

Verbindend ondernemen

Betekenisvolle biologische sector,
vandaag en (over)morgen

Hans Dagevos, Frank Wijnands & Marieke Meeusen



WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH

Verbindend ondernemen

Betekenisvolle biologische sector,
vandaag en (over)morgen

Hans Dagevos, Frank Wijnands & Marieke Meeusen

Inhoud

Proloog: Inspiratie en impuls	5
Waardevast in tijden van voorspoed	6
Toekomstbestendig én toekomstbehendig	6
Nieuw (bedrijfs)economisch denken	7
Herdefinitie van kapitalisme	10
Maatschappelijk zinvol ondernemen	11
Fasen van maatschappelijk verantwoord ondernemen	12
Sociale innovatie tussen winst en waarden	14
Burgerschapskonsumentisme	16
Pretty's participatieladder	19
Verbindingsmiddelen	22
Verbindend ondernemen in 'full swing'	23
Onderscheidingskracht	24
Epiloog: Theorie en praktijk	26
Literatuur	28





Proloog

Inspiratie en impuls

Dit 'inspiratieboekje' *Verbindend ondernemen* is een product van het project 'Nieuwe businessmodellen voor verbinding met consument en burger in biologische voedselketens' onder de projectleiding van Frank Wijnands en Marieke Meeusen van Wageningen University & Research. Vanuit de kennisinstellingen participeert naast Wageningen UR ook CAH Vilentum als hogeschool. De andere projectpartners zijn: Bionext, Stichting Demeter, Triodosbank, GreenOrganics, EKOPlaza, Bio+, Do It, Stichting Eko-keurmerk, Youth Food Movement, Stichting Lazuur Food Community Wageningen CV en Stichting Voedsel-Coop. De richting die dit project inslaat om te zoeken naar onderscheidende kwaliteit voor de biologische sector is via de P van people. Sinds de introductie van de Triple P van duurzaamheid eind 20ste eeuw is de P van people veelal het wat ondergeschoven kindje gebleven in vergelijking met de P's van profit en planet. Met het leggen van de klemtoon op de sociale dimensie van duurzaamheid wordt gezocht naar een relevant en innovatief perspectief op verdere ontwikkeling en groei voor de biologische landbouw via de P van people als mogelijke brenger van nieuwe impulsen in de biosector.



Waardevast in tijden van voorspoed

In *Ekoland* van januari 2017 stond een interview met Ronald van Marlen waarin hij bepleit dat de biologische sector de verbinding met de oorsprong in ere houdt. Met name in de huidige tijden van marktgroei, waarin grote bedrijven biologisch omarmen en ook een discounter als Lidl tegenwoordig biologisch in ruime mate aanbiedt aan zijn klanten, is het zaak ervoor te waken dat biologisch waardevast blijft (Janmaat, 2017: 48-49). Met zoveel woorden zegt van Van Marlen dat versmalling van het brede spectrum van biologische waarden betekent dat de 'interne' verbinding met het eigen zijn en wezen van biologisch verwatert en daarmee de 'externe' verbinding met maatschappelijke opgaven en sociale doelen. Het betoog van Van Marlen is een mooie opmaat tot het onderstaande waarin het zowel gaat over de 'interne' als de 'externe' verbindingen van biologisch ondernemen.

'De consumenten die op een integere, waardegedreven biosector wachten, zijn er al lang en in groten getale. We moeten ze aan ons binden door onze biologische waarden aan te zetten, niet door ze te verbleken'

Ronald van Marlen (persoonlijke communicatie)

Toekomstbestendig én toekomstbehendig

In het discussiepaper *Organic 3.0* van de koepelorganisatie voor biologische landbouw, IFOAM – Organics international, wordt verbinding als strategisch thema aangewezen. Er wordt namelijk benadrukt hoe belangrijk het voor de versterking en vergroting van de biologische beweging is om de verbinding te maken met andere duurzame geestverwanten. Meer specifiek genoemd hier worden fair trade, progressieve voedselbewegingen, community supported agriculture (CSA), slow food, stadslandbouw, voedselcoöperaties, agro-ecologie, e.d. (Arbenz et al., 2015: 4, 17). Verbinding dus, als route naar versterking en vergroting van zowel concrete marktaandeelen als support voor verduurzaming van het landbouw- en voedselsysteem. Bundelen van krachten: meer eenheid maakt (markt)macht. Of wellicht beter: bundeling van verwante en complementaire gedachten en idealen met betrekking tot een

wereld van landbouw en voedsel als middel met als doel een biologische sector die toekomstbestendig én toekomstbehendig is. Biologisch is onderdeel van een bredere beweging van verduurzaming. Verbondenheid is daarmee van vitaal belang voor de verdere ontwikkeling van de biologische landbouw.

‘Het past ‘van nature’ goed bij de biologische sector om zich open te stellen voor de buitenwereld en oog te hebben voor elkaar. Verbinding maken tussen degene die voedsel produceert en die het opeet is van oudsher net zo’n belangrijke biologische waarde als kringloopsluiting, menselijke maat of zorg voor dieren’

Drees Peter van den Bosch (persoonlijke communicatie)

Nieuw (bedrijfs)economisch denken

Verbindend ondernemen gaat in op denkbeelden die momenteel volop onderwerp van (bedrijfs)economisch onderzoek zijn over de zogenaamde nieuwe economie. Op een algemeen niveau valt op dat economie hier veel nadrukkelijker aan ecologie wordt gekoppeld evenals dat sociale dimensies van het economische verkeer accent krijgen. Kortom, de drie P’s van people, planet en profit worden verbonden in plaats van gescheiden dan wel gedomineerd door de economische (profit) dimensie. Met de verbrede verbinding naar planet en people gaat een verbreding samen ten aanzien van wat van economische waarde is: het gaat niet alleen of zozeer om (geprivatiseerde) winsten maar om (gedeelde) waarden en waardecreatie. Samen vormgeven aan gedeelde waardecreatie betekent het creëren van een betrokken keten gericht op gezamenlijke doelen. Als zowel middelen als doelen een dergelijk sterke sociale dimensie hebben, valt de laatste tijd vaak ook het begrip sociale innovatie. Sociale innovatie past in het nieuwe economische gedachtegoed omdat het hier eveneens om meer dan het economische succes van een bedrijf zelf gaat, maar ook om het creëren van publieke meerwaarde; om het leveren van een bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken op een commerciële basis.

Vaagpraat

Het is opvallend hoeveel het woord verbinden vandaag de dag te pas en te onpas wordt gebruikt. Verbinden is momenteel een buzzword. Eerder in *De kunst van verbinden* (Dagevos et al., 2015) is verbinden al als teken van deze tijd neergezet en opgemerkt dat verbinden een typisch hedendaags woord is dat volop van toepassing wordt geacht om het moderne leven te kenschetsen dan wel een reactie daarop is: verbinding contra onzekerheden, individualisering, anonimiteit, ‘wij-zij’. Verbinden komen we even vaak tegen in debatten over de participatiemaatschappij als over de lerende economie, de vermaatschappelijking van kennis en innovatie of sociale segregatie. Van elkaar leren, de noodzaak van verankering, het slaan van bruggen, inclusief denken en doen – het zijn allemaal actuele en salonfähige opgaven waar verbinding elementair is. De populariteit van het gebruik van modewoorden komt de zeggingskracht en betekenis ervan lang niet altijd ten goede. Weinig verrassend daarom dat verbinden en verbinding ook wel onder de noemer ‘vaagpraat’ worden geschaard. In een column van Margriet Oostveen in de Volkskrant van 1 juni 2016 onder de alleszeggende kop “Hou op met ‘verbinden’” maakt zij ook melding van het overloze gebruik van deze woorden: “Het is om gek van te worden. (...) als de trend doorzet, dan wordt 2016 het jaar waarin de woorden ‘verbinding’ en ‘verbinden’ het vaakst zullen opduiken sinds 1995, het eerste volledige jaar dat de Volkskrant digitaal werd bewaard.” En de trend lijkt zich inderdaad voort te zetten. Zoals bijvoorbeeld blijkt uit de hoge kwalificatie die vandaag de dag wordt toegeschreven aan een verbindend persoon. En in de jongste Tweede Kamer-verkiezingen van maart 2017 werd een verbindende en positieve boodschap als het meest nastrevenswaardige aangeduid.

In het nieuwe economische denken wordt in belangrijke mate een draai gemaakt ten opzichte van het huidige dominante economische regime. Vanzelfsprekendheden worden ter discussie gesteld. Tegelijkertijd grijpt veel nieuw economisch denken ook terug naar vroeger tijden toen economie en ecologie evenals economie en samenleving helemaal niet zo scherp van elkaar werden onderscheiden. In het nieuwe economisch denken wordt economische activiteit meer en meer maatschappelijk ingebed en gemotiveerd. Vandaar het beeld van het bedrijf dat samenwerkt of zelfs samen kan vallen met een netwerk van burger-consumenten.

