



Planbureau voor de Leefomgeving

---

# Ondernemen met natuurlijk kapitaal in de voedselsector

## Innovatieve ondernemers als inspiratiebron

---

Beleidsstudie



# Ondernemen met natuurlijk kapitaal in de voedselsector

## Innovatieve ondernemers als inspiratiebron

Frederiek van Lienen, Petra van Egmond en Christi Veldhuis

**Ondernemen met natuurlijk kapitaal  
in de voedselsector**

Innovatieve ondernemers als inspiratiebron  
voor een duurzamer voedselsysteem

© PBL (Planbureau voor de Leefomgeving)  
Den Haag, 2016  
PBL-publicatienummer: 2554

**Met dank aan**

Wij danken de ondernemers en de overige partijen die  
geïnterviewd zijn voor hun medewerking aan dit  
onderzoek.

**Eindverantwoordelijkheid**

PBL (Planbureau voor de Leefomgeving)

**Auteurs**

Frederiek van Lienen, Petra van Egmond en  
Christi Veldhuis

**Contact**

Petra van Egmond (petra.vanegmond@pbl.nl)

**Redactie**

Simone Langeweg Tekst- en communicatieadvies

**Redactie figuren en foto's**

Beeldredactie PBL

U kunt de publicatie downloaden of bestellen via de website [www.pbl.nl](http://www.pbl.nl), of opvragen via [reports@pbl.nl](mailto:reports@pbl.nl) onder vermelding van het PBL-publicatienummer 2554 en uw postadres. Delen uit deze publicatie mogen worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding: Lienen, F. van, Egmond, P. van & Veldhuis, C. (2016), *Ondernemen met natuurlijk kapitaal in de voedselsector*, Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) is het nationale instituut voor strategische beleidsanalyses op het gebied van milieu, natuur en ruimte. Het PBL draagt bij aan de kwaliteit van de politiek-bestuurlijke afweging door het verrichten van verkenningen, analyses en evaluaties waarbij een integrale benadering vooropstaat. Het PBL is vóór alles beleidsgericht. Het verricht zijn onderzoek gevraagd en ongevraagd, onafhankelijk en wetenschappelijk gefundeerd.

# Inhoud

**Voorwoord** 5

## **BEVINDINGEN**

### **Natuurlijk kapitaal en voedsel** 8

Meer aandacht voor natuurlijk kapitaal 8

Aanpak: multiactor- en transdisciplinair onderzoek 9

Conceptueel kader: drie perspectieven 9

Ondernemersperspectief: de meervoudige waarde van voedsel met kwaliteit 11

Systeemperspectief: innovatieve ondernemers dagen uit 12

Beleidsperspectief: afwegen van maatschappelijke belangen 12

Aanbevelingen voor beleid 12

Beleidsinstrumenten 13

## **VERDIEPING**

### **1 Inleiding** 16

1.1 Natuurlijk kapitaal in het voedselsysteem 16

1.2 Leeswijzer 16

### **2 Onderzoeksaanpak** 18

2.1 Onderzoeksvragen 18

2.2 Multiactoronderzoek voor verbinding van theorie en praktijk 18

2.3 Interviews en bijeenkomsten 19

2.4 Deelnemers 19

### **3 Conceptueel kader: drie perspectieven** 22

3.1 Systeemperspectief 22

3.2 Ondernemersperspectief 22

3.3 Beleidsperspectief 24

### **4 Het systeemperspectief** 26

4.1 Voedsel, landbouw en duurzaamheid 26

4.2 Consumentenbesteding aan duurzaam voedsel stijgt 27

4.3 Het alternatieve voedselsysteem 28

4.4 Marktdynamiek en concurrentiestrategieën 29

4.5 Small is beautiful? 30

## **5 Het ondernemersperspectief 34**

- 5.1 Het waardeperspectief op natuur 34
- 5.2 Het businessmodel 37
- 5.3 Meervoudige waardecreatie met natuurlijk kapitaal 37
- 5.4 Directe en indirecte bijdrage aan natuurlijk kapitaal 39

## **6 Inzichten uit de ondernemerspraktijk 42**

- 6.1 Kansen op ondernemersniveau 42
- 6.2 Belemmeringen op ondernemersniveau 47

## **7 Beleidsperspectief 52**

- 7.1 Systeembelemmeringen 52
- 7.2 Dilemma's in beleid 55
- 7.3 Samenvatting: drie perspectieven in samenhang 56

## **8 Conclusies 58**

## **9 Aanbevelingen voor beleid 60**

- 9.1 Creëer kansen voor natuurlijk kapitaal via het voedselbeleid 60
- 9.2 Koppel natuurlijk kapitaal aan innovatie en ondernemerschap 60
- 9.3 Stuur meer op voedselkwaliteit 61
- 9.4 Overheidsinstrumenten voor natuurlijk kapitaal in de nieuwe economie 61

## **Literatuur 64**

## **Bijlagen 66**

- 1 Begrippenlijst 66
- 2 Deelnemers 67
- 3 Relevante ecosysteemdiensten 67
- 4 Ondernemers en initiatieven voor duurzaam voedsel 69

# Voorwoord

De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor de waarde van de natuur en van alle diensten die de natuur de mens levert. Dit wordt wel samengevat in de metafoor van 'natuurlijk kapitaal': de op aarde aanwezige natuurlijke hulpbronnen, die bij duurzaam gebruik tot in lengte van jaren diensten aan de maatschappij kunnen leveren, zoals waterzuivering, natuurlijke plaagbescherming, plantbestuiving en koolstofvastlegging. Hoe kunnen we deze zogenoemde ecosysteemdiensten zo goed mogelijk benutten zonder daarbij het natuurlijk kapitaal uit te putten? In een tweejarig onderzoeksprogramma heeft het Planbureau voor de Leefomgeving, op verzoek van het ministerie van Economische Zaken, de mogelijkheden hiertoe onderzocht voor een aantal beleidsdomeinen. Deze studie gaat over het beleidsdomein voedsel. Hierin staat de vraag centraal hoe ondernemers in de voedselsector zowel duurzaam kunnen omgaan met natuurlijk kapitaal als een rendabel bedrijf kunnen runnen; we gaan, met andere woorden, in deze studie uit van een 'ondernemersperspectief'.

In Nederland is het voedsel veiliger dan ooit. Tegelijkertijd is het vertrouwen in voedsel lager dan ooit. Staatssecretaris Van Dam benadrukte onlangs bij de aanbieding van de essaybundel 'Aan Tafel!' dat dat anders moet. Het voedselsysteem moet transparanter worden voor de consument, eerlijker voor de boer en natuurlijker voor de overbelaste aarde. Aanpassingen zijn nodig om ook op de lange termijn voldoende, duurzaam en gezond voedsel te kunnen garanderen, zowel in Nederland als in de wereld. Het kabinet wil daarom toe naar een integraal voedselbeleid waarin volksgezondheid, veiligheid en ecologische houdbaarheid centraal staan.

Belangrijk voor de ecologische houdbaarheid zijn het behoud en de verbetering van natuurlijk kapitaal en van de ecosystemen die dit dragen. Duurzame benutting van natuurlijk kapitaal speelt hierbij een belangrijke rol. Bijvoorbeeld als ecologische basis voor een duurzame voedselproductie, als bron voor door consumenten gewaardeerde extra productkwaliteit of om de binding met natuur en landschap en de regio te versterken. De biologische agrarische sector is van oudsher een pionier bij het streven naar een meer natuurlijke voedselproductie. Maar ook andere ondernemers in de keten achter de primaire sector zullen veranderingen

moeten doorvoeren om het vertrouwen van de consument in het door hen aangeboden voedsel te herwinnen.

De casestudie die voor u ligt, gaat over de verbinding tussen innovatieve ondernemers in het voedselsysteem en natuurlijk kapitaal. Deze ondernemers laten zien hoe de verbinding tussen natuurlijk kapitaal enerzijds en voedsel, innovatie en ondernemerschap anderzijds vorm krijgt in verschillende bedrijfsconcepten en bedrijfsstrategische keuzes. Vanzelfsprekend spelen hierbij dilemma's. Hoe kunnen zij bijvoorbeeld duurzaam geproduceerd voedsel betaalbaar maken? Wanneer is een verdienmodel economisch haalbaar? Zijn hun *best practices* op te schalen zonder in te boeten aan duurzaamheid of aan winstgevendheid?

De ondernemers uit deze studie bieden een inspirerende kijk op de ondernemerspraktijk. Zij maken duidelijk dat ondernemen met natuurlijk kapitaal kan, namelijk door zich te onderscheiden op voedselkwaliteit. De kunst is de waarde van het natuurlijk kapitaal te verbinden aan innovaties van de toekomst, dogma's af te leggen en samen te werken om te komen tot vernieuwingen in het voedselsysteem die zowel goed zijn voor biodiversiteit en natuurlijk kapitaal als ook renderen.

De innovatieve ondernemers dagen de marktleaders in het voedselsysteem uit om te blijven vernieuwen en verbeteren. De overheid kan deze beweging benutten. Door deze koplopers te waarderen en in positie te brengen verbinden we onze maatschappelijke opgaven voor behoud en verbetering van natuurlijk kapitaal en voor duurzame voedselproductie aan ondernemerschap en innovatie.

## **Aldrik Gierveld**

*Directeur Europees Landbouw- en Visserijbeleid en Voedselzekerheid, Ministerie van Economische Zaken*

## **Roel Feringa**

*Directeur Natuur en Biodiversiteit, Ministerie van Economische Zaken*

## **Hans Mommaas**

*Directeur Planbureau voor de Leefomgeving*





BEVINDINGEN

BEVINDINGEN

# Natuurlijk kapitaal en voedsel

*De werkwijze en ervaringen van vijftien innovatieve ondernemers in de voedselsector kunnen ons lessen leren voor het hele voedselsysteem. Hoe realiseren zij hun producten, en vooral hoe geven zij hun producten waarde en zetten ze die in de markt? Daarover gaat deze studie.*

*Voorbeelden van strategische keuzes die deze innovatieve ondernemers maken en die verschillen van de keuzes van bedrijven in het gangbare voedselsysteem, zijn: werken met natuurlijke oplossingen in het agrarische systeem, agrariërs niet onder de kostprijs betalen, en lokaal inkopen om kringlopen te verkleinen. Deze keuzes maken dat de kostprijs van de innovatieve producten vaak gemiddeld hoger is dan die van producten in het gangbare segment. Hierdoor moeten de ondernemers op andere aspecten van hun bedrijf innoveren om een levensvatbaar verdienmodel te hebben. Zo ontstaan pachtconstructies met nieuwe financieringsvormen, coöperaties tussen klanten en producenten, directe verkoopkanalen en duurzame voedselnetwerken op regionaal niveau.*

*De keuzes die zij in de voedselproductie maken, kunnen positieve effecten hebben op de bodemvruchtbaarheid, het sluiten van lokale kringlopen en de agrobiodiversiteit. De diversiteit in werkwijzes draagt ook bij aan meer diversiteit in de voedselgewassen en veerassen in het hele voedselsysteem, de culturele identiteit en een gevarieerd eetpatroon voor de consument.*

*Voor veel gangbare voedselbedrijven is deze manier van werken lastig te realiseren. De samenstelling van de producten is complex, productieketens zijn mondiaal en door de vele keurmerken vertrouwen consumenten de duurzaamheid van het voedsel niet. Door de grote schaal van werken is bovendien eenvormigheid van belang. De bedrijven die tot de gangbare voedselsector behoren, kunnen echter wel kleine stappen zetten op weg naar duurzaamheid. Innovatieve ondernemers dagen de grote bedrijven hierbij uit te innoveren en te verduurzamen, omdat zij laten zien dat duurzaam produceren kan. Hun aanwezigheid en de marktdynamiek die daarmee ontstaat tussen deze uitdagers en de marktleiders van het voedselsysteem, zorgen voor een noodzakelijke tegenkracht in de voedselsector. Zonder deze kracht zal de voedselsector minder snel zal veranderen.*

*De overheid kan desgewenst de innovatieve voedselondernemers een steuntje in de rug geven door bijvoorbeeld instrumenten voor innovatie toegankelijk te maken voor deze ondernemers.*

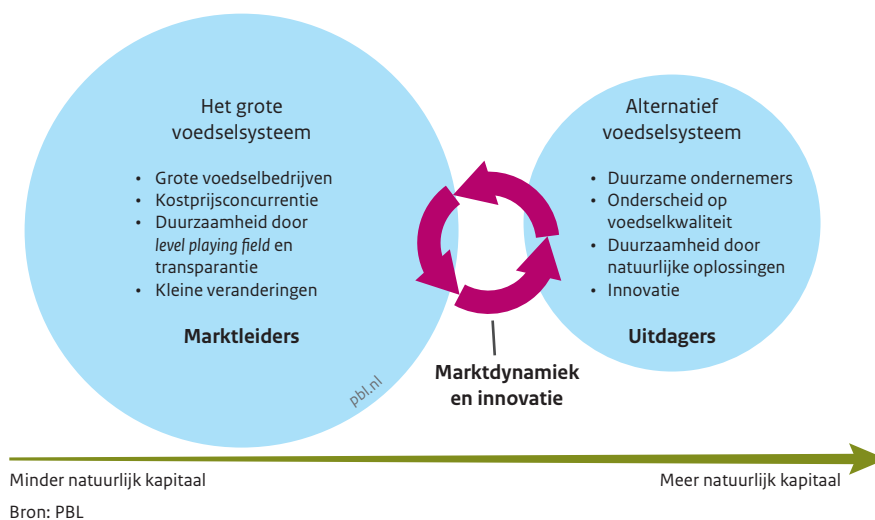
## Meer aandacht voor natuurlijk kapitaal

De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor de waarde van de natuur en van alle diensten die de natuur de mens levert. Dit wordt wel samengevat in de metafoor van 'natuurlijk kapitaal'.<sup>1</sup> Hoe zijn deze zogenoemde ecosysteemdiensten zo goed mogelijk te benutten zonder daarbij het natuurlijk kapitaal uit te putten? In een tweejarig onderzoeksprogramma heeft het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) de mogelijkheden hiertoe onderzocht voor een aantal beleidsdomeinen. In dit rapport gaan we in op het beleidsdomein voedsel, waarbij we de ervaringen van duurzame innovatieve voedselondernemers als uitgangspunt nemen.

Het voedselsysteem<sup>2</sup> en de landbouw die daarbij hoort, staan voor een aantal duurzaamheidsvraagstukken, zoals volksgezondheid, ecologische houdbaarheid en de robuustheid van de voedselvoorziening. Ecologische houdbaarheid van het voedselsysteem hangt samen met het behoud en de verbetering van natuurlijk kapitaal. Door de industrialisatie die sinds de Tweede Wereldoorlog heeft plaatsgevonden, is de relatie tussen het natuurlijk kapitaal en het voedselsysteem steeds meer onder druk komen te staan en is de benutting van natuurlijke hulpbronnen en natuurlijke processen (ecosysteemdiensten) afgenomen. Hiermee zijn vanzelfsprekende correctiemechanismen of aanpassingen in de relatie tussen natuur en economie vervallen (MIRA 2012).

In deze casus onderzoeken we de vraag hoe innovatieve duurzame ondernemers<sup>3</sup> in de voedselsector omgaan met natuurlijk kapitaal. Het gaat hierbij niet alleen om de

Figuur 1  
**Samenhang tussen natuurlijk kapitaal, voedsel en ondernemerschap**



wijze waarop zij produceren, maar vooral om de waarde die zij met hun producten creëren en in de markt zetten. Wat kunnen we van hen leren voor het hele voedselsysteem? We kiezen specifiek voor het perspectief van de kleine innovatieve duurzame ondernemers, omdat zij zorgen voor vernieuwende methoden en producten op het gebied van duurzaamheid en hierbij vaak het voortouw nemen (PBL 2013). Zonder ‘small is beautiful’ te willen propageren, leggen we een vergrootglas op hun praktijkervaringen om te leren van hun keuzes ten aanzien van onder meer biologisch voedsel, lokale ketens en groot- of kleinschaligheid.

