



---

# De kunst van verbinden

Pluriforme praktijkvoorbeelden binnen en buiten de agrifoodsector

Hans Dagevos, Erik de Bakker, Theo Vogelzang & Marieke Meeusen (LEI Wageningen UR)

Rien Bongers & Evelien van den Brink (Het Portaal)

Jolein Baidenmann & Hedda Sasburg (ISDuurzaam)

---

# De kunst van verbinden

Pluriforme praktijkvoorbeelden binnen en buiten de agrifoodsector

Hans Dagevos<sup>1</sup>, Erik de Bakker<sup>1</sup>, Theo Vogelzang<sup>1</sup>, Marieke Meeusen<sup>1</sup>, Rien Bongers<sup>2</sup>, Evelien van den Brink<sup>2</sup>, Jolein Baidenmann<sup>3</sup> en Hedda Sasburg<sup>3</sup>

1 LEI Wageningen UR

2 Het Portaal

3 ISDuurzaam

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

LEI Wageningen UR

Wageningen, januari 2015

---

REPORT

LEI 2015-010

ISBN 978-90-8615-703-7

---

Hans Dagevos, Erik de Bakker, Theo Vogelzang en Marieke Meeusen (LEI Wageningen UR), Rien Bongers en Evelien van den Brink (Het Portaal), Jolein Baidenmann en Hedda Sasburg (ISDuurzaam), 2015. *De kunst van verbinden; Pluriforme praktijkvoorbeelden binnen en buiten de agrifoodsector*. Wageningen, LEI Wageningen UR (University & Research centre), LEI Report 2015-010. 38 blz.; 2 tab.; 4 tekstboxen, 22 ref.

Dit rapport brengt de huidige praktijk van 15 casussen binnen en buiten de agrifoodsector in beeld. De casussen gaan over verbindingen maken met de maatschappij en willen concrete leerpunten aandragen voor de agrifoodsector.

This report presents the current practices of 15 cases inside and outside the agrifood sector. The cases deal with forging links with society and want to offer concrete learning points for the agrifood sector.

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

Dit rapport is gratis te downloaden op [www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei) (onder LEI publicaties).

© 2015 LEI Wageningen UR  
Postbus 29703, 2502 LS Den Haag, T 070 335 83 30, E [informatie.lei@wur.nl](mailto:informatie.lei@wur.nl),  
[www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei). LEI is onderdeel van Wageningen UR (University & Research centre).



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

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2015  
De gebruiker mag het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven en afgeleide werken maken. Materiaal van derden waarvan in het werk gebruik is gemaakt en waarop intellectuele eigendomsrechten berusten, mogen niet zonder voorafgaande toestemming van derden gebruikt worden. De gebruiker dient bij het werk de door de maker of de licentiegever aangegeven naam te vermelden, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemmen met het werk van de gebruiker of het gebruik van het werk. De gebruiker mag het werk niet voor commerciële doeleinden gebruiken.

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

Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

LEI 2015-010 | Projectcode 2282100026

Foto omslag: Shutterstock

---

# Inhoud

	<b>Woord vooraf</b>	<b>5</b>
	<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
	<b>Summary</b>	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>Achtergrond: de plaats van verbinden</b>	<b>11</b>
	1.1 Inleiding	11
	1.2 Midden in de maatschappij	12
	1.3 Verbinden als teken van de tijd	13
<b>2</b>	<b>Voorgrond: de praktijk van verbinden</b>	<b>15</b>
	2.1 Voorbeelden van verbindingskunst	15
	2.2 Gevarieerde verbindingsinitiatieven	16
	2.3 Verbinden 'vanuit het gangbare'	19
	2.4 Verbinden 'met het gangbare'	20
	2.5 Verbinden 'weg van het gangbare'	22
	2.6 Inspiratie 'van buitenaf': concentratie op crossovers	25
<b>3</b>	<b>Resultaten en resumé</b>	<b>28</b>
	3.1 Principe en praktijk	28
	3.2 Vuistregels voor verbindingskunst	28
	3.3 Enkele resumerende opmerkingen	29
	3.4 Twee discussiepunten	30
	<b>Literatuur</b>	<b>33</b>
	<b>Bijlage 1 Gesprekspartners</b>	<b>35</b>
	<b>Bijlage 2 Verbinden via vlees</b>	<b>36</b>



---

# Woord vooraf

Deze studie bepleit dat verbinden een basisonderdeel is van modern ondernemerschap in landbouw en voedsel. Het belang van dit punt wordt ook in andere LEI-studies op het terrein van hedendaags ondernemen bevestigd. Een toekomstbestendige agrifoodsector kan niet zonder maatschappelijke verbinding. Sterkere en betere verbindingen tussen sector en samenleving zijn een basisvoorwaarde voor maatschappelijke waardering.

Dit onderzoek maakt deel uit van de uitvoeringslijn 'markt en maatschappij' van de topsector Agri&Food, onder leiding van Elies Lemkes. De topsector Agri&Food heeft tot doel bij te dragen aan de concurrentiekracht van de sector op de wereldmarkt, waarbij maatschappelijke waardering één van de aandachtspunten voor deze uitvoeringslijn is.

Om de huidige praktijk van het verbinden binnen en buiten de sector te verkennen zijn 15 uiteenlopende casussen geselecteerd en bestudeerd. Aan de hand van deskresearch en interviews is nagegaan hoe in deze pluriforme groep van praktijkvoorbeelden binnen en buiten de agrifoodsector vorm en inhoud wordt gegeven aan de kunst van het verbinden en welke concrete leerpunten ze opleveren.

Een keur aan zogenoemde vuistregels voor verbindingskunst is het resultaat van deze studie. Het hoeft – vanwege de aard van verbinden – niet te verbazen dat veel van deze vuistregels betrekking hebben op persoonlijkheidskenmerken of een intermenselijk karakter dragen. Dit benadrukt voor mij dat ondernemen bovenal mensenwerk is. Ik hoop dat de genoemde vuistregels voor verbindingskunst ter harte genomen zullen worden door professionals in de agrifoodsector en dat ze behulpzaam mogen zijn bij het leggen en onderhouden van contacten binnen én buiten de sector.

Graag bedank ik namens de onderzoekers alle geïnterviewden voor hun medewerking. Dank gaat ook uit naar Elies Lemkes voor de begeleiding van dit onderzoek vanuit de topsector Agri&Food, en naar Henny van Rij, die namens het ministerie van Economische Zaken dit onderzoek heeft begeleid en van input voorzien. Het ministerie van Economische Zaken komt, tot slot, dank toe voor de financiering van deze studie.

Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek  
LEI Wageningen UR

ir. L.C. van Staalduinen  
algemeen directeur



---

# Samenvatting

*De kunst van het verbinden* ligt in het verlengde van enkele studies die in 2013 vanuit de topsector Agri & Food zijn gevraagd in het kader van de zogenaamde Uitvoeringslijn Maatschappelijke waardering, die tegenwoordig Markt en maatschappij heet. In die studies kwam aan de orde dat de relatie tussen samenleving en sector niet zonder spanningen is. Dit geldt in het bijzonder voor verhoudingen tussen maatschappij en de vlees- en intensieve veehouderijsectoren, die mede gekleurd worden door onbehagen en onbegrip.

De verwijdering die mettertijd is gegroeid tussen productie en consumptie van voeding maakt het ook lastiger om elkaars werelden en belangen te kennen, om op gelijke voet met elkaar problemen te bespreken of om de nuance en het respect te behouden. Terwijl de agrarische sector zo'n prominente plaats inneemt in het Nederland van vandaag en de Nederlanders in ongekende mate omringd worden door eten en eetgelegenheden, is de maatschappelijke afstand tot de agrifoodsector aanzienlijk. Niet toevallig dat er vanuit die sector belangstelling is om te zoeken naar verbinding. Misschien is het evenmin toeval dat deze interesse samenvalt met het moderne denken over economie en ondernemerschap, waar verbinding als sleutelwoord geldt.

Tegen deze achtergrond is *De kunst van verbinden* te plaatsen. Deze studie wil bijdragen aan het laten doorklinken van de boodschap dat verbinden een basisonderdeel is van modern ondernemerschap in landbouw en voedsel. Deze studie bepleit dat het belangrijk is na te denken over en te werken aan het maken van verbinding tussen sector en samenleving, omdat naarmate verbindingen verbeteren de basis verbetert voor het krijgen van maatschappelijke waardering.

Om de huidige praktijk van het verbinden binnen en buiten de sector te verkennen zijn 15 uiteenlopende casussen geselecteerd en bestudeerd. Aan de hand van deskresearch en met name interviews is nagegaan hoe in deze pluriforme groep van praktijkvoorbeelden binnen en buiten de agrifoodsector vorm en inhoud wordt gegeven aan de kunst van het verbinden en welke concrete leerpunten ze opleveren.

De nadruk van deze studie ligt op de praktijk. Behalve het praktijkgerichte karakter is er ook aandacht voor enig relevant conceptueel denken met betrekking tot de plaats en betekenis van verbinden in het moderne (economische) leven. In de hoofdstukken 1 en 3 is deze combinatie terug te vinden. Het 'kernhoofdstuk' 2 concentreert zich op de 15 verbindingsvoorbeelden in de praktijk van vandaag. Van de pluriforme praktijkvoorbeelden vallen er 11 binnen de agrifoodsector en 4 initiatieven erbuiten. De casussen uit de agrifoodsector zijn geclusterd op hun verhouding tot 'het gangbare' (het dominante regime van markten, bedrijven en instanties). Tabel S1 presenteert de 11 geselecteerde casussen op beknopte wijze (voor een meer uitgebreid overzicht van onderscheiden karakteristieken van deze casussen, zie Tabel 1 in paragraaf 2.2).

---

**Tabel S1**

*Casussen uit de agrifoodsector in relatie tot 'het gangbare'*

'Vanuit het gangbare'	'Met het gangbare'	'Weg van het gangbare'
<i>Floriade 2022 (Almere)</i>	<i>Netwerk Boer Bier Water</i>	<i>Oregional</i>
<i>Suikerkas+</i>	<i>Feed Design Lab (FDL)</i>	<i>Koop een koe</i>
<i>Agri Meets Design</i>	<i>Netwerk de Peelhorst</i>	<i>Buitengewone varkens</i>
<i>Biopark Terneuzen</i>		<i>Meat your own</i>



---

Als resultaat van deze studie zijn diverse leer- en actiegerichte punten aan te wijzen die helpen om invulling te geven aan verbindingkunst. In willekeurige volgorde en puntsgewijs opgesomd gaat het om de volgende 'vuistregels voor verbindingkunst':

- Respecteer de pluriformiteit van verbindinginitiatieven in de wereld van landbouw en voedsel (dan zullen we vaker zien dat niche-initiatieven worden ingezet als ambassadeurs van de agrifoodsector (van morgen), en maken 'alternatieve' koplopers duidelijk waarom gangbare regimespelers moeite hebben om te volgen).
- Leer van andermans ervaringen en andersoortige verbindingsexperimenten.
- Creëer een aantrekkelijke fysieke en/of virtueel ontmoetingsplaats om verbinding te maken.
- Zoek een medium (een 'verbindingkanaal') dat past bij de identiteit van de initiatiefnemers, respectievelijk het initiatief.
- Zoek/vind een sterke verbinder met visie en persoonlijkheid die weet te verleiden tot verbinden.
- Zet sociale media in (ook om jongere partners op hun eigen wijze aan te spreken en te verbinden aan het initiatief).
- Formeer een herkenbaar en hecht kernnetwerk in het bredere web van verbindingen.
- Volg als verbinder je passie en zoek daar een verdienmodel bij in plaats van andersom (wat níét hetzelfde is als te zeggen dat verbinden alleen een ideële basis behoeft zonder een financiële).
- Toets als verbinder je bedrijfsmodel en -voering op alle 3 P's van duurzaamheid (profit, people, planet) en de balans tussen deze 3 P's in theorie en praktijk.
- Realiseer je dat verbinden méér is dan zenden (maatschappelijke waardering voor de agrifoodsector is van méér afhankelijk dan de kennis die consumenten hebben van de sector).
- Realiseer je als verbinder dat verbinden veel tijd (geduld) en dialoog (durf) vraagt.
- Realiseer je dat verbinding en verandering – niet in de laatste plaats verandering 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).
- Wees oprecht en handel naar wat je uitdraagt door te verbinden op datgene wat je bent/voelt/belangrijk vindt/kunt waarmaken en door ervoor te zorgen dat de bedrijfsmentaliteit en de boodschap back-office consistent is met de front-office.
- Zoek naast 'feitelijke' verhalen om te verbinden ook naar verbeelding (story-telling, ervaringen, waarden, toekomstvisie, en dergelijke) om aan te spreken en contact te maken.

---

# Summary

*De kunst van het verbinden* (the art of connecting) is an extension of a number of studies requested in 2013 by the Agri&Food top sector within the framework of the so-called *Uitvoeringslijn Maatschappelijke waardering* (implementation line for social appreciation), which is now called *Markt en maatschappij* (Market and society). In these studies, it became clear that the relationship between society and sector is subject to certain tensions. This applies particularly to relationships between society and the meat and intensive livestock farming sectors, which are mixed by uneasiness and incomprehension.

The alienation that has grown over time between the production and consumption of food makes it more difficult to understand each other's worlds and interests, to discuss problems with each other on an equal footing, or to maintain subtle distinctions and respect. While the agricultural sector occupies such a prominent position in the Netherlands of today, and the Dutch are surrounded to an unprecedented level by food and dining opportunities, the distance between society and the agri-food sector is considerable. It is no coincidence that interest has been expressed by the sector in trying to make connections. It may also be no coincidence that this interest coincides with modern thinking about economics and entrepreneurship, with connection as a key word.

*De kunst van het verbinden* (the art of connecting) can be viewed against this backdrop. This study aims to contribute to conveying the message that connecting is a fundamental part of modern entrepreneurship in agriculture and food. This study suggests that it is important to think about and work on making a connection between sector and society as the more such connections improve, the more the basis for gaining social appreciation improves too.

In order to explore the current practice of making connections within and outside the sector, fifteen varied cases have been selected and studied. On the basis of desk research and particularly interviews, it has been ascertained how shape and content are given to the art of connecting within this multiform group of practical examples within and outside the agri-food sector, and which concrete learning points this yields.