In dit beeld vervaagt het onderscheid tussen bedrijf en omgeving, ontstaan andere rollen en verantwoordelijkheden, krijgen waarden- en mindsets andere invullingen én krijgt duurzaamheid in de voedselketen nieuwe kansen en belang. De gelijkwaardige verbondenheid van de drie P's waar 'the next economy' voor staat, verhoudt zich positief tot 'the next paradigm' waar *Organics 3.0* voor staat.

'Ondernemers in de nieuwe economie hebben begrepen dat duurzaam ondernemen geen 'stand alone' activiteit is. Het is enkel functioneel als ook je leveranciers kiezen voor duurzame oplossingen, en meer nog, ook je klanten'

Marga Hoek (2013: 91)

Participatieladder

Verbindend ondernemen besteedt ook aandacht aan ideeënvorming over de aard en intensiteit van verbinding en participatie. Deze kunnen meerdere vormen aannemen. Als structurerend raamwerk nemen we de participatieladder van Jules Pretty (1995). Diverse gradaties van participatie worden hier onderscheiden waarbij een toenemende invloed van de participant(en) het verschil maakt. De typologie van Pretty is bedoeld om te helpen bij het maken van een voorstelling over uiteenlopende mogelijkheden die er zijn om de sociale verbinding te maken tussen biologisch bedrijf en burger. De participatieladder van Pretty is een conceptueel uitgangspunt voor de ontwikkeling van visie en beeldvorming in het zoekproces om via verbinding en participatie van partijen tot verandering en vernieuwing in de biologische sector te komen.

Consument en burger verbinden aan biologische voedselketens op manieren die ook anders zijn dan het (ver)kopen van biologische voedingsproducten, is geen uitgemaakte zaak. Behalve dat er nog veel uitgezocht en uitgevonden moet worden over hoe die sociale dimensie van duurzaamheid is te laden met waarden en wensen van burgers en consumenten of hoe het maken en bestendigen van die verbinding kan worden aangepakt, is het ook de vraag wat er van burger-consumenten eigenlijk hier verwacht mag en kan worden.





Praktijk

Verbindend ondernemen zoekt naar inspirerende concepten en denklijnen. Maar daarnaast ook naar inspirerende en experimenterende praktijkvoorbeelden en pionierende praktijkmensen. Vandaar dat we de tekst larderen met uitspraken van mensen werkzaam in de biologische frontlinie. Behalve de verlevendiging die dit bedoelt te bieden, geven ze ook enig idee bij de mate waarin praktijkervaringen van verkenners verschillen van de meer theoretische noties die de revue passeren.

Verandering van positie en paradigma

Organic 3.0 markeert een nieuwe fase in de biologisch marktontwikkeling, na *Organic 2.0* waarin biologisch zich gaandeweg gevestigd heeft sinds het laatste kwart van de 20ste eeuw. Er is regelgeving gemaakt, het biologische boerenbedrijf en ketenvorming zijn het embryonale stadium voorbij en er is marktvraag naar biologische producten gecreëerd. Al deze inspanningen en vorderingen ten spijt haalt het mondiale aandeel van biologisch landgebruik en biologische voedselvraag nauwelijks 1 procent. Om meer impact te krijgen en een grotere bijdrage te leveren aan het oplossen van problemen die samenhangen met de conventionele principes en praktijken van voedselproductie en -consumptie, is het volgens IFOAM zaak dat de biologische sector de verbinding maakt met natuurlijke bondgenoten die 'for truly sustainable farming and consumption' zijn. Behalve dat de biologische sector een meer inclusief karakter krijgt, gaat het ook over andere identiteitskenmerken van de biologische sector van nu en straks. De positionering van de biologische beweging rust op de kernwoorden eigentijds en (technologisch en sociaal) innovatief, veranderingsgezind ("movement of change") en diversiteit koesterend ("diversity is at the heart of Organic 3.0"). Dat deze signatuur in de praktijk al gestalte krijgt, mag blijken uit een recente omschrijving van Nederlandse biologisch boeren in zulke woorden als: "Zij combineren duurzaam met innovatie, verbinden oud met nieuw. Professioneel, maar met oog voor de bodem, natuur en dierenwelzijn." (Janssen, 2016: 30)

De "need for reforms and call for paradigm shift" waar het IFOAM-visiedocument (Arbenz et al., 2015: 8) over spreekt betreft dus zowel 'kwantitatieve' uitbreiding – opschaling van de marginale

Terug naar de toekomst

Wie zestig jaar geleden aan een willekeurige Nederlander had gezegd dat we in 2016 in een land van overvloed zouden leven waarin een keur aan eten bijna overal en altijd binnen handbereik is en dat die beschikbaarheid ook nog eens heel betaalbaar is en nauwelijks meer dan tien procent van iemands inkomsten kost, mocht rekenen op verbaasde blikken. Het ongeloof zou gemakkelijk nog groter worden als we deze Nederlander vertellen dat het ontstane Luilekker-voedingsland mensen helemaal niet altijd gelukkig stemt. Er bestaat onbehagen en onbekendheid over waar het eten vandaan komt en wat erin zit. Het contact tussen mensen en voedselproductie is gaandeweg vertroebeld, verstoord en verloren geraakt. De 'ontzorging' die de 21ste eeuwse agrifoodsector consumenten op hoge niveaus van perfectie kan bieden, baart ook zorgen. De naoorlogse Nederlander zal zich hier misschien weinig bij voor kunnen stellen.

Evenmin ligt het voor de hand dat hij verwacht dat de in zijn tijd nog nauwelijks ontwaakte belangstelling voor biologisch boeren in de jaren '60 voorzichtig weer wordt opgepakt om in de jaren '80 steviger voet aan de grond te krijgen en uit te groeien tot een aparte biologische sector met van de gangbare landbouw onderscheidende productieprincipes en –praktijken. Aan de vraagzijde van de biologische markt is groei evenzeer een toepasselijk woord. Hoewel het biologisch marktaandeel in de totale Nederlandse voedingsmarkt bescheiden is, laat de consumentenvraag naar biologisch voedsel de voorbije jaren elke keer een toename zien. De Nederlandse consumentenbestedingen aan biologisch voedsel zijn intussen zodanig gestegen dat de grens van een miljard euro is geslecht. De verwachtingen zijn dat de vraag naar biologisch blijft toenemen, zodanig dat rond 2020 de consumptieve uitgaven aan biologisch voedsel zijn opgelopen naar anderhalf miljard euro en het totale marktaandeel van biologisch het percentage van 5 procent zal gaan halen, dat sinds het begin van deze eeuw het streefgetal is dat vaak wordt genoemd.

marktpositie richting mainstreaming met meer impact voor biologisch, groter marktaandeel, sterkere economische positie en betere verdien capaciteit van de biologische sector – als 'kwalitatieve' verandering: verbreding van coalities en een hedendaags profiel waarin integrale invulling aan het duurzaamheidsconcept wordt gegeven

Herdefinitie van kapitalisme

De beoogde paradigmaverandering wordt een hoopvolle context ('enabling environment') geboden in modern (bedrijfs)economisch denken over de zogenaamde nieuwe economie en sociaal ondernemerschap. Het gaat hier om een visie op economie en de rol van ondernemingen die eveneens een ander paradigma voorstaat dan het heersende. Nieuwe economie en business is op een heel andere leest geschoeid en propageert andere prioriteiten en praktijken. In feite zijn ze nauw verwant aan de biologische beginselen. In de eerste plaats vanwege de duidelijke verbondenheid van economie en ecologie – indachtig de gezamenlijke oorsprong van beide woorden – waarbij ecologie niet ondergeschikt is aan economie maar de ecologische basis en afhankelijkheid van het economisch reilen en zeilen nadruk krijgen. Terwijl de conventie is dat economische

