoofdstukken 2 en 3 van het WRR-rapport die aan deze zaken aandacht besteden, kenmerken zich door schetsen die met tamelijk brede pennenstreken op papier zijn gezet. Het voordeel hiervan is dat in kort bestek (beide hoofdstukken nemen zo'n 30 pagina's in beslag) veel onderwerpen en een ruime tijdsperiode worden bestreken. Nadeel is dat de verstrekte informatie weinig nieuws bevat in vergelijking met literatuur die gemakkelijk elders te vinden is en die vaak met meer context en duiding genoemde ontwikkelingen behandelt. De WRR-rapportage bevat zodoende vrij veel informatie die op zijn best is te karakteriseren als een handige samenvatting van meer algemeen bekende zaken.

Dit geldt ook voor het vierde hoofdstuk getiteld Knooppunt Nederland, waarin een kenschets van de Nederlandse agrifoodsector wordt gegeven die weinig onderscheidend is van wat het *LEB* (Landbouw Economisch Bericht) jaar op jaar aan cijfers, feiten en karakteristieken presenteert.

Het vijfde hoofdstuk geeft – in navolging van diverse andere analyses – nog maar eens aan dat het voedselsysteem in feite een uitdijend en verdichtend netwerk is van interacterende spelers, elkaar kruisende en botsende materiaal- en informatiestromen en op elkaar inwerkende endogene en exogene invloeden. Complexiteit, dynamiek en verwevenheid zijn trefwoorden. Dit 'holistische' perspectief leert ons dat 'alles met alles samenhangt' en bevestigt de WRR-opvatting dat beleidsmakers zich dienen te concentreren op samenhangen en dat actoren in voedselland zich moeten richten op het aangaan van gezamenlijke verantwoordelijkheden (bedrijven, beleid en bestuur, burgers).

Hier gaat het verder over in het zesde hoofdstuk. Centrale boodschap is daarbij dat de drie aangewezen opgaven van ecologische houdbaarheid, volksgezondheid

---

en robuustheid in hoge mate niet zozeer of alleen de belangen van het agrocomplex dienen, maar vooral ook maatschappelijke belangen. Duurzaam geproduceerd (@ecologische houdbaarheid), gezonder (@volksgezondheid) en voldoende en betaalbaar eten (@robuustheid) zijn immers van – letterlijk – vitaal belang voor mensen. Als bedrijven en beleid hun maatschappelijk verantwoordelijkheid nemen en burgers-consumenten verantwoorde keuzes maken, is het collectieve belang daar het meest mee gediend. Bedrijven versterken er hun maatschappelijke *license to produce* door, overheden hun legitimiteit en consumenten hun sociale identiteit. Dat de alledaagse praktijk vaak anders en weerbarstiger is, ontgaat de WRR uiteraard niet.

Hoewel de WRR aan het einde van hoofdstuk 6 bij herhaling stelt dat de mogelijkheden van de overheid om veranderingen teweeg te brengen hun beperkingen kennen, betekent dit niet dat er voor overheidsbeleid geen rol is weggelegd. De invulling die aan beleid is te geven, is het hoofdonderwerp van hoofdstuk 7. Kernboodschap is dat de realisatie van een integraal voedselbeleid vraagt om meer interdepartementale en internationale samenspraak en meer samenhang van beleidsdossiers.

En met deze herkaveling en herijking zijn we terug bij de kernaanbeveling van de WRR om explicitering te geven aan voedselbeleid. Het slothoofdstuk 8 recapituleert dat het geadviseerde voedselbeleid (i) aandacht heeft voor uiteenlopende waarden rond voedselproductie en –consumptie, (ii) een ketenbreed perspectief hanteert (van productie en verwerking naar handel tot consumptie), (iii) doordrongen is van internationale kracht- en machtsverhoudingen en (iv) rekening houdt met onverwachte ontwikkelingen en veranderende omstandigheden. Anders gezegd, voedselbeleid is zeer veeleisend, vraagt om bescheidenheid over (direct) te realiseren effecten, en het betreft een domein waarvan de reële (mondiale) importantie groter is dan de (politiek en beleidsmatig) ervaren urgentie. De komende tijd moet uitwijzen of het WRR-voedselrapport ertoe bijdraagt dat voedsel hoger op de politieke en beleidsagenda komt en meer geïntegreerde attentie krijgt.

### Veranderingen, verduurzaming en vlees

Als met name het slothoofdstuk van het WRR-advies wordt gelezen met in het achterhoofd belendende en voorgaande publicaties als Verburgs *Nota Duurzaam voedsel* (2009) of PBL's *De macht van het menu* (2013), dan is behalve het duidelijke accent op het samenspel van productie en consumptie een andere overeenkomst te vinden in de aandacht voor de productie en consumptie van vlees. De vraag waarom vlees speciale attentie krijgt, is snel te verduidelijken met het antwoord dat vlees en dierlijke producten in het algemeen tot de minst duurzame delen van ons voedingspakket behoren. Duurzaam voedsel en vlees eten hebben dus veel met elkaar te maken en dat niet alleen: ze staan ook op gespannen voet met elkaar. Als duurzaam voedsel een onderwerp is, zoals dat in alle drie genoemde publicaties het geval is, dan is het onvermijdelijk dat vlees evenzeer een onderwerp is.

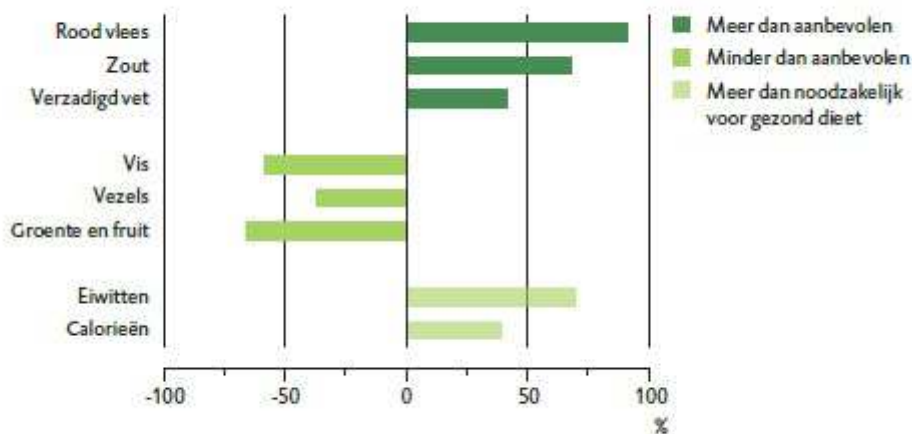
Ten tijde van minister Verburg en het kabinet Balkenende IV gold het eiwitvraagstuk nog als kabinetsprioriteit, wat inhield dat de milieubelasting van



dierlijke eiwitten werd erkend en als regeringsvraagstuk aangemerkt. Een beleidsagenda Duurzame voedselsystemen werd geformuleerd en de genoemde nota onderstreept verduurzaming van het voedselsysteem als beleidsissue. Opvallend is dat met deze erkenning van het eiwitvraagstuk een veroordelende conclusie in de richting van vlees als de 'grote boosdoener' voor ecosystemen nadrukkelijk vermijden wordt. Wel wordt onomwonden gesteld dat alleen plantaardige voeding niet de oplossing is (LNV 2009: 13). Het door politici en beleidsmakers angstvallig vermijden van uitspraken over vermindering van de productie en consumptie van vlees of zuivel is overigens onverkort van kracht gebleven tot op de dag van vandaag. We zullen de huidige staatssecretaris noch Europese bewindspersonen zich hier over horen uiten.

In onderzoeksland mag er geen taboe op dit gespreksonderwerp. Het PBL (2013) bijvoorbeeld plaatst de verduurzaming van voedsel nadrukkelijk wel in het teken van een verminderde consumptie van vlees en een toename van plantaardige voedselconsumptie. We eten in Nederland meer vlees en dierlijke eiwitten in het algemeen dan de aanbevolen hoeveelheden in de Richtlijnen goede voeding. Zonder enig (gezondheids)risico zou de consumptie van dierlijke eiwitten met de helft tot 70% teruggebracht mogen worden. De overconsumptie van eten van dierlijke oorsprong steekt schril af tegen de onderconsumptie van groenten en fruit (zie onderstaande figuur, overgenomen uit WRR-rapport, p. 72). *De macht van het menu* is, evenals andere publicaties vanuit het PBL, helder in de boodschap dat verandering van ons voedselpakket in de plantaardige richting essentieel is voor de realisatie van het verduurzamen van het voedselsysteem.