The emphasis of this study is on practical aspects. Alongside the practice-focused character, attention is also devoted to related conceptual thought regarding the location and meaning of connections in modern economic life. This combination is addressed in chapters 1 and 3. The central chapter - Chapter 2 - concentrates on the fifteen connection examples drawn from today's practice. Of the multiform practical examples, eleven fall within the agri-food sector and four initiatives fall outside it. The cases within the agri-food sector are clustered on the basis of their relationship with 'the conventional' (the dominant regime of markets, companies and organisations). Table S1 presents the eleven selected cases in a summarised form. (For a more extensive overview of the various characteristics of these cases, see table 1 in Section 2.2):

---

**Table S1**

*Cases from the agri-food sector in relation to 'the conventional'*

'Stemming from the conventional'	'Together with the conventional'	'Away from the conventional'
<i>Floriade 2022 (Almere)</i>	<i>Netwerk Boer Bier Water</i>	<i>Oregional</i>
<i>Suikerkas+</i>	<i>Feed Design Lab (FDL)</i>	<i>Koop een koe</i>
<i>Agri Meets Design</i>	<i>Netwerk de Peelhorst</i>	<i>Buitengewone varkens</i>
<i>Biopark Terneuzen</i>		<i>Meat your own</i>

---

The results of this study can be identified as various learning points and action points to help in the interpretation of the art of connection. In no particular order, and summarised in bullet points, these relate to the following 'rules of thumb for the art of connection':

- Respect the multiform character of connection initiatives in the world of agriculture and food (as a result of which we will see more cases in which niche initiatives are deployed as ambassadors of the agri-food sector (or that of tomorrow), and 'unconventional' front runners will make it clear why conventional regime players have difficulty with following suit).
- Learn from other people's experiences and other types of connection experiments.
- Create an attractive physical and/or virtual meeting place for the making of connections.
- Seek a medium (a 'connection channel') that matches the identity of the initiators or the initiative, as applicable.
- Search for/find a strong connector with vision and personality who is able to encourage parties to make connections.
- Make use of social media (also in order to communicate with young people in a way familiar to them and to connect them with the initiative).
- Create a recognisable and close-knit core network within the broader web of connections.
- As a connector, follow your passion and look for a revenue model to accompany it rather than vice versa (which is *not* the same as saying that connecting only requires an idealistic basis, without a financial one.)
- As a connector, test your business model and business operations against all three Ps of sustainability (profit, people, planet) and the balance between these three Ps in theory and in practice.
- Be aware that connecting is more than just sending information. (Social appreciation for the agri-food sector is dependent on more than just consumers' knowledge about the sector.)
- Be aware as a connector that making connections requires a lot of time (patience) and dialogue (courage).
- Be aware that making connections and bringing about change – particularly changes in yourself – are closely associated with each other.
- Put yourself in the other party's shoes (empathy often leads to sympathy), including paying attention to and listening to any concerns or reproaches of the other party/parties.
- Be open to the contributions of 'outsiders'. (This can range from discussions and dialogue to investments and having a say in the business or the products or services that are being offered.)
- Be sincere and match your actions to your words by making connections with what you are, what you feel, what you consider important, and what you can actually deliver, and by ensuring that the company mentality and the message in the back office are consistent with those of the front office.
- When forging connections, make use of imagination and illustrative ideas alongside 'factual' stories (story-telling, experiences, values, visions of the future, etc.) to boost the appeal and understanding and to make contact.

---

# 1 Achtergrond: de plaats van verbinden

*Cause all I wanna do is make a connection*  
- Passenger, The Wrong Direction (2013)

*Ook nu leeft het idee dat gangbare antwoorden niet langer voldoen, worden vele initiatieven genomen en maakt de sector zich zorgen over het maatschappelijk draagvlak voor haar [sic] activiteiten.*  
- WRR, Naar een voedselbeleid (2014: 19)

## 1.1 Inleiding

*De kunst van het verbinden* ligt in het verlengde van enkele studies die in 2013 vanuit de topsector Agri & Food zijn gevraagd in het kader van de zogenaamde Uitvoeringslijn Maatschappelijke waardering, die tegenwoordig Markt en maatschappij heet binnen de topsector Agri & Food. In die studies uit 2013 kwam aan de orde dat de relatie tussen samenleving en sector niet zonder spanningen is. Zo kennen de verhoudingen tussen maatschappij en de vlees- en intensieve veehouderijsectoren minder positieve aspecten. Terugkerende vleesschandalen, bezorgde studies en mediaberichten over de borging van voedselveiligheid in de vleesbranche voeden het maatschappelijk ongemak. Anderzijds bestaat er misprijzen over de wijze waarop vlees vermarkt wordt (prijzstunten met vlees, kiloknallers), of is er maatschappelijk onbehagen over stank- en transportoverlast, landschapsvervuiling, dierenwelzijn of gezondheidsrisico's in relatie tot het houden van zoveel miljoenen dieren op dat kleine stukje aarde dat Nederland heet. Veeboeren op hun beurt voelen of weten zich maatschappelijk en politiek gemarginaliseerd of onbegrepen. In hun beleving zitten ze in het verdomhoekje zonder dat ze het sociale en financiële vermogen hebben om daaruit te ontsnappen (Termeer *et al.*, 2013). Uitsluiting, ongenoegen en wantrouwen zijn dan treffender om de onderlinge verhoudingen te typeren dan integratie, respect en empathie.

Tegen deze achtergrond is *De kunst van verbinden* te plaatsen. Deze studie draagt aan dat maatschappelijke interactie, inbedding en integratie geen leuke luxe voor erbij zijn, maar opgevat dienen te worden als centrale onderdelen van het welbegrepen eigenbelang van de agrifoodsector in het algemeen en de intensieve (varkens)houderij in ons land in het bijzonder. In feite is dit een boodschap die al sinds de eeuwwisseling wordt bepleit (zie Dagevos en De Bakker, 2013 voor een overzicht). Toch is de boodschap dat het maken van maatschappelijk contact geen onrendabele kostenpost is maar van fundamentele betekenis voor het opereren en floreren van de sector, nog steeds actueel. *De kunst van verbinden* wil een steentje bijdragen aan het laten doorklinken van de boodschap dat verbinden een basisonderdeel is van modern ondernemerschap in landbouw en voedsel.

Maatschappelijke verbinding ligt aan de basis van maatschappelijke waardering. Die waardering is te zien als het resultaat van het maken van verbinding op de niveaus van waarden, kennis en gevoel. Zonder dat dit expliciet is onderzocht in de voorliggende studie, wordt deze zienswijze wel impliciet meegenomen. Ook in de interviews met verbinders die voor dit onderzoek zijn gehouden, is duidelijk geworden dat de manieren waarop gewerkt en gedroomd wordt zeker geen kwestie is van het spuien of delen van feiten en cijfers (kennis) alleen. Zulke woorden als 'ergens geloof in hebben', 'op soortgelijke golflengte zitten' en 'vertrouwen' of 'integriteit' geven aan dat de kunst van verbinden nauwelijks tot niet verstaan kan worden zonder emoties (gevoel) en ethiek (waarden). Dit past in een veel bredere opinie dat interacteren op basis van het louter communiceren van 'rationele' feiten en cijfers eenzijdig is en tekortschiet in vorm (zenden) zowel als inhoud (ontbreken van waarden en beleving).

Met het noemen van de interviews komen we direct bij het praktijkgerichte karakter van deze studie. Deze studie is het vooral te doen om aan de hand van praktijkvoorbeelden buiten en binnen de

---

agrifoodsector casuïstiek aan te dragen die (in)zicht biedt op leerpunten en kansen voor verbinden. In hoofdstuk 2 wordt verslag gedaan van de verkenningen die we hebben gedaan in het praktijkveld. Aan de hand van deskresearch en, met name, interviews wordt een pluriforme groep van 15 praktijkvoorbeelden binnen en buiten de agrifoodsector gepresenteerd. Uit de manieren waarop verbinding vorm en inhoud wordt gegeven in deze casussen trekken we een aantal concrete lessen.

Naast deze praktische oriëntatie, hebben we ook aandacht voor meer conceptueel denken dat we relevant vinden als we het over verbinden hebben. Zo wordt in paragraaf 1.3 in kort bestek ingegaan op hedendaags gedachtegoed over de rol en functie van bedrijven in de moderne maatschappij. Modern (sociaal) ondernemerschap is te plaatsen in ideeën die tegenwoordig ontwikkeld worden over 'nieuwe' economie en hebben verwantschap met de kunst van het verbinden. Ook het afsluitende hoofdstuk 3 wordt gekenmerkt door een combinatie van lessen als resultaat van onderzoek en het aandragen van enkele 'conceptuele' discussiepunten. Zowel praktische als meer principiële punten komen aan de orde, om het onderscheid met andere woorden te typeren.

## 1.2 Midden in de maatschappij

Sinds enkele jaren is er geen apart ministerie van Landbouw meer maar een staatssecretaris met landbouw, natuur en voedsel in portefeuille. Het is te vroeg om dit op te vatten als een teken dat de hoogtijdagen van agrarisch Nederland voorbij zijn. Er zijn namelijk ook andere signalen. Zo fungeren de tulp en de kaas – al dan niet aangeboden door Frau Antje of een (gerobotiseerd) *look-alike* – nog onverkort als fiere symbolen van Nederland. Zo veert agrarisch Nederland op als Oxfam Novib aan het begin van 2014 Nederland aanwijst als het land met het beste voedsel ter wereld. Zo geeft de aanwijzing van zowel een topsector Agri & Food als Tuinbouw en Uitgangsmaterialen in het Topsectorenbeleid aan dat de plaats en de betekenis van landbouw en voedsel niet gering is voor het hedendaagse Nederland. En met niet geringe trots wordt ook vanuit deze (top)sectoren benadrukt dat we wereldwijd de tweede exporteur zijn van voedsel- en landbouwproducten. De volgende cijfers zijn naar voren te brengen om het belang van landbouw en voedsel voor Nederland te illustreren: de Agri & Food-sectoren exporteren voor 83,6 miljard euro aan producten, dragen voor 27,8 miljard euro bij aan de handelsbalans, en bieden aan 160.000 mensen werk (Berkhout *et al.*, 2014: xi).

Hiernaast is in het verstedelijkte en dichtbevolkte Nederland van vandaag de landbouw nog altijd de grootste gebruiker van het landoppervlak door meer dan de helft van dat totaal te bestrijken. De agrarische sector is en blijft dus hoogst beeldbepalend voor hoe Nederland anno nu eruitziet. En maken we de overstap van de primaire sector naar de andere kant van de keten, dan is te noemen dat we met zo'n 4.400 supermarkten een hoge supermarktdichtheid in Nederland hebben en dat de hoeveelheid en variëteit aan plekken waar eten te koop groot is. Behalve alle eetgelegenheden in musea, dierentuinen pretparken, stadions of stations, etc., herbergt Nederland meer dan 11.000 restaurants: dit is inclusief wegrestaurants en café-restaurants, maar exclusief eetcafés (zo'n 2.000) en restaurants in hotels (circa 1.500) waaronder precies 100 sterrenrestaurants die vermeld staan in de Michelinids 2015. Op basis van het bovenstaande ligt het voor de hand te concluderen dat de agrifoodsector in ons land midden in de maatschappij staat.

Een dergelijke conclusie moeten we echter niet te snel trekken. De productie van voedsel onttrekt zich in hoge mate aan het oog van gewone mensen omdat het zich afspeelt achter de gesloten deuren van stallen, fabrieken en laboratoria, in verre landen of op industrieterreinen buiten de directe leefomgeving. De industrialisering en globalisering van de voedingsindustrie heeft een hoge vlucht genomen, zodanig dat ze buiten het gezichtsveld van levensmiddelenconsumenten is geraakt. Gaandeweg hebben we ons eten als het ware uitbesteed aan fabrikanten en retailers. Wat zich achter het schap afspeelt, dat weten we veelal nauwelijks tot niet – en wil ook niet iedereen weten. Er gaapt een kloof tussen productie en consumptie die maakt dat consumenten niet meer weten wat ze eten, zo klinkt het regelmatig uit het praktijkveld of de wetenschap.

In combinatie met de rijke overdaad – voedselzekerheid is een zekerheid – waarmee we met eten en eetgelegenheden omringd worden, is de voedselparadox dat voeding tegelijkertijd extreem dichtbij en ongelooflijk ver weg is. Veel consumenten zijn zowel fysiek als mentaal op afstand komen te staan van

---

de herkomst van hun eten. Dat de wereld achter het schap vaak ver weg is, komt ook omdat steeds minder mensen in de agrifoodsector werken. Welke burger kent nog een boer? En behalve de herkomst van eten geeft ook het eten zelf vaak weinig reden tot 'verdieping en verbinding'. We hoeven immers nauwelijks moeite te doen om aan eten te komen vanwege de 'vanzelfsprekende' beschikbaarheid aan etenswaren die desgewenst tot in de keuken worden bezorgd. Ook de voedselbereiding is met alle voorradige gemakproducten eenvoudig en snel af te handelen: koken behoort tot de huishoudelijke taken waar hedendaagse Nederlanders tijd op besparen. Wie kookt nog zonder pakjes? Onze eetcultuur is ook een cultuur van fastfood en onachtzaam eten. Voeding staat zeker niet voor iedere Nederlander centraal in diens bestaan. Het aandeel van ons besteedbare inkomen dat we aan voeding uitgeven, maakt deze houding mede mogelijk. In vroeger tijden besteedden we de bulk van ons geld aan het kopen van eten, zoals dat nu nog steeds aan de orde is voor grote delen van de wereldbevolking. De afgelopen decennia zijn consumenten onderhevig geweest aan de wet van Engel, die zegt dat naarmate ons inkomen stijgt, we relatief minder uitgeven aan voeding. In de Nederlandse context is die wet geldig – mede door de relatief lage prijzen in Nederlandse supermarkten in vergelijking met andere Europese landen. Natuurlijk, absoluut gezien is er een grote toename aan consumptieve bestedingen aan voedingsmiddelen: van 4,3 miljard euro in 1969 naar 26,2 miljard euro in 2012. Relatief gezien is het percentage dat we aan eten uitgeven van de totale consumptieve bestedingen van huishoudens echter afgenomen van 15,7% in 1969 naar 10,5% in 2012 (Berkhout *et al.*, 2014: 48). De laatste ontwikkelingen laten een voorzichtig oplopende tendens zien zodat dit percentage voorlopig niet onder de 10% duikt.