## Aanpak: multiactor- en transdisciplinair onderzoek

Via interviews hebben we in beeld gebracht hoe de vijftien geselecteerde duurzame ondernemers omgaan met het natuurlijk kapitaal, welke verdienmodellen zij hanteren en welke kansen en belemmeringen hun werkwijze heeft. Ondernemers waren onder meer: Buitengewone Varkens, bedrijven waarvan de varkens vrij rondlopen in akkers, bossen en weilanden; Remeker, een biologische kaasmakerij en Agrarisch Ondernemer 2016; Ghee Easy maakt en verkoopt het van oorsprong Indiase ‘ghee’ in Nederland. Het vetproduct wordt gemaakt van biologische boter en kan worden gebruikt om in te bakken of te braden; Kromkommer gebruikt en verwerkt groente en fruit die zijn afgekeurd omdat ze er bijvoorbeeld afwijkend uitzien; en Willem&Drees, een bedrijf dat groente en fruit van lokale, bijvoorbeeld biologische, producenten verkoopt aan supermarkten en

consumenten. In een gezamenlijke bijeenkomst met deze ondernemers zijn enkele meer algemene conclusies getrokken over met name de financiële haalbaarheid van dit type verdienmodellen en de factoren die daar invloed op hebben. Deze resultaten zijn vervolgens bediscussieerd met stakeholders uit het gangbare voedselsysteem en met beleidsmakers. Op deze manier kon zicht ontstaan op de mate waarin de bevindingen ook toepasbaar zijn in het gangbare systeem. Hiernaast zijn beleidsopties in beeld gebracht (handelingsperspectief) om het gangbare voedselsysteem te verbeteren.

## Conceptueel kader: drie perspectieven

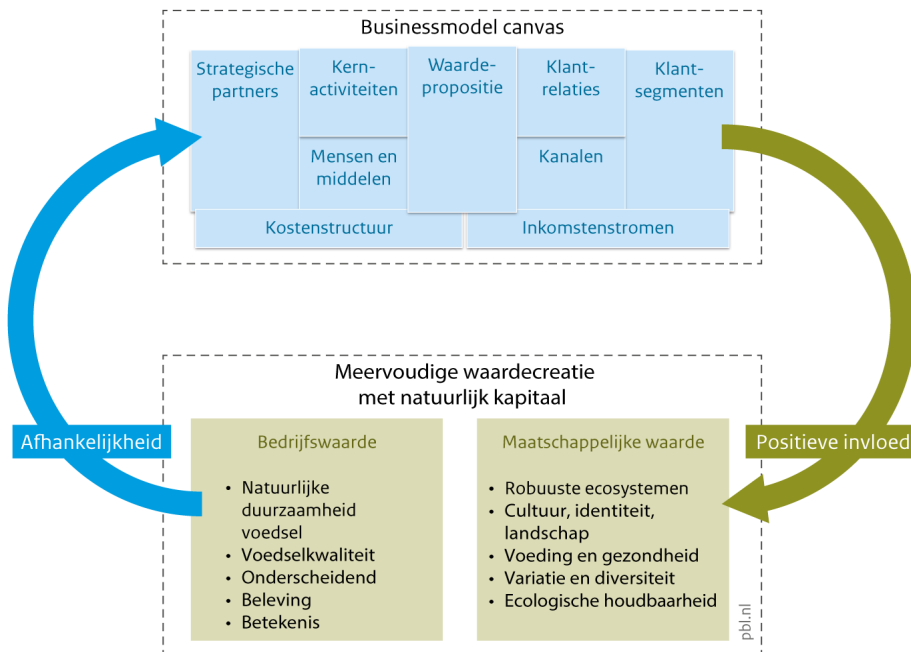
De verschillende stakeholders in het voedselsysteem vullen de duurzame benutting van natuurlijk kapitaal anders in. Om deze verschillen en de achterliggende keuzes te interpreteren hebben we in deze studie een conceptueel kader ontwikkeld. Dat conceptuele kader is gebaseerd op drie perspectieven: het systeemperspectief, het ondernemersperspectief en het beleidsperspectief.

In het *systeemperspectief* onderzoeken we de samenhang tussen de onderzochte ondernemers, het voedselsysteem en natuurlijk kapitaal (zie figuur 1). Het voedselsysteem waarover we in deze studie praten, bestaat uit het fysieke systeem (ecosysteem/natuurlijk kapitaal) en het maatschappelijke systeem gericht op de voedselvoorziening, met actoren, structuren, objecten en instituties (<http://www.transitiepraktijk.nl/nl/programma/definitions>).

In het voedselsysteem maken we onderscheid tussen het ‘grote’ voedselsysteem en het kleinere ‘alternatieve’

Figuur 2

Duurzaam ondernemen met natuurlijk kapitaal



Bron: PBL

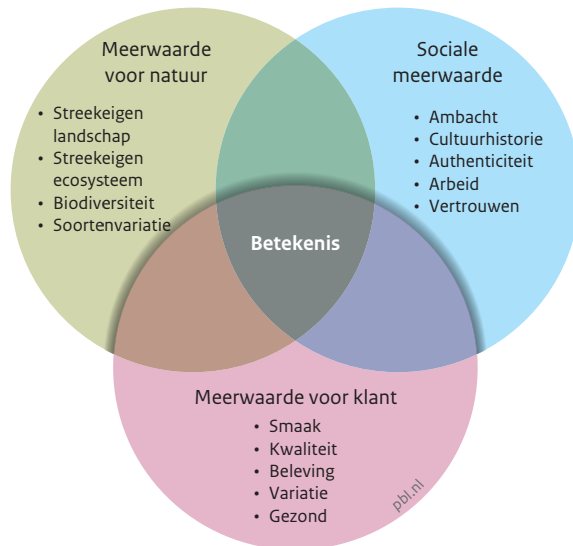
voedselsysteem. Het grote voedselsysteem wordt gedomineerd door grote bedrijven, grootschalige voedselproductie en het denken in termen van kostprijconcurrentie. In het grote voedselsysteem heeft het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen, kunstmest en antibiotica ertoe geleid dat de afhankelijkheid van het natuurlijk kapitaal (bodemvruchtbaarheid, natuurlijke plaagbestrijding) de afgelopen decennia is afgenomen. De negatieve bijwerkingen van die middelen op het milieu zorgen voor (maatschappelijke) druk om schoner te produceren. In het alternatieve voedselsysteem zijn veel (kleine) ondernemers actief die zich vooral richten op de productie van voedsel met kwaliteit en niet zozeer op de kwantiteit van dat voedsel. Deze ondernemers vatten voedselkwaliteit breder op dan alleen voedselveiligheid. Voedselkwaliteit gaat ook over smaak, ingrediënten, variatie, gezondheid en duurzaamheid. Om dergelijk kwalitatief hoogwaardig voedsel te produceren benutten zij natuurlijk kapitaal op een meer duurzame wijze. Dit kleine voedselsysteem heeft een positievere relatie met natuurlijk kapitaal dan het grote voedselsysteem. De laatste jaren is de vraag van consumenten naar duurzaam voedsel overigens toegenomen; maatschappelijke zorgen over dierenwelzijn en welvaartsziekten liggen hieraan ten grondslag. Hierdoor ontstaat meer interactie tussen het grote voedselsysteem en het alternatieve systeem. Zo hebben bijvoorbeeld de supermarkten tegenwoordig een groter biologisch assortiment in de schappen.

In dit onderzoek analyseren we de businessmodellen van ondernemers uit het alternatieve voedselsysteem en die van ondernemers die duurzaam voedsel in het grote voedselsysteem een plek proberen te geven. Deze zogenoemde innovatieve duurzame ondernemers zorgen voor marktdynamiek en innovatie op het gebied van duurzaamheid. Zij zijn de uitdagers van de bedrijven in het grote voedselsysteem en spelen in op de consument die een duurzamer assortiment in het winkelschap wil zien. De nadruk in deze casus ligt vooral op deze uitdagers, de manier waarop zij werken en de gevolgen voor de economische haalbaarheid van hun verdienmodel.

In het *ondernemersperspectief* kijken we met een bedrijfskundige bril naar de innovatieve ondernemers en naar de relatie tussen hun businessmodel en natuurlijk kapitaal (zie figuur 2). Hoe ziet het businessmodel van de onderzochte innovatieve voedingsondernemers eruit? Welke oplossingen kiezen zij om te zorgen voor een andere relatie tussen natuurlijk kapitaal en hun onderneming dan bij de gangbare bedrijven? Hierbij gaat het om keuzes in productiemethoden, de waardepropositie, meervoudige waardecreatie en de manier waarop zij maatschappelijke meerwaarde concreet maken. En wat betekent dat voor de kosten- en batenstructuur van de onderneming?

Figuur 3

### Meervoudige waarde van voedsel met kwaliteit



Bron: PBL

In het *beleidsperspectief* komen de dilemma's van de beleidsmakers aan bod. We laten zien welke afwegingen er spelen bij de ontwikkeling van beleid voor een duurzamer voedselsysteem. Ten slotte doen we aanbevelingen voor de overheid: wat kunnen beleidsmakers met de *lessons learned* uit deze casestudie en met de innovatieve ondernemers? En hoe kunnen ze marktdynamiek en innovatie in het voedselsysteem gebruiken en stimuleren zodat natuurlijk kapitaal zo goed mogelijk wordt benut en behouden?

### Ondernemersperspectief: de meervoudige waarde van voedsel met kwaliteit

Ondernemerschap en natuurlijk kapitaal versterken elkaar vooral bij ondernemers die met natuurlijk kapitaal meervoudige waarde creëren. Het gaat daarbij om het benutten van natuurlijke oplossingen voor specifieke productkwaliteitsaspecten, zoals smaak, onderscheidende ingrediënten, werken met ambachtelijke productiemethoden of het maken van producten met een specifieke geografische herkomst. Ondernemers die deze wijze van voedselproductie samen laten gaan met maatschappelijke waardecreatie – zoals het behoud van streek of landschap, het verbeteren en benutten van de functionele agrobiodiversiteit, het houden van speciale veerassen of gewassen of culturele tradities of identiteit –, kunnen hun product extra betekenis geven voor consumenten. Klanten willen voor deze producten een

meerprijs betalen. De betekenis van het product ontstaat door het verhaal van de producent, het vertrouwen in zijn werkwijze en de korte afstand tussen consument en producent waardoor consumenten diegenen kunnen aanspreken die hun voedsel produceren. Directe verkoopkanalen, zonder tussenkomst van retail, helpen de producent zijn verhaal te vertellen, beleving te creëren en zijn kennis met de klant te delen.

De ondernemers uit de casestudie maken andere strategische keuzes dan de bedrijven die de in de sector gangbare kostprijsconcurrentiestrategie volgen. Voorbeelden van deze strategische keuzes op ondernemersniveau zijn: werken met natuurlijke oplossingen in het agrarische systeem, agrariërs niet onder kostprijs betalen, lokaal inkopen om kringlopen te verkleinen, samenwerken in voedselgemeenschappen en het verwerken van biologische of streekgebonden ingrediënten en producten. Door deze strategische keuzes is de kostenstructuur van de innovatieve ondernemers vaak anders dan die van de gangbare bedrijven (de kostprijs is gemiddeld hoger als gevolg van arbeid of de kleine schaal), waardoor ze op andere aspecten van hun bedrijf moeten innoveren om een levensvatbaar verdienmodel te hebben. Zo ontstaan er bijvoorbeeld pachtconstructies met stapelfinanciering (gestapelde financieringsconstructies zoals crowdfunding, klanten die investeren, bankleningen), coöperaties tussen klanten en producenten, directe verkoopkanalen, verticale ketenintegratie en duurzame voedselnetwerken op regionaal niveau.

Deze werkwijze kan positieve effecten hebben op de bodemvruchtbaarheid, het sluiten van lokale kringlopen en het gebruik en verhogen van de agrobiodiversiteit. Op systeemniveau draagt deze manier van werken bij aan het vergroten van de diversiteit in voedselgewassen en veerassen, het behoud van culturele en identiteitsaspecten verbonden aan voedsel, het behoud van streek en landschap, de bijdrage aan een gevarieerd eetpatroon en het behoud van ecologische processen en functies door de benutting ervan. De bijdrage van duurzaam ondernemen met natuurlijk kapitaal aan de voedselproductie heeft dus meerdere dimensies.

## Systemperspectief: innovatieve ondernemers dagen uit

De voorbeelden uit deze casus laten zien dat ondernemen met meervoudige waardecreatie steeds meer waardering krijgt in de huidige maatschappij. Deze ondernemers bieden hun klanten producten met betekenis. Dit is voor grote bedrijven lastiger te realiseren. Door de complexe samenstelling van producten, de globalisering van productieketens en de veelheid aan keurmerken hebben consumenten niet altijd voldoende vertrouwen in de duurzaamheid van hun producten. Innovatieve ondernemers dagen de grote bedrijven uit tot innovatie en verduurzaming. Hun aanwezigheid en de marktdynamiek die daarmee tussen deze uitdagers en de marktleiders van het voedselsysteem ontstaat, zorgt voor een noodzakelijke tegenkracht in de voedselsector. Zonder deze kracht zal de sector minder snel veranderen. Wanneer ondernemers samenwerken met retailers, ontstaat prijsdruk of uitsluiting en daarmee neemt de diversiteit in het systeem weer af. Als diversiteit – een belangrijk aspect van natuurlijk kapitaal – ook in het bredere maatschappelijke economische systeem een plek krijgt, zal dit de relatie tussen het voedselsysteem en het natuurlijk kapitaal in Nederland ten goede komen. We benadrukken dat ook de innovatieve ondernemers met natuurlijk kapitaal niet de toverformule hebben om het voedselsysteem te verduurzamen. Zij zullen zich op hun beurt moeten blijven ontwikkelen om vanuit hun ervaringen en positie in het grote voedselsysteem hun positieve impact te vergroten, bijvoorbeeld door een grotere doelgroep te bereiken.

## Beleids perspectief: afwegen van maatschappelijke belangen

De overheid heeft de taak om maatschappelijke belangen tegen elkaar af te wegen. Ondanks hun meerwaarde voor

het natuurlijk kapitaal is het voor de overheid niet vanzelfsprekend om de innovatieve ondernemers te stimuleren. De vraag is of de ondernemersmodellen uit deze casus zijn op te schalen en wat de economische gevolgen zijn voor het hele voedselsysteem wanneer deze richting wordt gestimuleerd. Een andere vraag is wat het meest effectief is: de innovatieve ondernemers stimuleren of het grote systeem veranderen via wet- en regelgeving op het gebied van milieu? Uit de discussieronde met stakeholders uit het gangbare voedselsysteem en beleidsmakers bleek dat de toegevoegde waarde van deze ondernemers (ondanks de kleinschaligheid van de voorbeelden en de (nog) kleine absolute impact) ligt in hun innovatiekracht en prikkelende werking voor het gehele voedselsysteem. Als de overheid besluit om de richting van duurzaam ondernemen met natuurlijk kapitaal in het voedselbeleid te stimuleren, dan is het op basis van de resultaten uit deze studie waarschijnlijk dat het natuurlijk kapitaal erop vooruit zal gaan. Maar deze manier van ondernemen is niet de enige weg naar een duurzamer voedselsysteem.