belangen en concurrentievoordelen de boventoon voeren en leidend zijn voor onze omgang met milieu, medemens en dier, kantelen de verhoudingen zich in het nieuwe economische denken naar meer gelijkwaardigheid onder de drie P's. Profit staat niet per se boven planet en people, waardoor de mate waarin het geoorloofd is te streven naar het boeken van ecologische winst en maatschappelijke meerwaarde niet (louter) geregeerd worden door winstverwachtingen en winst maken op het niveau van individuele ondernemingen. Winst komt sowieso in een ander en breder perspectief te staan. In dit verband wordt erop gewezen dat een kenmerk van het neoliberale marktregime is dat winsten worden geprivatiseerd en allerhande kosten worden gesocialiseerd, in plaats van andersom ('true pricing', 'de vervuiler betaalt'). In de agrifoodwereld gaat het meer concreet om voedingsgerelateerde gezondheidseffecten en milieuschade die gepaard gaan met voedselproductie die niet overeenkomstig in de prijs verrekend worden. In dit verband gaat het eveneens over de interpretatie van winst in termen van maatschappelijke winst en gedeelde waarden. Het gedachtegoed van Michael Porter en Mark Kramer is hier de laatste jaren invloedrijk. 'Creating shared value' betekent dat maatschappelijke opgaven zich verbinden met economische verdienmodellen. "The purpose of the corporation must be redefined as creating shared value, not just profit per se",

schrijven ze (2011: 4). Gedeelde waardecreatie betekent een vermaatschappelijking en 'humanisering' van het economische verkeer ('de economie is er voor de mens in plaats van de mens voor de economie'). De herdefiniëring van het kapitalisme, zoals Porter en Kramer het nieuwe denken over gedeelde waardecreatie wel kwalificeren, grijpt in feite ook terug op vroeger tijden toen de scheiding tussen economie en samenleving helemaal niet zo gebruikelijk was als tegenwoordig. Hoe dan ook, gedeelde waardecreatie geeft inhoud aan winst als economische bedrijvigheid die positief bijdraagt aan het welbevinden van de maatschappelijke omgeving. Winst is geen winst als roofbouw op de toekomst van de aarde wordt gepleegd, als ketenpartijen elkaar het vel over de neus halen of als winstuitkeringen aan aandeelhouders parasiteren op het bedrijfspersoneel. Gedeelde waardecreatie betekent dus winst op het economische, sociale en ecologische gebied. De drie P's van duurzaamheid worden dus alle gediend.

'Whole Foods ziet winst en groei niet alleen in de financiële context. Ook maatschappij en medewerker zijn essentieel in het stakeholdermodel van Whole Foods. Whole Foods creëert waarde voor de maatschappij in zijn ondersteuning voor mens en maatschappij vanuit zijn reguliere bedrijfsvoering.'

Jeroen Kemperman et al. (2016: 226, 228)

Maatschappelijk zinvol ondernemen

Wat is de zin van de onderneming, welke maatschappelijke missie, rol en bijdrage heeft ons bedrijf? Het stellen van deze existentiële waarom-vraag en het zoeken naar duidelijke antwoorden staan niet alleen centraal in de Golden Circle van Simon Sinek, maar hebben meer recentelijk ook een impuls gekregen met de aandacht voor de zogenaamde betekenis-economie (purpose economy). Nadrukkelijker dan de belevenis-economie (experience economy), die we sinds het einde van de vorige eeuw kennen, verlegt de betekenis-economie het accent van persoonlijke ervaringen als verdienmodel naar publieke zingeving ('maatschappelijk toegevoegde waarde'). De





waarde die een bedrijf levert aan de buitenwereld is het fundament onder het bedrijf. Waardecreërende business gaat over (het vergroten van) de positieve impact die het bedrijf (pro)actief realiseert (schade vóór zijn), waardoor deze anders en verrekender – zo men wil: verrijkender – is dan bedrijfsinzet op het herstel van schade of de reductie van negatieve impact ('do not harm'). Bieden van maatschappelijke meerwaarde als kern van de bedrijfsopvatting betekent dat vrijblijvendheid hierover plaatsmaakt voor de overtuiging dat het succes van ondernemen op maatschappelijk draagvlak rust. De betekenis voor de samenleving als drager van de verdien capaciteit doet het maatschappelijke en het zakelijke belang met elkaar versmelten ('idealism meets serious business'). Naast de externe, maatschappelijke bedrijfsbetekenis heeft de waarom-vraag ook interne consequenties als we ervan uitgaan dat enige waardenconsistentie wordt nagestreefd door het bedrijf in kwestie. Te denken is hier aan de wijze waarop met het eigen personeel wordt omgegaan, aan karakteristieken van de bedrijfscultuur, aan de inhoud die aan relaties met toeleveranciers of afnemers wordt gegeven. Waardegedreven ondernemen houdt eveneens in dat gezocht wordt naar zowel partners als personeel met gelijksoortige waarden dan die waarop de eigen bedrijfsvoering is gestoeld.

Fasen van maatschappelijk verantwoord ondernemen

De betekenis economie bevindt zich zonder twijfel in de voorhoede van het maatschappelijk zinvol ondernemen. MVO Nederland (2015) laat dit mooi zien in de fasering die ze hanteren. Daaruit blijkt dat de meest gevorderde fase van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) het meest afwijkt van de gevestigde orde en daarmee het meest samenvalt met zowel de paradigmaverandering als de betekenis economie waarover het hierboven ging:

- Fase 5 – Maatschappelijke winstmaximalisatie: Winst en impact op sociaal en milieugebied zijn het expliciete ondernemingsdoel, financiële winst is een hulpmiddel. Bedrijven gaan terug naar 'het waarom': wat zijn de actuele maatschappelijke vraagstukken en hoe kunnen zij, alleen of in samenwerking met anderen, bijdragen aan een oplossing?
- Fase 4 – Meervoudige waardecreatie: Het bedrijf wil vooruitgang boeken op zowel people, planet als profit. MVO wordt deel

Maatschappelijke verbondenheid van ondernemingen

Diana Mazutis en Natalie Slawinski (2015) kiezen voor een verreikende interpretatie van corporate social responsibility (CSR): “[T] here is a need to focus on the societal benefits of CSR efforts. We therefore define CSR more broadly as organizational activities designed to make a positive impact on society.” (p. 139) Deze benadering maakt dat de relatie met de sociale omgeving van groot belang is. Om de verhouding tussen onderneming en omgeving te verkennen, onderscheiden Mazutis en Slawinski enerzijds de mate waarin een onderneming intern een goed en helder idee heeft van haar waarden en doelstellingen. De onderneming is expliciet, terwijl impliciet betekent dat een bedrijf zich niet verbindt aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO/CSR) maar zich primair op de eigen bedrijfsbelangen richt en zich min of meer in een sociaal vacuüm plaatst, oftewel buiten de samenleving. Anderzijds onderscheiden de auteurs de mate waarin een onderneming maatschappelijk verbonden is en zich als zodanig gedraagt door rekening te houden met de impact van het eigen doen en laten op de samenleving als geheel en de behoeften van ketenpartners. Een ‘collectivistic firm’, zoals de auteurs het noemen, denkt en doet inclusief in plaats van exclusief. Wanneer beide dimensies impliciet – expliciet (door de

auteurs distinctiveness genoemd) en inclusief – exclusief (door de auteurs social connectedness genoemd) worden gecombineerd, dan ontstaat een vierdeling. (1) Een onderneming die uitgesproken is in haar maatschappelijke missie, visie en waarden en dit waardencongruent omzet in inclusief handelen, zal hoogstwaarschijnlijk als authentiek worden gezien en ervaren (inclusief/expliciet). (2) Een onderneming die een MVO-visie heeft of ontwikkelt zonder daar maatschappelijke consequenties aan te verbinden, zal de focus leggen op activiteiten die economisch gewin opleveren of reputatiewinst (door incidentele blijken van filantropie). Dergelijk bedrijfsvoordeel zal gemakkelijk als greenwashing worden gezien en ervaren, en derhalve als niet authentiek (exclusief/impliciet). (3) Een bedrijf dat maatschappelijk ruggespraak houdt zonder dat wensen en behoeften van sociale of ketenpartners tot de kernwaarden van de onderneming gaan behoren, maakt het waarschijnlijk dat haar CSR-activiteiten met cynisme en wantrouwen bejegend zullen worden en als onoprecht gekwalificeerd (inclusief/impliciet). (4) Een bedrijf dat sterk stuurt op maatschappelijk waarden maar zich niet verstaat noch verbindt met maatschappelijke partijen of het CSR-beleid niet responsief laat zijn voor eventuele noden of behoeften van betrokken ketenactoren, loopt groot risico dat een dergelijk maatschappelijk ‘losgezongen’ bedrijfsinterne CSR-strategie als misleidend wordt bestempeld door buitenstaanders (exclusief/expliciet).

van de strategie. Deze offensieve benadering levert meer milieuwinst, meer sociale én financiële winst op. Als zich een situatie voordoet waarin dat niet mogelijk blijkt, valt het bedrijf terug op het afwegingsmodel.