### 1.3 Verbinden als teken van de tijd

De tijd lijkt rijp voor de boodschap van hernieuwd verbinden van sector en samenleving. Om te beginnen omdat de druk op het voedselproductiesysteem in het algemeen en de vleesketen in het bijzonder er niet kleiner op geworden is sinds de eeuwwisseling. Dit betreft alle drie de P's die onderdeel vormen van het begrip duurzaamheid. Voor *planet* (ecologisch) geldt dat de impact van de huidige voedselproductie op milieu, natuur en landschap een bron van zorg is. Met het oog op *profit* (economisch) is aan te voeren dat stagnerende of teruglopende opbrengsten, in samenhang met toenemende kosten, de dominante bedrijfsstrategie van kostenreductie door schaalvergroting en efficiëntiewinst in de sector op spanning zet. En voor wat *people* (sociaal) betreft, is op te merken dat verlies van maatschappelijk contact maakt dat sociale antennes voor geluiden uit de omgeving niet of minder goed zijn afgestemd waardoor wensen, behoeften of zorgen onvoldoende doordringen. Als verwijdering voeding geeft aan wantrouwen, dan ligt verbinding aan de basis van vertrouwen. En als het organiseren van vertrouwen een primair belang is van de agrifoodsector, dan is verbinden het vehikel om dat belang te dienen.

Ten tweede lijkt de tijd rijp voor het uitdragen van de boodschap van verbinden, nu verbinding als modewoord in zwang is in het gesprek over de hedendaagse doe-het-zelf-samenleving. De door de overheid gevraagde zelfredzaamheid van burgers geeft hier mede aanleiding toe, evenals een kennelijke behoefte aan verbinding en verbindende verhalen in tijden van onzekerheid en versplintering. Verbinding past ook bij eigentijdse tendensen als decentralisatie en personalisatie, waarin anonimiteit plaatsmaakt voor menselijke maat en controle voor contact.

Wellicht nog uitgesprokener en centraler dan in het maatschappelijk debat is de plaats van verbinden als onderdeel van 'de nieuwe' economie. Verbinden staat welhaast synoniem voor modern ondernemen (zie bijvoorbeeld Dagevos & Hulst, 2014; Hoek, 2013; Jonker 2013, Porter & Kramer, 2011; Tushuizen, 2013). Samenwerking, zowel *upstream* (richting primaire producent) als *downstream* (richting eindgebruiker) wordt gepresenteerd als dé organisatievorm voor bedrijven om (toegevoegde) waarde te creëren. In deze waardecirkel (*value cycle*) wordt gewerkt – oftewel: samengewerkt – aan waardemaximalisatie voor iedere ketenpartij in plaats van dat een of enkele ketenschakels beter worden van de gedane transacties. Het accent verschuift van winstmaximalisatie naar waardecreatie en van *shareholder value* naar *shared value*. Het idee daarbij is dat een onderneming er is voor de omgeving, en niet andersom. Ondernemen los van of ten koste van andere schakels in de keten (waardeonttrekking) dan wel de maatschappelijke omgeving is in dergelijk gedachtegoed een faux pas, of een anachronisme dat hard aan een update toe is richting integrale

---

waardecreatie. Waardecreatie (*win-win*) is te positioneren als het tegenovergestelde van kostprijbeheersing (*zero-sum*) (zie ook 3.4). In dezelfde geest zijn connectie en coöperatie wezenlijker dan competitie en concurrentie. En als *connectedness* wordt aangewezen als sleutel voor succesvol ondernemen en leiderschap dan betekent dat verbondenheid, gemeenschappelijkheid (*community*) en samenwerking kernwoorden – oftewel: kernwaarden – zijn.

Ondernemen in de (reële en virtuele) netwerkeconomie of 'wij-economie' (weconomy) is gestoeld op verbindingen en geschoeid op een duurzame leest. In de geschetste constellatie van 'de nieuwe' economie is één van de 3P's niet belangrijker dan de andere. Winstcijfers (*profit*) heeft geen superieure positie ten opzichte van het leveren van een ecologische bijdrage (*planet*) of de creatie van maatschappelijke meerwaarde en welzijnswinst (*people*). Omdat er, zoals hierboven is aangestipt, in het agrocomplex voor alle drie de P's punten van zorg bestaan, mag dit recente gedachtegoed over ondernemerschap als relevant worden beschouwd. De verbinding van bedrijfsbelangen en maatschappelijke belangen, van welvaart en welzijn, vraagt om een integrale kijk op ondernemen, waarbij de bedrijfswinst discutabel is als die bijvoorbeeld natuur of milieu devalueert of parasiteert op personeel, toeleveranciers of klanten. Een dergelijke visie wordt gepraktiseerd in het zogenaamde sociale ondernemerschap waar een sociale missie en de bedrijfsmissie (idealiter) met elkaar integreren in plaats van concurreren. Sociale ondernemingen zijn 'hybriden' omdat commercieel succes en sociale waardecreatie geen onafhankelijke eenheden zijn maar complementair en gelijkwaardig aan elkaar. Sterker, omzet en winst zijn middelen om sociale innovatie en idealen te verwezenlijken terwijl maatschappelijk welzijn de bakermat van ondernemingssucces is. Het doorgaans als duivels gepresenteerde dilemma tussen bedrijfseconomisch rendement behalen en maatschappelijke doelen realiseren, komt in dit (denk)kader te vervallen (Battilana *et al.*, 2012). Nudge is een voorbeeld van een sociale onderneming die zich richt op de verbinding van mensen en initiatieven gericht op verduurzaming. Deze sociale missie is allerminst ondergeschikt aan winstmaken. Het Goed is een voorbeeld uit de kringloopsector waar de 3P's van milieudoelen (recycling, tegengaan verspilling), sociale doelen (goederen aanbieden voor lage prijs, mensen met afstand tot de arbeidsmarkt leer- en werkervaring bieden) en marktdoelen (winstgevend bedrijfsmodel) worden gecombineerd.

Ondernemen met en voor je omgeving, waarbij filantropie strikt genomen tot de (*core*) *business* behoort, is een voorstelling van zaken(doen) die een flinke breuk betekent met het 'harde' aandeelhouderskapitalisme dat de voorbije decennia in het bedrijfsleven hoogtij heeft gevierd. De aangeduide hybridisering is te beschouwen als een onderdeel van een bredere beweging als reactie op de economische crisis van de laatste jaren. Daarbij wordt aandacht gevraagd voor meer (mede)menselijkheid en maatschappelijke doelen. Gepaard met deze humanisering gaat een herijking van waarden: ondernemerschap staat niet gelijk aan het vergroten van marges, volumes, schaal of efficiency. De sterkte van menselijke banden, lokale verankering en sociale betrokkenheid behoren er evengoed toe. Deze meeromvattende definitie maakt modern ondernemerschap synoniem aan maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen. En die verantwoordelijkheid is niet voor te stellen zonder verbinding te maken. Verbinding fundeert het (voort)bestaan van de onderneming. Maatschappelijk verbindend ondernemen kan de vorm aannemen van rechtstreekse sociale interactie (sociaal *contact*) door het aangaan van de dialoog of coalitie met (onverwachte) (gespreks)partners, of van het nemen van verantwoordelijkheid voor een maatschappelijke kwestie of doelstelling (sociaal *contract*). Dit laatste raakt aan wat we de laatste tijd onder sociale innovatie kennen, dat zich richt op het gezamenlijk aanpakken en helpen oplossen van maatschappelijke problemen (AWT, 2014). Sociale innovatie is onlosmakelijk verbonden met verbinding, en ook de huidige belangstelling voor sociale innovatie bevestigt de eigentijdsheid van verbinden.

---

## 2 Voorgrond: de praktijk van verbinden

### 2.1 Voorbeelden van verbindingskunst

Als we ons na de beknopte uiteenzetting over het moderne gedachtegoed over ondernemen in de 21e eeuw de vraag te stellen hoe nieuw de aandacht is die momenteel uitgaat naar verbinden, dan is het relativerend om in *De Aartsvaders* (Wennekes, 1993) te lezen dat onder de grote entrepreneurs die aan de basis stonden van wat nu grote Nederlandse multinationals zijn, al aansprekende voorbeelden van sociaal ondernemerschap zijn te vinden. Dit kwam bijvoorbeeld tot uiting door de bouw van (nagenoeg) hele dorpen om de werknemers te voorzien van fatsoenlijke huisvesting, een nette leefomgeving, sport- en recreatiemogelijkheden, tot in sommige gevallen ziekenzorg aan toe of inspanningen om alfabetisering en onderwijs in bredere zin te bevorderen. De vervlechting tussen onderneming en omgeving kon in die gevallen bijzonder hecht zijn en sociale bevlogenheid was sommige vroegere industriëlen zeker niet vreemd.

Ging het in de tijd van dergelijke grondleggers vooral om een actieve onderneming en een passieve omgeving, innovatieve bedrijven van nu staan vooral ook open voor input vanuit de omgeving. Co-creatie, crowdsourcing, het uitschrijven van een prijsvraag als bronnen om vernieuwende ideeën of productconcepten aan te boren, zijn inmiddels beproefde manieren om kennis, ervaring en creativiteit te delen en te combineren, en getuigen ook van nieuwsgierigheid naar hoe anderen zaken of problemen benaderen. Juist de verbinding tussen onverwachte combinaties kan bij uitstek innovatiekracht genereren. Zo'n verrassend voorbeeld is de samenwerking tussen bouwbedrijf Heijmans en Studio Roosegaarde die geresulteerd heeft in de Smart Highway met *glow-in-the-dark* belijning.

In de agrarische wereld is de coöperatieve organisatievorm welbekend. Maatschappelijke verbinding heeft in agroland dus duidelijk wortels. Maar hoe werkt dat tegenwoordig? Werpen we een snelle blik op de coöperatieve Rabobank, dan is bijvoorbeeld te zien dat de Rabobank Amsterdam op stedelijk niveau allerlei bedrijvigheid tracht te stimuleren die dichtbij burgers staat en waarin aandacht is voor maatschappelijke issues. Blijven we even in Amsterdam, dan is De Groenten uit Amsterdam een voorbeeld waar hightech-tuinbouw de verbinding met de stad zoekt. Ook in tal van andere stadslandbouwprojecten in Nederlandse steden worden er expliciet verbindingen met de directe omgeving gelegd door accent te leggen op taken als leren, ervaren en beleven, vergroten leefbaarheid door vergroening, bieden van werkervaringskansen, productie en verkoop van voeding uit je eigen stad en communityvorming. Agrarische natuurverenigingen als Den Hâneker, een initiatief als Herenboerderijen, of een voedselgemeenschap als Lazuur richten zich op soortgelijke doelen. Evengoed verwant zijn recente voorbeelden van voedselcoöperaties als Rechtstreex in Rotterdam en de *'food coop'* in Amsterdam-Noord.

En zo zijn er diverse voorbeelden van verbindingskunst tussen sector en samenleving op betrekkelijk kleine schaal aan te wijzen, zoals boerderij- en landwinkels, buurderijen en (coöperatieve) pergola-associaties. Met elkaar gemeen hebben ze de versterking van de band tussen sector (aanbieders/ondernemers) en samenleving (afnemers/investeerders). Het verschil tussen een winkel op het boerenbedrijf en een pergolabedrijf is echter wel aanzienlijk. In het laatste geval is de verbondenheid intensief vanwege vergaande participatie en (financiële) verantwoordelijkheid van burgers in de bedrijfsvoering. Deze vorm van *community supported agriculture* behelst een sterke band tussen boer en burger omdat burgers mede bedrijfsbeslissingen nemen en mede investeren. Dit is dus een heel ander type verbinding dan een burger die incidenteel of toevallig een boerderijwinkel bezoekt. De intensiteit van de relatie kan echter toenemen als deze burger meer een vaste klant wordt. De relatie kan zich verder verdiepen als burger en boer gaan samenwerken aan een gezamenlijk doel. Zo'n partnerschap kan bijvoorbeeld gericht zijn op de profilering van het landelijk gebied, de organisatie van een open dag of het interesseren van jongeren voor de wereld van landbouw en voedsel.



---

Behalve verschil in intensiteit van de verbinding (van meedenken en meewerken naar meefinancieren tot meebeslissen) kunnen er ook verschillen zijn in het innovatieve karakter (voor verschillende vormen van verbinding, zie bijvoorbeeld de zogenaamde participatieladder van Jules N. Pretty (<http://transitwiki.wikispaces.com/Participatieladder>) en/of het hoofdstuk 'Verbinding' in Kierkels *et al.*, 2012: 46 e.v.). Creatieve connecties of onconventionele ideeën ontstaan bijvoorbeeld als eten en kunst of design samenkomen, zoals in het initiatief de Melksalon van ontwerpster Sietske Klooster. Contact tussen boer en consument wordt tegenwoordig niet alleen gelegd via welbekende voedingsmiddelen. Het jonge platform Vandebbron.nl voorziet in de rechtstreekse verkoop van energie aan consumenten die op het boerterf is opgewekt met windturbines of zonnepanelen. Consumenten kunnen via deze website verse stroom van boeren uit de buurt uitkiezen en weten zodoende waar hun energie vandaan komt en wie hun leverancier is waar ze aan betalen.

Behalve de specifieke praktijkvoorbeelden waar wij ons oog op hebben laten vallen, en die we hieronder presenteren, zijn diverse verbindinggerichte communicatieve activiteiten vanuit de agrifoodsectoren geïnventariseerd in een rapportage van communicatiebureau Jeen (2013). Onderzoek naar praktijken en processen van omgevingsgericht ondernemen, in met name de veehouderij, is tegenwoordig een welbekend thema (zie bijvoorbeeld Van der Peet *et al.*, 2013). Een overzicht toegespitst op verbindende initiatieven en motieven in de multifunctionele landbouw, is te vinden in Kierkels *et al.* (2012). Als we bij recente publicaties blijven, dan wijst het Planbureau voor de Leefomgeving (2013) verbinden aan als een van de oplossingsrichtingen voor de verduurzaming van het voedselsysteem; een aantal voorbeelden hiervan zijn beschreven in De Bakker *et al.* (2013). In laatstgenoemde studie is onder meer aandacht voor het Sustainable Living Plan van Unilever, waar het idee aan de basis ligt dat zonder welzijn en welvaart van mens en maatschappij er geen grond is voor (toekomst)bestendig ondernemen. Verbinding is een sleutelwoord, en is ook na te streven tussen partijen die niet direct aan elkaar geschakeld zijn – in dit geval de verbinding tussen fabrikant en consument. Voor Unilevers plannen en doelen is het wezenlijk dat consumenten gaan meedoen. Waarmee maar is aangestipt dat ook multinationale ondernemingen bezig zijn met maatschappelijk commitment vanuit MVO als onderdeel van de bedrijfsmissie en dat ook steeds vaker zien als *business as usual*. Als we tot slot de blik van grote levensmiddelenconcerns naar kleinschalige particuliere verbindinginitiatieven laten gaan, dan komen bijvoorbeeld Food sharing (circa 2.500 actieve aanbieders) en Thuisafgehaald (circa 7.500 actief participerende thuishokks) in beeld.