## Aanbevelingen voor beleid

- *Benut kansen om natuurlijk kapitaal te verbeteren via het voedselbeleid.* De achteruitgang van het natuurlijk kapitaal bedreigt de ecologische houdbaarheid van het voedselsysteem. Zowel in de voedselagenda als in de Rijksnatuurvisie wordt deze relatie benoemd als natuurinclusieve landbouw. Echter, het huidige beleid is vaak gericht op het voorkomen van een negatieve impact op en overexploitatie van natuurlijk kapitaal. Duurzame benutting van natuurlijk kapitaal is ook te positioneren als *kans* en als *oplossing* om het voedselsysteem en de landbouw te verduurzamen. Zo zou natuurlijk kapitaal in de vorm van natuurlijke grondstoffen en natuurlijke processen kunnen worden benut als groen alternatief voor bijvoorbeeld kunstmest, gewasbeschermingsmiddelen en stoffen die zijn gebaseerd op fossiele brandstoffen. Innovatieve ondernemers die werken met natuurlijk kapitaal (denk aan biologische productie, korte ketens, variatie in soorten voedsel of lokale producten), kunnen aan het verduurzamen van het voedselsysteem bijdragen. Deze ondernemers ontwikkelen nieuwe businessmodellen en organisatievormen en zorgen voor hernieuwde betrokkenheid van consumenten bij de producenten. De overheid kan dit type ondernemerschap benutten om maatschappelijke doelen te realiseren, door het economische systeem zo in te richten dat deze ondernemers worden gestimuleerd (zie instrumenten hieronder).
- *Koppel natuurlijk kapitaal aan innovatie en ondernemerschap.* Onderzoek als overheid hoe ondernemen met

natuurlijk kapitaal bijdraagt aan innovatiekracht en ondernemerschap in Nederland. Daarmee kan natuurlijk kapitaal duidelijk worden verbonden aan de verduurzaming van het voedselsysteem en aan economische urgentie. Vaak wordt innovatie versmald tot technologische innovatie, die als doel heeft efficiënter en schoner te produceren. Innovatie kan echter breder worden opgevat als maatschappelijke of groene innovatie, en die kan starten bij het innoveren van businessmodellen met natuurlijk kapitaal. Vanuit deze invalshoek blijken al veel meer partijen bij te dragen aan de maatschappelijke vernieuwing die uitgaat van meervoudige waardecreatie, ofwel: vormen van ondernemen die een positieve impact hebben op de maatschappij en het natuurlijk kapitaal. Hiermee mobiliseert het beleid de positieve energie in de samenleving op het gebied van duurzaam en kwalitatief hoogwaardig voedsel en sluit de overheid aan bij de maatschappelijke trends in het hedendaagse voedselsysteem.

- *Stuur meer op voedselkwaliteit.* Nederland excelleert met hoge productiecijfers in de landbouw, maar het imago van Nederland op het gebied van de voedselkwaliteit kan beter. Voedselkwaliteit wordt door innovatieve ondernemers breder opgevat dan alleen voedselveiligheid, en gaat ook over smaak, ingrediënten, variatie, gezondheid en duurzaamheid. De markt voor dit soort producten is een groeimarkt in Nederland, die ondernemers nog genoeg ruimte biedt om hun marktaandeel te vergroten. De overheid kan deze beweging bevorderen door meer te sturen op voedselkwaliteit. Door de ontwikkeling van smaakvolle producten te verbinden aan natuurlijk kapitaal ligt hier een kans om ondernemen met natuurlijk kapitaal te stimuleren. Overheidsinstrumenten om dit te doen bestaan al. Zo kan de Rijksoverheid meer gebruik maken van de mogelijkheid om voedsel met oorsprongsbenamingen, geografische aanduidingen en traditionele specialiteiten en landbouwproducten te beschermen via AOP/BOB/GTS. Dit brengt ondernemerschap en diversiteit in het landbouwsysteem.
- *Ontwikkel nieuwe economische systeemstructuren.* Innovatieve en duurzame ondernemers in de voedselsector die de ambitie hebben om natuurlijk te ondernemen, helpen het natuurlijk kapitaal te versterken door middel van maatschappelijke waardecreatie. Hiermee concurreren zij op voedselkwaliteit en hebben ze nog geen last van een ontbrekend *level playing field*. Bovendien leidt de diversiteit aan spelers (dus niet alleen de gevestigde bedrijven, maar ook de innovatieve ondernemers) in het voedselsysteem tot diversiteit in het geproduceerde voedsel, tot diversiteit in het agrarische systeem en tot diversiteit in het supermarktschap. Dit levert ook andere maatschappelijke baten op,

zoals het behoud van landschap, streekarakteristieken en andere aspecten die gepaard gaan met natuurlijk kapitaal. Om ruimte te bieden aan innovatie en ondernemerschap met natuurlijk kapitaal zullen de huidige economische systeemstructuren, evenals de gangbare businessmodellen, moeten worden aangepast (EOS LT: TRANSEP-DGO 2012). Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de overheid: zij beïnvloedt met wet- en regelgeving immers de marktdynamiek en kan de kracht van de nieuwe ondernemers met een hoge duurzaamheidsambitie gebruiken om de gewenste maatschappelijke richting in te zetten.

## Beleidsinstrumenten

Instrumenten om de vernieuwende structuren vorm te geven zijn:

- vernieuwende samenwerkingsverbanden tussen lokale overheden en bedrijven (concrete voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld het Groen Ontwikkelfonds Brabant of het Veluwefonds);
- vergoedingen voor preventie: sommige verzekeraars hebben aanvullende pakketten voor klanten met een gezonde leefstijl. Iets vergelijkbaars kan worden ontwikkeld voor ondernemers in de voedselsector die met hun verdienmodellen toekomstige maatschappelijke kosten voorkomen;
- btw-verlaging op biologische of nieuwe duurzame producten: consumenten die deze producten kopen, betalen al voor de maatschappelijke meerwaarde via de hogere prijs van het duurzame product. Dat kan worden beloond met een btw-verlaging. Dit is ook gunstig voor de ondernemer. Voor de overheid betekent dit op korte termijn een vermindering van de btw-inkomsten, maar op de lange termijn levert dit geld op (voorkomen toekomstige kosten);
- Garantstelling Marktintroductie Innovaties (GMI): hiermee stelt de overheid zich garant voor ondernemers, zodat zij een lening kunnen krijgen bij banken;
- Regeling groenprojecten: De Regeling groenprojecten is een voorbeeld van publiek-private samenwerking waarmee particulier geld effectief wordt ingezet voor verduurzaming. De overheid biedt spaarders en beleggers een belastingvoordeel, waardoor de banken het geld voor een lager tarief kunnen uitlenen aan 'groene' projecten;
- vereveningsfonds: zorg voor verevening tussen de bedrijven die een negatieve impact hebben op het natuurlijk kapitaal en de innovatieve koplopers. Deze suggestie heeft ook de WRR gedaan (WRR 2014). Daarbij werd gerefereerd aan het succes van het vereveningsfonds dat Winsemius in 1989 introduceerde voor loodhoudende benzine.

Om de hier beschreven instrumenten daadwerkelijk te kunnen implementeren is het nodig de haalbaarheid ervan nader te onderzoeken.

## Noten

- 1 Natuurlijk kapitaal zijn de op aarde aanwezige natuurlijke hulpbronnen, die bij duurzaam gebruik tot in lengte van jaren diensten aan de maatschappij kan leveren. Voorbeelden van die zogenoemde ecosysteemdiensten zijn: waterzuivering, natuurlijke plaagbescherming, plantbestuiving en koolstofvastlegging,
- 2 Onder voedselsysteem verstaan we in deze studie: het netwerk van bedrijven en andere relevante actoren – zoals dienstverlenende bedrijven, instituties en overheden – die vanuit hun rol en activiteiten rondom voedsel onderling verweven zijn en de drijvende kracht zijn achter de effecten op de natuurlijke en de maatschappelijke omgeving (WRR 2014)
- 3 Onder duurzame ondernemers verstaan we hier ondernemers die bovenwettelijke inspanningen doen op het gebied van duurzaamheid.



VERDIEPING

VERDIEPING

# Inleiding

## 1.1 Natuurlijk kapitaal in het voedselsysteem<sup>1</sup>

Om natuur en economie met elkaar te verbinden heeft het ministerie van Economische Zaken onder meer het programma Natuurlijk Kapitaal Nederland (NKN) opgezet. Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) voert dit tweejarig programma (2014-2016) uit. In NKN staat ‘leren van de praktijk’ centraal. Daarom voert het PBL het onderzoek uit aan de hand van praktijkcasussen.<sup>2</sup> De nadruk ligt op het vinden van concrete handvatten voor overheden, ondernemers en maatschappelijke organisaties, zodat zij de waarde van ecosysteemdiensten mee kunnen nemen in hun handelen.

Dit rapport gaat over de casus ‘Natuurlijk kapitaal en voedsel’. Hierin onderzoeken we de relatie tussen natuurlijk kapitaal (voor de interpretatie van natuurlijk kapitaal in deze casus, zie de tekstbox ‘De waarde van natuurlijk kapitaal en biodiversiteit in de praktijk’) en de voedselsector. De relatie tussen de twee lijkt evident: 70 procent van het Nederlandse landoppervlak is momenteel in gebruik door de landbouw, waarvan het meeste door de melkveehouderij. De industrialisatie heeft sinds de Tweede Wereldoorlog de relatie tussen het natuurlijke systeem en het voedselproducerende systeem echter steeds meer onder druk gezet. Natuurlijke functies en processen worden in de landbouw minder vaak benut en hebben plaatsgemaakt voor industriële alternatieven, waaronder kunstmest, bestrijdingsmiddelen, antibiotica en kunstmatige toevoegingen aan voedsel. Door op deze manier variaties in het natuurlijke systeem te verminderen willen agrariërs risico’s beperken (Louis Bolk Instituut 2014). Maar met die risico’s verdwijnen ook nuttige aspecten die het natuurlijke systeem veerkrachtig maken. Deze werkwijze in de landbouw heeft er ook toe geleid dat de milieudruk is toegenomen. Hiernaast is in het agrarisch landschap de omvang van populaties van diersoorten tussen 1990 en 2013 afgenomen met gemiddeld 40 procent (WNF 2015). Behoud en verbetering

van het natuurlijke systeem lijken essentieel voor een stabiel – lees ecologisch houdbaar, gezond en robuust – voedselsysteem (WRR 2014). Toch nemen bedrijven en ondernemers de natuurlijke omgeving niet altijd mee in hun strategie.

In deze casus onderzoeken we de vraag hoe innovatieve duurzame ondernemers in de voedselsector omgaan met natuurlijk kapitaal en hun producten en diensten realiseren en waarde geven. We kiezen specifiek voor het perspectief van de kleine innovatieve ondernemers omdat deze zorgen voor echt vernieuwende perspectieven (radicale innovaties) en producten en hierbij vaak het voortouw nemen (PBL 2013). Zonder dogmatisch te willen zijn in deze keuze of ‘small is beautiful’ te willen propageren, leggen we een vergrootglas op hun praktijkervaringen om ervan te leren voor het hele voedselsysteem.

De ondernemers in deze casus lopen uiteen van een ambachtelijke kleinschalige kaasmaker tot ondernemers in de maaltijdboxen en productontwikkelaars die werken aan het verduurzamen van het supermarktassortiment. De deelnemers ambiëren allen duurzaamheid en proberen zich te onderscheiden met kwalitatief hoogwaardig voedsel.

In dit rapport beschrijven we de lessen uit de bedrijfspraktijk. Voedselbedrijven die interesse hebben om natuurlijk kapitaal duurzaam te gebruiken, kunnen deze lessen gebruiken om win-winsituaties (*shared value*) te realiseren.

## 1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op de onderzoeksvragen en de aanpak van het onderzoek. In hoofdstuk 3 introduceren we het in dit onderzoek ontwikkelde conceptuele model, met het systeemperspectief, het ondernemersperspectief en het beleidsperspectief. Hoofdstuk 4 gaat verder in op

### **De waarde van natuurlijk kapitaal en biodiversiteit in de praktijk**

Natuurlijk kapitaal is de voorraad natuurlijke hulpbronnen die diensten leveren aan mensen en bedrijven. De Millennium Ecosystem Assessment (MEA) en de TEEB-studies (The Economics of Ecosystems and Biodiversity) hebben de waarde van het natuurlijk kapitaal wereldwijd geagendeerd. Om natuurlijk kapitaal te vertalen naar de ondernemerspraktijk vullen we het begrip in meer detail in.

In deze casus verstaan we onder natuurlijk kapitaal: het fysieke systeem dat een voorraad hernieuwbare natuurlijke hulpbronnen herbergt en het vermogen heeft om ecosystemendiensten te leveren aan mensen en bedrijven, zoals waterzuivering, natuurlijke plaagbescherming, plantbestuiving en koolstofvastlegging. Dit fysieke systeem bestaat uit bodem, water en lucht, de ecosystemen en biodiversiteit. Met biodiversiteit bedoelen we in dit rapport functionele biodiversiteit op verschillende niveaus in het voedselsysteem: functionele agrobiodiversiteit, genetische diversiteit van voedselgewassen en veerassen en landschappelijke diversiteit. Hierbij hoort ook de diversiteit in het gehele voedselsysteem die zorgt voor de ecologische houdbaarheid ervan.

het systeem perspectief. We onderbouwen hier de relevantie van ondernemen met natuurlijk kapitaal voor het verbeteren van het voedselsysteem. In hoofdstuk 5 staat het ondernemersperspectief centraal: wat betekent duurzaam omgaan met natuurlijk kapitaal voor ondernemers, in welke elementen van hun businessmodel komt het terug en wat is de maatschappelijke waarde van deze manier van ondernemen? In hoofdstuk 6 beschrijven we de praktijkresultaten van deze casus: de lessen van de onderzochte ondernemingen. In hoofdstuk 7 brengen we het systeem perspectief en het ondernemersperspectief samen en beschrijven we het vraagstuk vanuit het perspectief van beleid. De conclusies van dit onderzoek komen aan bod in hoofdstuk 8 en in hoofdstuk 9 geven we enkele beleidsaanbevelingen over hoe de overheid ondernemen met natuurlijk kapitaal kan stimuleren.

### **Noten**

1. Onder voedselsysteem verstaan we in deze casestudie: het maatschappelijk systeem als het geheel aan elementen (actoren, structuren, objecten, instituties) gericht op de voedselvoorziening (<http://www.transitiepraktijk.nl/nl/programma/definitions>).
2. Op de website <http://themasites.pbl.nl/natuurlijk-kapitaal-nederland> zijn de rapporten van de andere onderdelen van het programma Natuurlijk Kapitaal Nederland te vinden.

# Onderzoeksaanpak

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de casus is onderzocht. We starten in paragraaf 2.1 met de onderzoeksvragen en leggen vervolgens uit hoe we het onderzoek hebben uitgevoerd. In paragraaf 2.2 beschrijven we de methodiek van actoronderzoek en praktijktheorie om het conceptuele kader te verbinden aan de ondernemerspraktijk. Paragraaf 2.3 gaat in op de interviews en de bijeenkomsten die we in het kader van deze studie hebben gehouden, en in paragraaf 2.4 komen de deelnemers aan bod.

## 2.1 Onderzoeksvragen

Hoe gaan innovatieve duurzame ondernemers in de voedselsector om met natuurlijk kapitaal en hoe realiseren ze hun producten en diensten en geven ze er waarde aan? Deze vraag staat centraal in deze casus. We kijken wat we van deze ondernemers kunnen leren voor het hele voedselsysteem. Kunnen zij een financieel haalbaar businessmodel opzetten en tegelijkertijd een positief effect realiseren op het natuurlijk kapitaal? We analyseren *best practices* om te leren hoe ondernemers dat doen en welke strategische keuzes ze daarbij maken, om daar inspiratie uit te halen voor de verduurzaming van het voedselsysteem.

Onderliggende thema's en vragen zijn:

*Waardecreatie door duurzaam ondernemen met natuurlijk kapitaal:*

- Aan welk deel van de waardepropositie draagt natuurlijk kapitaal bij / zou natuurlijk kapitaal kunnen bijdragen?
- Wat is er nodig om die waarde om te kunnen zetten in een haalbaar businessmodel met duurzame financiële resultaten?

*Maatschappelijke waardecreatie door duurzaam ondernemen met natuurlijk kapitaal:*

- Welke andere waarden (voor andere stakeholders) komen voort uit duurzaam ondernemen met natuurlijk kapitaal?
- Wat is het effect van duurzaam ondernemen met natuurlijk kapitaal op de natuurlijke omgeving?

*Bevorderen van natuurlijk kapitaal via innovatieve ondernemers in de voedselsector:*

- Dragen innovatieve ondernemers daadwerkelijk bij aan het behoud en de verbetering van natuurlijk kapitaal? En zo ja, hoe kan de Rijksoverheid dan deze ondernemers stimuleren om de transitie naar een duurzaam voedselsysteem te versnellen?

Het beantwoorden van de onderzoeksvragen kent dus twee gezichtspunten: de financiële/economische meerwaarde van ondernemen met natuurlijk kapitaal voor de ondernemer zelf (de bedrijfswaarde) en de maatschappelijke meerwaarde van ondernemen met natuurlijk kapitaal in het voedselsysteem.