- Fase 3 – Balanceren: Het bedrijf ziet ondernemen als balanceren tussen de drie P’s. Alle drie zijn belangrijk en in de praktijk vindt er een constante belangenafweging plaats. In deze benadering van MVO is financiële winst belangrijk, maar het is niet het enige criterium.
- Fase 2 – Win-win: Het bedrijf doet alleen aan MVO als dat winst oplevert. Er wordt alleen maatschappelijk verantwoord ondernemen in ‘win-winsituaties’, zoals energiebesparing. Er is geen wezenlijke wijziging in het ondernemingsmodel, MVO-activiteiten vinden plaats in projectvorm.
- Fase 1 – Winst voorop: Bij de klassieke, ouderwetse onderneming staat MVO niet op de agenda. Hoogstens doet men wat aan liefdadigheid en voldoet aan minimeisen op milieu- en

sociaal gebied en respecteert wetten en regels. Maximale financiële winst is het enige expliciete doel.

- Fase 0 – Start: Veel bedrijven zijn ooit gestart omdat er een maatschappelijke behoefte bestond aan hun product. In de loop van de jaren kan dit oorspronkelijke motief op de achtergrond raken. Aandeelhouders en omzetgroei worden belangrijker dan tevreden klanten en een goed product.

‘U moet aan de bak met uw businessmodel en alle hulp die u daarbij kunt krijgen, is belangrijk. Wat wij essentieel vinden in die businessmodellen van de toekomst, is dat je met elkaar, in een netwerk, probeert dat wat van waarde is te organiseren.’

Jan Jonker (2015: 31)

Consumenten ondersteunen MVO

Aan corporate social responsibility (CSR) oftewel MVO is een dimensie toe te voegen als de rol van consumenten in het ondersteunen en activeren ervan wordt benadrukt. Dit is aan de orde als het gaat over consumer social responsibility (CnSR). CnSR is relevant om even bij stil te staan tijdens onze zoektocht naar de sociale fundering onder biologische business, omdat CnSR gaat over support van consumentenzijde, over verbreding van het waardenpalet dat ten grondslag ligt aan de relaties tussen onderneming en consument. Om dit te verduidelijken citeren we de openingszinnen van een artikel van Robert Caruana en Andreas Chatzidakis (2014: 577): "The emergence of consumer social responsibility (CnSR) has meant that the familiar terrain upon which the battle for consumer utility is fought – price, convenience, reliability, and availability – has extended to include social issues of justice, fairness, rights, virtue, and sustainability. This has transformed the nature of corporate-consumer relationships, from one forged largely on utility maximization, exchange value, and product efficiency, to a broader and more intricate socio-moral and political relationship." CnSR beklemtoont dat MVO door consumenten gevoed moet worden om te groeien en te bloeien. In het volgende deel komen we nader te spreken over de invloed van de omgeving, maar hier vormen consumenten dus de omgevingsvariabele die CSR-bedrijfsbeleid steunt en sterkt. Eveneens benadrukt CnSR dat CSR/MVO zich kan wortelen in een ondergrond van waarden die 3P-breed zijn. Hieronder wordt nader ingegaan op 'burgerwaarden' en burger-consumenten die hier vruchtbare grond aan geven.

Sociale innovatie tussen winst en waarden

Wie het over maatschappelijk verbinden heeft, heeft het meer recentelijk ook over sociale innovatie. Ook hier is de maatschappelijke dimensie prominent aanwezig. Zeker als een brede definitie van sociale innovatie wordt gehanteerd als het gezamenlijk zoeken naar nieuwe oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en opgaven, die effectiever, eerlijker of duurzamer zijn dan bestaande. Deze idee van sociale innovatie geniet tegenwoordig populariteit in zowel de Europese als Nederlandse context. Maar behalve dat sociale innovatie tegenwoordig als een aantrekkelijk begrip of buzzword wordt gekwalificeerd, dat van toepassing wordt geacht op





zulke uiteenlopende voorbeelden als Wikipedia, broodfondsen, transition towns, microfinanciering of energiecoöperaties, is sociale innovatie méér dan politiek correct en onschuldig. Sociale innovatie heeft een maatschappijkritische rand en stelt de status quo en de gangbare oplossingsrichtingen ter discussie. Belangrijk kenmerk van sociale innovatie is eveneens dat de sociale dimensie – de P van people – op een tweeledige wijze centraal staat: samenwerkende mensen zijn de drijvende kracht (input/middel) en het doel (output) is een positieve bijdrage te leveren aan de aanpak van sociale vraagstukken die van maatschappelijke meerwaarde is. In de woorden van de AWT (2014: 13, 27): "Sociale innovaties zijn maatschappelijke initiatieven gericht op het zoeken van nieuwe oplossingen voor sociale vraagstukken. (...) Sociale innovatie (...) gaat in de kern steeds om activiteiten gericht op het zoeken naar (nieuwe) oplossingen voor sociale problemen die daarbij nieuwe manieren van samenwerken, coalitievorming en cocreatie inzetten." Het succes van de geboden oplossing wordt primair afgemeten aan de creatie van publieke meerwaarde. Zonder dat altijd precies duidelijk is waarmee het algemene belang gediend is, breekt sociale innovatie het belangenkader open voor sociale baten en behoeften. Door een breder afrekenmodel dan winstmaximalisatie te hanteren breekt sociale innovatie, evenals MVO, de vanzelfsprekendheid van het 'halen' van financiële winst – de P van profit – open voor debat en kritiek met de aanvulling van het 'brengen' van waardecreatie op de P's van people en planet.

De relevantie van sociale innovatie voor de sociale signatuur van het biologische duurzaamheidsprofiel is dat sociale innovatie met name de sociale dimensie van duurzaamheid naar voren haalt ('van toegevoegde sociale waarde zijn'), evenals verbondenheid gebaseerd op waardenpluriformiteit, het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor het bewerkstelligen van transitie (en dus niet naar anderen te wijzen of op technologie als reddende engel te vertrouwen), en niet bang te zijn voor het inslaan van ongebaande paden.

Burgerschapskonsumentisme

De opvallende belangstelling voor verbinding vandaag de dag wordt ongetwijfeld ook getrokken door een gevoelde noodzaak tegenwicht te bieden aan zulke 'centrifugale' krachten in de moderne samenleving als individualisering, polarisatie en segregatie. Meer in het

2016-geluiden

“In ons tijdsgewricht zijn mensen onthecht geraakt van de primaire bestaansmiddelen (...) Daarbij zijn producent en consument ver van elkaar weggedreven. Los van de basis weet niemand zich echt meer verantwoordelijk (...) De milieuproblematiek is dan ook niet zozeer een kwestie van te weinig technologie, maar van te weinig verbondenheid van de mens met zijn natuurlijke én zijn sociale omgeving. (...) Het gaat met name om het hechter en heilzamer maken van de relaties en interacties tussen mensen.” (Schouten, 2016: 154)

“De hoofdvraag is (...) hoe we onbaatzuchtige waarden een grotere rol kunnen laten spelen in een wereld die zo op competitie gericht is.” (Schouten, 2016: 150)

“Meer en meer mensen maken zich zorgen over ons voedselsysteem; over de manier waarop we voedsel consumeren en produceren en wat de effecten daarvan zijn. Ons voedsel is dan wel goedkoper en veiliger dan ooit, maar volgens velen gaat dat ten koste van een hoop andere waarden.” (Lelieveldt, 2016: 9)

“Wanneer de wens aan houvast wordt losgelaten en het gaat over je verdiepen in onderliggende waarden en verbindingen, ontstaat een ongekende ruimte voor verandering.” (Smeets, 2016: 13)

“De waarden die we kiezen, bepalen namelijk de wereld waarin we leven.” (Engelen, 2016: 66)

“Olam heeft een aantal onderscheidende waarden. Die liggen diep verankerd in de strategie van het bedrijf en zijn belangrijk in alle beslissingen die het neemt: ondernemerschap, integriteit en gelijkwaardigheid. (...) Het verschil tussen Olam en zijn concurrenten zit hem vooral in de maatschappelijke visie van Olam. Het wil expliciet waarde toevoegen aan de gehele keten. Deze maatschappelijke betrokkenheid is niet een dun laagje vernis, maar is diep geworteld.” (Kemperman et al., 2016: 104, 106)

bijzonder voor de wereld van agrifood geldt dat in de loop der tijd de afstand tussen boer en burger is toegenomen – zowel de fysieke als mentale afstand. Met name sinds het begin van deze eeuw wordt er frequent gesproken over een kloof tussen vraag en aanbod, over consumenten die vervreemd zijn geraakt van waar

‘De Nieuwe Graanshuur is een coöperatieve winkel waar de meer dan honderd leden op onze zogenaamde ‘ijkavonden’ meedenken over de winkel en ideeën inbrengen. Ook beslissen ze mee over hoe we via het assortiment van de winkel kunnen bijdragen aan de biologische voedselproductie in de regio. Dit laatste realiseren we onder meer door directe inkooprelaties met telers. Naast verbinding met telers gaat klantenbinding vooral ook over sfeer in de winkel en onderling contact. En natuurlijk berust verbinding op sympathie voor onze winkelwaarden verpakingsarm en streekgericht.’