Bovengenoemde voorbeelden maken duidelijk dat er diverse vormen en voorlopers van maatschappelijk verbindend ondernemen in de agrifoodwereld zijn te vinden. In het navolgende proberen we meer specifiek een impressie te geven van praktijkvoorbeelden van hedendaagse verbindingkunst.

## 2.2 Gevarieerde verbindinginitiatieven

Na een eerste globale en brede inventarisatie van verbindinginitiatieven hebben we vijftien casussen geselecteerd om nader te bestuderen. Elf daarvan binnen de agrifoodsector en vier initiatieven buiten de sector. Bij de vier praktijkvoorbeelden uit andere domeinen ligt het accent op *crossovers* tussen verbindingkunsten in andere economische sectoren voor agri en food. Onze selectie van nader onderzochte casussen claimt geen representativiteit, maar wel dat een rijkgeschakeerd scala van verbindinginitiatieven de revue passeert. Vier (selectie)criteria waren leidend:

- Ten eerste dat er een aantal voorbeelden van buiten de agrifoodsector bij moest zitten waarbij *out of the box* wordt gedacht, en dat de casussen binnen het agrofood-domein een spreiding lieten zien over verschillende bedrijfstakken.
- Ten tweede dat praktijkvoorbeelden verschillende typen drijfveren illustreerden, variërend van initiatieven die (sterk) vertrekken vanuit individueel-economische motieven tot initiatieven die een commercieel-ideële grondslag laten zien, en initiatieven die in het teken staan van collectief-ideële drijfveren.
- Ten derde dat er niet alleen initiatieven worden geselecteerd die hun verbindingkunst uitdrukkelijk publiekelijk uitdragen; denk aan interactie tussen aanbieders en consumenten (*business-to-consumers* (B2C)), maar ook initiatieven die meer 'achter de schermen' plaatsvinden en waarbij het

---

vooral draait om de samenwerking tussen producenten (*business-to-business* (B2B)) en/of andere professionals (wetenschappers, maatschappelijke middenveld, beleidsmedewerkers).

- Ten vierde dat er zowel meer passieve als (inter)actieve vormen van betrokkenheid worden bestreken; denk aan contacten waar men zich louter online voor iets aanmeldt tot activiteiten en samenwerkingsvormen die (ook vooral) offline plaatsvinden.

Bij alle casussen zijn, na deskresearch, interviews afgenomen met initiatiefnemers om een beter beeld te krijgen van de drijfveren, strategieën en omstandigheden die van invloed zijn geweest (zie Bijlage 1 voor de namen van de personen waarmee een vraaggesprek is gevoerd). Meer specifiek is er in deze vraaggesprekken ingegaan op de start en voorgeschiedenis van het verbindingsinitiatief, wat de verbinding precies inhoudt (partners, intensiteit contact), succesfactoren en lessen, financieringswijzen en toekomstige verwachtingen.

Hieronder (paragraaf 2.3 tot en met 2.5) presenteren we eerst de praktijkvoorbeelden die een connectie hebben met de agrifoodsector, waarbij we ze clusteren op hun verhouding tot 'het gangbare'. We sluiten in paragraaf 2.6 af met vier praktijkvoorbeelden buiten de agrifoodsector. Zoals zojuist is aangegeven, is de blik hier meer specifiek gericht op mogelijke *crossovers* voor het domein van landbouw en voedsel.

'Het gangbare' is 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). Gangbare praktijken en denkwijzen kunnen zowel een hinderpaal als opstap zijn voor verbinding. Het regime is namelijk geen monolithisch blok: er zijn doorgaans zowel behoudende als vernieuwende regimepartijen te onderscheiden. Dit blijkt ook uit het feit dat sommige initiatieven door regimepartijen zelf zijn opgezet (de categorie: verbinden 'vanuit het gangbare'). Daarnaast zien we ook dat een aantal initiatieven uitgaat of hoopt op de medewerking van bepaalde regimepartijen (de categorie: verbinden 'met het gangbare'). Anderzijds kunnen regime-uitdagende initiatieven een relevante functie hebben om het gangbare 'wakker te schudden'; ze kunnen het gewone ter discussie stellen of prikkelen tot nieuw denken en doen (de categorie: verbinden 'weg van het gangbare'). Vandaar dat de positionering ten opzichte van regimes interessant is: het gaat hier om een cruciale schakel voor (of ingang van) maatschappelijke verbinding. De mogelijkheden voor een bredere, praktische vertaling van inspirerende initiatieven, worden in niet geringe mate bepaald door de nabijheid dan wel afstand tot regimes. Tabel 1 geeft de positie van de geselecteerde praktijkvoorbeelden in deze driedeling aan.

Tabel 1  
Overzichtstabel casussen

	Drijfveren en doelen	Projectkenmerken (businessmodel)	Einddoel / toekomstvisie	Schaalgrootte	Websites
<b>VANUIT 'GANGBAAR'</b>					
<b>Floriade 2022 (Almere)</b>	Groene stadswijk en dialoog met burgers	B2B, steunend op publiek geld, top-down aansturing	Masterplan en duurzame woonwijk realiseren	Gemeentelijk met (inter) nationale uitstraling	<a href="http://floriade.almere.nl">http://floriade.almere.nl</a>
<b>Suikerkas+ (Groningen)</b>	Tuinbouw terug in de stad/onder burgers	B2B, Steunend op publiek geld, top-down aansturing	Gezond voedsel, gesloten energie/water-kringloop	Gemeentelijk met provinciale uitstraling	<a href="http://gemeente.groningen.nl/suikerfabriek">http://gemeente.groningen.nl/suikerfabriek</a>
<b>Agri Meets Design</b>	Boeren en ontwerpers, samen innoveren	B2B, steunend op publiek geld, nieuwe netwerken	Ontwerpers blijven betrekken bij innovaties	Provinciaal met landelijke uitstraling	<a href="http://www.agrimeetsdesign.com">http://www.agrimeetsdesign.com</a>
<b>Biopark Terneuzen</b>	Verbinden bedrijven, milieustrategieën	B2B, met name privaat, uitbouwen netwerken	Circulaire economie: meer bedrijven 'aankoppelen'	Provinciaal/international (Gent-België)	<a href="http://www.bioparkterneuzen.com/en/biopark.htm">http://www.bioparkterneuzen.com/en/biopark.htm</a>
<b>MET 'GANGBAAR'</b>					
<b>Netwerk Boer Bier Water</b>	Lokale gemeenschap, milieustrategieën	Brede samenwerking, persoonlijke contacten	Uitstraling / voorbeeld-werking voor anderen	Gemeentelijk	<a href="http://www.boerbierwater.nl">http://www.boerbierwater.nl</a>
<b>Feed Design Lab (FDL)</b>	Kennisdeling/innovatie, duurzame eiwitketen	Ontwikkeling community (B2B) door proeffabriek	Aantonen werking concept met goede voorbeelden	Landelijk	<a href="http://www.feedsdesignlab.nl/en">http://www.feedsdesignlab.nl/en</a>
<b>Netwerk de Peelhorst</b>	Dialoog gemeenschap, herstellen vertrouwen	B2C, vrije rol professional, persoonlijke contacten	Incorporatie in andere netwerken (zelf-opheffing)	Provinciaal	<a href="http://www.netwerkdepeelhorst.nl">http://www.netwerkdepeelhorst.nl</a>
<b>WEG VAN 'GANGBAAR'</b>					
<b>Oregional (Arnhem-Nijmegen)</b>	Coöperatie boeren-burgers, eerlijke prijs	Business-to-'citizens', bottom-up, weg van retail	Uitrollen van concept ook elders in Nederland	Regionaal, landelijke voorbeeld-ambitie	<a href="http://www.oregional.nl">http://www.oregional.nl</a>
<b>Koop een koe</b>	Directe verkoop aan burgers, eerlijke prijs	B2C, buiten retail om, internet en sociale media	Bedrijf en verdien-model kleinschalig continueren	Kleinschalig, landelijk georiënteerd	<a href="http://www.koopeenkoe.nl">http://www.koopeenkoe.nl</a>
<b>Buitengewone Varkens</b>	Directe verkoop aan burgers, eerlijke prijs	B2C, buiten retail om, internet en sociale media	Streven naar verdere groei bedrijf (op termijn)	Kleinschalig, landelijk georiënteerd	<a href="http://www.buitengewonevarkens.nl">http://www.buitengewonevarkens.nl</a>
<b>Meat your own</b>	Verkorte keten, boer-burger-verbinding	Niches B2C doorbreken, bundelen initiatieven	Naast boeren ook consumenten actief betrekken	Kleinschalig-conceptueel, landelijke ambitie	<a href="http://www.meatyourown.nl">http://www.meatyourown.nl</a>

## 2.3 Verbinden 'vanuit het gangbare'

De Floriade Almere, de Suikerkas+, Agri Meets Design en Biopark Terneuzen (zie Box 1 voor een korte beschrijving) zijn te beschouwen als grotere praktijkvoorbeelden die zich kenmerken door een top-down-aanpak waarin publieke organen, overkoepelende belangenorganisaties en ook onderwijsinstellingen het voortouw genomen hebben. Aan ambities ontbreekt het hierbij zeker niet en dit maakt dit soort voorbeelden ook interessant als casus voor het analyseren van verbindingskunst. De verbinding komt hier tot stand vanuit gangbare economische en beleidsmatige overwegingen, waarbij men ook in staat is aanzienlijke middelen samen te brengen, te coördineren en te bundelen.

### Box 1 – Praktijkvoorbeelden 'vanuit het gangbare'

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 Almere in 2012 een tien jaar durend traject gestart: 'Growing Green Cities'. In tien jaar tijd 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 *Suikerkas+* is een stadslandbouwininitiatief op het Suikerfabriekterrein in Groningen, waarin een klimaatpositieve teelt wordt nagestreefd die ook economisch rendabel is. Het ontwerp is 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 te maken in de stad en op een duurzame en rendabele wijze terug te brengen in die stad, zodat de productie van vers en gezond voedsel met een gesloten energie- en waterkringloop voor burgers beleefbaar wordt. Het initiatief bevindt zich nog in een conceptuele fase, maar de ambitie is een stadsboerderij en stadskwekerij te realiseren waarin gronden worden gedeeld en gerouleerd.

In *Agri Meets Design* wordt de agrifoodsector verbonden met de ontwerpsector. Het is een initiatief van de Provincie Noord-Brabant, ZLTO, het ministerie van Economische Zaken en Capital D (Design Cooperation Brainport), naderhand uitgebreid met andere partijen zoals de Youth Food Movement en het Food Cabinet. Onder de vlag van het Dutch Design Week en het ProefMei Festival groeide het project in 2013 uit tot een succesvolle samenwerkingsbijeenkomst tussen boeren en ontwerpers die in 2014 is herhaald. De achtergrond van dit initiatief is de overtuiging bij de betrokkenen dat de agrarische sector voor zijn *licence to operate* zowel vanuit een maatschappelijk als een economisch en ecologisch perspectief moet innoveren. De verbinding krijgt hier vooral vorm in een experimenteerruimte die verder denkt dan het model van bedrijfskostenreductie en schaalvergroting. De overheid stelt financiering beschikbaar voor de uitvoering.

*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 (onder andere warmte, CO<sub>2</sub>) (kunnen) worden gekoppeld aan diverse afnemers, zoals 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.

Deze voorbeelden zijn met name B2B-gericht en veelal proeftuinen voor hoe een circulaire economie op lokaal niveau eruit zou kunnen zien, of is te realiseren. De nieuwe duurzame stadswijk die in Almere wordt neergezet volgens een *cradle-to-cradle*-filosofie, wordt zelfs een *living lab* genoemd. De drijfveren van deze initiatieven zijn vooral zakelijk en commercieel, wat niet vreemd is gezien de achtergrond van de dragende partijen. Door belangen op een financieel aantrekkelijke manier met elkaar te verbinden, of het nu gaat om lokale kringlopen van materiaal- en reststromen, het

---

'oppimpen' van een stedelijk imago door een ambitieuze tentoonstelling (om economische groei en werkgelegenheid te realiseren), werken aan 'healthy aging' en nieuwe afzetmarkten voor de agrarische sector, of het samenbrengen van ontwerpers met boeren ten behoeve van een frisse innovatieprikkel.

De grootse plannen en vaak hoge verwachtingen kunnen ook een zwakte vormen. Wanneer de resultaten tegenvallen en belangrijke geldschieters zich terugtrekken, dan kan het snel gedaan zijn met deze initiatieven. De professionals of bedrijven die deze initiatieven trekken zullen zich dan op iets anders richten. Zo wordt bij de Suikerkas+ aangegeven dat een aantal politici snel tastbare resultaten wil zien, maar dat de ideeën (die er in overvloed zijn) nog lang niet zijn uitgekristalliseerd. Zelfs bij Biopark Terneuzen, waarbij een grote slagvaardigheid, vooral dankzij een regionale ontwikkelingsmaatschappij die als verbinder, matchmaker en aanjager een belangrijke rol speelt en ook de open houding van veel bedrijven, bestaat de angst dat een groter bedrijf of multinational door de huidige wereldwijde crisis zal besluiten de activiteiten elders voort te zetten. Daardoor zou de hele integrale aanpak op losse schroeven komen te staan. Aandeelhouders of Raden van Commissarissen, die vooral naar economische opbrengsten kijken, hebben mogelijk weinig boodschap aan de fysieke koppelingen die bedrijven op regionaal niveau maken in het kader van duurzame ontwikkeling en die een langere adem nodig hebben.

Zoals gezegd richt de energie van het verbinden bij deze voorbeelden zich vooral op bedrijven onderling en in sommige gevallen ook met onderwijsinstellingen. Burgers worden hierbij slechts beperkt bereikt; staan niet voorop in de activiteiten die voor een belangrijk deel achter de schermen plaatsvinden, tussen professionals en bestuurders op sleutelposities. De veronderstelling lijkt te zijn dat de verbinding met burgers 'vanzelf' zal volgen als de projecten tot economische en commerciële successen leiden, door de uitstraling die deze zullen hebben. Hier zijn vraagtekens bij te zetten. Een markant voorbeeld is de stadswijk in Almere die op basis van allerlei duurzame criteria wordt gepland en waarbij de gevestigde partijen het voortouw nemen. Bewoners lijken hoogstens een reagerende rol te hebben. Het verleden kent genoeg voorbeelden van stedenbouwkundige ontwerpen die er op de tekentafel mooi en functioneel uitzagen, maar in de praktijk sociaal niet bleken te werken. De vraag is dus te stellen of de prestigieuze tuinbouwtentoonstelling die in Almere gepland wordt de sociale verbinding (hier in het bijzonder met de tuinbouw) wel zal realiseren. Een teken aan de wand is dat bij de Floriade in Almere de Nederlands Tuinbouwraad tot nu toe verder weinig initiatief toont met de inrichting van de tentoonstelling, terwijl men daar in Almere wel op rekt. De realisatie van Suikerkas+ is eveneens een langdurig traject waarin draagvlak en verbeelding ook worstelen met de (weerbarstige) praktijk, blijkens de moeilijkheid om de exploitatie van tijdelijke programma's sluitend te krijgen, of de noodzakelijkheid van een gemeentelijk 'aanjaagteam' om initiatiefnemers die iets willen verder te stimuleren. Agri Meets Design lijkt meer met de voeten op de grond te staan om het *outside in*-denken te stimuleren en agrariërs mee te nemen (veel deelnemers werden hier ook persoonlijk benaderd) in een verbinding met creatieve ontwerpers die anders kijken naar de agrifoodwereld.