**Voedselconsumptie ten opzichte van richtlijnen, 2007-2010**



Bron: PBL 2012a

Als het om veranderingen in de voedingsvraag gaat en de ecologische houdbaarheid van huidige productie- en consumptiepraktijken, wijst ook het WRR-rapport telkens op het thema dierlijk eiwit. De oplopende vleesproductie- en -consumptiecijfers in de voorbije decennia passeren bij herhaling de revue in *Naar een voedselbeleid*, om daaruit te constateren dat een ombuiging dringend nodig is vanwege de ecologische voetafdruk die met de productie en consumptie van vlees



---

(en dierlijke eiwitproducten in het algemeen) gepaard gaat. Ook in het slothoofdstuk wordt hierop teruggekomen en geconcludeerd: "Met name de consumptie van vlees en zuivel behoeft (...) aandacht. De productie ervan heeft een onevenredig hoge ecologische impact. Het beleid zal zich op het aanbod en op de wijze waarop consumptie ervan wordt aangemoedigd moeten richten." (WRR 2014: 142)

Het gaat hier om een conclusie die rust op een brede basis van wetenschappelijke overeenstemming en bewijslast die in de loop van de afgelopen 15 jaar is gegroeid. Hoewel de hedendaagse (beleids)praktijk in Nederland en in vrijwel alle andere EU-lidstaten niet aansluit op deze bevindingen, is de opinie van de WRR consistent met het gehanteerde analysekader waarin ecologische houdbaarheid van het voedselsysteem een eminent onderdeel is. Een majeure opgave waar het voedselsysteem nu en in de nabije toekomst voor staat is immers voedselzekerheid proberen te garanderen voor een groeiende wereldbevolking onder omstandigheden die gekenmerkt worden door bodemdegradatie, zoetwaterschaarste, krimpende grondstoffenvoorraden en oplopende milieudruk (uitstoot broeikasgassen, dalende biodiversiteit). De (overmatige) productie en consumptie van dierlijke eiwitten is eveneens in verband te brengen met andere opgaven die de WRR noemt, zoals voedselveiligheid en gezondheid. Met het oog op voedselveiligheid is onlangs door de Onderzoeksraad voor Veiligheid (2014) gerapporteerd dat de veiligheid van vlees niet zonder meer gegarandeerd is. En met het oog op gezondheid behoort de conclusie dat gereduceerde vleesconsumptie naast ecologisch verantwoord ook een verantwoorde voedingskeuze is vanuit gezondheidsperspectief, intussen tot het gevestigde gedachtegoed nu deze slotsom wordt onderschreven door de Gezondheidsraad (2011) en de kolommen van *Nature* (Tilman & Clark 2014) haalt.

### WRR en hoger onderwijs

Wat brengt het WRR-rapport het Groene Hoger Onderwijs? Als we het rapport langs geprioriteerde thema's van CoE Food leggen, dan is de WRR-voedselvisie gewoonweg te algemeen om zulke onderwerpen als gezonde productsamenstelling, duurzame productie of beleving consument – die prominent op de CoE Food-agenda staan – afdoende te behandelen. Natuurlijk, de veranderende samenstelling van ons voedsel(pakket) komt wel ter sprake, verduurzaming van voedselproductie is zeker een essentieel onderwerp in de WRR-beschouwingen, en de betekenis en beleving van levensmiddelenconsumenten in de hedendaagse ontwikkelingen in voedingsland blijft evenmin onbesproken. Maar de docent in het beroepsonderwijs die zoekt naar detailuitwerking en empirische analyse van deze onderwerpen, zal die niet of nauwelijks vinden.

De relevantie van de WRR-studie – ook voor het beroepsonderwijs – ligt niet op een dergelijk analyiseniveau, maar in de wijde scope die gehanteerd is om deze voedselvisie te vormen. Eenvoudig gezegd: de breedte is belangrijker dan de diepte. Dit belang om vanuit een breed perspectief naar het agrifoodcomplex te kijken én het belang hiervan voor het groene beroepsonderwijs, stemt overeen met de invalshoek die is gehanteerd bij het verzamelen van het eerder gepresenteerde onderwijsmateriaal in *Een wijde blik verruimt het denken: duurzaam voedsel produceren en consumeren in een breed kader* (Dagevos et al.

---

2014). Ook de WRR benadrukt de complexiteit, diversiteit en integraliteit van het voedseldomein; de toenemende verwevenheid van voedsel met andere waarden en beleidsdomeinen (volksgezondheid, milieu, ruimtelijke ordening, e.d.) in een (mondiale) context die veranderlijk en onzeker is en waar grote uitdagingen liggen op het gebied van ecologie en gezondheid. Voor docenten en studenten is het uitermate belangrijk te beseffen dat voedsel onlosmakelijk verbonden is met andere domeinen en vraagstukken. Voedsel gaat niet alleen over de zekerheid van voedselvoorziening en voedselveiligheid of over de economische levensvatbaarheid en bijdrage van de landbouwsector, maar ook over het welzijn van mensen en dieren, over de uitputting van natuurlijke hulpbronnen en grondstoffen, over overgewicht en ondergewicht, over klimaatverandering en biodiversiteit, over armoede en over marktordening en verdeling van macht en voedselaanbod.

Als het over het agrocomplex zelf gaat is de relevantie van een brede blik eveneens gemakkelijk aan te wijzen. Ketengebied kijken en oog hebben voor een variëteit aan spelers met verschillende opvattingen, belangen en doelstellingen, zijn boodschappen die de WRR afgeeft met zijn voedselrapport. Deze zijn eenduidig met die van *De wijde blik*, waarin in feite al meer praktijk- en onderwijsgerichte uitwerking wordt gegeven aan ontwikkelingen die door de WRR ook worden aangesneden. Bijvoorbeeld als het gaat om 'alternatieve' productiewijzen en consumptiestijlen. De WRR heeft het in dit verband over tegenbewegingen (korte ketens, biologisch, e.d.); over uitdagers van het gangbare en het belang deze in het voedselsysteem te verankeren vanwege hun lerende en innovatieve inbreng en andersoortige uitstraling dan het traditionele beeld (productieverhoging, kostprijsreductie, schaalvergroting, export). In het navolgende Deel 2 geven we een impressie van de pluriformiteit van deze tegenbewegingen en gaan we dieper in op de theorie en praktijk van sociaal ondernemerschap.

---

## Deel 2

### Sociaal ondernemerschap

#### Theorie en praktijk van toekomstig en toekomstbestendig ondernemen

De WRR beklemtoont in zijn voedselvisie dat agroketens reiken van het primaire bedrijf naar retail tot consumptie en wijst erop dat er uiteenlopende ideeën en werkwijzen bestaan over welke (veranderings)paden bewandeld moeten worden door ketenspelers. De uitdagingen waarvoor we vandaag staan, vraagt om creativiteit, doorzettingsvermogen en vaak ook een zekere bereidheid om tegen de stroom op te roeien. Maar zoals betoogd biedt de WRR weinig specifieke aanknopingspunten of gedetailleerde voorbeelden hoe de (veranderings)paden bewandeld kunnen. Dit deel wil in deze leemte, voor zover dat in een beperkt aantal pagina's kan, enigszins voorzien. Welke partijen of mensen ontplooiën initiatieven die een breder scala van voedselwaarden omvatten in de geest van de WRR-voedselvisie, waarin economische en andere waarden worden gecombineerd en zomogelijk geïntegreerd in innovatieve vormen van bedrijvigheid, waarin maatschappelijke verantwoordelijkheid vaak hoog in het vaandel staat geschreven? Wie zijn dat en wat mogen we van deze partijen of mensen hopen en verwachten?

In dit tweede deel staat het fenomeen van sociaal ondernemerschap centraal en geven we een beeld van de huidige stand van zaken in duurzaam ondernemen in de agrifoodsector. In de eerste helft ervan ligt de concentratie op meer theoretische reflecties en conceptualisties van maatschappelijk verantwoord en sociaal ondernemen. In de tweede helft richten we de blik nadrukkelijker op de praktijk van dergelijk modern ondernemen en welke vorm en inhoud uiteenlopende voorlopers hieraan geven.

#### Theorie van toekomstig ondernemen

Op de website van MVO Nederland wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) omschreven als verantwoordelijkheid nemen voor de effecten van bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. MVO belichaamt in zekere zin het inzicht dat *people* en *planet*-problemen kansen bieden voor innovatieve producten, productieprocessen of diensten die zowel de samenleving als de onderneming ten goede komen (en zo de 'p' van *profit* realiseren). Sociaal ondernemerschap is niet de mainstream, maar wel een trend die al langer gaande is. De laatste jaren lijkt er zelfs een bloei van ondernemende mensen te zijn die buiten de geijkte paden experimenteert met sociale innovatie. Zonder het wellicht zelf te weten geven ze invulling aan het concept van 'creating shared value' (gezamenlijke waarden creëren), enkele jaren terug door Michael Porter geïntroduceerd als de bedrijfsstrategie van de toekomst waarin het kapitalisme opnieuw wordt uitgevonden. Porter, verbonden aan de prestigieuze Harvard Business School en

---

een bedrijfseconomisch boegbeeld, beschrijft (met Marc Kramer) dat de sleutel voor de volgende golf van mondiale groei ligt in het verbinden van maatschappelijke en economische vooruitgang. 'The purpose of the corporation must be redefined as creating shared value, not just profit per se.' (Porter & Kramer 2011: 4) Bedrijven die weten aan te sluiten bij maatschappelijke behoeften en sociale waarden, zullen zowel de samenleving voordeel brengen als economisch floreren. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemerschap (MVO) is volgens hen als concept en benadering verouderd. Deze waren goed bedoeld, maar omdat maatschappelijke behoeften en sociale issues hier niet echt in het centrum van de bedrijfsvoering staan, maakt het zijn beloften niet waar en roept het ook steeds minder elan op. 'Creating shared value' is te zien als MVO 2.0, waarin de verbinding tussen sociale en economische waarden de spil en kern vormt van verantwoord ondernemerschap, waarin het om veel méér gaat dan het realiseren en roemen van mooie scores op duurzaamheidsindexen in obligate jaarverslagen. De maatschappelijke zorgen staan hier in het centrum van de aandacht en verbinden zich met economische verdienmodellen die niet op de korte termijn zijn gefixeerd. En zo verbinden bedrijven zich in het verhaal van Porter en Kramer weer opnieuw met de samenleving, brengen zij deze twee componenten weer samen; vinden zij het kapitalisme opnieuw uit.