Abel Hertzberger (persoonlijke communicatie)

hun eten vandaan komt en hoe het gemaakt wordt. En vervolgens wordt geconstateerd dat niet iedereen comfortabel is met de mate waarin mensen zijn afgedreven van de voedselproductie en de mate waarin we de voedselvoorziening hebben uitbesteed aan supermarkten. Veel consumenten zijn niet alleen maar blij en tevreden met de ontstane situatie, maar voelen zich ook ongemakkelijk of ontevreden over het gebrek aan kennis over en verbondenheid met hun eten. Dit laatste laat zich voeden door zorg over het ‘knutselen’ aan voedsel en de industrialisering van voedselproductieprocessen, het gesleep met eten over de wereld, de ondoorzichtigheid van complexe en wereldomspannende agroketens, of met ongerustheid over voedselschandalen. Initiatieven om het verbroken contact te helpen herstellen, zijn er vandaag de dag te over. We hoeven hier maar te denken aan uiteenlopende korte ketens die zich hebben gevormd, aan food festivals, rijdende keukens, biologische markten, stadslandbouw, thuisafgehaald, adopteer een appelboom, kip, e.d., aan on- en offline verkoop van vlees- of groentepakketten direct van de boer, aan voedselcoöperaties, etc. Delen van het consumentenpubliek laten zich met graagte faciliteren door deze en de vele andere voedselinitiatieven die consumenten concreet handelingsperspectief geven.

De animo van consumenten om allerlei vernieuwende voedseliniciatieven te steunen is een aanvullende aanwijzing dat het onrealistisch is consumenten te portretteren als pure prijsspakkers die verder niets over hun eten willen weten. Natuurlijk, prijs, smaak en gemak zijn cruciale variabelen voor de keuzes die we maken, maar het mensbeeld van de rationele consument verdient nuancering. Het aloude onderscheid tussen de consument en de burger is weliswaar nog altijd springlevend in het alledaagse taalgebruik, maar betreffen nogal een simplificatie als de voorstelling van zaken is dat de mens als burger op de stoep vóór de supermarkt de mond vol heeft over dierenwelzijn, milieuvriendelijkheid of rechtvaardigheid en eenmaal binnen voor het schap transformeert tot consument die kiest op basis van prijs en smaak. Maar de richtsnoeren waardoor mensen zich laten leiden zijn in werkelijkheid minder strikt uit elkaar te houden. Consumenten zijn meerduidigere wezens dan de 'homo economicus' wiens doen en laten rust op de pijlers van welbegrepen eigenbelang en welbewuste kosten-batenafweging. Zulke 'burgerwaarden' als rekening houden met de mogelijke consequenties van de keuzes die je maakt voor medemens, dier en milieu of belang hechten aan het voedselsysteem dat je helpt met de gemaakte consumptieve keuzes, spelen maar al te vaak een rol van betekenis. De geïndividualiseerde consument is en blijft ook een sociaal wezen dat zich onderdeel weet van een groter geheel en (samenwerkings)relaties met anderen als levensbehoefte heeft. Vandaar dat de tweedeling tussen de prototypische consument en burger is te relativiseren en dit kenbaar is te maken door het te hebben over de samenvoegende benaming burger-consumenten ('citizen-consumers'). Maatschappelijke impact of langetermijnconsequenties doen ook mee in het afwegingskader van de gedragskeuzes die we maken. Dit 'burgerschapscosumentisme' wordt niet vergeten. Naast de aantrekkingskracht van biologisch vanuit 'burgerwaarden' wordt de band tussen biologisch en burger-consument ook gesmeed door zulke 'consumentenwaarden' als smaak, gezond, gebruiksgemak, status, hip, verwennerij of goed gevoel. Dat we dit laatste niet vergeten is geen nieuwe boodschap: meer dan 10 jaar geleden werd al genoemd dat economische en persoonlijke leefstijlmotieven meespelen in de aantrekkelijkheid van biologisch eten voor consumenten (Wijnands et al., 2005).





Consumenten als change agents?

Dat consumenten met hun portemonnee kunnen stemmen en bijdragen aan duurzame transitie in de wereld van landbouw en voedsel hoeft niet te worden ontkend als tegelijkertijd kritisch wordt gekeken naar het standpunt waarin consumenten een hoofdrol krijgen toebedeeld in het doorbreken van het gevestigde voedselregime. Zo laat een Noorse consumentenstudie (Vittersø & Tangeland, 2015) zien dat het bestempelen van consumenten als machtige 'agents of change' ten gunste van de markt voor biologisch mag worden getemperd. De auteurs concluderen dat consumenten sinds 2000 niet de bepalende factor zijn in de ontwikkeling van de biologische markt. Een politiek beleid toegespitst op informatie richting consumenten die zelf hun keuzes reguleren, overschat het vermogen van mondige consumenten eigenstandig impact te hebben op het vergroten van het marktaandeel van biologisch, constateren Vittersø & Tangeland. Zo'n uitkomst bevestigt dat voor het begrip en de transformatieve kracht van de keuzes die consumenten maken méér nodig is dan attentie voor hun (intrinsieke) motivaties. Wie de opinie deelt dat verduurzaming in het algemeen en groei van de biologische markt in het bijzonder gedoemd is te mislukken als de vraagzijde buiten beschouwing wordt gelaten, neemt die des te meer serieus als omgevingsfactoren worden meegenomen. Een van de bekendere gedragsmodellen waarin motivatie aanvulling krijgt van omgevingsmogelijkheden is dat van Motivation-Opportunity-Ability. Dit MOA-model combineert persoonlijke motieven (willen), met kennis en vaardigheden (weten) én met mogelijkheden (kunnen) die de situationele omstandigheden al dan niet bieden, als de gedragsbepalende factoren.

Koning Klant en ketenomkering

De keuzes van voedingsconsumenten worden in niet onbelangrijke mate gestuurd en gestuurd door wat door fabrikanten wordt gemaakt en door retailers wordt aangeboden en aangeprezen. Consumenten zijn geen absolute heer en meester over de keuzes die ze maken, maar deze worden beïnvloed door socioculturele (wat normaal, aantrekkelijk, goed, e.d. wordt gevonden – door betekenisvolle anderen) en fysieke (beschikbaar, bereikbaar, betaalbaar) situationele omstandigheden. Die consumptieve context bevordert bepaalde keuzes en belemmert andere. Het mag duidelijk zijn dat de omstandigheden ook anno nu lang niet

automatisch in het voordeel zijn van het maken van de biologische keuze. En die consumptieve omgeving leert dat zulke woorden als vraagsturing en ketenomkering niet inhouden dat consumenten alle verantwoordelijkheid naar zich toegeschoven krijgen als het erom gaat oplossingen te brengen voor problemen in voedselland. Dan zou tegelijkertijd onrealistisch veel gewicht op de schouders van consumenten worden gelegd en onvoldoende rekening gehouden met het gewicht dat omgevingsfactoren in de schaal leggen. Het belang van die consumptieve omgeving leert ook dat deze vanuit de biosector zelf is te ontwikkelen en beïnvloeden. Dit gebeurt ook al volop door biologische markten en supermarkten, door boerderijwinkels en biologisch aanbod in de food service. Deze dragen alle bij de biologische keuze de meer gemakkelijke keuze te maken.

‘Verbinden is bij uitstek weggelegd voor biologische boeren met visie op het voorzien in wat maatschappelijk gewaardeerd én van de biologische sector verwacht wordt, aangevuld met een goed gevoel voor wat mensen willen en leuk vinden. Dit alles passend bij het eigen bedrijf. En bij de eigen persoonlijkheid: het gaat ook om boeren die niet alleen boer zijn, maar ook ‘buitenlui’ en een diversiteit van activiteiten kunnen managen.’

Leen Janmaat (persoonlijke communicatie)

Pretty’s participatieladder

Hoe is invulling te geven aan het verbinden van biosector en burgerij? Om licht te werpen op verschillende niveaus van verbondenheid gebruiken we de participatieladder van Pretty (1995). Hier worden zeven verschillende niveaus (‘sporten op de ladder’) van burgerparticipatie onderscheiden die inzicht geven in hoe er vorm is te geven aan de mate waarin meningen ‘van buitenstaanders’ ingebracht kunnen worden respectievelijk invloed hebben op het ‘interne’ (bedrijfs)proces. Pretty’s participatieladder – of desgewenst: verbindingsladder – bestaat uit gradaties van participatie die variëren van nonparticipatie naar passieve betrokkenheid tot

volledige zelfsturing door participanten.