## 2.4 Verbinden 'met het gangbare'

Netwerk Boer Bier Water, Feed Design Lab en Netwerk de Peelhorst (zie Box 2 voor een korte beschrijving) kunnen gelden als praktijkvoorbeelden die weliswaar een sterke connectie hebben met de gangbare landbouw en voedingsindustrie, maar waarin de activiteiten van het verbinden een meer horizontaal karakter hebben. Bij Boer Bier Water en Feed Design Lab ligt het initiatief heel duidelijk bij twee bedrijven (een bierbrouwer en een mengvoederfabrikant) die vanuit een langetermijnvisie denken en daarbij andere partijen proberen te betrekken; dit heeft gezorgd voor een vorm van open innovatie en een transparantie die in de van oudsher gesloten veevoedersector behoorlijk vernieuwend is te noemen. Deze twee initiatieven hebben een hoog B2B-gehalte, zetten in op innovatie in het kader van verduurzaming en op betrokkenheid. Er is een duidelijk besef dat het niet alleen bedrijfseconomische waarden zijn die ertoe doen.

Netwerk de Peelhorst beschikt over een coördinator vanuit de provincie die een vrije rol heeft en naar eigen inzicht mag interacteren in de regio; op deze wijze heeft zich een netwerk ontwikkeld met

daarin een kerngroep van vijf personen dat het hart vormt en het regelwerk doet, dat regelmatig inspringt op 'brandhaarden' en de dialoog aangaat met lokale partijen en burgers. (Dit initiatief is dus duidelijk ook B2C.) Opbouwen van onderling vertrouwen geldt hier als kernopdracht, maar tegelijk wil de coördinator ervoor waken dat ideeën worden opgedrongen.

### Box 2 – Praktijkvoorbeelden 'met het gangbare'

Het Netwerk Boer Bier Water is een netwerk van ruim 70 boeren (en de ZLTO) in de gemeente Laarbeek en bierbrouwer Bavaria. Initiatiefnemer Bavaria is een familiebedrijf, dat duurzaamheid hoog in het vaandel heeft. Zij werken samen met het Waterschap, Rijkswaterstaat, de gemeente en de Rabobank aan verschillende projecten om het water en de directe omgeving van Laarbeek 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 mensen onderling. De verbinding tussen boeren en burens is sterk. Er zijn veel één-op-één ontmoetingen en gezamenlijke bijeenkomsten, waarbij Bavaria een belangrijke stimulerende en verbindende rol speelt.

Het Feed Design Lab (FDL) 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.

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 is het herstel van vertrouwen. Vertrouwen tussen boeren en burgers, maar ook tussen de regio en de overheid. Netwerk de Peelhorst krijgt veel belangstelling vanuit andere regio's, en de provincie overweegt sterk om deze werkwijze ook elders te implementeren. Het netwerk ondersteunt de dialoog bij sociale onrust rond bedrijven en wil actief input leveren aan beleidsmakers die zich bezighouden met de ontwikkeling van het landelijk gebied. Daarnaast zijn kennisontwikkeling rond gezondheid en stad-landrelaties 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.

Bij al deze drie initiatieven springt in het oog dat deze voor een belangrijk deel steunen op het enthousiasme van een aantal visionaire mensen. Openheid, inlevingsvermogen, geduld en empathie worden door hen genoemd als essentiële capaciteiten om de verbinding met nieuwe partijen te maken en 'nieuwe' coalities te vormen die kunnen bijdragen aan collectieve doelen. Of het nu gaat om een gezonde bodem, biodiversiteit en een schone omgeving, een duurzame dierlijke eiwitketen of het werken aan vertrouwen en sociale cohesie waarin lokale spanningen bespreekbaar worden gemaakt en zoveel mogelijk door de lokale partijen (inclusief burgers) zelf opgelost. Uit de gesprekken die zijn gevoerd zijn de volgende, succesbepalende, factoren te distilleren:

- Zoek een sterke verbinder, een aansprekende persoonlijkheid met positie, die veel energie en tijd kan steken in het netwerk en die ook weet te verleiden;
- Een onafhankelijk bestuur en aanjager, los van initiatiefnemers en investeerders, versterkt het geloof in en het commitment voor het initiatief bij potentiële partners;
- Persoonlijk en individueel contact, gelijkwaardigheid en respect voor de verschillen en maatwerkoplossingen maken de verbinding en het netwerk sterk en het commitment groot;
- Een lokaal, kleinschalig initiatief met een herkenbaar netwerk en regelmatige, informele ontmoetingen maakt sterke verbindingen;
- Het gaat om willen, gunnen en praktisch mogelijk maken;

- Ga bij weerstand niet zelf ook in de weerstand, maar verplaats je in de ander, doe samen proefprojecten, laat iets uitproberen zonder gezichtsverlies;
- Geloof in en passie voor de visie van een initiatief bij de oprichters opent deuren bij kapitaalcrachtige partners met een groot netwerk;
- Open innovatie, gezien als gedeeld belang van verbonden partijen is ook mogelijk in een bedrijfstak met een 'gesloten' cultuur;
- Sociale media kunnen worden ingezet om jongere partners op hun eigen wijze aan te spreken en te verbinden aan het initiatief.

De grote investering in tijd en menskracht, de afhankelijkheid van de persoonlijke inzet van een paar sleutelmensen, maken deze initiatieven echter ook kwetsbaar. Bij het Netwerk de Peelhorst verwacht de coördinator dat het 'vertrouwensnetwerk' dat momenteel wordt opgebouwd over vijf of tien jaar geïncorporeerd zal zijn in bestaande netwerken. Zal tegen die tijd de specifieke aanpak niet verwaterd zijn? Tegelijk geeft hij aan dat er behoefte is aan kennis over de rol die banken en supermarkten spelen in en rond de intensieve veehouderij in ons land, zodat op basis hiervan de radertjes op lokaal niveau beter beïnvloed kunnen worden.

Bij Boer Bier Water werd geconstateerd dat de boeren zelf weinig geneigd zijn om financieel te investeren als er geen zekerheid is van een redelijk rendement op korte termijn. Bierbrouwer Bavaria heeft dan ook voor diverse situaties compensatie- en overbruggingsregelingen ingesteld om boeren mee te krijgen. Dankzij een EU-subsidie en ook andere partijen die financieel, of in natura bijspringen, is hiervoor ruimte, maar dit voorbeeld illustreert ook dat partijen uit de agrarische sector lang niet altijd proactief zijn om zich met anderen te verbinden. Ook bij Feed Design Lab zijn de stichters nauw betrokken bij de oprichting van de proeffabriek die moet bijdragen aan community-vorming en hebben zij een zware stem in de ontwikkeling en bedrijfsvoering van deze fabriek. Het zijn dus enkele initiatiefnemers die het innovatieproces dragen. Een minder breed draagvlak dan men zich had gewenst.

## 2.5 Verbinden 'weg van het gangbare'

Oregional, *crowdbutching* ('Koop een koe' en 'Buitengewone varkens') en Meat your own (zie Box 3 voor een korte beschrijving) hebben gemeen dat ze van heel andere uitgangspunten vertrekken dan het gangbare landbouw- en voedselsysteem. Met name Oregional en de twee voorbeelden van *crowdbutching* kenmerken zich door een principiële benadering die bewust afstand neemt van het gangbare regime in de agrarische sector. Deze initiatieven komen vaak voort uit een bepaalde onvrede, of het nu vleesschandalen zijn of het gevoel dat boeren geen eerlijke prijs krijgen en burgers eigenlijk ook geen eerlijke producten, maar ook uit een zeker idealisme. Overigens is het opvallend dat behalve afstand van het conventionele ook met zoveel woorden afscheid wordt genomen van bijvoorbeeld een biologisch keurmerk. Men hoeft niet zo nodig officieel als biologisch aangemerkt te worden. Het idee is wel hier zoveel mogelijk bij aan te haken maar zonder keurmerkcontrole. Liever zoekt men naar waarden, betekenissen of verhaallijnen waar meer heterogene groepen van consumenten op aan kunnen haken dan het 'puur biologische' segment. Keurmerken worden als star en achterhaald ervaren, de gedachte is hier dat je als persoon of bedrijf zelf het keurmerk bent (en moet willen zijn).

Saillant bij Oregional is dat de (scherpe) kritiek op het huidige systeem van onze voedselvoorziening van iemand komt die de sector maar al te goed kent door zijn werk als belangenbehartiger, dus niet van een buitenstaander (*insiders* met werkervaring in de reguliere agrifoodsector die het over een andere boeg willen gooien, treffen we ook aan bij zulke 'alternatieve' concepten als Marqt, Willem & Drees, of Variatie in de keuken). Bij Meat your own, een project dat momenteel wordt ontwikkeld door Innovatienetwerk, ligt de motivatie vooral in het aandragen van vernieuwende marktconcepten, maar ook hier geldt dat er gewerkt wordt vanuit een benadering die haaks staat op de bestaande verkoopkanalen waar de supermarkt dominant is. Bij al deze voorbeelden geldt dat ze volledig gericht zijn op B2C en dat er een uitgesproken aandacht is voor de identiteit van voedsel, of dit nu in regionale zin is, in ambachtelijke zin of waarden met betrekking tot dierenwelzijn en duurzaamheid. Hoewel het kleine aantal voorbeelden geen voldoende basis is voor vergaande conclusies, illustreren

---

initiatieven als deze wel dat op andersoortige wijzen gezocht wordt naar herstel van banden met burgers en tegelijkertijd naar het breken met het gangbare boeren of aanbieden van voedsel.

Oregional is een voorbeeld bij uitstek van de principiële keuzes die ten grondslag kunnen liggen aan verbindingsactiviteiten, in dit geval een geheel andere weg inslaan dan het groeimodel van het reguliere systeem dat in hoofdzaak op kostprijsbeheersing is gericht en het (bewust) vermijden van het supermarktregime. Men kiest voor verandering 'van buitenaf' en transparantie *pur sang*. Het coöperatieve karakter van Oregional, dat ook sterk in de andere praktijkvoorbeelden uit deze paragraaf zit, behelst een verbinding met burgers op grond van waardecreatie die niet op de kostprijs zit. Een kerncompetentie van een verbinder is, zo werd gesteld, dat je serieus naar mensen luistert en niet alleen maar zendt. De initiatiefnemer van 'Koop een koe' zag zichzelf niet zozeer als een verbinder, maar als een 'verwaarder' die probeert in te spelen op wat consumenten willen zien en verwachten van een voedselproduct of een producent. Juist door andere waarden zoals regionale identiteit, fair trade voor de 'eigen boeren' in de streek, versheid, ambachtelijkheid en duurzaamheid voorop te stellen, wil men burgers zowel sociaal als economisch aan het initiatief binden. Het is de bedoeling dat mensen (weer) meer voeling krijgen met de herkomst en/of producenten van hun voedsel, stilstaan bij de vele waarden die voedsel vertegenwoordigt en dit ook praktisch vertalen in een financieel commitment. Belangrijk is dat consumenten iets bijzonders wordt aangeboden. Dit betekent dus geen doorsneeproduct of belevingswaarde van dertien in een dozijn. Deze aspecten zijn in allerlei variaties steeds terug te vinden in de in deze paragraaf beschreven initiatieven, of die in paragraaf 2.2, dan wel in andere voorbeelden van directe verkoop aan consumenten, zoals De Kempenaer, Goede Vissers of Naked Wines.



### Box 3 – Praktijkvoorbeelden 'weg van het gangbare'

Oregional is een coöperatie van boeren in de regio Nijmegen en Arnhem die een breed assortiment aan ambachtelijke en houdbare producten biedt. 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 uit de regio 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.

Zowel 'Koop een koe' als 'Buitengewone varkens' zijn voorbeelden van crowdbutching waarin de ketens tussen producenten en consumenten, buiten de gangbare verkoopkanalen om, worden verkort (zie ook Bijlage 2).

'Koop een koe' is in feite 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 gronden 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.

'Buitengewone varkens' kent een soortgelijke grondslag. Een apart opgerichte BV, Pecus, is hier formeel verantwoordelijk voor de uitvoering van het project en de contacten met de klanten die de vleespakketten ontvangen. 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 1.500 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 daarin mee. De consument betaalt een eerlijke prijs voor het product. Er zijn nu 2.250 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 verbinding met de burger berust op dierenwelzijn en vleeskwiteit. Geïnteresseerd zijn vooral 60-plussers die geïnteresseerd zijn in duurzaamheid en milieu, 'foodies' die zoeken naar 'vlees van vroeger' en een groep mensen die vooral andere vormen van veehouderij voorstaan vanuit een bepaalde levenshouding of filosofie (vaak bewuste dertigers).

'Buitengewone varkens' is een van de producenten die te vinden is op de website Meat your own. Meat your own is ook een voorbeeld dat te scharen is onder de trend van diverse initiatieven die variëren op het thema van verkorte vleesketens tussen producenten en consumenten. Meat your own concretiseert en bouwt voort op conceptueel gedachtegoed zoals dat is ontwikkeld in het project Pig your own van InnovatieNetwerk (2012). Laatstgenoemde denk- en doetank heeft het initiatief genomen voor Meat your own dat in hoofdzaak een digitaal platform biedt voor actoren in de hele vleesketen – behalve veehouders dus ook slachterijen en vleesverwerkers – die transparant willen opereren en communiceren. Aan de basis van Meat your own ligt de gedachte 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. Via Meat your own als digitaal kanaal kunnen consumenten een boer uitkiezen die bij hen past en daarvan het vlees bestellen dat ze wensen. Veehouders op hun beurt kunnen (potentiële) klanten informeren over de wijze van houderij. Een onafhankelijke redactie en dito bestuur van Meat your own ziet erop toe dat de informatie eerlijk en feitelijk is en voor consumenten begrijpelijk en prettig leesbaar. Bij de verdere ontwikkeling van het Meat your own-platform wordt gemikt op meer boeren die zich aanmelden evenals op 'Iens-achtige' manieren waarop consumenten hun ervaringen met of reacties op producten of contacten met de vleesketen kunnen delen. Deze kunnen weer aanleiding geven voor verdere onderlinge discussie. Meat your own mikt ook uitdrukkelijk 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 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.