Hoewel er op het verhaal en de beschrijving van Porter en Kramer het nodige valt af te dingen, is het ontegenzeggelijk waar dat we de laatste jaren een verfrissende golf van MVO-activiteiten kunnen waarnemen waarin de verbinding met maatschappelijke waarden het uitgangspunt vormt en ook leidend is voor het verdienmodel dat men hanteert. Ook in het domein van landbouw en voedsel, of het domein van natuur, zien we talloze interessante voorbeelden van bedrijven of boeren die samenwerkingsverbanden creëren waarin sociale waarden zoals duurzaamheid, dierenwelzijn, fair trade of biodiversiteit een drijvende kracht zijn. Termen zoals de 'wij-economie' (*weconomy* – Jonker 2013) of het fenomeen van crowdsourcing kunnen als illustratief worden gezien voor de *boost* van innovatieve creativiteit die veel ondernemerschap vandaag de dag lijkt te kenmerken. In de eerste helft van dit tweede deel gaan we conceptueel in op het fenomeen van sociaal ondernemerschap. In de tweede helft van Deel 2 bespreken we een aantal praktijkvoorbeelden in het domein van landbouw, voedsel en natuur. We sluiten af met een aantal lessen dat op basis hiervan is te trekken.

### Sociaal ondernemerschap: vroeger en nu

Het fenomeen van MVO, in het Engels: Corporate Social Responsibility (CSR), kwam op in de jaren vijftig van de vorige eeuw en werd in die tijd zelfs een rage. In de Verenigde Staten lag CSR op een bepaald moment zelfs zoveel managers in de mond bestorven, dat een commentator zich ironisch afvroeg of al die managers van bedrijven nog wel tijd hadden voor *business*. Er waren ook critici die hier niet in geloofden en vonden dat bedrijven zich alleen met Profit dienden bezig te houden. Milton Friedman, een vermaard econoom, kan hier gelden als het ultieme voorbeeld. Hij stelde (in 1962) dat CSR ondermijnend is voor de economie en dat de enige sociale verantwoordelijkheid die bedrijfsmanagers hebben ligt in 'to make as much money for their stakeholders as possible.' (Carrol 1979: 497) Voor hem was het doel van ondernemen niet het creëren van 'shared value' maar van 'shareholder value' (aandeelhouderswaarde). Deze spanning tussen economische

---

en maatschappelijke sociale doelen, is een terugkerend onderwerp in de discussie of sociaal ondernemerschap wel realistisch is: is het wel mogelijk maatschappelijke of andere collectieve doelen leidend te laten zijn in ondernemerschap?

MVO/CSR bleef een veel bediscussieerd fenomeen in het economisch en bedrijfskundig debat. Naast CSR kwamen ook begrippen in de omloop zoals 'Corporate Social Responsiveness', 'Corporate Social Performance' (Carrol 1979; Wood 1991) of 'Total Responsibility' (Waddock & Bodwell 2002). Een vermeldenswaardige Nederlandse publicatie is hier *Reputaties op het spel* (Tulder & Van der Zwart 2004), waarin MVO in de context wordt geplaatst van een onderhandelingsamenleving. Bedrijven hebben met talloze stakeholders rekening te houden. Een slecht imago kan elke firma breken. De kunst is om verbindingen aan te gaan, coalities te vormen, soms zelfs met partijen die je tegenstander lijken te zijn. Ngo's (non-gouvernementele organisaties) blijken bovendien ook constructief mee te kunnen denken, zoeken regelmatig samen met bedrijven naar "win-win" oplossingen die zowel economische als sociale en milieubelangen dienen' (Van Huijstee 2010). Een goede illustratie hiervan voor het domein van landbouw en voedsel is de introductie van het 'Beter Leven kenmerk' waarbij de Dierenbescherming en de retail de handen in elkaar hebben geslagen.

Dat MVO een integraal onderdeel dient te zijn van de bedrijfsvoering en niet een (apart staand) randverschijnsel, is al vaker gezegd; in dit opzicht is het verhaal van Porter en Kramer niet fonkelnieuw. De kunst en uitdaging is allerlei maatschappelijke energie te bundelen. Waar Tulder en Van der Zwart spreken over een onderhandelingsamenleving, spreekt Maarten Haijer (2011) van de energieke samenleving. Haijer betoogt dat de creatieve energie in onze netwerksamenleving te weinig wordt aangesproken, terwijl juist hier een belangrijke motor van duurzame verandering ligt. Een motor waarvan we echter niet goed weten hoe die precies werkt of hoe we die goed op gang kunnen krijgen.

### Wat is sociaal ondernemerschap?

Om MVO of sociaal ondernemerschap te begrijpen is het belangrijk breder te kijken dan alleen te economische aspecten en te zien dat veel meer benut kan worden dan alleen financieel kapitaal. 'Juist ook sociaal en cultureel kapitaal zijn belangrijke bronnen die kunnen worden aangeboord en ingezet voor het realiseren van maatschappelijke doelen of voor het vinden van nieuwe oplossingen voor maatschappelijke problemen', zeggen Irina Salverda et al. (2012: 8-9), om vervolgens te wijzen op de mix van aardse en symbolische motieven die kenmerkend is voor sociaal (en cultureel) ondernemerschap en de informele wijze van werken die hier vaak is te zien. Het gaat om onorthodoxe ideeën, het enthousiasme en de energie die in contact met anderen ontstaat, betrokkenheid en creativiteit die zich niet door een paar tegenslagen uit het veld laat slaan. Wat sociaal ondernemerschap precies inhoudt, is volgens hen niet makkelijk eenduidig te definiëren. De praktijk zal moeten uitwijzen wat het inhoudt en welke activiteiten ermee gepaard gaan. Wel wijzen ze op drie kenmerkende handelwijzen die de kracht zijn achter sociaal ondernemerschap (Salverda et al. 2012: 25-38): (i) informele werk- en organisatiewijze, (ii) pragmatische omgang (doe-het-zelven) met sociale spelregels, (iii) kunst van het verbinden met verschillende partijen (connecting conversations).

De informele organisatie komt tot uiting in praktijken en bijeenkomsten die zich kenmerken door spontaan gedrag, terloopsheid, affectieve betrokkenheid en onderlinge vertrouwdeheid. De kracht van het informele is te verhelderen door dit af te zetten tegenover 'formele organisatie':

Formele organisatie	Informele organisatie
'Strak': gedisciplineerd, weloverwogen, onpersoonlijke relaties, geroutineerd, procedurele rechtvaardigheid	'Los': spontaan, terloops, affectieve betrokkenheid, onderlinge vertrouwdeheid, creativiteit, openheid van informatie en relatieve chaos
Regels, afspraken en contracten die van te zijn vastgelegd op papiervoren ( <i>Handbook</i> mechanisme)	Impliciete gedragsregels die voortkomen uit gedeelde normen en waarden ( <i>Handshake</i> mechanisme)
Evenwichtige wederkerigheid (gebaseerd op wantrouwen)	Diffuse wederkerigheid (vertrouwen en herhaalde sociale uitwisseling zijn cruciaal)
Wordt van buitenaf 'ingevlogen'	Ontstaat van binnenuit

Bron: Salverda et al. 2012: 28

Bij 'doe-het-zelfen met sociale spelregels' moet gedacht worden aan het zichtbaar en expliciet maken van sociale normen of culturele waarden die in de 'gewone' economie veronachtzaamd kunnen worden, en hierbij een 'do it yourself'-aanpak te hanteren. Een interessant voorbeeld hiervan voor landbouw en voedsel is het fenomeen van 'crowdbutching' dat als een reactie is te zien op de vervreemding en kloof die is gegroeid tussen veehouders en consumenten. Door het verhaal van de herkomst van het vlees en ambachtelijkheid en kwaliteit centraal te stellen, en consumenten/burgers te betrekken door ze op een koe te laten intekenen voordat die geslacht wordt, zijn de vleespakketten van 'crowdbutching' te zien als een (informeel) sociaal contract waarin de (spel)regels en normen rondom onze vleesconsumptie (opnieuw) ontdekt worden.

Bij 'verbindingskunst' draait het in algemene zin om de capaciteiten om naar anderen te luisteren en de dialoog (echt) aan te gaan. In een recente studie *De kunst van het verbinden* (Dagevos et al. 2015), waarin de agrifoodsector centraal stond, kwamen de volgende vuistregels naar voren.

#### Vuistregels voor 'verbindingskunst'

- Realiseer je als verbinder dat verbinden veel tijd (geduld) en dialoog (durf) vraagt.
- Realiseer je dat verbinding en openstaan voor verandering – vooral van jezelf – nauw met elkaar verbonden zijn.
- Verplaats je in de ander (empathie leidt vaak tot sympathie), inclusief aandacht en gehoor voor bij de ander(en) levende zorgen of verwijten.
- Stel je open voor de inbreng van 'buitenstaanders' (dit kan variëren van discussie en dialoog tot investeringen en inspraak in de onderneming of de producten of diensten die worden aangeboden).
- Verbind op datgene wat je bent/voelt/belangrijk vindt/kunt waarmaken: *practice what you preach*.