Betrokken betrekkingen tussen biosector en burgers, samen verantwoordelijkheid nemen en creatie van gedeelde waarde, kent verschillende verschijningsvormen. Bewerken we Pretty’s participatieladder met de termen biologische ondernemer en burger-consument, dan zijn ‘van beneden naar boven’ de volgende niveaus te onderscheiden:

- Niveau 0 – Geen participatie: Burger-consumenten worden niet (structureel) geïnformeerd over plannen of activiteiten van de biologische ondernemer, maar hoogstens ad hoc en onpersoonlijk.
- Niveau 1 – Passieve participatie: Biologische ondernemers hebben volledige controle over hun bedrijfsvoering: programma, planning en de organisatie van activiteiten, het leggen van contacten en financiën. Burger-consumenten worden desgevraagd geïnformeerd over plannen zonder inspraak of invloed.

Op de volgende niveaus van participatie verandert de interactie van monoloog richting vormen van dialoog; van zenden naar tweerichtingsverkeer:

- Niveau 2 – Participatie via informatie: burger-consumenten worden geïnformeerd over bedrijfsvoering en bedrijfsactiviteiten en worden daarin door biologische ondernemer betrokken via het stellen en beantwoorden van vragen.
- Niveau 3 – Participatie via consultatie: burger-consumenten worden geconsulteerd over bedrijfsvoering en -activiteiten en er wordt door biologische ondernemer geluisterd en gehandeld naar hun visie als ze dat nodig en zinvol achten. De besluitvorming ligt bij de ondernemers.

De stap naar hogere gradaties van participatie behelst hogere vormen van activiteit en van sturing door burger-consumenten. De rol van ‘gewone’ mensen wordt actiever en ze zitten in toenemende mate achter het stuur (‘in the driver’s seat’):

- Niveau 4 – Functionele participatie: Burger-consumenten zijn meer betrokken bij het proces van besluitvorming. Ze doen actief mee aan de ontwikkeling van het bedrijfsbeleid en programma van activiteiten. De uiteindelijke controle en het nemen van besluiten blijft in handen van ondernemer.

- Niveau 5 – Interactieve participatie: Burger-consumenten zijn betrokken in een partnership met bio-ondernemer in planning en implementatie van activiteiten. Besluiten worden gezamenlijk genomen en burger-consumenten brengen hulpbronnen in.
- Niveau 6 – Zelfmobilisatie: Biologische ondernemers staan op de achtergrond. Burger-consumenten maken onafhankelijke keuzes, leggen hun eigen contacten en hebben volledige controle over planning en implementatie van bedrijfsactiviteiten. De meeste financiering wordt gevonden door burger-consumenten zelf, die ook controle hebben over de besteding.

Variaties op het participatiethema

Participatie en participatieladder zijn niet het exclusieve domein van Jules Pretty. Sterker, diens participatieladder is direct schatplichtig aan de burgerparticipatieladder van Sherry Arnstein uit 1969, waarin de onderscheiden sporten van de ladder betrekking hebben op machtsverdeling: aan de bovenzijde van de ladder zijn burgers 'in control' over politieke en economische processen terwijl ze er aan de onderkant door gemanipuleerd worden. Na Arnstein zijn er diverse anderen geweest die soortgelijke categorieën onderscheiden. Pretty's ladder behoort tot de bekendere. In alle gevallen gaat het om conceptualisaties van participatie waarin stakeholders figureren wiens betrokkenheid varieert van incidenteel of oppervlakkig tot structureel en onlosmakelijk verbonden. De gebruikte bewoordingen om te verschillende gradaties van participatie aan te duiden wisselen. Het gaat bijvoorbeeld over respectievelijk meedoen, meewerken, meedenken en meebeslissen. Of de opeenvolgende stadia heten informeren, raadplegen, co-produceren, meebeslissen en zelfbeheren. Nog beeldender wellicht is de betrokkenheid te verwoorden via de fasen die zijn te onderscheiden in de aantrekkingskracht tussen mensen: de flirt, de aanspraak, het afspraakje, de verliefdheid en de liefdesrelatie (zie Lengkeek & Woestenburg, 2003: 119 e.v.). Aan de hand van deze herkenbare vergelijking is invoelbaar te maken dat participatie niet alleen verschillende stadia kent, maar ook verschillende lading geeft aan de verhouding tussen de participanten: bij meer intensieve vormen van participatie worden de wederzijdse belangen en behoeften belangrijker.





Verbindingsmiddelen

Het voorbeeld van de Herenboerderij leert ook dat verbinden niet alleen een kwestie is van de intensiteit van inspraak of invloed en evenmin van alleen geld en goederen. Jan Jonker (2014) biedt hier een aanvulling op als hij er aandacht voor vraagt dat de onderlinge uitwisseling van geld en goederen niet de enige 'verbindingsmiddelen' zijn. Van betekenis en belang voor verbinding tussen mensen of partijen zijn bijvoorbeeld het investeren in en/of het uitwisselen van tijd, zorg en aandacht, expertise, toegang bieden tot je netwerk, data of diensten. Dit alles geeft verdieping aan verbinding. De verbinding wint aan betekenis met een gezamenlijk doel, met gedeelde waarden over goed boeren en goed voedsel. Het cement van de verbinding bestaat behalve uit financiële en materiële ingrediënten, ook uit bindmiddel dat is verkregen uit het antwoord op de waarom-vraag; op gedeelde waarden. Natuurlijk geld en goederen zijn van niet te onderschatten belang en vaak genoeg de maat voor succes, maar voor verbinding en de verdieping daarvan, zo leert Jonker, is niet alles van waarde in geld uit te drukken, maar moeten we ook oog hebben voor een diversiteit van transactiemiddelen ('sociaal wisselgeld') dat waardevol is voor het realiseren en intensiveren van (vertrouwens)banden.

'Een doel van de Herenboerderij is dat het praten in gesloten kringetjes van boeren, erfbetreders, familie, toeleveranciers en afnemers wordt doorbroken. Spreken met gelijkgestemden met eenvormige belangen en een gedeeld beeld van 'goed' boeren, is fnuikend voor verandering. De Herenboerderij staat letterlijk en figuurlijk open voor andere geluiden en dwarsdenken; faciliteert juist inspraak door burgers die geen insiders zijn. Dan krijg je heel andere discussies. Herenboeren blijken ook heel gemotiveerd om mee te praten. Ook op deze manier voorziet het concept in een consumentenbehoefte.'

Geert van der Veer (persoonlijke communicatie)

Verbindend ondernemen in 'full swing'

Zojuist is onder het kopje 'Burgerschapscosumentisme' al aange-
stipt dat er tegenwoordig veel nieuwe voedselinitiatieven zijn aan te
wijzen waar op enigerlei én eigen wijze nieuwe verbinding tussen
aanbieder en vrager wordt gemaakt. Initiatieven ook, waarin
gezocht wordt naar het maken van andere keuzes dan gebruikelijke,
naar alternatieven voor de ervaren onvrede met het gangbare
voedselsysteem en naar waarachtige, waardegedreven, verbindin-
gen met burger-consumenten die hier support aan willen geven. We
hebben het over een zoekproces; over gaandeweg ontdekken wat
lukt. Voor de ontwikkeling van zulke nieuwe verdienmodellen en
betekenisvolle bedrijfsvoering bestaat geen blauwdruk of gebaand
pad. Tot aansprekende 'verbinders' van vandaag de dag, die het
hebben aangedurfd nieuwe bruggen te slaan tussen aanbieder en
vrager, behoren bijvoorbeeld de coöperatieve winkels Rio de bio
(Utrecht) en De Nieuwe Graanschuur (Amersfoort) waarbij de
winkel het centrale en fysieke verbindingpunt is. Ook de recente
transformatie van Odin-supermarkten tot een coöperatie met
klanten als leden, is in dit verband het noemen waard. Maken we de
overgang naar online-verbinding, dan is te verwijzen naar Koop een
koe, leverancier van vleespakketten waar verschillende biologische

veehouders bij zijn aangesloten, of naar Beebox van Willem&Drees,
de volledig biologische aanbieder van maaltijdboxen rechtstreeks bij
de klanten thuis. Voorbeelden als deze passen in het hedendaagse
beeld van korte ketens waar directe relaties worden gelegd die
geladen worden met zulke waarden als ambachtelijk en authentiek,
integer en transparant, respect voor mens, dier en milieu en
menselijke maat. Te kust en te keur zijn er zulke verbinders in het
biologische land te vinden: van De Nieuwe Akker (nabij Haarlem)
naar Boerderij Poelzicht (nabij Goes) tot Hoeve Biesland (nabij
Delft) en BioRomeo (Noordoostpolder e.o.) – om er enkele te
noemen.