---

Initiatieven met een coöperatieve inslag lopen echter ook het risico dat ze juist door hun principieel andere benadering stuklopen op weerbarstige, gevestigde belangen en 'voedselroutines' van consumenten die zich maar langzaam laten veranderen. Het gevaar dat het *stand alone*-initiatieven blijven die bepaalde niches van burgers weliswaar aan zich weten te binden, maar meer ook niet, is niet denkbeeldig. Uiteindelijk gaat het om relatief kleine aantallen dieren en producten en geld is een belangrijke hobbel om verder op te schalen. De institutionele omstandigheden werken hier niet altijd mee. Om maar wat te noemen: bij 'Koop een koe' gaf een bank als Triodos niet thuis omdat die niet investeren in 'immateriële' zaken zoals een website, maar alleen in hardware en dan niet onder de 50.000 euro. Bij Oregional krijgen ze een miljoen euro nog wel bij elkaar, maar het blijft zoeken naar allerlei creatieve middelen om onderzoek en kennis goedkoop te vergaren (met studenten die dingen uitzoeken etc.). Het project van Innovatienetwerk pakt in die zin de koe bij de horens: hoe kun je dergelijke initiatieven, die op een interessante wijze de (meer volledige) verbinding zoeken met burgers, op een hoger plan tillen?

## 2.6 Inspiratie 'van buitenaf': concentratie op crossovers

Tuindorp Vreewijk, Peerby, Pimp my Village en de Groene NS-tas (zie Box 4 voor een korte beschrijving) zijn praktijkvoorbeelden die niets met landbouw of voedsel hebben te maken, maar die wel kunnen inspireren hoe verbinding mogelijkwijs op andere (creatieve, vernieuwende) manieren is vorm te geven. Wat deze voorbeelden duidelijk delen is een intrinsieke motivatie die zorgt voor veel wilskracht en creatieve energie. Net zoals bij de praktijkvoorbeelden van 'weg van het gangbare', gaat de passie hier in sterke mate vooraf aan het verdienmodel. Zo bleek de essentie van Pimp my Village niet de inzet van de methode van het crowdfunden om donateurs te verbinden, maar de binding die migranten zelf hebben met hun oorsprong (en waar ze iets mee willen). Het verschil evenwel is dat bij de voorbeelden die we hier bespreken weinig te merken was van een afzetten tegen 'het systeem'. Dat speelde hier eigenlijk niet, in tegenstelling tot de initiatieven die in de vorige paragraaf aan bod kwamen.

#### Box 4 – Praktijkvoorbeelden buiten de agrifoodsector

In oktober 2007 werd Tuindorp Vreewijk in Rotterdam-Zuid (een achterstandswijk) een omvangrijke vernieuwingsoperatie gepland waarin ook de sloop van vele woningen werd aangekondigd. Bewoners, bedrijven, wijkorganisaties en actiescomités roerden zich. Door een communicatiebureau werd toen een filmproject voorgesteld om het plan- en besluitvormingstraject transparant te maken. Dit was de start van het filmproject 'Vreewijk: Kroniek van een herstructurering'. Met de camera werden bewoners in beeld gebracht in hun tuin, thuis op de bank op of straat. Ook werd gefilmd in de kamer van de wethouder, bij de corporatiebestuurder en op het ministerie van VWS. En er komen bekende en minder bekende deskundigen aan het woord. Sinds de start in 2007 zijn dertig korte films gemaakt, waarin steeds een belangrijke stap, gebeurtenis of thema in het besluitvormingsproces rond de herstructurering in beeld is gebracht. Deze opzet blijkt vruchten af te werpen.

De internet start-up Peerby is een helder exponent van 'sharing prosperity', het gedachtegoed dat we minder dingen hoeven te bezitten als we meer spullen van elkaar gebruiken. Het initiatief is een online community voor het (uit)lenen van spullen van en aan mensen uit de buurt. Het initiatief heeft inmiddels 25.000 geregistreerde deelnemers in ons land. De verbinding wordt gezocht met deelnemers in de buurt waarin de deelnemer woont. Praktisch gaat het als volgt in zijn werk. De deelnemer maakt contact door zich aan te melden via Facebook, of door een eigen Peerby-account aan te maken. Na registratie kan hij op de website zijn oproep plaatsen. Nadat de oproep is geplaatst, worden de leden die toestemming hebben gegeven voor het ontvangen van een verzoek via een bericht op hun telefoon of per email door Peerby geïnformeerd. Indien de deelnemer het gevraagde in huis heeft en dit wil uitlenen, dan kan hij contact opnemen met de persoon die het verzoek heeft geplaatst. Het initiatief gaat uit van de vraagzijde: het is niet de bedoeling spullen aan te bieden zonder dat daar om wordt gevraagd.

Pimp my Village is een stichting die kleinschalige internationale samenwerkingsprojecten tot stand brengt en daarbij een online crowdfundingtool inzet. De projecten van Pimp my Village worden opgezet door migrantenorganisaties in hun landen van oorsprong. Visie van Pimp my Village is dat migranten de verbinder zijn tussen twee werelden en bij uitstek dé partij zijn om deze twee aan elkaar te verbinden. Migrant, met name diegenen die in Nederland succesvol én actief zijn, zijn in staat om de vragen en behoeften in hun land van oorsprong te vertalen en om te zetten in projectvoorstellen op een manier die aansluit bij onze maatstaven. Bovendien weten zij hoe je, passend bij de lokale cultuur, normen en waarden aldaar, de aanwezige kracht van 'hun' dorp mobiliseert, benut en versterkt. Pimp my Village krijgt de projecten aangemeld, en zorgt voor communicatie en fondsenwerving, middels de website en crowdfundingtools. Essentie van Pimp my Village is de kleine schaal en de verbinding tussen twee culturen. Het initiatief staat aan de vooravond van een grootschaliger opzet onder de naam Best of Both Worlds.

De groene tas van treinstoelbekledingen. Bij revisie van treinstellen komt er veel materiaal vrij dat nog geschikt is voor een tweede leven. In dit initiatief worden stoelbekledingen van treinmeubilair uit de NS-dubbeldekkers (type DD-AR) verwerkt in hippe tassen, en recent ook in toilettassen. Elke tas is gelabeld met een nummer van het treinstel en van het desbetreffende bankje. NS Reizigers levert de materialen om niet aan het bedrijf 2ndAre, die zorg draagt voor ontwerp, productie en verkoop. 2ndAre is een klein bedrijf dat is voortgekomen uit een studenten micro-onderneming. De verbinding is gebaseerd op liefde en waardering voor bekledingsmaterialen met een historie en de wens tot hergebruik en sluiten van de kringloop door de oprichtster van 2ndAre. Voor NS is het initiatief vooral een manier om het algemene publiek te laten zien dat zij maatschappelijk verantwoord onderneemt. Marketing en free publicity worden door 2ndAre en NS afzonderlijk gedaan via hun eigen kanalen.

Zoals in 2.2 is aangegeven, concentreren we ons voor wat betreft de praktijkvoorbeelden buiten de agrifood op mogelijke crossovers met relevantie voor de wereld van agri en food.

Hoewel een film-initiatief als Vreewijk een eigen dynamiek kent waarbij het soms lastig is te bepalen wat hoofd- en bijzaken zijn, of zullen blijken te zijn, is het een vorm van dialoog en visualisatie die ook voor de agrifoodsector mogelijkheden biedt om de relatie met de samenleving te versterken, te behouden of te herstellen. Veel van de inspanningen in deze sector blijven voor het grote publiek onderbelicht, terwijl veel burgers en maatschappelijke stakeholders tal van opvattingen en meningen hebben over de sector. Een aanpak zoals gehanteerd in Vreewijk kan zulke lacunes in kennis en begrip meer vruchtbaar bespreekbaar maken, door het tonen van *best & worst practices* in het streven naar (regionale) verduurzaming, het inspireren door *storytelling* en het verbinden van partijen.

---

Op een andere manier biedt ook Peerby interessante ideeën voor verbinding, namelijk door het contact maken te faciliteren als mensen dingen of diensten willen (uit)lenen. Veel mensen vinden het vragen hierom lastig en ze zijn bang dat er een *'I owe you'*-relatie ontstaat, waardoor ze in het krijt komen te staan bij een ander. Peerby biedt een ingang om dit gevoel weg te nemen. Weliswaar maakt de agrosector (nog) geen gebruik van een leeninitiatief zoals dat van Peerby, maar de sector kent al wel een (virtuele) *business-to-business* marktplaats ([www.floow2.com](http://www.floow2.com).) waarop bedrijven en instellingen materieel en diensten, maar ook kennis en kunde van medewerkers onderling kunnen (ver)huren of (ver)kopen. Een Peerby voor landbouwmachines en andere werktuigen (spullenhulp) of diensten (zoals opslagvoorziening) zou hier wellicht nog sterker kunnen bijdragen aan sociaaleconomische verbinding, zowel met boeren uit de omgeving als met burgers.

Pimp my Village lijkt misschien wat verder weg te staan, maar hier kan gedacht worden aan het verbinden van lokale agrofoodbedrijven met de stedelijke omgeving door personen die met beide werelden affiniteit hebben. Bijvoorbeeld de boerenzoon die in de stad is gaan wonen; studenten afkomstig van het platteland, etc. Zij kunnen de gevoelens en behoeften vanuit de directe omgeving van agrarische bedrijven het best vertalen naar de mogelijkheden en beelden die in de verstedelijkte omgeving of in de wetenschap leven. In bredere zin kan men denken aan het ontwikkelen van kleinschalige lokale initiatieven, zoals stadslandbouw, *crop mobbing* of agroflats in leegstaande kantoren door middel van crowdfunding, die aansluiten bij de beleving van de individuele moderne Nederlander en waar invulling wordt gegeven aan de behoefte en motivatie om op een 'eigen manier' invulling te geven aan je affiniteit met een andere wereld. Pimp my Village inspireert ook omdat het doet denken aan de wijze waarop universiteiten hun alumni als ambassadeurs proberen te betrekken bij zaken die de universiteit aangaan. Zoals alumni met geld, ervaringsdeskundigheid, contacten of anderszins helpen en de band met 'hun' universiteit versterken, zo is de verbinding tussen emigranten en hun (platte)land van herkomst te maken door een platform te bieden aan de inbreng en inzet van hun inzichten of investeringen.

De groene tas van treinstoelbekledingen, ten slotte, leert ons hoe kleine, eenvoudige initiatieven de sympathie kunnen opwekken van een grotere groep mensen: hergebruik van materialen kan verbinden, wanneer de materialen herkenbaar zijn naar hun herkomst, en een aansprekend design positieve associaties oproept met een bedrijf of sector. Duurzame bedrijfsvoering kan via een trendy product dus bijdragen aan een positievere beeldvorming van bedrijf of sector. Ook de agrifoodsector zou bijvoorbeeld via een ontwerpwedstrijd studenten en anderen kunnen uitdagen om van herkenbare materialen uit de agrofood (zoals plantentrays, verpakkingen, etc.) aansprekende designproducten te ontwerpen, die een positieve associatie met de agrarische en/of voedselsector opleveren. Zoals in 2.1 is aangestipt, vergroten overwachte contacten en coalities de kans dat het innovatievermogen wordt geprikkeld.

---

## 3 Resultaten en resumé

### 3.1 Principe en praktijk

Zoals aangekondigd in de inleidende paragraaf 1.1 bestaat dit afsluitende hoofdstuk uit een combinatie van enkele meer principiële punten en een aantal concrete lessen als resultaten van het verrichte praktijkonderzoek. Op de praktische regels ligt de concentratie in paragraaf 3.2, waar puntsgewijs een aantal handelingsperspectieven wordt gepresenteerd. In paragraaf 3.3 wordt plaats ingeruimd voor het maken van enkele meer overkoepelende en resumerende opmerkingen. In de slotparagraaf 3.4 gaan we kort in op twee punten die deze studie bij nader inzien oproept en die we, met het oog op het vervolgen van de discussie over verbindingkunst, in overweging mee willen geven.

### 3.2 Vuistregels voor verbindingkunst

De praktijkvoorbeelden buiten de agrifoodsector leveren geen grote verrassingen op. Ze zijn informatief en bieden ten minste enkele handelingsperspectieven met een knipoog:

- Leg inspanningen vanuit de agrifood om verbinding met mens en maatschappij te maken in film of documentaire vast zodat niet of onderbelichte activiteiten en intenties voller in het licht komen te staan (Vreewijk).
- Leen 'boerderijspullen' uit aan mensen in de buurt en/of help ze met opslag en dergelijke (Peerby).
- Maak van 'overtollig' materiaal op de boerderij of vanuit de levensmiddelenfabriek mooigemaakte hippe en trendy spullen (De groene tas).
- Betrek oud-streekgenoten bij vraagstukken, problemen of investeringen die benodigd zijn om innovaties of doorbraken in de agrifood te helpen realiseren (Pimp my Village).

De meer concrete lessen die volgen uit de agrifoodgerelateerde casussen zijn misschien ook meer voor de hand liggend dan verrassend, maar ze leveren bij elkaar wel een beeld op van de zaken die ertoe doen als het om de kunst van verbinden gaat. De opbrengst van deze studie is dat diverse leer- en actiegerichte punten boven water zijn gekomen. Met name puttend uit de paragrafen 2.3 tot en met 2.5 is een aantal resultaten geboekt die helpen om in de praktijk invulling te geven aan verbindingkunst. Op sommige komen we zo dadelijk in de paragrafen 3.3 en 3.4 nog met iets meer woorden terug, maar hier worden onze 'vuistregels voor verbindingkunst' in willekeurige volgorde en puntsgewijs opgesomd:

- Respecteer de pluriformiteit van verbindinginitiatieven in de wereld van landbouw en voedsel (dan zullen we vaker zien dat niche-initiatieven worden ingezet als ambassadeurs van de agrifoodsector (van morgen), en maken 'alternatieve' koplopers duidelijk waarom gangbare regimespelers moeite hebben om te volgen).
- Leer van andermans ervaringen en andersoortige verbindingsexperimenten.
- Creëer een aantrekkelijke fysieke en/of virtueel ontmoetingsplaats om verbinding te maken.
- Zoek een medium (een 'verbindingskanaal') dat past bij de identiteit van de initiatiefnemers, respectievelijk het initiatief.
- Zoek/vind een sterke verbinder met visie en persoonlijkheid die weet te verleiden tot verbinden.
- Zet sociale media in (ook om jongere partners op hun eigen wijze aan te spreken en te verbinden aan het initiatief).
- Formeer een herkenbaar en hecht kernnetwerk in het wijdere web van verbindingen.
- Volg als verbinder je passie en zoek daar een verdienmodel bij in plaats van andersom (wat niét hetzelfde is als te zeggen dat verbinden alleen een ideële basis behoeft zonder een financiële).
- Toets als verbinder je bedrijfsmodel en -voering op alle 3 P's van duurzaamheid (profit, people, planet) en de balans tussen deze 3 P's in theorie en praktijk.