- Zoek naast 'feitelijke' verhalen ook naar verbeelding (story-telling, ervaringen, waarden, toekomstvisie, e.d.) om contact te maken.
- Leer van andermans ervaringen en andersoortige verbindingsexperimenten.
- Creëer een ontmoetingsplaats om verbinding te maken (variërend van een aantrekkelijke fysieke of virtuele locatie).
- Zoek/vind een sterke verbinder met visie en persoonlijkheid die verbinding ademt en weet te verleiden tot verbinden.
- Vergeet sociale media niet (ook om jongere partners op hun eigen wijze aan te spreken en te verbinden aan het initiatief).
- Formeer een herkenbaar en hecht netwerk als spin in het web van verbindingen.
- Volg als verbinder je passie en zoek naar een verdienmodel in plaats van andersom (wat níét hetzelfde is als te zeggen dat verbinden alleen een ideële basis behoeft zonder een financiële).

Bron: Dagevos et al. 2015

## Duurzaamheid en sociaal ondernemerschap

In hun uitleg van 'creating shared value' hameren Porter en Kramer op de voortrekkersrol die bedrijven (en markten) dienen te nemen om de wereld beter en duurzamer te maken. Deze is volgens hen namelijk niet besteed aan overheidsbureaucratieën, die het aan creativiteit en slagvaardigheid zou ontbreken. De overheid moet zich beperken tot het formuleren van een aantal meetbare maatschappelijke doelen en – waar opportuun – prijzen 'vastzetten' voor goederen (zoals water) waarin externe (milieu)kosten zijn verdisconteerd, maar dient zich verder op afstand te houden en de invulling over te laten aan de particuliere sector (Porter en Kramer 2011: 14). Criticasters vinden deze voorstelling van zaken te eenvoudig: Porter en Kramer zouden hier te kort door de bocht gaan.

De discussie over de rol van de overheid en andere instituties die in belangrijke mate de randvoorwaarden bepalen voor sociaal ondernemerschap, is lastig en ingewikkeld, ook voor landbouw en voedsel. Is het mogelijk om het bestaande landbouw- en voedselsysteem van binnenuit te veranderen? Of moeten we onze hoop juist vestigen op initiatieven die zoveel mogelijk het systeem trachten te omzeilen om veranderingen te realiseren?

Even pragmatisch maar met een meer kritische inslag dan Porter en Kramer, is John Elkington die al in 1997 een invloedrijk boek publiceerde over duurzaam ondernemen (Elkington 1998). Evenals Porter en Kramer vestigt Elkington zijn hoop voor een belangrijk deel op de creatieve kracht van het bedrijfsleven, maar tegelijk heeft hij een scherp oog voor de institutionele factoren die duurzame ontwikkelingen kunnen bevorderen of frustreren. Met betrekking tot het laatste wijst hij bijvoorbeeld op maatschappelijke veranderingen zoals individualisering en emancipatie die ertoe hebben geleid dat consumenten veel minder loyaal zijn aan merken of producten dan in het verleden. Of op het aandeelhouders-kapitalisme waar de winst op korte termijn heilig is en dat 'duurzaam denken' bemoeilijkt (Elkington 1998: 230-232, 281-283). Tevens stelt hij vast er bij het bedrijfsleven de neiging is om verduurzaming hoofdzakelijk te zien als een zoektocht naar nieuwe technologieën die de energie- en milieuproblemen zullen oplossen. Duurzaamheid is vanuit deze optiek hoofdzakelijk een economisch-ecologische kwestie en in het verlengde hiervan staat technologische innovatie ook veelal centraal. Het gevolg van deze visie is dat sociale en ethische waarden (met



---

betrekking tot een eerlijke en gelijke verdeling van lusten en lasten) vaak een ondergeschoven kindje zijn in veel vormen van duurzaam ondernemerschap. Deze constatering van Elkington is ook vandaag nog actueel te noemen.

De drie P's van people, planet en profit zullen volgens Elkington in balans moeten zijn, en dit impliceert ook aandacht voor sociale en ethische waarden. De 'license to operate' van bedrijven is in zijn visie sterk afhankelijk van het vertrouwen van de samenleving. En dit vertrouwen hangt voor een groot deel af van de mate waarin en de wijze waarop bedrijven hun sociale waarden en doelen overtuigend weten neer te zetten en ernaar te handelen. Dit betekent dat bedrijven ook een serieuze diagnose moeten maken van de maatschappelijke behoeften waarvoor hun producten of diensten bestemd zijn, bijvoorbeeld door een 'need test'.

#### Diagnose

1. Wat is de primaire functie van een product of dienst?
2. Welke andere voordelen biedt het product of de dienst?
3. Hoe waarschijnlijk is het dat er op lange termijn een behoefte of vraag is naar het product of de dienst?
4. Hoe verhoudt zich de waarde van het product of dienst tegenover de impact assessment?
5. Zou het product of de dienst duurzaam zijn in een rechtvaardige wereld met 8-10 miljard mensen?
6. Zijn er duurzame alternatieven om de functie van dit product of deze dienst te vervullen – en zo aan de behoefte tegemoet te komen?

#### Prognose

7. Gegeven de antwoorden op 1-6, welke bedreigingen en kansen zijn er voor het product of de dienst in het tijdsbestek van een duurzame transitie?

Bron: Elkington 1998: 212

Tien jaar later laat Elkington (2008, samen met Pamela Hartigan) nog eens zijn licht op sociale ondernemers schijnen in *The power of unreasonable people*. Een breed scala van praktijkvoorbeelden passeert in dit boek de revue, van non-profit tot for-profit, want de 'ondernemersgekken die markten creëren die de wereld veranderen' zijn in uiteenlopende domeinen te vinden, of we nu praten over goedkope medische oplossingen voor staar (Aravind Care System in India), opleiding en training voor 'kanslozen' (Rubicon in de Verenigde Staten) of ICT-bedrijven zoals Parque Soft (in Colombia) die doelbewust in mensen investeren en ware werkgemeenschappen weten te realiseren. Sociale ondernemers zijn in zekere zin onredelijk en irrationeel te noemen, omdat ze optimistisch problemen aanpakken die de meesten in hun omgeving als treurig maar onoplosbaar beschouwen. Vaak betreft het hier ook mensen met markante karaktereigenschappen, die er niet zozeer of alleen op uit zijn een nieuwe positie in het speelveld in te nemen, maar ook het speelveld zelf of de geldende spelregels willen veranderen (*game changers* – Elkington en Hartigan 2008: 157).

Interessant is de casus van Whole Foods die Elkington en Hartigan beschrijven (2008: 50-54), niet alleen omdat die over voedsel gaat maar ook omdat hierin de gevoelige relatie naar voren komt tussen sociaal ondernemerschap en het publiek. Whole Foods is zonder meer een economisch succesverhaal. In 1978 opende John Mackey zijn eerste biologische supermarkt in Austin (Texas) waaruit Whole Foods zou voortkomen en die momenteel niet alleen in de Verenigde Staten maar ook in Groot-Brittannië talloze vestigingen heeft en het karakter heeft gekregen van een

---

biologisch multinational. De supermarktketen richt zich op biologische massaconsumptie, appelleert aan allerlei sociale en ecologische doelen en biedt een rijk en overvloedig assortiment van biologische producten aan. Pikant is evenwel dat Mackey, die naar eigen zeggen van oorsprong een 'leftist' en 'crunchy-granola type' maar zijn afkeer van 'making profit' op een gegeven moment achter zich liet, in 2006 in opspraak kwam nadat hij op een financiële forum-website van Yahoo anoniem berichten had geplaatst die een biologische concurrent, die hij wilde overnemen, in een ongunstig daglicht zetten. Bij zijn overnamepoging kwam dit echter boven tafel. Mackey moest zich verantwoorden voor de financiële autoriteiten en het imago van Whole Foods liep een flinke deuk op. Uiteindelijk bood Mackey publiekelijk zijn excuses aan waarin hij de stakeholders om excuus vroeg voor dit wangedrag.

Dit voorbeeld maakt duidelijk dat sociale ondernemings, juist omdat ze claimen bepaalde sociale en ethische doelen na te streven, extra onder vuur komen te liggen als aan hun integriteit wordt getwijfeld. Critici van Whole Foods stellen zich ook de vraag of deze supermarktketen zijn doel niet voorbijschiet omdat deze grootschalige opzet van biologische uiteindelijk niet duurzaam is te noemen, hoe mooi en verantwoord het ook allemaal klinkt (Pollan 2007; Johnston 2008). De systeem-vraag is ook hier te stellen: kun je het huidige supermarktsysteem en de daarbij behorende markten en keten met allerlei MVO-initiatieven van binnenuit veranderen of word je uiteindelijk toch door het systeem opgegeten? Maar wat Mackey ook bezielde mag hebben zo onoorbaar te handelen, volgens Elkington en Hartigan (2008: 54) blijft Whole Foods een voorbeeld van een uitzonderlijke prestatie wat betreft het main stream (proberen te) maken van biologische voedsel: de toekomst zal moeten uitwijzen hoe deze supermarkt verder zal varen en of deze op langere termijn levensvatbaar is.