## 2.2 Multiactoronderzoek voor verbinding van theorie en praktijk

In deze casus gaat het om een multiactoronderzoek. Dit houdt in dat het onderzoek is uitgevoerd met verschillende stakeholders uit het systeem, waarbij de basiselementen – actoren, perspectieven en intentionele logica's (Diepenmaat 2010) – zijn geanalyseerd en getoetst. Multiactoronderzoek sluit aan bij het denken in termen van transitie (waarin wordt gekeken naar verschillende fasen van systeemveranderingen) maar gaat dieper in op de handelingsperspectieven van de actoren. Daarmee krijgen we inzicht in de concrete keuzes

en in veranderingen in het handelen van stakeholders in verschillende lagen van het maatschappelijke systeem. Door dit te doen voor zowel het ondernemersperspectief als voor de stakeholders in het gehele voedselsysteem, kunnen we het kleine verhaal van de ondernemer verbinden aan de ontwikkelingen in het gehele voedselsysteem. Op deze manier wordt het abstracte vraagstuk van hoe de waarde van natuurlijk kapitaal beter in het voedselsysteem kan worden meegenomen, concreet gemaakt en vinden we aanknopingspunten voor (beleids)interventies.

Uit onderzoek naar casuïstiek blijkt onder meer dat deelnemers aan een gesprek vaak in het 'vertellen blijven hangen' (Vlaeminck 2005). Het blijkt moeilijk om vanuit praktijkervaringen te komen tot een systematische analyse van de situatie of tot een praktijktheorie (Oostrik 2010). In dit onderzoek ondervangen we dit probleem door een aantal iteratieslagen uit te voeren. Aan de hand van literatuuronderzoek en interviews met de deelnemende ondernemers ontwikkelen we een conceptueel kader. Daarvoor kijken we specifiek naar de dilemma's die ondernemers ervaren bij hun bedrijfsstrategische afwegingen ten aanzien van natuurlijk kapitaal en hun financiële structuur.

Het conceptuele kader vullen we daarna verder aan met informatie uit verschillende interviews en de twee georganiseerde bijeenkomsten. Het kader ontstaat dus door een aantal iteratieslagen en op basis van reflectie vanuit de verschillende perspectieven van alle betrokkenen. Door de theoretische onderbouwing aan te vullen met de inzichten uit de praktijk ontwikkelen we een theoretisch gelegitimeerd conceptueel kader. Dit conceptuele kader helpt bij de verdere theorieontwikkeling van een businessmodel gebaseerd op natuurlijk kapitaal. Met behulp van Reflexieve Monitoring in Actie (Van Mierlo et al. 2010) hebben we de leerpunten en inzichten van de stakeholders en de onderzoekers waar mogelijk vastgelegd.

## 2.3 Interviews en bijeenkomsten

Voor ons onderzoek hebben we twee interviewrondes gehouden. In de eerste ronde hebben we interviews afgenomen met vijftien ondernemers op verschillende posities in het voedselsysteem. In de tweede ronde hebben we gesproken met stakeholders die direct of indirect een (grote) invloed hebben op het voedselsysteem en op de businesskansen voor de ondernemers: het ministerie van Economische Zaken (directie ELVV), de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR),

het Voedingscentrum, Slow Food Nederland, Friesland Campina/Topsector Agri&Food, het Landbouw Economisch Instituut (LEI), Wageningen UR en het Centre for Genetic Resources. Een lijst met geïnterviewde personen staat in bijlage 2.

De interviews zijn gehouden aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst (zie bijlage 3). Daarbij hebben we gebruik gemaakt van de Naturalistic Inquiry-methodiek (Erlandson 1993). Deze methodiek biedt de mogelijkheid om, waar dit betekenis en diepte geeft aan de gegevens, verder in te gaan op de antwoorden van de geïnterviewde. In de eerste ronde interviews hebben we informatie opgehaald om de relatie te onderzoeken tussen de organisaties, het maatschappelijke en het fysieke systeem. De dilemma's die de geïnterviewden noemden tussen de financiële kant van de organisaties, de relatie met stakeholders en de effecten op het fysieke systeem, hebben we getoetst bij de andere stakeholders.

Naar aanleiding van de resultaten uit de interviews zijn twee stakeholderbijeenkomsten georganiseerd. Bij de eerste bijeenkomst, waarbij alleen ondernemers aanwezig waren, zijn hun strategische keuzes en hun dilemma's besproken. De deelnemers gaven aan wat zij de belangrijkste dilemma's vonden. Bij de tweede bijeenkomst waren beleidsmakers en ondernemers aanwezig. Tijdens deze bijeenkomst is het ondernemersvraagstuk in zijn context geanalyseerd en is een gedeelde visie ontwikkeld op het belang van de innovatieve ondernemers voor natuurlijk kapitaal.

## 2.4 Deelnemers

Om de onderlinge marktdynamiek te analyseren hebben we in deze casus deelnemers gezocht uit het alternatieve voedselsysteem (de uitdagers) en bedrijven uit het grote systeem. Bij de selectie van de deelnemers hebben we de volgende criteria aangehouden:

- ondernemers die zich onderscheiden met een duurzaamheidsambitie en met voedsel van hoogwaardige kwaliteit;
- een mix van ondernemers in verschillende schakels van de keten (van primaire producent tot retail);
- een mix van ondernemers uit het grote en het alternatieve voedselsysteem (gangbare retailer, de uitdagers, natuurvoedingshoek);
- ondernemers die hun grondstoffen uit Nederland halen en dit ook uitdragen naar de consument.

Een overzicht van de kenmerken van de bedrijven is opgenomen in tabel 1.

Tabel 1

Ondernemers en relevante ondernemingsaspecten

Ondernemers	Primaire sector	Primaire sector:*	Retail	Directe verkoop / ander verkoop-kanalen**	Lokaal	Biologisch	Diversiteit	Community***	Maatschappelijke innovatie
Buitengewone Varkens	x	x		x	x		x	x	x
Remeker	x	x		x	x	x	x		x
Ghee Easy		x	x	x	+ / -	x			x
Kromkommer		x		x				x	x
MisterKitchen		x	x		+ / -				
De Delftse Mederij		x		x	+ / -				
De Veldkeuken		x		x	x	x	x		x
Heroesoftaste				x	x	+ / -	x	x	x
Willem&Drees			x	x	x	+ / -	x		x
Plus Markt Rozenburg			x			+ / -			
Lazuur Food Community				x	x	x	x	x	x
KistjeVolSmaak				x	x	+ / -	x		
SuperFair				x	x	x			x
Bag & Buy				x					x
Beebox				x	x	x	x		x

\* Het gaat hier zowel om ondernemers die producten bedenken als om ondernemers die producten maken.

\*\* Het gaat hier om verkoop via andere kanalen dan de grote supermarkten.

\*\*\* Ondernemers in deze categorie leggen de nadruk op het ontwikkelen van voedselgemeenschappen (communities) van bewuste consumenten.



# Conceptueel kader: drie perspectieven

Voor de theoretische onderbouwing van deze casus presenteren we in dit hoofdstuk het conceptuele kader. Dat kader bestaat uit drie perspectieven: het systeem-perspectief, het ondernemersperspectief en het beleidsperspectief. Het is gebaseerd op literatuur-onderzoek en de lessen uit de praktijk van de deelnemers in deze casus. We beschrijven hiermee op hoofdlijnen hoe de resultaten uit deze studie samenhangen, omdat dit de leesbaarheid van het rapport ten goede komt.

Het uitgangspunt van het conceptuele kader is het waardeperspectief op natuur: natuurlijk kapitaal. Vanuit de bedrijfskundige invalshoek bezien komen we met dit uitgangspunt uit bij ondernemers die deze waarde benutten in hun businessmodel. We zijn daarom op zoek gegaan naar ondernemers met oplossingen die bijdragen aan een vernieuwde relatie tussen hun businessmodel, natuurlijk kapitaal en het voedselsysteem.

## 3.1 Systeem-perspectief

In figuur 3.1 schetsen we de samenhang tussen ondernemers, het voedselsysteem en natuurlijk kapitaal. Het systeem waarover we in deze studie praten, bestaat dus uit het fysieke systeem (ecosysteem/natuurlijk kapitaal) en het voedselsysteem: het maatschappelijk systeem als het geheel aan elementen (actoren, structuren, objecten, instituties) gericht op de voedselvoorziening (<http://www.transitiepraktijk.nl/nl/programma/definitions>).

De onderzoeksvragen liggen op het raakvlak tussen het maatschappelijke systeem (de voedselsystemen in de blauwe cirkels in figuur 3.1) en het fysieke systeem (de groene lijn van het natuurlijk kapitaal). In het voedselsysteem maken we onderscheid tussen het grote voedselsysteem en een veel kleiner alternatief voedselsysteem. Het grote voedselsysteem wordt gedomineerd door grote bedrijven, grootschalige voedselproductie en

denken in termen van kostprijsconcurrentie. Een aantal ontwikkelingen heeft er de afgelopen decennia toe bijgedragen dat de relatie tussen het voedselsysteem en het fysieke systeem minder positief is geworden (zie paragraaf 4.1). In het alternatieve voedselsysteem zijn veel (kleine) ondernemers actief die zich richten op de productie van voedsel met goede kwaliteit en op een duurzaam voedselsysteem, dat het natuurlijk kapitaal op een duurzamer wijze benut dan het grote voedselsysteem. Dit kleine voedselsysteem heeft een positievere relatie met natuurlijk kapitaal dan het grote (zie paragraaf 4.3).

Doordat in het grote voedselsysteem (zoals dierenwelzijn en welvaartsziekten) verschillende maatschappelijke problemen spelen, is de consumentenvraag naar duurzaam voedsel toegenomen (paragraaf 4.2). Hierdoor is er meer interactie ontstaan tussen de voorheen gescheiden voedselsystemen: het grote en het alternatieve voedselsysteem. Dat is bijvoorbeeld af te leiden uit de toegenomen aanwezigheid van biologische producten in de supermarkten.

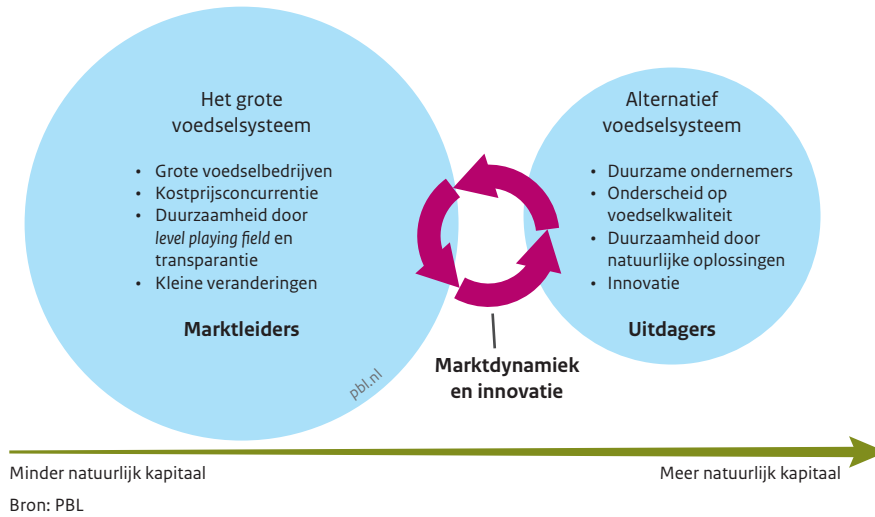
In deze studie staan twee typen ondernemers centraal: de ondernemers uit het alternatieve voedselsysteem en de ondernemers die zich in het grote voedselsysteem proberen te onderscheiden met voedsel van hoogwaardige kwaliteit. Beide typen ondernemers, duiden we hier aan als innovatieve voedselondernemers. Zij zorgen voor marktdynamiek en innovatie en zijn de uitdagers van het grote voedselsysteem (zie ook paragraaf 4.4).

## 3.2 Ondernemersperspectief

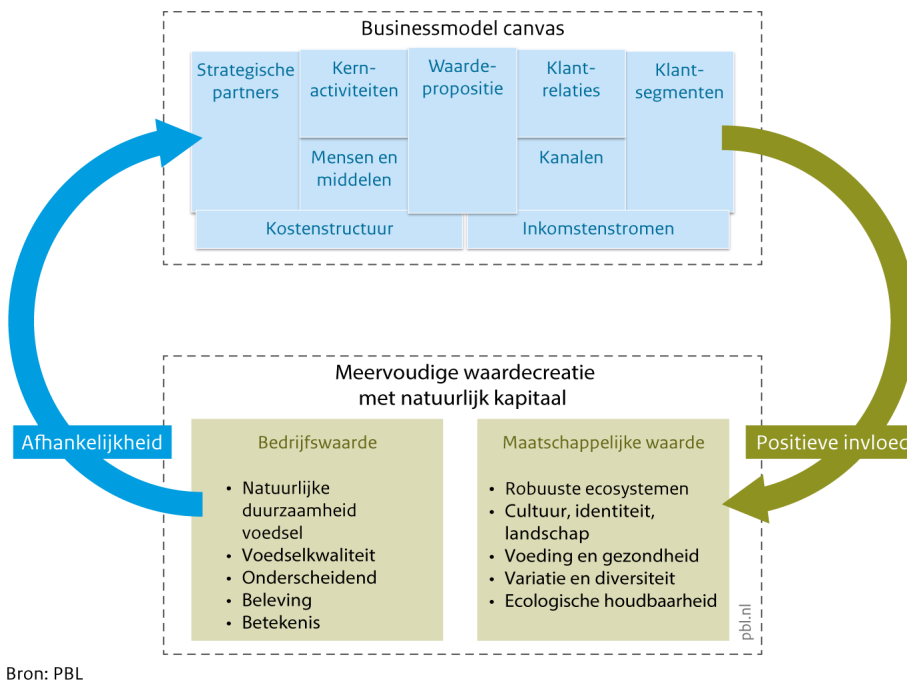
Bij het 'ondernemersperspectief' kijken we door een bedrijfskundige bril naar de innovatieve ondernemers en naar de relatie tussen hun businessmodel en natuurlijk kapitaal (zie figuur 3.2). Daarbij willen we de hypothese verifiëren dat innovatieve ondernemers die werken met natuurlijk kapitaal, met hun businessmodel bijdragen aan



Figuur 3.1  
**Samenhang tussen natuurlijk kapitaal, voedsel en ondernemerschap**



Figuur 3.2  
**Duurzaam ondernemen met natuurlijk kapitaal**



de versterking van de relatie tussen natuurlijk kapitaal, ecologische houdbaarheid en robuustheid van het voedselsysteem. We onderzoeken hun strategische keuzes en hun activiteiten en de gevolgen hiervan voor de kosten-batenstructuur van hun onderneming en de relatie met natuurlijk kapitaal. We beschrijven die gevolgen, maar maken ze niet kwantitatief.

In hoofdstuk 5 beschrijven we het ondernemersperspectief uitgebreider aan de hand van het waardeperspectief op natuur (paragraaf 5.1), het businessmodel in algemene zin (paragraaf 5.2), de strategie van meervoudige waardecreatie (in paragraaf 5.3) en de maatschappelijke meerwaarde van deze modellen voor natuurlijk kapitaal (paragraaf 5.4).

We hebben in deze casus bewust gekozen voor ondernemers in verschillende schakels van de voedselketen, zodat we ons theoretisch (bedrijfskundig) kader met de praktijkvoorbeelden kunnen onderbouwen (voor de deelnemers zie paragraaf 2.4).

### 3.3 Beleidsperspectief

Ten slotte onderzoeken we de beleidsmatige kant van het vraagstuk. Als de innovatieve ondernemers daadwerkelijk bijdragen aan het behoud en de verbetering van natuurlijk kapitaal, aan welke knoppen van het voedselsysteem kan de Rijksoverheid dan draaien om hen te stimuleren en de transitie naar een duurzaam

voedselsysteem te versnellen? Om deze vraag te beantwoorden kijken we naar de ontwikkelingen en trends in de voedselsector (paragraaf 4.1 en 4.2), de dilemma's die spelen in het beleid rondom het grote en het alternatieve voedselsysteem (paragraaf 7.2), de belemmeringen die de ondernemers in de praktijk ondervinden (paragraaf 6.2) en de kansen voor meervoudige waardecreatie (hoofdstuk 6). Hieruit komen drie aanbevelingen voort waarmee de directie Natuur en Biodiversiteit van het ministerie van Economische Zaken doelstellingen op natuurlijk kapitaal kan verbinden aan het voedseldossier en het bedrijfsleven in het bijzonder (paragraaf 9.1 tot en met 9.3). Ten slotte noemen we in paragraaf 9.4 enkele concrete instrumenten die hierbij kunnen worden ingezet.