- Realiseer je dat verbinden méér is dan zenden (maatschappelijke waardering voor de agrifoodsector is van méér afhankelijk dan de kennis die consumenten hebben van de sector).
- Realiseer je als verbinder dat verbinden veel tijd (geduld) en dialoog (durf) vraagt.
- Realiseer je dat verbinding en verandering – niet in de laatste plaats verandering 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).
- Wees oprecht en handel naar wat je uitdraagt door te verbinden op datgene wat je bent/voelt/belangrijk vindt/kunt waarmaken en door ervoor te zorgen dat de bedrijfsmentaliteit en de boodschap back-office consistent is met de front-office.
- Zoek naast 'feitelijke' verhalen om te verbinden ook naar verbeelding (story-telling, ervaringen, waarden, toekomstvisie, en dergelijke) om aan te spreken en contact te maken.

### 3.3 Enkele resumerende opmerkingen

Er hoeft weinig twijfel over te bestaan dat de verbinding tussen sector en samenleving 'hot' is op het moment. Verbinden past bij uitstek bij de hedendaagse netwerksamenleving die de reële en virtuele wereld typeert waarin we leven. Verbinden is eveneens een kernaspect van ondernemen in wat wel de nieuwe economie wordt genoemd. De sociale en economische P's van people en profit komen hier samen; de breuk tussen winst en welzijn komt te vervallen. Modern ondernemerschap is omgevingsgebaseerd (*community-based*) ondernemen en het succes ervan afhankelijk van de mate waarin door de ondernemer de kunst van het maatschappelijk verbinden wordt verstaan. In dit 'nieuwe' ondernemen is de maatschappelijke omgeving geen buitenwereld en zijn maatschappelijke doelen of behoeften geen externaliteiten.

In het denken en doen van veel partijen in en om de agrifoodsector is deze visie momenteel aan het neerdalen. Tegelijkertijd is het realistisch te stellen dat het in belangrijke mate ook om een toekomstvisie gaat. De pluriforme praktijkvoorbeelden die in het voorgaande enige aandacht hebben gekregen illustreren vaak genoeg de prilheid van de ontwikkelde verbindingkunst en het feit dat initiatiefnemers aan het pionieren zijn.

Niet toevallig daarom dat we praktijkvoorbeelden aantreffen waarin op uiteenlopende manieren vorm en inhoud wordt gegeven aan de kunst van het verbinden. Waar Peerby verbindt op basis van andere eigenaarsvormen en bezitsverhoudingen, stellen Floriade Almere en Suikerkas+ langetermijn- en brede maatschappelijke doelen (gezondheid, leefbaarheid) om participanten te activeren mee te doen. En waar Agri Meets Design of Netwerk de Peelhorst inzetten op de totstandkoming van onverwachte ontmoetingen, zo zetten De groene tas of Koop een koe in op het winnen van de sympathie van consumenten voor hun charmante initiatief. En zo heeft elke casus zijn unieke kenmerken. Karakteristiek waar lering uit is te trekken, of die licht werpen op 'de gunfactor' als een even ongrijpbaar als vitaal aspect van verbindingkunst. De connectie met bredere maatschappelijke thema's waar mensen waarde aan hechten wordt bijvoorbeeld al gemaakt in de vorm van het leveren van constructieve bijdragen aan energie- en milieuvraagstukken of via het leveren van dienstverlening aan de zorg door zorgboerderijen.

Verschillen zijn er eveneens als het gaat om de antwoorden die zijn te geven op de vraag met wie en hoe wordt verbonden. We zijn B2B- en B2C-voorbeelden tegengekomen waar het accent afwisselend op contact on- of offline ligt en waar het trefpunt nu eens een fysieke locatie is en in het andere geval een website. De geselecteerde praktijkvoorbeelden laten ook zien dat men offline de verbinding kan zoeken waarbij directe menselijke contacten relatief beperkt zijn, terwijl er elders een behoefte is om meer persoonlijk te willen communiceren. Waar de een zijn hart bij dit laatste ligt, haalt de ander zijn bevrediging uit het ontwerpen van een interactieve website.

Ook de intensiteit van verbindingen varieert van passant tot partner en van incidentele koper of participant tot toegewijde deelnemer. Daarnaast zijn we vooral betrekkelijk kleinschalige initiatieven tegengekomen waarvan het nog onduidelijk is wat de opschalingsmogelijkheden zijn, zo de

---

betrokkenen daar al mogelijkheden toe zien of behoefte toe voelen. Verbinden behoeft bovendien meestal een lange adem, waarbij het momenteel vooral afwachten is wie hierover beschikt.

Een zekere gevoeligheid voor maatschappelijke discussies en een bepaalde mate van inlevingsvermogen zijn belangrijk in de kunst van het verbinden. Maar dit betekent niet dat verbinding altijd of alleen gedreven wordt door collectief-ideële waarden. Onze praktijkvoorbeelden illustreren dat verbinding ook gebaseerd kan zijn op waarden die te typeren zijn als verlicht eigenbelang. Meerdere routes, strategieën en werkwijzen zijn mogelijk en waarschijnlijk ook nodig in een samenleving waarin de leefstijlen en verbindingsbehoeften tegenwoordig zo divers zijn. Belangrijk is dus te verbinden op basis van wie je als persoon of bedrijf bent en wilt zijn. Dit is van vitaal belang voor de authenticiteit én de effectiviteit van de verbinding omdat het gaat over de mate waarin anderen het initiatief of aangeboden product sympathiek en geloofwaardig zullen vinden en zich eraan wensen te verbinden. Hoe voor de hand liggend wellicht ook, het achterhalen van de eigen kwaliteiten en (sociale) vaardigheden, het ontwikkelen van het eigen verhaal dat je hebt te vertellen, en het vinden van je eigen publiek via bij je passende kanalen is geen sinecure en vergt vaak veel tijd, durf, doorzettings- en incasseringsvermogen. In de interviews is niet toevallig regelmatig gesproken over zaken als deze. Het belang van identiteit van het verbindingsinitiatief en persoonlijkheidskenmerken van de verbinder(s) zijn belangrijke gespreksonderwerpen geweest. Bij herhaling rees het beeld van de verbinder op als iemand met veel sociale vaardigheden en inlevingsvermogen, die proactief is, graag en goed netwerkt, makelt en schakelt, die over grenzen heen kan kijken en een goede luisteraar is.

### 3.4 Twee discussiepunten

Met bovenstaande resumerende opmerkingen is het onderzoek afgesloten. Trekken we enkele lijnen door naar aanleiding van issues die in deze studie naar voren zijn gekomen, dan zijn ten minste nog twee punten op te werpen die ons inziens relevant zijn voor de voortzetting van de discussie over verbindingskunst.

De kunst van het verbinden vraagt om een breed gedeelde *sense of urgency* die ook voelbaar wordt beleefd. Een afwachtende houding en ondertussen vertrouwen op een vanzelfsprekende en voldoende sterke en robuuste maatschappelijke waardering voor de agro- en foodsectoren (zie hiervoor Onwezen *et al.*, 2013), brengt het risico met zich mee dat maatschappelijke verbinding eerder als luxe dan als noodzaak wordt gekwalificeerd, met als mogelijk gevolg dat er uiteindelijk weinig drang is tot verandering. Terwijl al sinds de eeuwwisseling met enige regelmaat wordt geconcludeerd dat *business as usual* geen optie – en al helemaal geen toekomstbestendige optie – is voor met name de dierlijke agrifoodketens, wordt in de praktijk nog steeds het gangbare pad van de kostprijsbeheersing gevolgd. In het rapport *Waardevolle perspectieven voor vlees* (Reinders *et al.*, 2013) wordt in dit verband een interessant onderscheid gemaakt tussen kostprijsbeheersing en waardecreatie. Dit onderscheid is ook cruciaal in het afwegingskader dat deze studie aanreikt om de veehouderij te helpen bij haar strategische keuzes voor de toekomst.

In het kader van de kunst van verbinden is evenwel aan te voeren dat het niet zozeer of alleen om afwegen gaat, maar om een kruispunt waar principiële keuzes gemaakt worden over het (gebrek aan) geloof in bepaalde fundamenten. Wanneer we het vraagstuk van verbinding (tussen producent en consument, tussen boer en burger) niet slechts opvatten als een punt dat aandacht behoeft binnen de strategie van kostprijsbeheersing, dan is de principekwestie in hoeverre strategieën vanuit kostprijsbeheersing (nog) te beschouwen zijn als 'motor van verandering' voor een landbouw die zich duurzaam wil verbinden met de samenleving. Als de maatschappelijke verwijdering van het landbouw- en voedselsysteem als een urgent probleem wordt gezien, en verbinding als de basis voor een duurzame landbouw- en voedsel economie, dan is uit deze premissen af te leiden dat waardecreatie de voornaamste drager is van maatschappelijk gewaardeerde verduurzaming. Verbindend ondernemen krijgt passie en energie vanuit waardering voor en werken met een bredere waaier van waarden dan kostenbesparing of winstmaximalisatie. Dit wil uiteraard niet zeggen dat kostprijsbeheersing bij verbinding een onbelangrijk issue is, maar dat deze bij maatschappelijke verbinding geen vertrekpunt is. Dat brengt ons op de volgende stelling:

- 
- Stelling 1: Voor de realisatie van maatschappelijke verbinding is waardecreatie eerst en vooral het *vertrekpunt* voor de agrifoodsector, terwijl kostprijsbeheersing hier *in dienst van* staat in plaats van leidend is.

In positieve zin is deze stelling als volgt te kantelen:

- De agrifoodsector zal vooral maatschappelijke verbinding en waardering oogsten door zijn kunde tot efficiëntieverhoging ten dienste te stellen aan de creatie van een groter palet van waarden en belangen dan (bedrijfs)economische.

De scheidingslijn tussen waardecreatie-oriëntaties (zoals dierenwelzijn, duurzaamheid, lokaal eten, fair trade, etc.) en kostprijsbeheersing-oriëntaties (gericht op schaalvergroting, efficiëntie en technologische innovatie), is tevens de opmaat naar de tweede stelling die behoort bij het tweede punt dat we ter discussie willen meegeven.

Hoe beperkt het aantal casussen ook mag zijn, deze bevestigen dat 'de' sector niet bestaat. We waren ons ervan bewust dat er onderlinge verdeeldheid is die in vrijwel elke discussie over landbouw en voedsel snel de kop opsteekt, maar dat interne spanningen binnen de agrifoodsector ook nadelig kunnen zijn voor het verbindingspotentieel van 'de' sector richting samenleving, hadden we ons van tevoren niet zo gerealiseerd. Bij de verbindingsinitiatieven die we als 'weg van het gangbare' classificeerden, troffen we in sommige gevallen grote weerzin aan tegen het huidige landbouw- en voedselsysteem. Door afstand te nemen van het gangbare, daarvan bewust af te wijken, krijgt het eigen profiel van deze initiatieven ook meer reliëf en kleur. Opvallend is dat de kritiek hier veelal komt van mensen die de agrifoodsector kennen. Niet van buitenstaanders dus, maar van ingewijden. Er bestaat scepsis over de houdbaarheid van het gangbare systeem en de intrinsieke veranderingsdrang. Verbindingskunst gaat in hun optiek niet om het bestaande te behouden, maar om wezenlijk andere manieren van denken, werken en organiseren. Botsende visies op het voedselsysteem leiden tot onderling wantrouwen in de sector en verbroken verbindingen tussen ketenactoren. De op zichzelf bekende scheidingslijn in de agrifoodsector tussen groot en klein, tussen lokaal en internationaal of welke twee- of opdelingen men ook wenst te maken, zou wel eens van veel grotere invloed kunnen zijn op allerlei verbindingspogingen tussen sector en samenleving dan we op voorhand hadden gedacht. Aannemende dat botsende visies en elkaar verketterende partijen binnen de agrifoodsector afbreuk doen aan de geloofwaardigheid van de sector in de samenleving, leidt dit tot de gedachte dat de *interne* sectorale verdeeldheid direct en negatief in verband staat met de *externe* verbindingskracht van de sector als geheel. Anders gezegd, onderlinge betrokkenheid en coulante dialoog in de sector zelf lijken een belangrijke voorwaarde te zijn voor sterke verbindingen tussen sector en samenleving. Verbindingskunst is niet alleen een kwestie van verbinding tussen gelijkgestemden, maar ook tussen heterogene (groepen van) actoren. In de sociologie kennen we beide vormen respectievelijk als 'bonding' en 'bridging' (Putnam, 2000). In deze termen gezegd bestaat het punt dat we willen opwerpen uit het bediscussiëren van de relatie tussen gebrekkige sectorale bridging en de slagingskansen van de sector om tot maatschappelijke bridging te komen.

Dit alles brengt ons tot de volgende stelling:

- Stelling 2: Het bestaan van *interne* verdeeldheid en gebrekkige onderlinge verbinding in de agrifoodsector verhoudt zich direct en negatief tot de *externe* verbindingskracht van de sector als geheel.

In meer positieve zin is deze stelling als volgt te formuleren:

- De agrifoodsector oogst eerst en vooral maatschappelijke verbinding en waardering door als lerende sector te zoeken naar gedeelde (experimenteer)ruimte en kruisbestuiving tussen pluriforme praktijken.

Voor de goede orde, deze stelling bedoelt allermindst de differentiatie in de agrifoodsector te diskwalificeren. Integendeel, het uitgangspunt is dat een variëteit van praktijken kan en mag bestaan, maar dat er naar meer eenheid in die verscheidenheid gezocht kan en mag worden. Daarbij is de veronderstelling dat een variatie aan spelers niet alleen in verband is te brengen met de maatschappelijke verbindingskracht van de agrifoodsector. Maar ook dat pluriforme praktijken en spelers bijdragen aan het leer- en innovatievermogen van de sector als geheel (zie WRR, 2014: 147-



---

9) – die op hun beurt weer positief kunnen bijdragen aan de realisatie van maatschappelijke doelen en verbinding met de samenleving.