Nadat wat uitgebreider te hebben stilgestaan bij de biologische grootgrutter Mackey, sluiten we dit meer conceptuele deel af met tien algemene eigenschappen die volgens Elkington en Hartigan karakteristiek zijn voor succesvolle sociale ondernemers:

#### *Tien karakteristieken voor succesvolle sociale ondernemers*

1. Proberen af te werpen van ideologische of disciplinaire beperkingen.
2. Identificeren en toepassen van praktische oplossingen voor sociale problemen, combineren van innovatie, inventiviteit en de goede gelegenheid.
3. Innovatief door een nieuwe product, nieuwe dienst, of een nieuwe aanpak van een sociaal probleem.
4. Primaire focus op het creëren van sociale waarde en, in die geest, een bereidheid om innovaties en inzichten te delen met anderen.
5. De sprong al wagen voor de zekerheid dat alle middelen er (zullen) zijn.
6. Een groot geloof in ieders aangeboren potentieel en capaciteiten, los van opleiding, die positief kunnen bijdragen aan economische en sociale ontwikkeling.
7. Een onmiskkenbare vastbeslotenheid die hun drijft om risico's te nemen waarvoor anderen terugschrikken.
8. Een balans tussen passie om iets te veranderen en een drang en ijver om effecten te meten en monitoren.
9. Hebben veel kennis en inzichten te bieden aan vernieuwers in andere sectoren.
10. Bezitten een gezonde vorm van ongeduld (d.w.z.: ze zouden het slecht doen in bureaucratische organisaties.)

Bron: Elkington en Hartigan 2008: 51

---

## De praktijk van duurzame voedselinitiatieven

Zoals aangegeven, verleggen we in de tweede helft van Deel 2 het accent van de theorie naar de praktijk. De komende pagina's biedt ruimte om in kort bestek de aandacht te vestigen op een aantal praktijkvoorbeelden die op verschillende wijzen hun toekomstbestendigheid proberen te vergroten.

Voedselsystemen zijn in algemene zin te definiëren als "de totaliteit van tastbare en niet tastbare middelen, die door een gegeven menselijke gemeenschap worden gebruikt voor het produceren, bewaren, verdelen en consumeren van voedsel." (deze definitie is oorspronkelijk van Susan George uit 1984 zoals aangehaald in Achterhuis 1988: 316) Met het proces van industrialisatie en mechanisering ontwikkelde zich in westerse een modern voedselsysteem waarin vooral het beheersen van kostprijs, in de zin van omlaag brengen, centraal stond. Hoewel in de laatste decennia ook andere waarden dan de prijs aandacht hebben gekregen (milieu, dierenwelzijn, fair trade etc.), kan men evenwel nog steeds stellen dat het gangbare pad in de alledaagse praktijk anno nu nog steeds die van de kostprijsbeheersing is. Het bestaande regime denkt vooral in economische termen, waarin prijs en rendabiliteit centraal staan. Duurzame voedselinitiatieven onderscheiden zich hiervan door hun focus op andere waarden die ze minstens even belangrijk of zelfs belangrijker vinden. Het hierboven beschreven concept van 'creating shared value' benadrukt dat economische en sociale doelen heel goed samen kunnen gaan en dat we af moeten van het idee dat deze aan elkaar zijn tegengesteld. Anders gezegd, dat het hier zou gaan om een *zero-sum game* waarin wat je wint of bereikt in economische zin altijd ten koste gaat van niet-economische waarden en vice versa.

## Duurzame voedselinitiatieven en hun relatie tot 'het gangbare'

Vandaag de dag zien we talloze voedselinitiatieven die elk op hun eigen wijze proberen invulling te geven aan duurzaamheid. We zien hier bedrijven en sociale ondernemers die elk op hun eigen wijze pogingen doen om gedeelde waarden te creëren, maar ook allerhande initiatieven en pilots die willen bijdragen aan een duurzame landbouw en voedselconsumptie. De 21 praktijkvoorbeelden in de tabel hieronder, die in twee studies nader zijn onderzocht (De Bakker et al. 2013 en Dagevos et al. 2014) – zie voor een beknopte beschrijving de annex achterin – geven een indruk van de duurzame voedselinitiatieven dat vandaag de dag bloeiende is. Om enige orde aan te brengen in dit rijkgeschakeerde geheel hebben we ze geclusterd op hun verhouding tot 'het gangbare'; het karakter van deze verhouding bleek vrij bepalend voor de wijze waarop men economische en maatschappelijke doelen praktisch probeerde te verbinden en die voor een belangrijk deel afhankelijk is van het geloof dat men (nog) heeft in de veranderbaarheid van het huidige voedselsysteem. Waarbij sommigen hun weg binnen het systeem zoeken, gaan anderen het systeem waar mogelijk uit de weg.

'Het gangbare' is kortweg op te vatten als het regime van markten, bedrijven en instanties waar weliswaar (deels) wordt gevoeld dat maatschappelijke verbinding een belangrijk issue is, maar waar de routes en doelen verschillend worden gezien en ingevuld. Vanuit de transitiekunde worden regimes omschreven als stelsels van

dominante praktijken, regels en belangen die worden gedeeld door groepen actoren (Rotmans, 2005: 32). De gangbare praktijken en denkwijzen binnen het regime kunnen zowel een hinderpaal als opstap zijn voor verbinding. In die zin zijn regimes ambivalent te noemen en geen monolithisch blok. De initiatieven die door regimepartijen zelf zijn opgezet (de categorie: 'vanuit het gangbare') laten zien dat ook gevestigde partijen die representatief zijn voor het huidige voedselsysteem zoeken naar nieuwe wegen die meer duurzaam zijn. Daarnaast zien we een aantal initiatieven uitgaat of hoopt op de medewerking van bepaalde regimepartijen (de categorie: 'met het gangbare'). Ten slotte zijn er de regime-uitdagende initiatieven die 'business as usual' ter discussie stellen en prikkelen tot nieuw denken en doen (de categorie: 'weg van het gangbare').

*21 voedselinitiatieven onderscheiden naar hun relatie met 'het gangbare'\**

VANUIT HET GANGBARE	MET HET GANGBARE	WEG VAN HET GANGBARE
VION-Hackplus (B2B)	StreekSelecties: GIJS (B2B)	Uit Je Eigen stad (B2C)
Commissie Van Doorn (B2B)	Marqt (B2C)	Gandhituin (B2C)
Unilevers SLP (B2B)	Den Hâneker (B2C)	Urbaniahoeve (B2C)
Floriade 2022 (B2B)	Meatless (B2B)	Meat your own (B2C)
Suikerkas+ (B2B)	Netwerk Boer-Bier-Water (B2C)	Buitengewone varkens(B2C)
Agri Meet Design (B2B)	Feed Design Lab (B2B)	Koop een koe (B2C)
Biopark Terneuzen (B2B)	Netwerk De Peelhorst (B2C)	Oregional (B2C)

\* Zie bijlage voor nadere beschrijving en websites.

De praktijkvoorbeelden illustreren dat de drijfveren van waaruit men vertrekt sterk kunnen verschillen: individueel-economische motieven (vooral de linkerkolom), commercieel-ideële motieven (vooral de middelste kolom) of collectief-ideële drijfveren (vooral de rechterkolom). Daarnaast is een verschil te maken tussen voedselinitiatieven die vooral draaien om (innovatieve) samenwerking tussen bedrijven waarbij vaak ook wetenschappers, sectorale bestuurders en beleidsmedewerkers betrokken zijn, hier getypeerd als B2B (business-to-business), en initiatieven waarin de tussen aanbieders en consumenten centraal staat en die zich dikwijls ook meer publiekelijk profileren, hier getypeerd als B2C (business-to-consumers). Verder valt op dat er door alle kolommen heen zowel meer passieve als (inter)actieve vormen van organisatiebetrokkenheid naar voren komen: denk aan virtueel verkeer via het internet waar mensen online iets bestellen tot gezamenlijke groeps- en netwerkactiviteiten die zowel online als offline plaatsvinden.

**Het belang van versnelling én verbreding**

Een belangrijke les uit onze studies naar duurzame voedselinitiatieven (De Bakker et al. 2013 en Dagevos et al. 2015) was dat er niet één weg of route is die naar Rome leidt. Meerdere wegen zijn mogelijk en nog belangrijker is te zien hoe verschillende wegen elkaar versterken of zouden kunnen versterken. De kolommen in onze tabel moeten niet worden opgevat als van elkaar gescheiden

---

praktijken, maar als een dynamisch samenspel van allerlei activiteiten. Successen in de ene kolom kunnen een positieve (maar soms ook negatieve) invloed uitoefenen op initiatieven in de andere kolommen. Ze kunnen van elkaar leren of elkaar inspireren; ze kunnen de discussies over het voedselsysteem voeden of paden effenen waar ontwikkelingen op verder kunnen gaan.

De bevindingen van onze praktijkgeoriënteerde studies ondersteunden het idee dat het transitieproces naar een duurzaam landbouw- en voedselsysteem zowel versnelling als verbreding behoeft. Aan de ene kant hangt bedoelde transitie af van de bedrijfsvoering van grote bedrijven (en dus markt- en ketenmacht) en hun wil en bereidheid om hun processen duurzamer in te richten. Aan de andere kant is het proces afhankelijk van betrokken en bewuste burgers en verschuivingen in hun consumptiecultuur die ertoe leiden dat de vraagkant de voorlopers aan de aanbodkant in toenemende mate de hand toesteeft door meer duurzame producten en diensten te kopen. Algemeen kan worden gesteld dat kleinere en meer 'radicalere'voedselinitiatieven allerlei vormen van *strong sustainability* aanjagen en door hun voortdurend ageren en agenderen de noodzaak van versnelling op de politiek-maatschappelijke agenda houden, terwijl meer gevestigde spelers op regimenniveau inzetten op verbreding via de mainstream en zo vorm geven aan *weak sustainability* (via de kleine stappen van velen). Tussen deze twee polen bevinden zich initiatieven die idealisme en commercie combineren, terwijl ze een 'activistisch imago' proberen te vermijden.