# Het systeem perspectief

In dit hoofdstuk beschrijven we het voedselsysteem als context voor de innovatieve voedselondernemers. We beschrijven de elementen die van invloed zijn op de transitie naar een duurzaam voedselsysteem en geven inzicht in de marktmechanismen en de rol die innovatieve ondernemers in het voedselsysteem (kunnen) spelen. In paragraaf 4.1 beschrijven we de spanningen en de maatschappelijke kwesties die spelen rond voeding, landbouw en duurzaamheid. Hierbij richten we ons hoofdzakelijk op de situatie in Nederland. Daarna schetsen we in paragraaf 4.2. de trend van een toenemende consumentenvraag naar duurzaam voedsel. In paragraaf 4.3 komt het alternatieve voedselsysteem aan de orde en de relatie tussen biologische landbouw, natuurvoeding en natuurlijk kapitaal. Paragraaf 4.4 gaat over de werking van de marktdynamiek en concurrentiestrategieën. In paragraaf 4.5 gaan we in op de discussie over het minimale effect dat te bereiken is met kleine ondernemers versus de impact die grote bedrijven in het grote systeem zouden kunnen hebben. We analyseren vermeende tegenstellingen.

## 4.1 Voedsel, landbouw en duurzaamheid

Het voedselsysteem en de daaraan gerelateerde landbouw staan voor een aantal duurzaamheidsvraagstukken. In deze paragraaf geven we een overzicht van de belangrijkste vraagstukken voor en veranderingen in het voedselsysteem in relatie tot natuurlijk kapitaal. We doen dat op basis van uitvoerige studies naar veranderingen in het voedselsysteem (WRR 2014; MIRA-AMS 2012; PBL 2013; FAO 2010) en de interviews in deze casestudie.

Internationaal gezien is Nederland als voedselproducerend land een belangrijke speler. Het karakter van het Nederlandse voedselsysteem wordt gekenschetst door industrialisering van de landbouwsector,

toegenomen globalisering van voedselketens, verschoven belangen van partijen in het voedselsysteem en een veranderd eetpatroon. Nederland neemt een prominente positie in als het gaat om import, doorvoer en export van voedsel, maar de balans tussen voedselproductie en -consumptie, gerelateerd aan maatschappelijke kwesties van het voedselsysteem, staat ter discussie.

De Wetenschappelijke Raad van het Regeringsbeleid (WRR) heeft drie maatschappelijke opgaven verbonden aan het voedselsysteem: volksgezondheid, ecologische houdbaarheid en robuustheid van de voedselvoorziening (WRR 2014). Vooral de thema's ecologische houdbaarheid en robuustheid van de voedselvoorziening raken aan het thema natuurlijk kapitaal. Enerzijds gaat het om het gebruik van ecosystemen en ecosysteemdiensten via bijvoorbeeld landgebruik, grondstoffen en water. Anderzijds heeft de robuustheid van de voedselvoorziening (WRR 2014) te maken met robuuste ecosystemen en het verlies van heterogeniteit/variatie en biodiversiteit.

Door de industrialisatie die heeft plaatsgevonden sinds de Tweede Wereldoorlog, is de relatie tussen het natuurlijke en het voedselproducerende systeem steeds meer onder druk komen te staan. Kunstmest en chemische bestrijdingsmiddelen hebben in de landbouw snel hun intrede gedaan, ten koste van de benutting van ecosysteemdiensten en -processen. Niet alleen de benutting van natuurlijk kapitaal maar ook de biodiversiteit in de landbouw is hierdoor afgenomen. Zo is natuurlijk kapitaal voor een gangbaar landbouwbedrijf op het eerste gezicht (de financiële inkomsten) steeds minder waard geworden. Milieubelasting door overbemesting en gewasbeschermingsmiddelen en de afname van het organische stofgehalte in de landbouwgronden zijn inmiddels maatschappelijke vraagstukken waarvoor ook de gangbare landbouw oplossingen zoekt.

## De afname van diversiteit in voedsel en dieet – (FAO)

Meer dan 80 procent van het menselijk dieet is plantaardig. Uitgedrukt in calorieën komt 60 procent van ons dieet van slechts vijf soorten graangewassen. Genetische erosie, zoals deze afname wel wordt genoemd, lijkt het grootste te zijn onder granen, groenten, noten en stikstofbindende eetbare planten. De variatie in het dieet neemt wereldwijd steeds verder af, terwijl de calorieën toenemen. Deze ontwikkeling draagt daarmee bij aan problemen voor de volksgezondheid, waaronder obesitas (Poppin 2002) (bron: website [www.fao.org](http://www.fao.org), geraadpleegd op 18-04-2015).

In het voedselsysteem speelt de consument een belangrijke rol. Deze lijkt nauwelijks meer te beseffen waar het voedsel uit de supermarkt vandaan komt (WRR 2014). Door de samengestelde producten en de globalisering van ketens is het voor de consument moeilijk om te beoordelen waar een product vandaan komt, wat de relatie is van voedsel met het natuurlijke systeem en wat voedsel echt waard is.

Als oplossing voor een aantal duurzaamheidsopgaven worden in verschillende studies andere consumptiepatronen aangereikt. Het eten van minder vlees en zuivel en het tegengaan van voedselverspilling in huishoudens leiden tot een lagere milieudruk (PBL 2012). Ook het kopen van producten met een duurzaamheidskeurmerk kan bijdragen aan verbeterde leefomstandigheden voor dieren, een versterking van de lokale biodiversiteit of een redelijk inkomen voor boeren (PBL 2012).

Overige thema's die steeds meer aandacht krijgen, zijn gerelateerd aan de manier waarop voedsel wordt geproduceerd. Een aantal spelers richt zich op thema's als dierenwelzijn, voedselverspilling, de hoeveelheid verpakkingsmateriaal en het zichtbaar maken van de oorsprong van producten. Andere partijen stellen vooral de systeemaspecten van het voedselsysteem aan de orde, zoals het doorbreken van de ketenmacht van grote marktpartijen of het sluiten van lokale kringlopen. Ten slotte zijn partijen betrokken bij de smaak van voedsel: zij strijden tegen de smaakvervlakking die is ontstaan door een eenzijdig voedselaanbod in de supermarkten, het toevoegen van zout, suiker en smaakversterkers aan producten en het verdwijnen van kennis over culinaire tradities en recepten.

Partijen die breder kijken dan alleen het voedselsysteem, relateren de beschreven ontwikkelingen ook aan de vernieuwing van de economie. Zij werken aan de ontwikkeling van de lokale economie door de economische verbinding tussen consumenten en producenten te hernieuwen.

Een ander systeemaspect is de afname van de voedseldiversiteit. In westerse landen zijn het slechts vijf gewassen die 60 procent van de dagelijkse

energiebehoefte van mensen leveren (zie ook tekstbox 'De afname van diversiteit in voedsel en dieet'). Ook is het aantal veerassen in het voedselsysteem sterk afgenomen (bron: website CGR).

In de systeemanalyse van het landbouw- en voedselsysteem in Vlaanderen beschrijft MIRA-AMS de verandering van het voedselsysteem aan de hand van het transitiedenken. In dit onderzoek zijn trends meegenomen die op het eerste gezicht niet landbouw- of voedingerelateerd zijn, zoals arbeid en specialisatie of de digitale revolutie. Door de samenhang tussen het maatschappelijke en het fysieke systeem hebben deze veranderingen in de genoemde productiefactoren ook gevolgen voor de omgang met natuurlijk kapitaal.

Uit bovenstaande veranderingen blijkt dat de relatie tussen het voedselsysteem en het natuurlijk kapitaal veelvoudig en complex is (TEEB 2015; MIRA-AMS 2012). Er zijn vele directe en indirecte verbindingen aan te wijzen tussen verschillende lagen van het maatschappelijke en het fysieke systeem/natuurlijk kapitaal. De studies laten wel zien dat de verbindingen en de samenhang tussen het voedselsysteem en het natuurlijke systeem zijn afgenomen. Hiermee zijn ook nuttige verbindingen tussen de twee vervallen, waardoor natuurlijke correctiemechanismen of aanpassingen ontbreken (MIRA-AMS 2012). In het bijzonder lokale feedbackloops (de lokale kringlopen) tussen het voedselsysteem en het fysieke systeem zijn doorbroken. Hierdoor overschrijdt op bepaalde plekken in de wereld de input aan (grond) stoffen bijvoorbeeld de capaciteit van de ecosystemen, terwijl op andere plekken de extractie van grondstoffen zorgt voor uitputting van ecosystemen.

## 4.2 Consumentenbesteding aan duurzaam voedsel stijgt

Consumenten kopen steeds vaker duurzaam<sup>1</sup> voedsel (Monitor Duurzaam Voedsel; LEI 2014). De consumentenbesteding aan duurzaam voedsel in Nederland is in 2014 met 18 procent toegenomen ten opzichte van 2013. Het marktaandeel duurzaam voedsel is daarmee verder

gestegen, van 6 naar 7 procent. In 2014 zijn de bestedingen aan duurzaam voedsel gestegen in alle productgroepen, behalve *vis* en *vlees(waren)*. De grootste groei, zowel in absolute als in procentuele zin, zit in producten met het keurmerk UTZ Certified, namelijk 66 procent. Ook de besteding aan biologisch voedsel laat een groei zien: 6 procent. De bestedingen aan kleinere keurmerken Milieukeur en ASC zijn gegroeid met 16 respectievelijk 17 procent. Opvallend is de grote omzetgroei voor duurzaam voedsel in de buitenhuishoudelijke markt (zoals restaurants, cafetaria's en lunchrooms), namelijk 74 procent. De omzet in de buitenhuishoudelijke markt is gestegen van 463 miljoen euro naar 803 miljoen euro (LEI 2014).

Volgens het trendrapport 2014-2015 van Bionext – de branchevereniging van de biologische voedselsector – zal het marktaandeel duurzaam voedsel de komende vijf jaar opnieuw groeien. De binnenlandse markt voor duurzaam voedsel zal bijna verdubbelen van 1,14 miljard euro nu naar ruim 2 miljard euro in 2020. Ook in de VS en de EU zal de groei verder doorzetten; deze zal verdubbelen van 80 miljard dollar nu naar 160 miljard dollar in 2020. Mondiale spelers zoals McDonalds, Pepsico, Nestlé, Unilever en Starbucks zullen gebruik gaan maken van biologische landbouw en voeding. Basf, DSM en Syngenta hebben aangekondigd te gaan investeren in biologische bestrijdingsmiddelen, omdat ze verwachten dat de biologische landbouw in 2030 zo'n 10 procent van het totale areaal zal omvatten. De groei van het areaal biologische landbouw in Nederland blijft vooralsnog achter bij de omzetgroei. In de periode 2009 tot heden is het Nederlandse areaal met ruim 20 procent gegroeid tot ruim 57.000 hectare, circa 3 procent van het totale landbouwareaal. Met dat percentage zit Nederland overigens onder het gemiddelde areaal aan biologische landbouw in de EU, dat 5,7 procent bedraagt (Bionext 2015).

### 4.3 Het alternatieve voedselsysteem

Van oudsher zijn het biologische landbouwers en natuurvoedingswinkels die sterk denken vanuit de waarde van natuurlijk kapitaal. De relatie tussen voedsel, landschap, bodem en menselijke gezondheid is bij hen duidelijk aanwezig. Deze stromingen zijn in Nederland de afgelopen decennia blijven bestaan als een gescheiden en relatief klein systeem en hebben van oudsher last van een 'geitenwollensokken'-imago. De ondernemers die in dit alternatieve voedselsysteem actief zijn, ondernemen vaak vanuit een duidelijk omgevingsbewustzijn. Met deze manier van werken gaan zij in de kwaliteit en de duurzaamheid van voedsel vrijwillig verder dan de wet- en regelgeving hen oplegt, wat meestal betekent dat de

(kost)prijs van hun producten stijgt. Met hun ondernemingen werken ze bewust aan maatschappelijke thema's zoals het behoud van biodiversiteit, landschap en gezonde voeding. Andere maatschappelijke thema's gerelateerd aan het voedselsysteem zijn de mogelijkheid voor iedereen om zelf te bepalen wat hij of zij eet (voedselsoevereiniteit), het verbinden van consumenten en producten en het creëren van een lokale kringlooeconomie.

Tegenwoordig krijgen de ideeën van deze voorlopers steeds meer aandacht. Biologische producten en natuurvoedingsmiddelen zijn bijvoorbeeld in toenemende mate te vinden in de supermarkt. Daar wordt natuurvoeding vaak als superfood gepositioneerd en de oorspronkelijke groentetassen zijn food- of maaltijdboxen geworden.

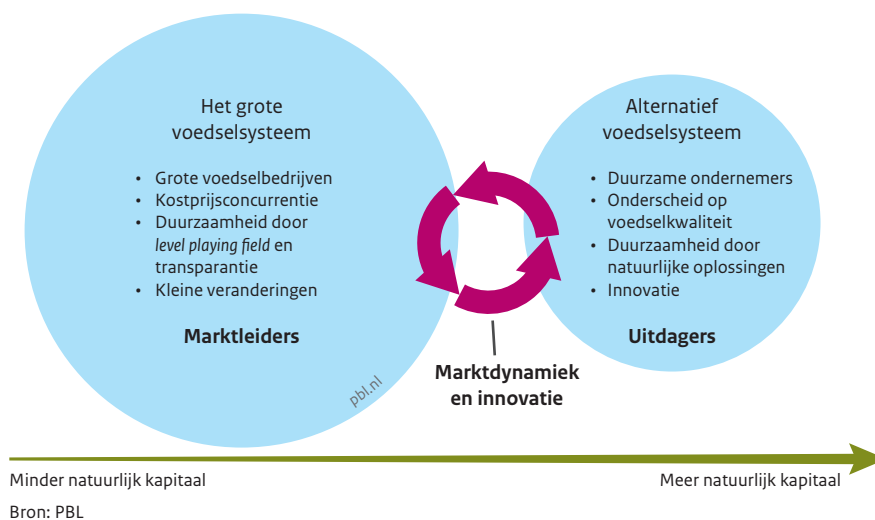
Een ander segment met specifieke aandacht voor de voedselkwaliteit zijn de delicatessenwinkels. Deze zaken bezetten een aparte nichemarkt bezetten in het voedselsysteem. Ze zetten meer in op voedselkwaliteit en smaak en minder op het omgevingsbewustzijn. Maar door de manier van produceren (vaak ambachtelijk), de pure ingrediënten en de kleinschaligheid is de relatie met natuurlijk kapitaal hier vaak wel aanwezig.

De afgelopen twintig jaar is ook de Slow Food-beweging sterker geworden (zie tekstbox 'Slow Food en (bio) diversiteit'). Deze beweging richt zich op het promoten van ambachtelijk geproduceerd voedsel, waarbij de eetcultuur en de tradities van regio's en voedseldiversiteit belangrijke aspecten zijn. Via het genieten van smaakvolle, ambachtelijk geproduceerde producten overtuigen zij leden van de beweging en andere consumenten ervan dat gevarieerd en kwalitatief hoogwaardig voedsel belangrijk is voor het behoud van de biodiversiteit.

Als laatste noemen we hier de ondernemers die zich bezighouden met streekproducten en producten met een geografische aanduiding. Door het kenmerk van streekgebondenheid spelen ook deze ondernemers een rol bij het verbinden van voedsel met het fysieke systeem/natuurlijk kapitaal (in het bijzonder landschap en streek).

De afgelopen decennia stonden bovengenoemde bewegingen vrijwel op zichzelf en vormden betrokken burgers, leden en ondernemers in dit veld een klein systeem op zich. De groep ondernemers die op deze manier met natuurlijk kapitaal onderneemt, is klein en had een eigen afzetmarkt. Nu de wens naar duurzaam voedsel ook bij het grote publiek toeneemt (zie paragraaf 4.2), krijgen grote bedrijven steeds meer oog voor de oplossingen die deze ondernemers hebben bedacht.