---

# Literatuur

- AWT (2014) *De kracht van sociale innovatie*. Den Haag: Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid.
- 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 Natuur & Milieu.
- Battilana, J., M. Lee, J. Walker & C. Dorsey (2012) In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, Summer, 51-55.
- Berkhout, P., H. Silvis & I. Terluin (red.) *Landbouw-Economisch Bericht 2014*, Den Haag: LEI Wageningen UR, [www.landbouweconomischbericht.nl](http://www.landbouweconomischbericht.nl).
- Dagevos, H. & E. de Bakker (2013) *Vee- en varkenshouderij maatschappelijk de maat nemen: een diagnose aan de hand van onderzoeksrapporten (1999-2013)*, [http://topsectoren.nl/documenten/agri-food/Maatschappelijk-vertrouwen-in-de-varkenshouderij\\_2013-10-16\\_59.pdf](http://topsectoren.nl/documenten/agri-food/Maatschappelijk-vertrouwen-in-de-varkenshouderij_2013-10-16_59.pdf).
- Dagevos, M. & J. Hulst (2014) *Het draait niet om ons: maatschappelijke vernieuwers, in verhalen en verbeelding*, [www.maatschappelijkevernieuwers.nl](http://www.maatschappelijkevernieuwers.nl).
- Hoek, M. (2013) *Zakendoen in de nieuwe economie: zeven vensters op succes*. Deventer: Kluwer.
- Innovatienetwerk (2012) *Pig your own: ideeën voor nieuwe verbindingen tussen vleesconsumenten en -producenten*. Utrecht: Innovatienetwerk.
- Jeen (2013) *Maatschappelijk waardevol en lokaal gegund: inventarisatie van activiteiten op het terrein van maatschappelijke waardering door agri- en foodsectoren*. Arnhem: Jeen Bureau voor communicatie.
- Jonker, J. (red.) (2013) *Werken aan de Weconomy: duurzaamheid coöperatief organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Kierkels, T., T. Ypma, J. Kars, E.J. Veen, M.P. Vijn, M. Elings, H.A. Oostindie, R. Methorst, M.A. de Winter, K.A. Engelsma, J. Kempenaar, A.J. Visser & F.A.N. van Alebeek (2012) *Multifunctionele landbouw in Nederland: meer dan boeren alleen*. Zutphen: Uitgeverij Roodbont.
- Onwezen, M.C., H. Snoeks, M. Reinders & J. Voordouw (2013) *De Agrofoodmonitor: maatschappelijke waardering van de Agro & Food-sector*. Den Haag: LEI Wageningen UR, [http://topsectoren.nl/documenten/agri-food/De-agrofoodmonitor-juli-2013\\_2013-10-16\\_60.pdf](http://topsectoren.nl/documenten/agri-food/De-agrofoodmonitor-juli-2013_2013-10-16_60.pdf).
- PBL (2013) *De macht van het menu: opgaven en kansen voor duurzaam en gezond voedsel*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Peet, G. van der, T. Vogelzang, C. de Lauwere, A. Janssen & J. van Os (2013) *Boeren als bondgenoot: handvatten voor een goede relatie met de omgeving bij bedrijfsontwikkeling of -verplaatsing*. Wageningen: Wageningen UR Livestock Research.
- 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.

- 
- Putnam, R.D. (2000) *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Reinders, M., K. Poppe, V. Immink, E. van den Broek, P. van Horne & R. Hoste (2013) *Waardevolle perspectieven voor vlees*. Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Rotmans, J. (2005) *Maatschappelijke innovatie: tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit*. Rotterdam: oratie Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Termeer, K., H. Dagevos, G. Breeman & A-C. Hoes (2013) *Maatschappelijk vertrouwen in de varkenshouderij: managementsamenvatting en conclusies*, [http://topsectoren.nl/documenten/agri-food/Maatschappelijk-vertrouwen-in-de-varkenshouderij\\_2013-10-16\\_59.pdf](http://topsectoren.nl/documenten/agri-food/Maatschappelijk-vertrouwen-in-de-varkenshouderij_2013-10-16_59.pdf).
- Tushuizen, T. (2013) *Welstendige ontwikkeling: een betere kijk op groei*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers.
- Wennekes, W. (1993) *De Aartsvaders: grondleggers van het Nederlandse bedrijfsleven*. Amsterdam: Uitgeverij Atlas.
- WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid) (2014) *Naar een voedselbeleid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

---

# Bijlage 1    Gesprekspartners

## *Casussen*

Henk Meijer (Floriade Almere)

André Rotteveel (Suikerkas+)

Pieter de Boer (Agri Meets Design)

Peter Geertse (Biopark Terneuzen)

Marthijn Junggeburth (Netwerk Boer Bier Water)

Trudy van Megen (Feed Design Lab)

Hans van Dommelen (Netwerk de Peelhorst)

Yvo van Rijen (Koop een koe)

Gerard Titulaer (Oregional)

Willem Rienks (Buitengewone varkens)

Jan de Wilt (Meat your own)

Perry Boomsluiters (Tuindorp Vreewijk)

Ieteke Schouten (Peerby)

Georgina Kwakye (Pimp my Village)

Patricia Temme (De groene tas van treinstoelbekledingen)

## *Consultatie*

Sandra van Kampen (Urgenda)

Onno van Eijk (Natuur & Milieu)

Gerard Teuling en Michela van Kampen (MVO Nederland)

---

## Bijlage 2 Verbinden via vlees\*

### *Veranderende verkoopkanalen*

Sinds jaar en dag doen we de meeste boodschappen in de supermarkt. De dominantie van dit verkoopkanaal leidt tot veranderingen elders in de markt. Een herkenbare tendens de afgelopen jaren is dat bijvoorbeeld veel speciaalzaken het moeilijk hebben of hun deuren moeten sluiten. Behalve dat bepaalde verkooppunten verdwijnen, komen er andere bij. Opvallend voor wat dit laatste betreft, zijn de zoektochten van zowel boeren als burgers naar alternatieve verkoopkanalen die ze vinden in onderscheidende kleine ketens. Kennen we al enige tijd de groente- en fruitpakketten als direct verkoopkanaal tussen producent en consument – er zijn vandaag de dag honderden verschillende soorten groente- en fruittassen, waarvan Odin, de Krat of HelloFresh tot de bekendere behoren –, meer recentelijk wordt gevarieerd op dit thema met vleespakketten. Op basis van een abonnementssysteem of crowdfunding worden steeds meer vleespakketten aangeboden.

### *Crowdbutching*

Tegenwoordig duikt ook de term 'crowdbutching' op, wat zoveel wil zeggen dat een dier pas geslacht wordt als het volledig door klanten is gekocht – dat wil zeggen, als er door consumenten via internet is ingetekend op het vlees van het desbetreffende dier. Het begin 2014 gelanceerde concept Koop een koe werkt via crowdbutching. In Vlaanderen is dit concept kort daarna op bijna identieke wijze gekopieerd onder de naam Deel een koe. Actuele verkorte vleesketens tussen producenten en consumenten zijn eveneens te vinden onder zulke namen als OKvlees, Poldervlees, Buitengewone Varkens of Blaarkoppen. Onder eigen naam ontplooiën diverse individuele boeren soortgelijke initiatieven. Hoeve Biesland in Delfgaauw of De Beekhoeve in Kamerik zijn twee willekeurige voorbeelden waar biologisch(-dynamisch) vlees rechtstreeks aan de man en vrouw wordt gebracht via respectievelijk een (web)winkel en de systematiek van Adopteer een koe.

### *Verbinding via vlees*

De tijd is kennelijk rijp voor de directe verkoop van vleespakketten door producenten aan consumenten. Voor veel producenten passen vleesconcepten die gericht zijn op rechtstreekse verkoop in een bredere beweging om voedsel dichterbij consumenten te krijgen, die veelal fysiek en mentaal op afstand zijn komen te staan van hun eten. Zoals buurderijen, stadslandbouw of pergola-associaties beogen vervreemding plaats te laten maken voor verbinding, zo zijn ook de vleespakketconcepten in dit licht te zien. Producenten zoeken naar sociaal contact en het aangaan van een sociaal contract met hun omgeving in reactie op het verwijt dat 'de vleessector' is losgezongen van de verwachtingen, wensen en zorgen die in de maatschappij leven over een verantwoorde vleesproducerende branche. Boeren rekenen op burgers die willen weten wat ze eten en hoe en door wie hun voedsel geproduceerd is; op consumenten die zoeken naar tegenwicht voor de 'anonieme' producten in het supermarktschap die ze onvoldoende betekenis en beleving biedt. Die consumenten willen producten met meer identiteit dan gebruiksgemak en prijsvoordeel. De vlucht die het aanbieden van vleespakketten momenteel neemt, past goed in deze constellatie.

### *Bonte Bentheimers*

De huidige initiatieven hebben zonder uitzondering een verhaal te vertellen. Een verhaal dat juist niet anoniem maar persoonlijk wil zijn, een verhaal dat gekleurd wordt door de streek, waarin uiteen wordt gezet wat speciale karakteristieken zijn van de wijze waarop dieren worden gehouden of hoe met het vlees na de slacht wordt omgegaan. Dan wel een (verkoop)verhaal waarin bijzondere eigenschappen van het ras (Blaarkop, Blonde d'Aquitaine, Livar, Bonte Bentheimers, Kemper Landhoen, e.d.)

---

\* De tekst in deze bijlage is in verkorte vorm gepubliceerd als paragraaf '3.4.2 Veranderende verkoopkanalen' in hoofdstuk 3 van het *Landbouw Economisch Bericht 2014* (pp. 46-47), en is in bewerkte vorm gepubliceerd in het septembernummer van het tijdschrift *Voeding Nu* 16(9) als artikel onder de titel 'Voeding online: een kwestie van medium én mentaliteit' (2014: 14-15).

---

figureren. Er wordt dus niet alleen een product tegen een bepaalde prijs verkocht, maar ook een verhaal en een mentaliteit uitgedragen over wat onder kwaliteit wordt verstaan en hoe met eten en dieren om te gaan.

#### *Route buitenom*

Hoewel opvallend aanwezig, is de directe verkoop van vleespakketten nog steeds een nichemarkt. Deze kleinschaligheid past goed bij bovengenoemde praktijkvoorbeelden, want terugbrengen van de menselijke maat, die zich moeilijk verhoudt tot schaalvergroting, is veelal een kenmerk van deze initiatieven. Bovendien behoren de verkorte vleesketens weliswaar tot de voedingsmarkt, maar hebben ze met elkaar gemeen dat ze zich wensen te onttrekken aan het reguliere marktregime. Dit gebeurt om te beginnen door de korte weg naar consumenten te nemen en tussenschakels als groothandel en supermarkten te omzeilen. Met deze route buitenom wordt geprobeerd weg te blijven van het heersende regime van kostprijsreductie.

#### *Kwaad daglicht*

Meer algemeen wordt de zoektocht naar alternatieve productie- en aanbiedingsystematieken gevoed door onvrede met het gangbare systeem van de veehouderij – ondanks dat hier toch ook dynamiek aanwezig is in de richting van meer duurzaam en diervriendelijk. Men wil geen 'kostprijsboer' zijn. Men wil afstand nemen van 'het gedoe' in de gangbare veehouderij, de terugkerende vleesschandalen en de zorgelijke status van voedselveiligheid in de vleesketen. Men is gekant tegen de ondoorzichtigheid in vleesproductieketens en van de wijze waarop vlees vermarkt wordt (prijsstunten met vlees, kiloknallers, e.d.). Al deze zaken dragen eraan bij dat vlees in het algemeen in een kwaad daglicht komt te staan en de vleessector te kampen heeft met aanhoudende vertrouwens- en imago-problemen. Toenadering daarentegen wordt gezocht tot dat klantenpubliek dat vlees niet volledig van het bord wil verbannen maar vlees wil eten dat goed, betrouwbaar en traceerbaar is. De pijlen zijn gericht op consumenten die 'het anders willen', die (een groeiende) interesse hebben voor innovatieve initiatieven die inzetten op transparantie, hoogwaardige productkwaliteit, duurzaamheid en dierenwelzijn. Dit zijn consumentenwaarden waar bedoelde vleesconcepten op aansluiten en differentiëren.

#### *Ruggengraat*

Een laatste overkoepelende karakteristiek van voornoemde vleespakketaanbieders is dat ze volop gebruikmaken van moderne media. Internet en sociale media zijn een noodzakelijke voorwaarde voor het ontstaan en de ontwikkeling van deze initiatieven. Zonder de moderne mediakanalen zouden deze verkoopkanalen niet bestaan, of tenminste niet op de wijze waarop ze nu kunnen bestaan. De hedendaagse mogelijkheden om online de koopwaar aan te bieden en aan te prijzen evenals onderling informatie uit te wisselen, zijn de ruggengraat van directe vleesverkoopkanalen.

#### *Het einde van de supermarkt?*

De veranderende verkoopkanalen in vlees die hier centraal staan, zijn door het belang van moderne media onderdeel van de grotere ontwikkeling waarin de onlineverkoop van eten door een diversiteit aan marktspelers meer en meer ter hand wordt genomen. De hoeveelheid en variëteit aan verkoopkanalen zal eerder toe- dan afnemen. Luidt dit het einde van de suprematie van de supermarkt in? Gaat de supermarkt eenzelfde werdegang maken als de platenzaak en boekwinkel? Het is zeker aannemelijk dat over een halve eeuw het landschap van voedselaanbieding er net zo anders uitziet dan ruim een halve eeuw terug – de tijd dat de supermarkt er over heeft gedaan om tot het belangrijkste verkoopkanaal van nu uit te groeien. En het is alleszins duidelijk dat in het groot en klein wordt geanticipeerd op een wereld waar consumenten meer en meer 'virtueel' boodschappen doen die ze zelf ophalen of thuis bezorgd krijgen. Op een wereld ook waar one-stop-shopping niet meer per se betekent dat één webwinkel wordt aangedaan, maar meerdere omdat dit nauwelijks extra tijd of moeite vraagt in tegenstelling tot de 'offline' wereld. Dat de positie van het fysieke retailkanaal niet onaantastbaar is wordt uitgerekend door Albert Heijn ingezien. Deze retailer sorteert bij uitstek voor op een tijdperk waarin het aanbod en de aankoop van eten via het internet gebeurt. Met de geïntegreerde webshop AH.nl en de overname van bol.com is Albert Heijn koploper in het internetboodschappen. Dus mocht de supermarkt gaandeweg de strijd verliezen van de websuper, dan wenst supermarktconcern Ahold voorbereid te zijn op deze toekomst en een hoofdrol te blijven spelen in tijden van veranderende verkoopkanalen.

---

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

Report  
LEI 2015-010

---

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

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

---

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



---

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

REPORT  
LEI 2015-010  
ISBN 978-90-8615-703-7

---

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

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

---