### Vier pijlers van duurzame ontwikkeling

Op basis van de eerder genoemde studies (De Bakker et al. 2013; Dagevos et al. 2014) naar diverse praktijkvoorbeelden, sluiten we dit deel af met vier belangrijke pijlers die van belang zijn voor duurzame ontwikkeling:

- *Innovatieve en praktische kennis*: de uiteenlopende drijfveren en ambities zijn verbonden met een arsenaal aan kennis. Technologische kennis, maar ook 'zachtere' kennis die minstens zo belangrijk is: nieuwe logistiek en distributieconcepten, nieuwe retailconcepten, innovatieve vormen van wederzijdse dienstverlening ('gesloten beurzen') en financiering (*crowd funding*) Al deze technologie- en praktijkkennis kenmerkt zich door kennis van *colour locale*, of het nu gaat om de *ins and outs* van een bedrijfsomgeving (zoals bij Unilever), een landelijke omgeving (zoals bij Den Hâneker) of een urbane omgeving (zoals bij stadslandbouw-projecten).
- *Marktervaring*: niet zelden blijken de *founding fathers* van succesvolle initiatieven voorheen ervaring te hebben opgedaan in grotere voedselconcerns. Marktervaring (inclusief kennis van consumenten) is cruciaal wil men als innovatieve niche de strijd met het 'starre' regime op succesvolle wijze aangaan. Initiatieven waarin commerciële ervaring en idealen worden gecombineerd dienen te worden gekoesterd, zeker in de huidige politieke situatie waarin de markt een voortrekkersrol krijgt toebedeeld om duurzame ontwikkeling te realiseren.
- *Betrokkenheid burgers en consumenten*: in een landbouw- en voedselsysteem dat steeds meer vraaggedreven is geworden, kan het belang van de betrokkenheid van burgers en (voedsel)consumenten niet snel worden overschat. Sommige initiatieven die sterk leunen op een *bottom-up*-

---

werkwijze, hebben deze betrokkenheid van burger-consumenten als principieel uitgangspunt, terwijl initiatieven die meer in het marktregime zelf opereren, deze 'duurzame betrokkenheid' via slimme *merchandising* en communicatie proberen te mobiliseren.

- *Ondersteunende beleidsarrangementen*: ondersteuning en facilitering van de overheid is onontbeerlijk, of dit nu is in de vorm van subsidies, voorlichting en voorbeeldrollen of duurzame platforms die kennisontwikkeling stimuleren. Hoe verschillend er binnen de diverse, in deze studie besproken, initiatieven ook gedacht wordt, de gedeelde meningen zijn dat de overheid zich te veel uit de discussie heeft teruggetrokken, (weer) meer regie moet nemen en consistent beleid moet voeren.

Voor een duurzaam landbouw- en voedselsysteem is het de uitdaging is om tot een goede mix te komen van al deze pijlers. De kunst is de 'maatschappelijke energie van de samenleving' (Hajer 2011) te bundelen en zodanig op elkaar af stemmen, dat er een optimale wisselwerking ontstaat tussen diverse praktijken waarin zowel wordt ingezet op versnelling (*strong sustainability*) als op verbreding (*weak sustainability*).

---

# Literatuur

## Deel 1

Beekman, V., A.S. Bulder, L.J.W.J. Gilissen, H.W. Peppelenbos, D.A.J.M. Stijnen, F. Verdenius & H.M. Vollebregt (2007) *Eten van waarde – Voedselkwaliteit in Nederland*. Wageningen: AFSG.

Dagevos, H., J-W. van der Schans, H. Kortstee, M. Dijkshoorn-Dekker, S. van den Burg, M-J. Smits & E. van den Broek (2014) *Een wijde blik verruimt het denken: Duurzaam voedsel produceren en consumeren in een breed kader*. <http://edepot.wur.nl/300666>

Fresco, L.O. (2009) Challenges for food system adaptation today and tomorrow. *Environmental Science & Policy* 12, 378-385.

Gezondheidsraad (2011) *Richtlijnen goede voeding ecologisch belicht*. Den Haag: Gezondheidsraad.

LNV (2009) *Nota Duurzaam voedsel: Naar een duurzame consumptie en productie van ons voedsel*. Den Haag: ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

Onderzoeksraad voor Veiligheid (2014) *Risico's in de vleesketen*. Den Haag: Onderzoeksraad voor Veiligheid.

PBL (2013) *De macht van het menu: Opgaven en kansen voor duurzaam en gezond voedsel*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Stuurgroep Technology Assessment (2008) *Voedselkwaliteit: waarden voor je geld – Advies aan de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit*. Culemborg: CLM.

Tilman, D. & M. Clark (2014) Global diets link environmental sustainability and human health. *Nature*, 515, 27 November, 518-522.

WRR (2014) *Naar een voedselbeleid*. Amsterdam: Amsterdam University Press / Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

## Deel 2

Achterhuis, H. (1988) *Het rijk der schaarste: Van Thomas Hobbes tot Michel Foucault*. Baarn: Ambo.

Bakker, E. de, 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.

Carrol, A.B. (1979) A three-dimensional conceptual model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4(4), 407-505.

Dagevos, H., E. de Bakker, Th. 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*. Den Haag: LEI Wageningen UR.

Elkington, J. (1998) *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capriola Island: New Society Publishers.

Elkington, J. & P. Hartigan (2008) *The power of unreasonable people: How entrepreneurs create markets that change the world*. Boston: Harvard Business Press.

Hajer, M. (2011) *De energieke samenleving: Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving

Johnston, J. (2008) The citizen-consumer hybrid: Ideological tensions and the case of Whole Foods Market. *Theory and Society* 37, 229-270.

Jonker, J. (red.) (2013) *Werken aan de Weconomy: Duurzaamheid coöperatief organiseren*. Deventer: Kluwer.

Pollan, M. (2007) *The omnivore's dilemma: The search for a perfect meal in a fast-food world*. London: Bloomsbury.

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.

Rotmans, J. (2005) *Maatschappelijke innovatie: Tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit*. Rotterdam: oratie Erasmus Universiteit Rotterdam.

Salverda, I., P. van der Jagt & R. During (2012) *Sociaal cultureel ondernemerschap in de groene leefomgeving*. Wageningen: Alterra Wageningen UR.



---

Tulder, R. van & A. van der Zwart (2004) *Reputaties op het spel: Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. Utrecht: Het Spectrum.

Waddock, S.A., C. Bodwell & S.B. Graves (2002) Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive* 16(2), 132-147.

Wood, D.J. (1991) Corporate Social Performance revisited. *Academy of Management Review* 16(4), 691-718.

---

## Bijlage

### 21 duurzame voedselinitiatieven (op alfabetische volgorde)

**Agri Meets Design** is een initiatief van de Provincie Noord-Brabant, ZLTO, het Ministerie van Economisch Zaken en Capital D (Design Cooperation Brainport), naderhand uitgebreid met andere partijen zoals de Youth Food Movement en het Food Cabinet, waarin de agrofoodsector wordt verbonden met de ontwerpsector. De provincie koos daarbij voor "strategische relatie-evenementen", waaronder de Dutch Design Week en het ProefMei Festival. Op deze wijze ontstond 'Agri Meets Design'. De achtergrond van deze *crossover* was dat het model van bedrijfskostenreductie en schaalvergroting een doodlopende weg is en dat sector, voor zijn *license to operate*, zowel vanuit een maatschappelijk als een economisch en ecologisch perspectief stevig zal moeten innoveren. Gezien de belangstelling en het succes in 2013 is Agri Meets Design in 2014 herhaald.

**Biopark Terneuzen** is een stichting die zich richt op het leggen van verbindingen tussen de energie- en materiaalstromen van bedrijven gevestigd in de Kanaalzone tussen Terneuzen en de grens bij Gent, maar ook rondom de haven van Vlissingen. Zeeland Seaports is het ontwikkelbedrijf voor deze regio, en vervult een rol als verbinder, matchmaker tussen de bedrijven. Grote bedrijven in dit gebied zijn Yara, Dow Chemical en Total. De reststromen van deze bedrijven (o.a. warmte, CO<sub>2</sub>) (kunnen) worden gekoppeld aan diverse afnemers, o.a. in de glastuinbouw. De rol van Zeeland Seaports richt zich niet alleen op het bouwen en in stand houden van een relatienetwerk maar ook op het economisch gezien faciliteren van de koppelingen tussen de bedrijven, bijvoorbeeld door deelnemingen, continuïteitsgaranties en bemiddeling bij subsidies.

**Buitengewone varkens** is een voorbeeld van *crowdbutching* waarin de ketens tussen producenten en consumenten, buiten de gangbare verkoopkanalen om, worden verkort. Een apart opgerichte BV, Pecus, is hier formeel verantwoordelijk voor de uitvoering van het project en de contacten met de stakeholders. Pecus onderhoudt ook de contacten met de grondeigenaren waar de varkens buiten lopen en heeft een varkenshouder in dienst die de varkens verzorgt en afmest. De varkens die gehouden worden lopen hun hele leven buiten en hebben volop ruimte voor natuurlijk gedrag. Het initiatief heeft momenteel zo'n 1500 donateurs (*crowdfunding*). De betrokken boeren krijgen een eerlijke prijs voor het voer dat ze telen en het werk dat ze verrichten. Als er winst in de keten overblijft, delen ze daar in mee. De consument betaalt een eerlijke prijs voor het product. Er zijn nu 2250 klanten die regelmatig een vleespakket thuisbezorgd krijgen. De filosofie is dat een varkensboer zich zou moeten kunnen ontwikkelen van 'kostprijsboer' naar 'opbrengstboer' c.q. crowdfunder.