Figuur 4.1  
**Samenhang tussen natuurlijk kapitaal, voedsel en ondernemerschap**



**Slow food en (bio)diversiteit**

De Slow Food Foundation Nederland is de Nederlandse versie van de internationale Slow Food Foundation for Biodiversity. De stichting richt zich op de politiek, het publiek en de voedselproductie met als invalshoek het behoud en de versterking van (bio)diversiteit. De Slow Food Foundation Nederland is opgericht als onderdeel van de internationale Slow Food-beweging met de volgende doelstellingen:

- behoud van de (bio)diversiteit in het voedselaanbod;
- bevorderen van een duurzaam voedselsysteem uitgaande van de kernwaarden: good, clean & fair;
- bevorderen van kennis bij consumenten en het maken van bewuste keuzes ten aanzien van voedsel;
- bevorderen van het maatschappelijke debat over voedsel en de wijze waarop voedsel wordt geproduceerd;
- behoud van diversiteit in de eetcultuur.

(Bron Slowfood website: <http://www.slowfood.nl>, 8 maart 2016)

#### 4.4 Marktdynamiek en concurrentiestrategieën

Zoals beschreven in de vorige paragraaf, worden de ideeën uit het alternatieve voedselsysteem in toenemende mate overgenomen in het grote voedselsysteem. Zo is de Odin-tas, een tas waarmee seizoensgebonden biologische groenten wekelijks aan klanten worden aangeboden, feitelijk een vroege voorloper van de huidige groente- en maaltijdboxen. Ook de toegenomen aanwezigheid van biologische producten in de supermarkt en de herintroductie van zogenoemde vergeten groenten zijn hier een voorbeeld van. Acties tegen voedselverspilling, zoals van de organisatie Kromkommer, worden steeds populairder. Initiatieven van Kromkommer, zoals de soepenlijst uit 'afgekeurde' groenten, vinden navolging bij grote gevestigde partijen. Denk bijvoorbeeld aan de verkoop

van de 'Buitenbeentjes' bij Albert Heijn en de 'OverLekker-tomatensoep' van de Plus-markt.

Deze ontwikkelingen laten zien dat het concurrentiegedrag van bedrijven en de onderlinge marktdynamiek tussen grote bedrijven en ondernemers belangrijke factoren zijn in de mogelijkheden om het voedselsysteem te verduurzamen. In figuur 4.1 is dit schematisch weergegeven. In de uitleg hierna gaan we specifiek in op de marktdynamiek tussen marktleiders in het grote voedselsysteem en de uitdaggers die de innovaties introduceren waarop de marktleiders een antwoord moeten vinden.

**Marktleiders: kostprijsconcurrentie**

In het grote voedselsysteem overheerst het denken in termen van kostprijsconcurrentie. Vooral tussen de grotere supermarktketens bestaat een hoge mate van competitie. Dit betekent dat een kleine groep invloedrijke

bedrijven veel druk uitoefent op de leveranciers van levensmiddelen om de prijzen te verlagen. De sterke concurrentie op kostprijzen tussen de grote supermarktformules zorgt er ook voor dat de drempel voor verandering in deze sector hoog is. Vaak houden de marktleiders elkaar in de greep door, met het argument van het *level playing field*, niet te kiezen voor vernieuwende duurzame productiemethoden. Deze nieuwe methoden verhogen vaak de kostprijs, en zouden daarom ten koste gaan van de concurrentiepositie ten opzichte van rivalen. Veranderen gaat hierdoor slechts langzaam en in kleine stapjes.

#### **Uitdaggers: onderscheidend op kwaliteit**

Kleine ondernemers blijken dus nuttig voor de exploratie van innovatieve en duurzame veranderingen.

Deze beweging wordt daardoor een steeds aantrekkelijker alternatief voor het kostprijsconcurrentiedenken dat dominant is in de retailsector en daarmee in het grootste deel van ons voedselsysteem. Als grote bedrijven kansen zien om deze producten of diensten te commercialiseren, zullen zij deze veranderingen vervolgens grootschalig uitrollen (WRR 2008). Dat is terug te zien in de verdergaande opkomst van de onlineverkoop en de opkomst van maaltijdboxleveranciers. Hierdoor verandert het verdienmodel van supermarkten (bron: levensmiddelenkrant, 2-11-2015: <http://www.levensmiddelenkrant.nl/nieuws/handel/leveranciersbijdrage-belangrijker-voor-supers#>. VjklhwhyWTo.email). Grote partijen als Albert Heijn, Bonativo en dergelijke zetten nu bijvoorbeeld ook in op de markt van de voedselboxen, die eerder was ingezet door vernieuwers als Kistjevolsmaak, de Krat, Beebox, enzovoort.

De duurzame en innovatieve ondernemers maken bewust of onbewust een aantal strategische keuzes die de relatie tussen hun businessmodel en natuurlijk kapitaal versterken en richten zich op een nichemarkt waarin voedselkwaliteit belangrijk is. Met hun radicale veranderingen dagen zij de gevestigde marktleiders uit tot innovatie (Kotler & Keller 2009) en verduurzaming. Het zijn momenteel vooral (kleine) individuele merken die de gevestigde marktleiders uitdagen. Sommige uitdaggers richten zich op de productie van duurzame voedingsmiddelen, zoals Tony's Chocolonely. Hiernaast zijn er ondernemers die de ketens proberen te verkorten (Willem&Drees) of de supermarkten zelfs geheel omzeilen door onlineverkoop om zo een andere ketendynamiek te realiseren. Deze ondernemingen zijn flexibel en spelen snel in op de consumentenvraag. Doordat zij bovendien geen 'last' hebben van hun reputatie door eerdere activiteiten, kunnen ze vanaf het begin een duurzaam merk neerzetten. Uiteraard leiden

nieuwe initiatiefnemers ook weer tot nieuwe volgers of grote partijen die hun ideeën (deels) overnemen. Vanuit de *maatschappelijke* wens om het voedselsysteem te verduurzamen is het wenselijk dat ondernemers natuurlijk kapitaal inzetten in hun verdienmodel en op die manier meerwaarde creëren voor de natuurlijke omgeving. De vraag is of door de hogere (kost)prijs die hiermee gepaard gaat, hun verdienmodel nog wel houdbaar is en of dit een houdbare concurrentiestrategie is. Dit ondernemersvraagstuk beschrijven we in het volgende hoofdstuk in meer detail. Een andere vraag is of het stimuleren van dit type ondernemingen wel de juiste weg is om het voedselsysteem te verduurzamen. Hierover gaat de volgende paragraaf.

### 4.5 Small is beautiful?

In deze casus richten we ons specifiek op kleine ondernemers met een vernieuwend businessmodel. Dat wil niet zeggen dat het stimuleren van deze groep ondernemers de enige weg is naar een duurzamer voedselsysteem. Ook veel bedrijven in het grote voedselsysteem zijn hard bezig hun business te verduurzamen. De verschillende concurrentiestrategieën van beide groepen hebben elk hun mogelijkheden en beperkingen ten aanzien van het natuurlijk kapitaal. In de discussie over verduurzaming van het voedselsysteem worden vaak de tegenstellingen in deze oplossingsrichtingen belicht. Hieronder beschrijven we deze kort.

Ten eerste wordt in de discussie over het verduurzamen van het voedselsysteem vaak genoemd dat de innovatieve ondernemers maar weinig absolute (positieve) impact hebben met hun idealen, hun omvang en hun specifieke klantgroepen. Als de grote spelers maar een klein stapje in de goede richting zetten, zouden ze veel meer impact genereren en een grote groep consumenten bereiken. Het argument van weinig impact moet echter worden afgewogen tegen de rol die de kleine innovatieve ondernemers spelen als uitdaggers van de grote bedrijven om harder te lopen dan ze zonder deze concurrentie zouden doen. Wel moeten de verdienmodellen van deze kleine ondernemers zich nog bewijzen op financiële haalbaarheid en meerwaarde voor het natuurlijk kapitaal.

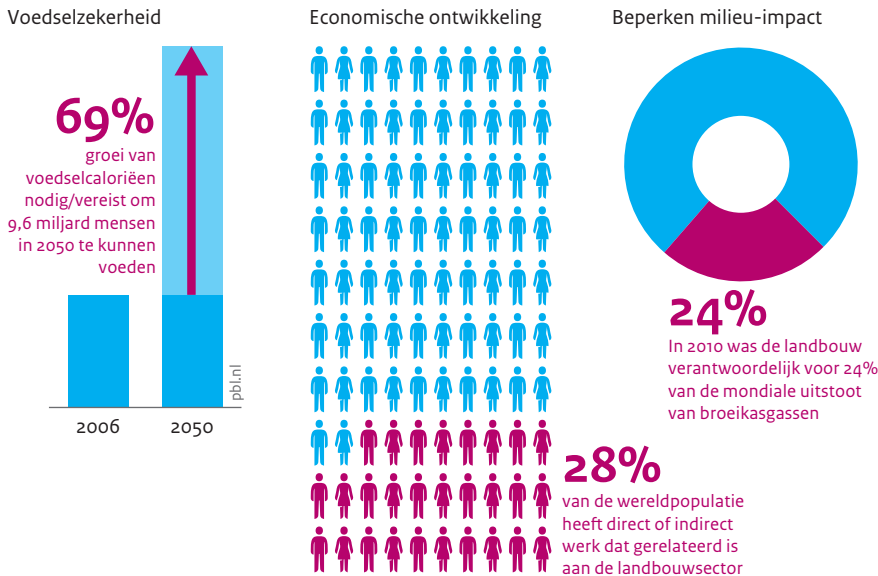
Een tweede argument tegen deze innovatieve manier van ondernemen is dat niet alles wat natuurlijk is, altijd vanzelfsprekend positief is. Er zijn bijvoorbeeld risico's op ziekten en plagen of gronden die van zichzelf te arm zijn voor een hoogproductieve landbouw. In de casestudie nemen we dit argument mee en kijken we of de ondernemers deze problemen in de praktijk tegenkomen en hoe zij daarmee omgaan.



Figuur 4.2

**De drie grote opgaven van het mondiale voedselbeleid**

Voor het voeden van 9,6 miljard mensen in 2050, is het noodzaak drie maatschappelijke behoeften met elkaar te verenigen



Bron: World Resource Institute

**Specifieke producten met een eigen markt**  
 “Sommige bewegingen of trends zijn zo specifiek dat ze zich tot een eigen markt ontwikkelen. Zoals de markt voor biologische melk bijvoorbeeld. Deze markt is in volumes nog wel een nichemarkt, maar de markt kent wel zijn eigen dynamiek. Die markt is losgekomen van de reguliere landbouw en zuivelproducten en de prijzen bewegen niet noodzakelijk mee met het vraag en aanbod van de reguliere markt. In 2014 waren er bijvoorbeeld op de wereldmarkt ongekend hoge zuivelprijzen. Heel gunstig voor boeren die reguliere melk verkochten: 43 cent per liter regulier versus 49 cent per liter biologisch. Het kostenverschil was natuurlijk wel veel groter, dus ging een aantal boeren weer over op regulier. Toen veranderde de markt en kwam er grote daling van de reguliere melkprijs, naar nu in 2016 30 cent per liter. Maar de prijs voor biologische melk zit nog steeds op 49 cent. Daar zie je dus in de markt zelf dat biologisch een eigen dynamiek heeft gekregen.”  
 (Piet Boer, Friesland Campina)

Een derde argument is dat met de duurzame manier van werken nooit zo'n hoge voedselproductie kan worden bereikt als met de gangbare landbouw. Daarmee zou de voedselzekerheid van de toekomstige wereldbevolking in gevaar worden gebracht. Dit argument hangt samen met de voedselvoorziening op wereldschaal. Tegen deze stelling bestaan overigens verschillende tegenargumenten. Zo gaven experts van de VN in 2006 aan dat de voedselproblematiek geen productieprobleem is maar een verdelingsvraagstuk. Een andere factor die hierbij een rol speelt, is bijvoorbeeld voedselverspilling. Dertig procent van het voedsel dat in westerse landen voor menselijke consumptie wordt geproduceerd, gaat

verloren (LEI 2014). Ook het aandeel voedsel dat wordt gebruikt als brandstof, is van invloed op het vraagstuk (OECD-FAO 2012). Daarnaast heeft de FAO in 2009 meer dan 50 studies naar de productiviteit van gangbare en biologische landbouwsystemen onderzocht. Hieruit blijkt dat biologische landbouw, ondanks de soms lagere productie, rendabeler is dan niet-biologische landbouw (FAO 2010). De effecten van biologische landbouw op de productiviteit hangen af van groeiomstandigheden en gewassoort. Vergeleken met de gangbare landbouw variëren de opbrengsten van de biologische landbouw van 60 tot 180 procent, afhankelijk van de hoeveelheid kunstmest en bestrijdingsmiddelen die wordt gebruikt.

Ten slotte is er de afweging van twee maatschappelijke doelen: voedselproductie en/of de verbetering van natuurlijk kapitaal. Doordat natuurlijk kapitaal en biodiversiteit baat hebben bij biologische landbouw of een meer kleinschalige en lokale voedselvoorziening (Gabriel et al. 2010; Feagan 2007), kunnen deze doelen gezamenlijk worden bereikt.

De discussie over voedselzekerheid gaat over de juiste balans in het voedselbeleid (zie figuur 4.2) van/voor Nederland: wil Nederland de wereldbevolking voeden en wat zijn hiervan de voors en tegens voor Nederland zelf? Over deze afwegingen in het beleid gaat paragraaf 7.2.

## Noot

1. Duurzaam voedsel wordt in de *Monitor Duurzaam Voedsel* gedefinieerd als voedsel waarbij tijdens de productie en de verwerking meer rekening is gehouden met milieu, dierenwelzijn en/of sociale aspecten dan wettelijk is verplicht. In de steekproef vallen de belangrijkste verkoopkanalen voor duurzame voeding: supermarkten, de buitenhuishoudelijke markt (horeca, catering, zorginstellingen, transport en recreatie) en speciaalzaken voor duurzame voeding. Voor de *Monitor Duurzaam Voedsel* zijn de consumentenbestedingen in Nederland als uitgangspunt genomen. Bij de meting zijn de omzetgegevens verzameld voor producten die zijn voorzien van een logo van een keurmerk met onafhankelijke controle. De gemeten keurmerken zijn ASC, Biologisch, Beter Leven, Fair Trade/Max Havelaar, MSC, Milieukeur, Rainforest Alliance, UTZ Certified, Label Rouge, Scharrel en Vrije Uitloop.



# Het ondernemers- perspectief

Aan het voedsel dat uiteindelijk de consument bereikt, hebben veel verschillende bedrijven een bijdrage geleverd. Het voedsel wordt geproduceerd, verwerkt en verpakt en vervolgens verhandeld en getransporteerd, waarna het uiteindelijk de consument bereikt (zie figuur 5.1). In iedere schakel van de voedselketen is de relatie tussen het bedrijfsmodel en het natuurlijk kapitaal anders. Daarbij is bijvoorbeeld de positie van een bedrijf in de waardeketen van het voedsel van belang voor zijn invloed op het natuurlijk kapitaal. Deze casestudie gaat daarom niet alleen over de primaire sector (agrariërs die duurzaam telen en produceren), maar ook over de bedrijven en ondernemers hoger in de waardeketen.

In dit hoofdstuk staat het ondernemersvraagstuk centraal: hoe draagt natuurlijk kapitaal bij aan de bedrijfswaarde wanneer dit wordt gebruikt om competitief voordeel te creëren (paragraaf 5.1)? We kijken in meer detail naar de componenten van een businessmodel (paragraaf 5.2) en beschrijven in paragraaf 5.3 hoe ondernemers de strategie van meervoudige waardecreatie kunnen inzetten om de relatie tussen hun businessmodel en natuurlijk kapitaal te maken tot een win-winsituatie. Ten slotte gaan we in paragraaf 5.4 in op de maatschappelijke waarde van deze ondernemingen: voor natuurlijk kapitaal, het voedselstelsel als geheel en andere maatschappelijke thema's.