Ligt in de online-voorbeelden ook het nodige accent op service en
gemak, in veel andere gevallen krijgt juist de intensiteit van de
verbinding nadruk. Anders gezegd, de betrokkenheid en bemoeienis
van burger-consumenten wordt gefaciliteerd. De coöperatieve
structuur van de Herenboerderij of de Odin-supermarkt zijn voor-
beelden van meer invloed en inspraak, maar het kan ook gaan om
Ekoplaza dat toe wil naar de inzet van eigen werknemers bij het
maken van consumentencontact en het achterhalen van gedeelde
wensen en waarden, over Bio+ dat interesse heeft in processen van
co-creatie met consumenten, of over Bio1000 dat burgerparticipatie

Verdieping van verbinding

Een actueel voorbeeld van hoe in de praktijk invulling is te geven
aan de hoogste sporten van Pretty's ladder, is de Herenboerderij in
Boxtel. In deze herenboerderij participeren momenteel meer dan 100
gezinnen, die per huishouden 2000 euro hebben geïnvesteerd in de
boerderij en daarmee mede-eigenaar zijn en meebepalen wat er
verbouwd wordt op de gemengde en kleinschalige (20 ha) herenboer-
derij. De deelnemende burgers zijn inderdaad 'herenboeren' want
hun participatie houdt geen verplichting in om mee te werken op de
boerderij. Men mag desgewenst wel meewerken, maar de boer, die in
loondienst is van de coöperatie, is de vakman die eerstverantwoorde-
lijk is voor de verzorging van de dieren en de productie en teelt van
aardappels, groenten en fruit. De boer runt het bedrijf, maar de
coöperatieve Herenboerderij wordt gerund voor rekening en risico
van de participerende herenboeren. De boer voorziet de participan-
ten, oftewel de lokale herenboeren, van ruim de helft van hun
wekelijkse behoefte aan vlees, aardappels, eieren, groenten en fruit.
Op hun beurt betalen de deelnemers een marktconforme prijs voor

die producten afkomstig van hun deels eigen bedrijf (Overbeek et al.,
2017). Het voorbeeld van de herenboeren wijst ook op verbinding die
andere verhoudingen en verschuivende verantwoordelijkheden
betekent: de boer produceert op een bedrijf dat niet zijn eigen bedrijf
is en klanten kopen hun eten op een boerderij waar ze zelf mede-
eigenaar van zijn. Het idee van 'mijn' bedrijf vervaagt evenals het
onderscheid tussen producent en consument (wat het begrip pro-
sumer relevant maakt, zoals dat ook al het geval is bij zulke moderne
voorbeelden als 3D-printen of energieopwekking). Bij verdiepende
verbinding horen verrassende samenwerkingsverbanden en verande-
rende rollen en functies die minder lineair de schakels van producent
naar consument – van toeleverancier naar afnemer (B2B) tot
eindgebruiker (B2C) – volgen, naar waarbij schakels worden overge-
slagen dan wel op onorthodoxe volgorde met elkaar verbonden zijn,
zoals in het geval van C2C: consumenten leveren elkaar producten of
diensten zonder tussenkomst van andere ketenschakels (denk aan:
kamerverhuur, spullen of auto delen, etc.), en C2B: consumenten
leveren rechtstreeks aan bedrijven, die afnemers worden van deze
'consumentenproducten'.

‘Ondernemers die de wijze van voedselproductie samen laten gaan met maatschappelijke waardecreatie (...) kunnen hun product extra betekenis geven voor consumenten. Klanten willen voor deze producten een meerprijs betalen. De betekenis van het product ontstaat door het verhaal van de producent, het vertrouwen in zijn werkwijze en de korte afstand tussen consument en producent waardoor consumenten diegenen kunnen aanspreken die het voedsel produceren.’

Frederiek van Lienen et al. (2016: 11)

en –consultatie faciliteert over maatschappelijk ervaren waarde, dilemma’s en knelpunten van de biologische sector.

Onderscheidingskracht

Praktijkvoorbeelden van verbindende ondernemers getuigen om te beginnen van betekenisvolle biologische bedrijfsvoering. Maar deze profilering langs duurzaamheidswaarden met speciale aandacht voor verbinding met mens en maatschappij (de P van people), is ook te zien tegen de achtergrond van een behoefte aan versterking van de biologische onderscheidingskracht. Want behalve dat ook de gangbare agroproductieketens verduurzamen en het verschil met biologisch verkleinen, bestaat een andere hier relevante ontwikkeling uit de groei van het aanbod biologisch in reguliere verkoopkanalen. In Engeland bijvoorbeeld leveren Tesco en Waitrose hier bewijzen voor en met betrekking tot Nederland betreft een jonge ontwikkeling de uitbreiding van het biologische assortiment in de derde supermarktketen van ons land: discounter Lidl. Onder het motto ‘duurzaam hoeft niet duur te zijn’ biedt Lidl biologische producten aan met een prijsniveau dat lager ligt dan andere supermarkten evenals de Ekoplaza’s en gespecialiseerde winkels. Mede in reactie op deze ontwikkelingen zoeken coöperatieve (winkel)formules juist naar het contrast hiermee. De waarde van biologische voedingswaren is groter dan hun voedings- en financiële waarde. Die meerwaarde verdient een meerprijs; die toegevoegde waarde bestaat uit meervoudige waarden dan productprijs.





‘De adoptie van biologisch door bedrijven als Lidl vergroot de markt voor duurzaam en gezond eten. Dat is positief. Maar het zal in de biologische sector ook gaan leiden tot de adoptie van dominante principes uit de gangbare landbouw, zoals schaalvergroting en kostprijsreductie. Ik voorzie meer onderscheid tussen biologisch met opschaling als oogmerk en biologisch met het familiebedrijf en alternatieve kanalen als focus.’

Drees Peter van den Bosch (persoonlijke communicatie)

De zoekroute naar biologische onderscheidingskracht is in het voorgaande eerst en vooral gezocht vanuit het uitgangspunt van verbondenheid. Er is gezocht naar de betekenisgeving van biologisch ondernemerschap door de sociale dimensie van duurzaamheid te accentueren. Betekenisvol biologisch ondernemen probeert vorm te geven aan een verdienmodel dat gestoeld is op gedeelde waardecreatie en ingeregelde verantwoordelijkheid van biologisch boer tot betrokken burger. Het gaat om ketens waar betrokkenen zich medeverantwoordelijk voelen voor wat er terug en verderop in de keten gebeurt en die gericht zijn op verduurzaming op alle drie de P's, om zodoende de integrale duurzaamheidsprestaties van biologische ketens verder te vergroten. Duurzaam betekent hier niet in het minst dat burger-consumenten in de gelegenheid worden gesteld te participeren evenals dat biologische professionals mogen rekenen op 'geld voor hun waar'. Wederzijdse betrokkenheid vormt hier een basis onder het behouden en verstevigen van een maatschappelijk gedragen businessmodel, net zo goed als dat het bijdraagt aan de versterking van biologische innovatie- en initiatieffkracht. Zulke biologische ketens zullen aan robuustheid en concurrentiekracht winnen. En daarmee toekomstbestendiger worden.

In het bovenstaande is geprobeerd perspectief te geven aan het zoeken naar nieuwe wegen en invullingen van verbinding tussen burger-consumenten en bedrijven aan de hand van 'open' concepten die hiertoe willen bijdragen. Ook de tegenwoordige omstandig-

heid van marktgroei geeft extra reden stil te staan bij de wijze waarop en de waarden waarmee die groei is te organiseren. Wat betekent een biologische groeimarkt voor de waarden waar de biosector voor staat? Tot op welke hoogte is groei überhaupt een nastrevenswaardig doel van de biologische sector? Of betekent inzetten op meer waarde, minder volume en grenzen aan de groei?