De **Commissie van Doorn**, in 2010 voortgekomen uit de provinciale politiek, heeft de grondslag gelegd voor het ketenbrede initiatief 'Al het vlees duurzaam in 2020' dat zich richt op een integrale verduurzaming van de Nederlandse *mainstream* vleesketen waarbij gekeken is van boer tot bord. In 2013 kreeg dit zijn beslag in het Verbond van Den Bosch: met de retail als koploper sloten diverse ketenpartijen zich aan bij het streven dat er vanaf 2020 enkel nog duurzaam vlees in de schappen ligt van alle Nederlandse supermarkten. Onder deze ketenpartijen bevinden zich bepalende spelers uit de retail (Jumbo/C1000, Albert Heijn, Superunie-leden als Plus, Coop en Spar). Daarnaast zijn belangrijke bedrijven en organisaties uit de agribusiness vertegenwoordigd (VION Food Group, Nutreco, ZLTO en LTO Nederland). Een uitvloeisel van het Verbond van Den Bosch is bijvoorbeeld het akkoord in mei 2013 tussen supermarktkoepel CBL en de Nederlandse varkensvleessector over duurzaam varkensvlees evenals de intentie om tot duurzaamheidsafspraken voor de pluimveehouderij te komen 'De Kip van Morgen'. De stappen naar een meer zorgvuldige veehouderij zijn echter langzaam en moeizaam, niet alleen vanwege uiteenlopende belangen maar vanwege mededingingswetgeving die beperkend kan werken.

**Den Hâneker** is een natuur- en landschapsvereniging die al sinds 1994 bestaat. De vereniging heeft zowel boeren als burgers in haar ledenbestand en heeft meer dan 1000 leden. Het overgrote aandeel van burgers in het ledenbestand maakt Den Hâneker tot een bijzondere natuur- en landschapsvereniging in Nederland. Hoewel natuur- en landschapsbeheer nog altijd de centrale activiteit vormt van Den Hâneker, zijn daar mettertijd activiteiten bijgekomen die zich richten op streekproducten, plattelandstoerisme, recreatie en educatie. De 'nieuwere' activiteiten worden vaak vorm gegeven door de vrouwen van agrariërs en hebben intussen gezorgd voor fietsroutes en allerlei overnachtingsmogelijkheden op de boerderijen. De vereniging heeft meerdere sponsors waarmee ook wordt samengewerkt (Rabobank, ANWB, provincie Zuid-Holland, woningcorporatie Tablis, Luxaflex, regionale netbeheerder Stedin, Leader en de Europese Unie).

Het **Feed Design Lab** is een open innovatiecentrum in de keten van de diervoederindustrie met een focus op innovatie in diervoeders en ingrediënten, het verwaarden van reststromen en technologieontwikkeling in de diervoederindustrie. In april 2014 is een proeffabriek met de modernste technologie voor de productie van diervoeders in productie genomen. Deze proeffabriek faciliteert de keten in de ontwikkeling van diervoeders, gebaseerd op nieuwe grondstoffen, nieuwe technologie, en nieuwe product-, markt- en ketenconcepten. Naast de proeffabriek wordt ook een community ontwikkeld, waarin het bedrijfsleven (grondstoffen, ingrediënten, diervoeders, petfood, technologiebedrijven) en overheid, onderwijs, onderzoek en kennisinstellingen samenwerken. Doel is om door middel van kennisdeling in netwerken en projecten voersoorten en technologie te ontwikkelen voor een duurzame dierlijke eiwitketen in 2020. Op locatie van het FDL wordt ook een opleidings- en trainingscentrum ontwikkeld

De **Floriade** is 's werelds grootste tuinbouwtentoonstelling. Deze wordt iedere tien jaar in een Nederlandse plaats georganiseerd en vindt in 2022 in Almere plaats. In dit kader is de gemeente een tien jaar durend traject gestart: 'Growing Green Cities'. In tien jaar wordt een nieuwe, blijvende stadswijk in het centrum van Almere gerealiseerd. Een plek die voedsel en energie produceert, water zuivert, afval hergebruikt en grotendeels zelfvoorzienend zal zijn.

---

Daarvoor wordt samen met alle belanghebbenden een tien jaar durende dialoog gevoerd. Almere's kandidaatstelling voor de Floriade is naast een politiek-ambtelijk initiatief ook geïnitieerd als burgerinitiatief. De verbinding is gestoeld op een gemeenschappelijke, veelvormige opgave over een lange periode.

De **Gandhituin** in Rotterdam is een voorbeeld van kleinschalige, niet-commerciële stadslandbouw. De Gandhituin bestaat uit een moestuin van 1000 m<sup>2</sup> en een bosrand van 1500 m<sup>2</sup>, waar de principes van de permacultuur worden toegepast. De tuin is begin 2011 op initiatief van Rutger Henneman geopend. Zoals de naam al suggereert, is de tuin geïnspireerd door Gandhi, en in het bijzonder door zijn uitspraak 'de wereld biedt genoeg voor ieders behoefte, maar niet voor ieders hebzucht.' De tuin wil een ontmoetingsplek zijn, waar mensen samen voedsel verbouwen. De Gandhituin is van iedereen die meedoet, en iedereen is ook welkom om mee te doen. De oogst van de Gandhituin wordt verdeeld onder de mensen die komen en meedoen. Wat over is wordt naar de buurtkerk gebracht, waar een uitgiftepunt van de Voedselbank is.

**Koop een koe** is een voorbeeld van *crowdbutching* waarin de ketens tussen producenten en consumenten, buiten de gangbare verkoopkanalen om, worden verkort. Het is gebaseerd op een simpel concept: bouw een website waar consumenten gemakkelijk een vleespakket kunnen bestellen dat zich kenmerkt door ambachtelijkheid en versheid, aandacht voor dierenwelzijn en duurzaamheid en wees daar transparant over. De koeien gaan zo snel en zoveel als het kan naar buiten, eten gras van eigen grond (geen ingevlogen veevoer) en er wordt niks aan het vlees toegevoegd. Het vlees van de geslachte koeien wordt gerijpt. Het bestelde vlees is dus niet direct beschikbaar, maar gaat na het slachthuis voor drie weken terug naar de boerderij waarmee wordt samengewerkt; daar worden de karkassen in speciale rijpkamers gehangen voordat ze worden uitgesneden en het vlees voor uitlevering wordt klaargemaakt.

De verswinkelketen **Marqt** is opgericht door initiatiefnemers Quirijn Bolle en Meike Beeren, beiden ex-werknemer van Ahold. Marqt wil een verswinkel zijn waar producenten van echt voedsel hun waren direct aan de consument verkopen, zonder tussenkomst van allerhande tussenschakels en inkooporganisaties. Het eerste winkelfiliaal van Marqt is in 2008 aan de Overtoom in Amsterdam geopend. Daarna zijn er meer winkels bijgekomen: nog één in Amsterdam, één in Haarlem, één in Den Haag en in de tweede helft van 2012 twee winkels in Rotterdam en één in Amstelveen. 'Echt eten' is de slogan van Marqt, en dit staat voor de volgende eigenschappen: (1) het is oorspronkelijk, liefst met een biologisch keurmerk, zo min mogelijk bewerkt, en zonder onnodige additieven en dubieuze E-nummers; (2) het is gemaakt met respect voor de omgeving zoals diervriendelijke omstandigheden, eerlijke handel, duurzaamheid in productie en transport, en een eerlijke beloning voor de producent; (3) het is vers, regionaal geproduceerd, meteen geleverd, en heeft vooral betrekking op het seizoen; (4) het is met bezieling gemaakt; en (5) het is echt lekker qua smaak, geur en textuur.

**Meat your own** is te scharen bij de trend van diverse initiatieven die variëren op het thema van verkorte vleesketens tussen producenten en consumenten (*crowd butchering*). Meat your own concretiseert en bouwt voort op conceptueel gedachtegoed zoals dat is ontwikkeld in het project Pig your own van Innovatienetwerk (2012). Het bijzondere van Meat your own is dat het een concept betreft waarin men uitdrukkelijk mikt op het doorbreken van het niche-karakter waarin hoogwaardige vleesproducten dikwijls blijven steken én dat men direct aansluiting zoekt bij producenten die hier iets mee willen. De gedachte is dat moderne media een belangrijke rol kunnen spelen om consumenten en producenten met elkaar te verbinden, of dat nu is in de vorm van een geïnteresseerde klant, aandeelhouder of zelfs mede-eigenaar. De crux is dat duurzaam geproduceerde vleesproducten een 'identiteit' dienen te krijgen om de hogere marges te kunnen realiseren en dat bestaande initiatieven op dit vlak beter gebundeld zouden moeten worden.

**Meatless** is het bedrijf van Jos Hugense dat onder deze naam halffabricaat van plantaardig materiaal produceert voor hybride vleesproducten.. Sinds 2006 timmert het bedrijf al aan de weg om plantaardig materiaal te ontwikkelen dat in vleesproducten is bij te mengen (meer recentelijk ook in toenemende mate in hybride vis- en kaasproducten) en is derhalve op dit terrein met recht een pionier te noemen. Meatless ligt niet als merk in de winkel, maar is verwerkt in hybride producten en in plantaardige vleesvervangers. De lupine die Meatless als basisgrondstof gebruikt wordt bijvoorbeeld gebruikt in een aantal producten die door de Vegetarische Slager wordt verkocht. Tarwe en rijst zijn eveneens plantaardige ingrediënten die Meatless voor haar producten gebruikt. Rijst is bijvoorbeeld een belangrijke grondstof voor een aantal hybride producten dat wordt aangeboden door Plus en Jumbo. De laatste jaren kent het bedrijf een stijgende omzet en heeft men ook een groeiende afzet in het buitenland.