## 5.1 Het waardeperspectief op natuur

In de meeste literatuur over natuurlijk kapitaal en bedrijven (WRI 2012; WBCSD 2011) wordt de relatie tussen het bedrijf en de natuurlijke omgeving opgedeeld in impact en afhankelijkheid. In deze studies gaat het vaak over de negatieve impact van een bedrijf op het ecosysteem. De afhankelijkheid van ecosystemendiensten benadrukt de waarde van natuurlijk kapitaal of ecosysteem(diensten) voor een bedrijf. In de studie van KPMG (2012) wordt verder

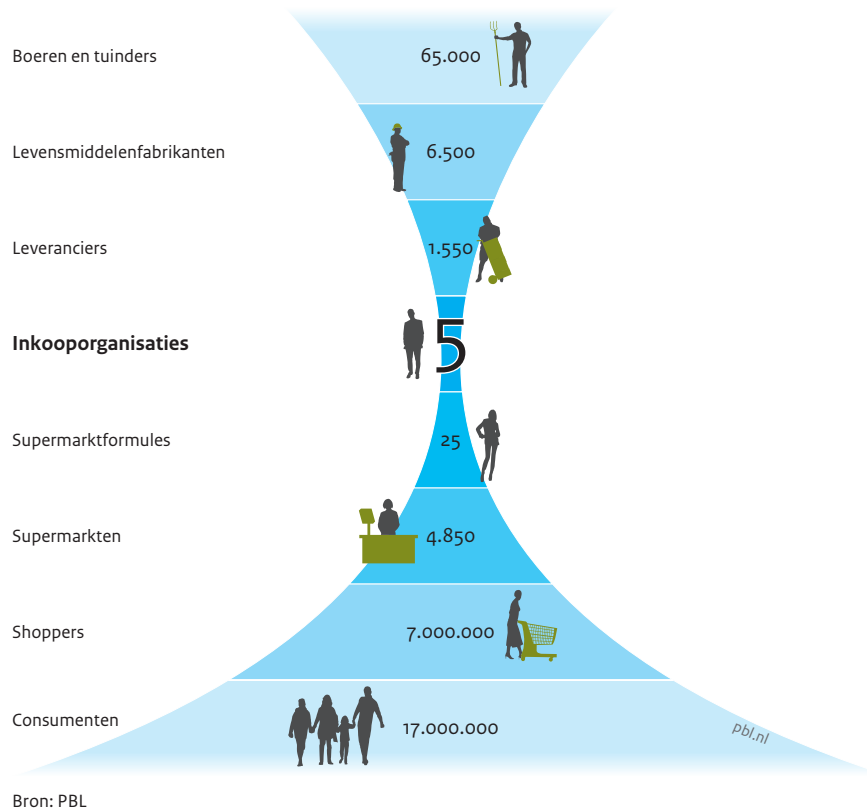
uitgewerkt in welke mate bedrijven economisch afhankelijk zijn van ecosystemendiensten.

Milieumanagement en duurzaam ondernemerschap  
In figuur 5.2 laten we zien dat bij het gebruiken en verbruiken van natuurlijk kapitaal impact en afhankelijkheid samenhangen; ze zijn feitelijk een inverse van elkaar. Immers, een bedrijf dat hout gebruikt om meubels te maken is economisch afhankelijk van het bos, maar heeft met het gebruik van het hout ook negatieve impact op het bos waaruit het hout wordt onttrokken. Hetzelfde geldt voor een akkerbouwbedrijf dat gewassen verbouwt. Door het afvoeren van gewassen worden nutriënten aan het agrarische systeem onttrokken. De waarde voor een bedrijf (afhankelijkheid) en de negatieve waarde voor het natuurlijke systeem (impact) zijn dus aan elkaar verbonden.

Er zijn ook situaties waarin impact en afhankelijkheid niet aan elkaar zijn gerelateerd. Bijvoorbeeld in het geval van milieubelasting door kunstmest of bestrijdingsmiddelen. Met deze externe input verminderen agrariërs weliswaar de afhankelijkheid van natuurlijk kapitaal, maar vergroten ze tegelijkertijd de negatieve impact.

In deze casus kijken we naar bedrijven die bovenstaande relaties tussen afhankelijkheid en impact veranderen: kan een bedrijf ook natuurlijk kapitaal gebruiken zonder een negatieve impact te hebben op het ecosysteem? Dat dit kan, blijkt uit de voorbeelden in de tekstboxen 'Ondernemen met natuurlijke duurzaamheid' en 'Red de bij, drink mede'. Hiervoor moeten de ondernemers zich wel bewust zijn van het onderscheid tussen het managen – het verminderen – van de negatieve impact op ecosystemen (milieumanagement) en het vinden – of het vergroten – van natuurlijke bronnen om competitieve waarde (duurzaam ondernemerschap) te realiseren. Ondernemerschap betekent dat de ondernemer kansen ziet en benut om waarde te creëren voor de omgeving en daarmee voor de onderneming. De omgeving bestaat in

Figuur 5.1  
De keten van producent naar consument



het geval van duurzaam ondernemerschap in de eerste plaats uit klanten, en daarnaast uit maatschappelijke partijen die bij het bedrijf betrokken zijn. En waarde heeft in deze context een meervoudige betekenis: financiële waarde door een bijdrage aan een maatschappelijk doel (bijvoorbeeld het behoud of het verbeteren van natuurlijk kapitaal).

### Balans

Het gebruik van natuurlijke hulpbronnen lijkt tegengesteld aan het behoud of de verbetering van natuurlijk kapitaal, omdat grondstoffen uit de ecosystemen worden onttrokken. Als deze onttrekking in balans is met de draagkracht van het ecosysteem, hoeft dit geen negatieve gevolgen te hebben. Die draagkracht wordt echter vaak overschreden. In het huidige economische systeem krijgen bedrijven niet de (financiële) rekening van hun negatieve impact gepresenteerd. Dit komt omdat deze negatieve impact vaak in het publieke domein valt (*common goods*) en er geen kosten worden verbonden aan het herstel ervan. Doordat zij deze kosten zien als externaliteiten, gaan bedrijven *freerider*-gedrag vertonen. Een andere reden is dat de

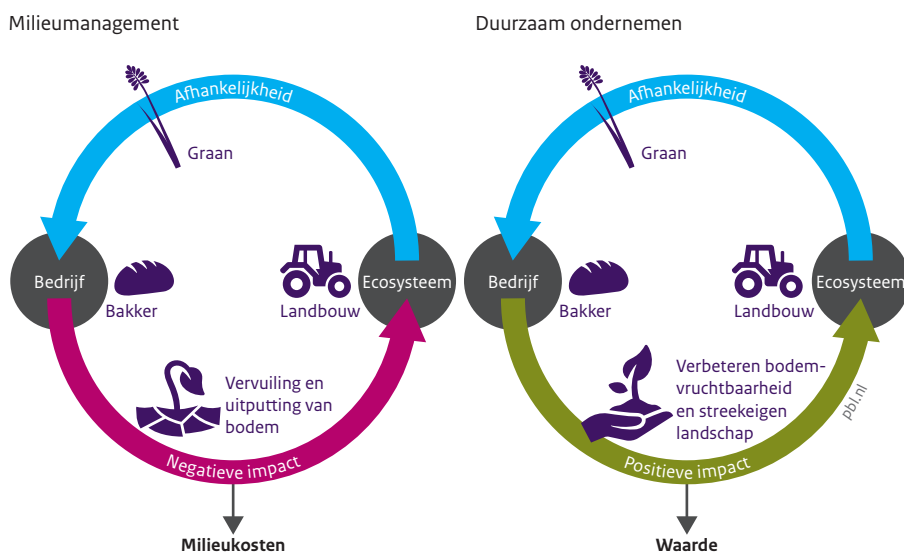
negatieve effecten pas op de lange termijn zichtbaar worden, terwijl bedrijven vaak gericht zijn op kortetermijnresultaten.

### Is win-win mogelijk?

Hoewel steeds meer bedrijven zich aangesproken voelen door het behoud en de verbetering van natuurlijk kapitaal, hebben ze vaak niet concreet voor ogen welke waarde natuurlijk kapitaal voor hen kan hebben. Bovendien speelt de vraag of ondernemen met natuurlijk kapitaal tot 'win-win'-situaties kan leiden of dat een investering in natuurlijk kapitaal toch altijd ten koste gaat van de winstgevendheid. Omdat het antwoord op deze vraag uitblijft, zijn veel bedrijven terughoudend om concreet te gaan ondernemen met natuurlijk kapitaal.

Ondernemers die gebruik maken van natuurlijk kapitaal als waardebron, maken hiermee vaak extra kosten (vooral door de toegenomen arbeidskosten). Hun activiteiten worden maatschappelijk steeds meer gewaardeerd, maar die waardering betaalt zich (nog) niet altijd uit in euro's. Eén van de oorzaken hiervoor is dat de maatschappelijke baten van hun activiteiten niet ten

Figuur 5.2  
Potentiële kosten en waarde van natuurlijk kapitaal voor voedselondernemingen



Bron: PBL

### Ondernemen met natuurlijke duurzaamheid

“Onze varkens zijn het jaar rond buiten, in kleine familiegroepen in een natuurlijke omgeving. Zichtbaar voor iedereen. Ze lopen bijvoorbeeld in het bos of op braakliggende akkers die gelijk mooi omgewroet worden. Biologische boeren zijn daar blij mee. Meebewegen met de seizoenen is belangrijk bij het diervriendelijk fokken van varkens, biggen in de winter klopt dan bijvoorbeeld niet. In de winter groeien varkens langzamer, dan hebben ze meer energie nodig om zichzelf warm te houden. Ook dan lopen ze buiten. Mensen vinden dat soms lastig en realiseren zich niet altijd dat het wel diervriendelijk en natuurlijk, voor varkens, is om buiten te lopen in de modder en kou. Maar de varkens kunnen er heel goed tegen, ontwikkelen ook meer vacht, enzovoort. Ook worden er heel bewust niet te veel varkens gehouden per vierkante meters, niet alleen vanuit diervriendelijkheid, maar ook in verband met nitraatuitstoot. Daardoor is er ook weinig tot geen ammoniak en stankoverlast. We werken verder met voer dat geen onnatuurlijke ingrediënten bevat, en voer moet uit de regio komen. Zaken als tarwe, rogge en natuurlijk het eigen wroetsel van de varkens in plaats van zaken als soja, vismeel en palmolie.” (Willem Rienks, *Buitengewone Varkens*)

### Red de bij, drink mede!

“De Delftse Mederij maakt mede, dat is een alcoholhoudende honingdrank. Het hoofdingrediënt hiervan is honing. Honing kan veel verschillende smaken hebben, afhankelijk van de omgeving waar hij vandaan komt en de lokale biodiversiteit waar de bijen hun voedsel vandaan kunnen halen. Sommige honing, bijvoorbeeld uit een monocultuur van boekweit, heeft een hele wrange smaak, maar honing kan ook naar lavendel smaken, naar frambozen of citroen. Dan is het afwachten hoe de mede die we daarvan maken, uiteindelijk smaakt. Op het etiket van de honing staat vaak ook de locatie vermeld, en van speciale lokale smaken maken wij Reserves. Klanten vinden het dan leuk om mede uit hun eigen streek te kopen, zoals Twente Reserve of mede van heide van de Veluwe. Die binding met de lokale biodiversiteit is dus duidelijk aanwezig. Omdat de bij wordt bedreigd, helpt ons product ook bij de bewustwording van de waarde van bijen. “Red de bij, drink mede!” zou zomaar onze slogan kunnen zijn.” (Jaron Agelink, *De Delftse Mederij*)

goede komen aan de individuele klanten van het bedrijf, die voor de inkomsten zorgen. Een andere reden is dat de maatschappelijke waarden (bijvoorbeeld een gezondere bodem of een betere grondwaterkwaliteit) pas op langere termijn zichtbaar worden. Hierdoor zijn de klanten niet altijd bereid een meerprijs te betalen voor het product waarmee de ondernemer de maatschappelijke meerwaarde creëert. Door bovengenoemde oorzaken ontstaat een gat in het verdienmodel van de ondernemer, waardoor deze het niet vol kan houden om goederen op de duurzame manier te produceren.

Ondernemers die zien dat de waardeproposities van gangbare bedrijven op lange termijn niet zonder negatieve maatschappelijke gevolgen zijn, richten zich op het veranderen van hun businessmodel. Naast individuele waarde voor hun klanten (en voor zichzelf) creëren ze ook maatschappelijke waarde. Doordat consumenten hiervoor blijken te willen betalen, is er ruimte voor ondernemers om op deze marktvraag in te spelen. Voordat we dieper ingaan op deze strategie van meervoudige waardecreatie en de verbinding met natuurlijk kapitaal (paragraaf 5.3), geven we eerst een algemene beschrijving van het businessmodel.

## 5.2 Het businessmodel

Een businessmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt (Osterwalder & Pigneur 2009). De kernelementen uit dit model geven weer wat een onderneming allemaal moet organiseren om deze waarde te leveren. Het businessmodelcanvas in figuur 5.3 (Osterwalder & Pigneur 2009) geeft weer uit welke blokken een businessmodel bestaat, zoals de kernactiviteiten van een bedrijf, de samenwerkingspartners, de klantgroepen waar een bedrijf zich op richt en de verkoopkanalen. Iedere ondernemer kan dit canvas invullen voor zijn eigen bedrijf en heeft daarmee inzicht op de samenhang tussen de onderdelen van zijn organisatie.

Centraal in het businessmodel staat de waardepropositie (*value proposition*). Dit is de unieke waarde die een organisatie verbindt met haar klanten. Met 'waarde' wordt zowel de emotionele (hoe wordt het door de klant beleefd) als de concrete waarde bedoeld (het fysieke aanbod, wat levert de organisatie af). 'Propositie' staat voor aanbod. De waardepropositie vormt samen met de kostenstructuur en de inkomstenstromen het hart van het businessmodel: het verdienmodel. De term 'businessmodel' heeft dus een ruimere betekenis dan de term 'verdienmodel'.

Met keuzes en activiteiten in verschillende onderdelen van zijn businessmodel beïnvloedt een bedrijf zijn relatie met het natuurlijk kapitaal in positieve of in negatieve zin. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld leren schoenen produceert, maakt het gebruik van leer van dieren (bijvoorbeeld koeien). Doordat het natuurlijke grondstoffen inkoopt, is dit bedrijf dus indirect afhankelijk van de natuurlijke omgeving, en heeft het er ook een impact op. Produceert een bedrijf kunststof schoenen, dan maakt het gebruik van minerale olie en is de afhankelijkheid van *hernieuwbare* natuurlijke hulpbronnen minimaal. De impact van dit businessmodel ligt dan met name aan het einde van de waardeketen: als de consument de schoenen weggooit, heeft dit een negatieve milieu-impact. De ondernemers in het voedselsysteem maken hoofdzakelijk gebruik van hernieuwbare natuurlijke hulpbronnen (voedsel) en hebben dus voor in de waardeketen meer impact op ecosystemen in samenhang met bodem, water en atmosfeer. Het (*biobased*) afval aan het einde van de waardeketen kan door ecosystemen als voedsel worden opgenomen (McDonough & Braungart 2008).

In zijn missie en strategie bepaalt de ondernemer welke waardepropositie hij wil neerzetten en voor wie. In de volgende paragraaf gaan we nader in op de strategie van meervoudige waardecreatie gericht op een meerwaarde voor het natuurlijk kapitaal.

## 5.3 Meervoudige waardecreatie met natuurlijk kapitaal

Zoals beschreven in het vorige hoofdstuk zijn veel ondernemers in het alternatieve systeem al langer bezig met ondernemen met natuurlijk kapitaal. Maar er zijn ook steeds meer nieuwe startups en ondernemers in het grote voedselsysteem die nieuwe ondernemingen starten vanuit een ambitie om naast individuele waarde ook maatschappelijke waarde te creëren. Zij zien dat het toevoegen van die maatschappelijke waarde hen ook bedrijfswaarde kan opleveren en proberen deze waarde te verzilveren.

In figuur 5.4 is de samenhang weergegeven tussen het businessmodel, de strategie gericht op meervoudige waardecreatie en de dimensies van natuurlijk kapitaal. Aan de linkerkant van het model staat de afhankelijkheidsrelatie met natuurlijk kapitaal, zoals beschreven in paragraaf 5.1. Aan de rechterkant van het model is de negatieve impact, zoals beschreven in paragraaf 5.1, vervangen door maatschappelijke waarde. Dit betekent

Figuur 5.3  
Businessmodel canvas



Bron: Osterwalder en Pigneur 2009

zoveel als: ondernemingsactiviteiten richten op een bijdrage aan een maatschappelijk kwestie, in dit geval het verlies aan biodiversiteit en natuurlijk kapitaal.