Blij biologische boeren

Een verkennend onderzoek naar het welbevinden van biologische boeren wijst uit dat biologische boeren positiever antwoorden geven op de vraag hoe blij en tevreden men zich voelt dan gangbare boeren in het zuidoosten van Frankrijk (Mzoughi, 2014). Biologisch boeren stemt tevredener; geeft meer voldoening. Ook als we instemmen met de oproep van de auteur van deze studie dat er geen al te rigoureuze gevolgtrekkingen worden gemaakt op basis van deze verkennende studie, geeft het onderzoeksresultaat wel aanleiding tevredenheid over eigen werkzaamheden als basisvoorwaarde te beschouwen voor een open houding en het zoeken van maatschappelijk contact. Immers, zelfrespect geeft zelfvertrouwen en animo om anderen deelgenoot te maken van waar het hart van vol is. Meer algemeen geldt dat mensen of bedrijven die vinden dat ze 'goed bezig zijn' eerder naar buiten gericht dan naar binnen gekeerd zijn. Niet zo verwonderlijk omdat het 'goed bezig zijn' vraagt om maatschappelijke oriëntatie. Het een versterkt dus het andere. Dit wijst er en passant op dat bedrijfsperformance en maatschappelijke erkenning steviger met elkaar verbonden zijn dan wellicht op het eerste oog gedacht. 'Doing well by doing good' is geen loze kreet. Overigens is het 'doing well' van de blij biologische boeren niet alleen een zaak van financiële baten die hun bedrijfsvoering oplevert, maar ook van maatschappelijke waardering als bron van zelfrespect en arbeidsvreugde. Geld alleen maakt niet gelukkig. Maar goed boeren pakt behalve in normatieve of persoonlijke zin ook financieel gunstig uit als we afgaan op de boodschap van een omvangrijke literatuurstudie naar het economisch renderen van biologische landbouw in vergelijking met gangbare landbouw. De conclusie is dat biologische boeren goed boeren in vergelijking met hun gangbare collega's (Crowder & Reganold, 2015). Hun lagere opbrengsten per hectare worden gecompenseerd door de hogere marktprijzen voor biologische producten. Deze metastudie geeft al met al weinig reden te somberen over de markt- en concurrentiepositie van biologisch.

Andere vragen voor een betekenisvolle biosector van nu en straks laten zich eveneens gemakkelijker stellen dan beantwoorden. Welke niveau van participatie door consumenten, andere stakeholders en ketenactoren is mogelijk om de sociale dimensie van biologisch nieuwe impulsen te geven? Welke verbondenheid is te realiseren met andere duurzame voedselbewegingen, en welke betekenis heeft dit voor de (onderscheidende) marktpositie van de biologische sector? Met deze laatstgenoemde onderwerpen zijn we weer terug bij hetgeen IFOAM ter tafel heeft gebracht aan het begin van *Verbindend ondernemen* – waarmee de cirkel rond is.

Epiloog

Theorie en praktijk

In dit 'inspiratieboekje' *Verbindend ondernemen* heeft de nadruk gelegen op conceptueel-theoretische noties en redeneerlijnen die de bedoeling hebben de sociale dimensie van duurzaamheid – de P van people – perspectief en inhoud te geven. We realiseren ons hierbij goed dat de theorie ook in dit geval vooruitloopt op de praktijk. Ook voor de deelnemende projectpartners van 'Nieuwe businessmodellen voor verbinding met consument en burger in biologische voedselketens' geldt dat ze de geschetste theorie zeker nog niet in hun alledaagse biologische praktijk hebben gebracht. Behalve ontwikkeling van gevoelde noodzaak over wie je bent en waar je voor staat als pijler onder je bedrijf en spil van je bedrijfsstrategie, dient ook de vraag beantwoord te worden hoeveel 'people' je je kunt permitteren gegeven je P van profit. Begrijpelijk daarom dat de praktijk achterblijft bij de theorie. Des te prijzenswaardiger dat de projectdeelnemers zijn meegegaan met de uitgezette lijn en de gestelde vragen van dit project. Een project dat heeft gezocht naar nieuwe, vooruitstrevende, invalshoeken om de sociale dimensie, de maatschappelijke verbinding, van de biologische sector te inspireren en impuls te geven om zodoende het onderscheidende karakter van het biologische segment te versterken. Een accent ook dat past bij biologisch, dat overeenkomt met waar biologische voormannen en -vrouwen op wijzen, en aansluiting heeft bij punten waar IFOAM op wijst. De in dit boekje geschetste wereld en (bedrijfseconomische) denkbeelden hebben de bedoeling de biologische sector hiermee nader kennis te laten maken en te stimuleren verdere stappen te zetten in het geven van invulling aan de sociale component. In de biologische praktijk worden vooralsnog voorzichtige en moeizame stappen in deze richting gezet. Gehoopt wordt dat de theoretische inhoud van dit boekje iets vastere grond onder de voeten biedt om die stappen in de praktijk van vandaag en (over) morgen met voortvarendheid en vertrouwen te gaan zetten.

Literatuur

- Arbenz, M., D. Gould & C. Stopes (2015) *Organic 3.0: For truly sustainable farming and consumption*. IFOAM – Organics international
- AWT (2014) *De kracht van sociale innovatie*. Den Haag: Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid.
- Caruana, R. & A. Chatzidakis (2014) Consumer social responsibility (CnSR): Toward a multi-level, multi-agent conceptualization of the "other CSR". *Journal of Business Ethics*, 121, pp. 577-592.
- Crowder, D.W. & J.P. Reganold (2015) Financial competitiveness of organic agriculture on a global scale. *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, 112, pp. 7611-7616.
- 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 agrifood-sector*. Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Engelen, E. (2016) *De kanarie in de kolenmijn*. Amsterdam: Prometheus.
- Hoek, M. (2013) *Zakendoen in de nieuwe economie: Zeven vensters op succes*. Deventer: Kluwer.
- Janmaat, L. (2017) Biologisch tussen hoop en vrees. *Ekoland*, januari, pp. 48-49.
- Janssen, C. (2016) Goed boeren. *Volkscrant Magazine*, 11 juni, pp. 28-33.
- Jonker, J. (red.) (2014) *Nieuwe businessmodellen: Samen werken aan waardecreatie*. Doetinchem/Den Haag: Stichting Our Common Future / Academic Service.
- Jonker, J. (2015) *Nieuwe businessmodellen: Voedsel, strategie en transitie*. Dronten: Life lezing, CAH Vilentum Hogeschool.
- Kemperman, J., J. Geelhoed & J. op 't Hoog (2016) *Briljante businessmodellen in food: Baanbrekers voor beter en betaalbaar eten*. Amsterdam: Boom.

Lelieveldt, H. (2016) *De voedselparadox: Wat ons streven naar beter eten dwarsboomt*. Amsterdam: Van Genneep.

Lengkeek, J. & M. Woestenburg (2003) De liefde voor natuur is een bundel verhalen. In: M. Woestenburg, A. Buijs & W. Timmermans (red.) *Wie is bang voor de stad?: Essays over ruimtelijke ordening, natuur en verstedelijking*. Wageningen: Uitgeverij Blauwdruk, pp. 116-124.

Lienen, F. van, P. van Egmond & C. Veldhuis (2016) *Ondernemen met natuurlijk kapitaal in de voedselsector: Innovatieve ondernemers als inspiratiebron*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Mazutis, D. & N. Slawinski (2015) Reconnecting business and society: Perceptions of authenticity in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 131, pp. 137-150.

MVO Nederland (2015) *Tendrapport 2015: Van winst naar waarde*. <http://mvonederland.nl/tendrapport-2015>.

Mzoughi, N. (2014) Do organic farmers feel happier than conventional ones?: An exploratory analysis. *Ecological Economics*, 103, pp. 38-43.

Oostveen, M. (2016) Hou op met 'verbinden'. *de Volkskrant*, 1 juni, p. 23.

Overbeek, G., H. Dagevos & A-C. Hoes (2017) Zaadje op de rotsbodemp: Nieuwe voedselinitiatieven vinden niet snel een voedingsbodemp. *Vork: Prikken in de voedselketen*, 4, pp. 58-63.

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, pp. 1-17.

Pretty, J.N. (1995) Participatory learning for sustainable agriculture. *World Development*, 23, pp. 1247-1263.

Schouten, S. (2016) *De circulaire economie: Waarom productie, consumptie en groei fundamenteel anders moeten*. Amsterdam: Editie Leesmagazijn.

Smeets, J. (2016) Van wijzen naar doen. In: *Aan tafel!: Tien visies op de toekomst van ons voedsel*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken, pp. 10-13.

Wijnands, J.H.M., M.J.G. Meeusen, T.A. Vogelzang & C.P.A. van Wagenberg (2005) *Visies op biologische landbouw: Verscheidenheid bij gelijke intentie*. Wageningen: Wageningen UR.



Colofon

Auteurs

Hans Dagevos, Frank Wijnands & Marieke Meeusen,
Wageningen University & Research

Contact

E Hans.Dagevos@wur.nl
T 070 33 58 219

Fotografie

Shutterstock

Ontwerp en beeldredactie

Wageningen University & Research
Communication Services

Wageningen University & Research
September 2017

www.wur.nl

<https://doi.org/10.18174/423178>