Het **Netwerk Boer Bier Water** is een netwerk van ruim 70 boeren (en de ZLTO) in de gemeente Laarbeek en brouwer Bavaria. Initiatiefnemer Bavaria is een familiebedrijf, dat duurzaamheid hoog in het vaandel heeft. Zij werken met elkaar én samen met het Waterschap, Rijkswaterstaat, de gemeente en de Rabobank aan verschillende projecten om het water en de directe omgeving schoner te maken en verdroging tegen te gaan. Er zijn projecten op het vlak van watergebruik, pesticiden, gerstteelt en biodiversiteit. Het netwerk als project is formeel per 1/1/2013 gestart en heeft een looptijd van 3 jaar. Het project is belangrijk voor de lokale gemeenschap en steunt in belangrijke mate op een directe persoonlijke verbinding tussen de mensen onderling. De verbinding als "buren" is sterk. Er zijn veel één op één ontmoetingen en gezamenlijke bijeenkomsten, waarbij Bavaria een belangrijke stimulerende en verbindende rol speelt

**Netwerk de Peelhorst** in Oost-Brabant kan gelden als een goed voorbeeld van een actieve dialoog waarin diverse partijen (bewoners, boeren, gemeenten, provincies, onderwijsinstellingen, supermarkten, banken, dorpsraden en consumenten) zich inspannen voor vernieuwing van de veehouderij. Het doel van het netwerk het herstel van vertrouwen. Vertrouwen tussen boeren en burgers, maar ook tussen de regio en de overheid. Netwerk de Peelhorst krijgt langzamerhand ook vanuit andere regio's belangstelling en de provincie overweegt sterk om deze werkwijze ook elders te implementeren. Het netwerk ondersteunt dialoog bij sociale onrust en wil actief input leveren aan beleidsmakers die zich bezighouden met de ontwikkeling van het landelijk gebied. Daarnaast zijn kennisontwikkeling rond het gezondheid en stad-land-relaties centrale thema's, waarbij men wil laten zien hoe het ook anders kan in de

---

interactie en communicatie tussen boeren en burgers. Bij deze vraagstukken probeert men vooral ook jongeren te betrekken.

**Oregional** is een coöperatie van boeren in de regio Nijmegen en Arnhem die een breed assortiment heeft aan ambachtelijke en houdbare producten. De afnemers bestaan uit horeca, bedrijfscaterers en winkels, maar ook uit zorginstellingen in de regio. In het initiatief klinkt de gedachte door dat vers en lekker eten onmisbaar is voor gezondheid en welzijn, zeker ook bij gehandicapten en ouderen, en dat burgers en boeren hierop zijn te verbinden. De coöperatie zet sterk in op voedsel als onderdeel van de regionale identiteit. De producten zijn te koop bij de vele boerderijwinkels en vanaf 2012 is het ook mogelijk via de webshop te bestellen. Men kiest er bewust voor om het gangbare verkoopkanaal van de grote supermarkten te vermijden. Wat nadrukkelijk naar voren wordt gebracht is dat de boeren van Oregional een eerlijke prijs krijgen voor producten die met aandacht voor het landschap en dierenwelzijn zijn gemaakt en dat de regionale opzet zorgt voor weinig 'voedselkilometers' (*food miles*) en dus minder CO<sub>2</sub> uitstoot.

**StreekSelecties** is een organisatie die zich richt op de ontwikkeling, het vermarkten en de distributie van ambachtelijke streekproducten van Nederlandse bodem van lokale, kleinschalige producenten. De streekproducten zijn toegankelijk voor een breder publiek via supermarkt, groothandel of speciaalzaak. De productlijn GIJS, in 2008 samen met PLUS Retail ontwikkeld, kan worden gezien als het boegbeeld van StreekSelecties. De meeste producten worden onder deze naam geleverd. Het exclusieve contract met PLUS Retail is een belangrijke basis voor een gegarandeerde afzet voor het groeiend aantal producenten. Met ingang van 2012 werden de producten van GIJS ook beschikbaar voor restaurant, hotel en cateraar door samenwerking met groothandel Deli XL. Ook werden stappen gezet richting boerderijwinkels. Door deze diversiteit in afzetkanalen, probeert men als StreekSelecties een onafhankelijke positie te verwerven.

De **Suikerkas+** is een stadslandbouwinitiatief op het Suikerfabrieksterrein in Groningen, waarin een klimaatpositieve teelt wordt nagestreefd die ook economisch rendabel is. Het ontwerp was van de hand van het Rotterdamse landschapsarchitectuurbureau West8. (Oorspronkelijk maakte dit idee deel uit van de kandidatering voor de Floriade die naar Almere ging). Doel is om land- en tuinbouw weer waarneembaar in de stad op een duurzame en rendabele wijze terug te brengen, zodat de productie van vers en gezond voedsel met een gesloten energie- en waterkringloop voor burgers beleefbaar wordt. Het bevindt zich nog in een conceptuele fase, maar de ambitie is een stadsboerderij en stadskwekerij te realiseren waarin gronden worden gedeeld en gerouleerd

**Uit je eigen stad** is een stadslandbouwbedrijf met nevenactiviteiten, dat zich begin 2012 op de Marconistrip in westelijk Rotterdam heeft gevestigd. De landbouwactiviteiten bestaan uit groente- en paddenstoelenteelt, pluimveehouderij en viskweek; de nevenactiviteiten hebben betrekking op een restaurant, de verhuur van zaalruimtes, het geven van workshops en rondleidingen, en een winkel die naast de producten van UJES ook artikelen om zelf producten te verbouwen of te bewerken verkoopt. Lange tijd gold de Marconistrip als een desolate industriële locatie, waar junks, hoertjes en krakers hun toevlucht zochten, en waar allerlei afval werd gedumpt. De vestiging van UJES op de Marconistrip past daarmee in het beeld van stadslandbouwbedrijven die zich op stedelijke locaties vestigen die wachten op herontwikkeling, en die door hun komst bij willen dragen aan een verbetering van de leefbaarheid van die locaties.

**Unilevers Sustainable Living Plan (SLP)** belichaamt een wil tot ambitieuze verandering. In november 2010 formuleerde Unilever de volgende drie duurzaamheidsdoelstellingen voor 2020: het halveren van de milieu-impact op productniveau, één miljard mensen helpen hun gezondheid en welzijn te verbeteren, en honderd procent van de landbouwgrondstoffen betrekken uit duurzame landbouw. Deze ambities zijn, in vergelijking met andere spelers van vergelijkbare 'scope' en 'scale', verstrekkend en bovendien vervat in absolute termen. Over de voortgang wordt publiekelijk gecommuniceerd, zowel middels het *Progress Report* 2011 als via (online) dialoog met experts, maatschappelijke stakeholders en belangstellenden. Het doel is bij te dragen aan een 'betere' wereld, maar tegelijk drijft Unilevers *Sustainable Living Plan* op het inzicht dat het concern baat heeft bij het economischer omgaan en beschermen van natuurlijke hulpbronnen en biodiversiteit, vanwege het veiligstellen van langere termijn continuïteit van grondstoffen (*resource seeking*).

**Urbaniahoeve** is in 2010 in Amsterdam opgericht door Debra Solomon. Urbaniahoeve is een Social Design Lab voor Stadslandbouw en legt samen met bewoners en lokale partners zoals scholen, wijkverenigingen en woningbouwcorporaties eetbare landschappen in de openbare ruimte in stadswijken aan. Zulke landschappen lopen uiteen van fruitboomgaarden tot kruidenkwekerijen en bloembedden. De insteek van Urbaniahoeve is om bij dergelijke projecten altijd voort te bouwen op de bestaande sociale en groene infrastructuur, inclusief de gemeentelijke groenvoorzieningsdienst. Met de eetbare landschappen probeert Urbaniahoeve een mentaliteitsverandering bij stedelingen tot stand te brengen, waardoor ze gewend raken aan het organiseren van hun eigen voedselproductie en opslag.

**Vion Hackplus** is een voorbeeld van een lijn van hybride vleesproducten, dat wil zeggen vleesproducten waar plantaardig materiaal bijgemengd. In het voorjaar van 2012 bracht Vion deze hybride vleeslijn onder het eigen label Hackplus op de Nederlandse markt. De Hackplus-producten, die plantaardige eiwitten en vezels bevatten, werden zijn geïntroduceerd bij C1000. Het productassortiment bestond uit runder- en varkenssaucijzen, runder- en half-om-half gehakt, hamburger, sla- en rundervink. Het percentage vlees lag bij de meeste producten in het Hackplus-assortiment rond de 70%. Ook vet- en zoutreductie (30%) is gerealiseerd in de Hackplus-producten. Hackplus wordt nadrukkelijk genoemd in de CSR-strategie van VION onder het kernthema 'Nutrition and Health'. De introductie voldeed echter niet aan de verwachtingen want in 2013 haalde VION dit hybride vleesassortiment van de Nederlandse markt gehaald omdat de herhalingsaankopen te laag uitvielen.

---

Contact

LEI Wageningen UR  
Postbus 29703  
2502 LS Den Haag  
[www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei)

Lei.library.nl  
2015-xxx