Centraal in de verbinding tussen het businessmodel en natuurlijk kapitaal staat de meervoudigewaardestrategie (in bedrijfskundige literatuur door Michael Porter aangeduid als *corporate shared value*, CSV; Porter 2006). Porter heeft deze CSV ontwikkeld en gericht op het creëren van sociale meerwaarde. Wij gebruiken zijn logica hier om meerwaarde te creëren voor de natuurlijke omgeving. Andere concepten in hetzelfde paradigma zijn *purpose-driven business* (de betekenis-economie), *social entrepreneurship* of *inclusive business models*.

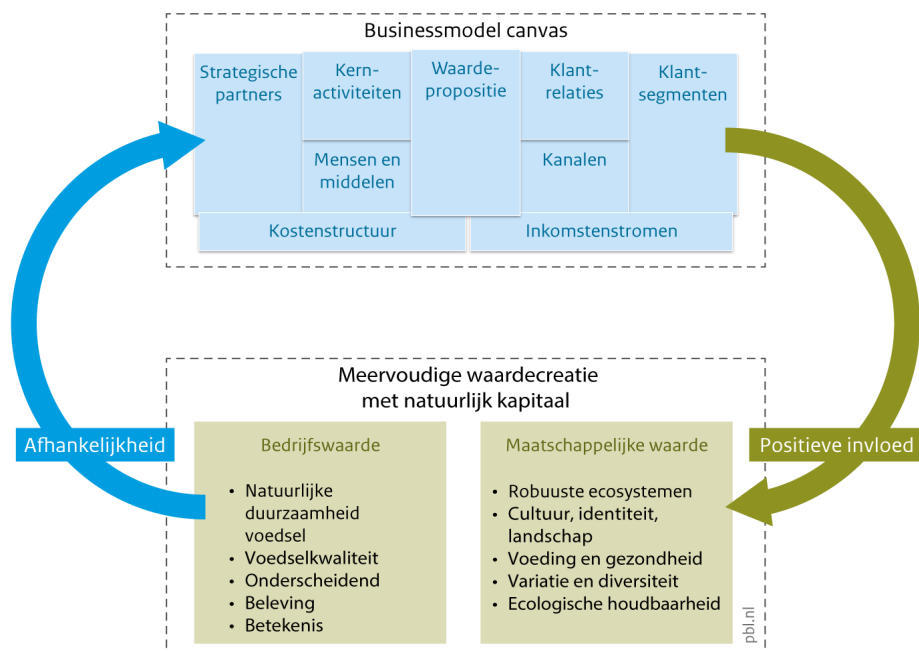
Belangrijk om te beseffen is dat meervoudige waardecreatie voort komt uit een strategische intentie (Hamel & Prahalad 2005) en dus een strategische keuze is. Deze keuze vormt het scharnierpunt tussen het businessmodel en het fysieke systeem (het natuurlijk kapitaal). In die keuze zit direct of indirect een afweging tussen economie en natuurlijk kapitaal. Die keuze bepaalt namelijk de daadwerkelijke activiteiten en maatregelen om de waardepropositie te leveren.

Om de maatschappelijke waarde te kunnen leveren zijn vaak andere activiteiten noodzakelijk en die brengen een andere kostenstructuur met zich mee. Omdat de klant zich de geleverde maatschappelijke waarde niet kan toe-eigenen en de kosten hoog zijn, ontstaat er vaak een gat tussen de kosten en de inkomsten afkomstig van de klant. Het overbruggen van dit financiële gat, als gevolg van activiteiten voor het algemene belang, is in essentie het vraagstuk van een duurzame ondernemer. Innovaties, creatieve oplossingen en/of nieuwe concepten in de kernelementen van het businessmodel kunnen een oplossing zijn voor dit probleem (Kim & Mauborgne 2008). In het hoofdstuk resultaten gaan we in op de oplossingen die de ondernemers in deze casestudie noemen.

Dit conceptuele kader is gebruikt als theoretische achtergrond voor het onderzoek in deze casestudie. Het is aangevuld en verbeterd met de lessen uit de praktijk van de ondernemers. De waarde-elementen van natuurlijk kapitaal die zijn beschreven in het groene blok in figuur 3.1, zijn in deze casus verder onderzocht, maar door tijdgebrek en de beperkingen van het onderzoek nog niet helemaal uitontwikkeld. Aan de theoretische



Figuur 5.4  
Duurzaam ondernemen met natuurlijk kapitaal



Bron: PBL

onderbouwing wordt verder gewerkt in het kader van een promotieonderzoek aan de Wageningen Universiteit/ Nyenrode.

In de volgende paragraaf beschrijven we de maatschappelijke waarde die de innovatieve ondernemers kunnen hebben voor natuurlijk kapitaal.

### 5.4 Directe en indirecte bijdrage aan natuurlijk kapitaal

Maatschappelijke waarde voor natuurlijk kapitaal betekent een bijdrage aan het behoud en de verbetering daarvan. Deze bijdrage kan een direct gevolg zijn van ondernemersactiviteiten of kan indirect volgen uit de aanwezigheid van de innovatieve ondernemers op systeemniveau (zie hoofdstuk 4).

De directe bijdrage aan natuurlijk kapitaal kan zijn:

- positieve effecten op bodemvruchtbaarheid;
- sluiten van lokale kringlopen;
- verhogen van functionele agrobiodiversiteit;
- gebruik van organische mest en natuurlijke plaagbestrijding;.

De indirecte bijdrage van deze ondernemers aan natuurlijk kapitaal ligt meer op systeemniveau en bestaat onder meer uit:

- vergroten van de diversiteit in voedselgewassen en veerassen;
- behoud van culturele en identiteitsaspecten verbonden aan voedsel;
- behoud van streek en landschap;
- bijdrage aan een gevarieerd eetpatroon;
- behoud van ecologische processen en functies door benutting ervan.

De indirecte waarden worden niet toegerekend aan de ondernemers terwijl die op systeemniveau wel belangrijk zijn. Door natuurlijk kapitaal te benutten neemt het gebruik van niet-hernieuwbare hulpbronnen af. Door de benutting van natuurlijk kapitaal ontstaan meervoudige verbindingen die een positieve relatie hebben met sociale aspecten (cultuur, arbeid, identiteit) of met fysieke aspecten (gezondheid, veerkracht, robuustheid). Vanuit deze meervoudige verbindingen met andere maatschappelijke waarden is het belangrijk om het natuurlijk kapitaal meer te benutten en de positieve effecten ervan op maatschappelijke vraagstukken inzichtelijk te maken. Een indirecte waarde is ten slotte het voorkomen van verontreinigingen. Verschillende wetenschappers en experts uit de praktijk hebben deze systeemblik op natuur en economie al voor het voetlicht gebracht in conceptuele ideeën als: The Blue Economy (Pauli 2010), Biomimicry (Benyus 1997; Stichting BiomimicryNL 2013), Cradle to Cradle (McDonough &

Braungart 2008) en Farming Systems Ecology / agroecology (Tittone 2013).

De waarde van het duurzaam benutten van natuurlijk kapitaal heeft dus meerdere dimensies. Er zit een zakelijke waarde aan voor de ondernemer, via klantwaarde en positionering van zijn bedrijf, en er zit een maatschappelijke waarde aan zoals hierboven beschreven. De kosten van deze andere manier van ondernemen liggen bij de ondernemer. Om de gecreëerde waarde te verzilveren moet de ondernemer innovatief zijn in andere facetten van zijn bedrijf: bedrijfsprocessen, kostenstructuur, klanten en andere organisatie-elementen. In hoofdstuk 6 beschrijven we welke businessmodelinnovaties de ondernemers in deze casestudie inzetten om win-winsituaties te realiseren.



# Inzichten uit de ondernemerspraktijk

In dit hoofdstuk bespreken we de lessen uit de ondernemerspraktijk van deze casus. Deze lessen zijn gebaseerd op de interviews en de bijeenkomsten die we hebben gehouden. Als eerste bespreken we in paragraaf 6.1 de kansen voor innovatieve ondernemers. Daarna komen in paragraaf 6.2 de door de ondernemers genoemde belemmeringen en dilemma's aan bod.

## 6.1 Kansen op ondernemersniveau

### 6.1.1 Keuze voor meervoudige waardecreatie

De ondernemers die we in deze casus hebben gesproken, willen met hun onderneming bijdragen aan diverse maatschappelijke kwesties. Enkele voorbeelden die zij noemen:

- dierenwelzijn verbeteren;
- transparantie en doorbreken van ketenmacht;
- vertrouwen in voedsel herstellen;
- contact tussen consument en producent herstellen;
- voedselverspilling tegengaan;
- verpakking voorkomen;
- smaakvervlakking tegengaan;
- ontwikkelen lokale economie;
- herwaardering van voedsel;
- meer zorg voor de aarde;
- eenzijdig voedselaanbod in de retail veranderen;
- betere samenstelling en gezondere producten;
- beter vlees in de schappen van de supermarkt.

De bijdrage die de ondernemers met hun producten of diensten aan deze maatschappelijke kwesties willen leveren, komt onder andere terug in hun bedrijfsmissie en in de waardeproposities die zij formuleren (zie ook de tekstbox 'Natuurlijk vertrouwen'):

- soep met een verhaal;
- smaak door natuurlijke duurzaamheid;
- goed voedsel, goed voor iedereen, met zorg voor de aarde;
- voordelig, biologisch, genieten;
- vers van de boer, zo bij jou op tafel;

- geef varkens een goed leven;
- benut wat de natuur biedt;
- betere voedingsproducten in de retail, door een goed recept.

Er zijn ook aspecten in de waardeproposities die ontstaan vanuit de samenhang met het natuurlijke systeem:

- vierkant verwaarden van het dier: verschillende vleesproducten in het pakket;
- met de seizoenen mee-eten als gevolg van lokaal inkopen;
- omvang en schaalgrootte van het bedrijf afstemmen op het ecosysteem;
- focus op meervoudige functionaliteit van ingrediënten: het uitdrukken van het voedingsproduct in enkelvoudige calorieën is hiervan een voorbeeld. Producten die evenveel calorieën (holle en volle calorieën) hebben, kunnen aanzienlijk van elkaar verschillen, namelijk in vetten en in de aanwezigheid van vezels en micronutriënten.

Ondernemers geven aan dat smaak een nauwe relatie heeft met natuurlijk kapitaal. Smaak is gerelateerd aan het voer dat agrariërs hun vee geven, aan de gebruikte mest en bodem en aan de manier waarop natuurlijke ingrediënten (rauwe of bewerkte melk bijvoorbeeld) worden bewerkt. Die diversiteit aan smaken uit het natuurlijke systeem kan in Nederland veel beter worden benut. Daarmee kan ook de diversiteit in het natuurlijk kapitaal worden behouden of versterkt.

Bovenstaande aspecten laten zien dat ondernemers zich (kunnen) onderscheiden van standaardproducten door hun waardeproposities te baseren op een positieve relatie met natuurlijk kapitaal. Dit komt bijvoorbeeld ten goede aan de productkwaliteit (waaronder smaak). Hiervoor werken zij onder meer met natuurlijke oplossingen, gebruiken ze korte ketens, betrekken ze consumenten in een voedselcommunity of maken ze producten op ambachtelijke wijze. Essentieel is wel dat bovenstaande waardeproposities worden aangevuld met

### Natuurlijk vertrouwen

“Onze missie is lokaal voedsel gemakkelijk beschikbaar te maken. Dat is eigenlijk ontstaan uit een persoonlijke vraag waarom de appels van de telers in de buurt niet bij mijn supermarkt lagen. Ik geloof dat het heel goed is om de verbinding tussen producent en consument weer te herstellen, de natuurlijke band tussen diegene die het eten maakt en die het eten eet. Dus wij bieden goede logistieke oplossingen om die lokale ketens zo goed mogelijk te ontsluiten en via de supermarkt aan de consument aan te bieden. Als die band er is, gaan een heleboel dingen weer vanzelf goed volgens ons. Als het gaat over duurzaamheid, over een eerlijke prijs. Je kunt ernaar toe gaan, je kunt het zien, er is een natuurlijke vertrouwensband.” (Drees Peter van den Bosch, Willem&Drees)

### Smaak en natuurlijke duurzaamheid zijn de basis van ons verdienmodel

“Wij richten ons op de smaakmarkt. De smaak van onze kaas is gerelateerd aan de natuur. Als je natuurlijk gaat werken, dan krijg je meer smaak, en die smaak verkoopt. Als je met de natuur werkt, heb je wel een behoorlijk hogere kostprijs, en die moet je uit de markt zien te halen. Maar dat lukt ons heel goed. Onze omgerekende melkprijs, helemaal verwerkt tot kaas, gaat boven de 2 euro per liter. We hebben 90 koeien en een bedrijf van 7 betaalde fte, een uitzonderlijke verhouding in onze sector. We werken biologisch, maar dat is voor ons eigenlijk een ondergrens. Biologisch werken is namelijk nog steeds geen geweldig verdienmodel, het is eigenlijk vergelijkbaar met gangbaar, zij het op een hoger kwaliteitsniveau. Maar het is allebei sappelen. De smaak die wij uit de natuur krijgen, benutten we zo veel mogelijk. Daar zit nog een hele grote kans voor Nederland. We hebben lang niet genoeg kaas om aan de vraag te voldoen, dus er kunnen nog gemakkelijk een aantal bedrijven bij.” (Jan Dirk van de Voort, Remeker Kaas)

elementen die zijn gericht op de klantbehoeften in de moderne maatschappij, zoals:

- gemak;
- internetverkoop;
- verkopen van een maaltijd in plaats van losse ingrediënten;
- behoefte aan kwaliteit en gezonde voeding;
- inspelen op bewustzijn van de lokale omgeving;
- behoefte op onderscheidende en smaak producten.

#### 6.1.2 Klantwaarde door betekenis

In figuur 6.1 is de samenhang weergegeven tussen de verschillende waarden die de ondernemers leveren met een meervoudige waardepropositie. De waardeproposities uit de vorige paragraaf dragen allemaal bij aan de klantwaarde van het bedrijf, namelijk via de ‘betekenis’ voor de consument. Die betekenis wordt ingevuld met de meerwaarde die het bedrijf heeft voor de natuur of voor de maatschappij. Door deze voedingsmiddelen te kopen dragen de consumenten ook bij aan aan die meerwaarde. De innovatieve ondernemer voegt dus naast directe klantwaarde ook betekenis toe aan zijn product of dienst, in de vorm van natuurlijke of sociale waarde.

Voor de ondernemers is de groene bol in figuur 6.1, met daarin de aspecten van de klantwaarde, de meest belangrijke. Via deze bol komen immers de inkomsten binnen. Een product gebaseerd op natuurlijk kapitaal kan verschillende specifieke aspecten hebben.

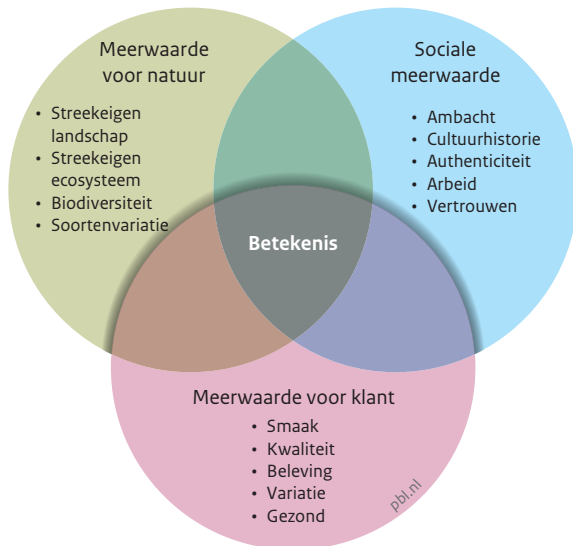
Voedingsaspecten gebaseerd op natuurlijk kapitaal kunnen bijvoorbeeld zijn: een unieke smaak (zie tekstbox ‘Smaak en natuurlijke duurzaamheid zijn de basis van ons verdienmodel’), de kwaliteit van de voeding, de beleving (bijvoorbeeld bij producten die direct van het land komen), de variatie en diversiteit in voedsel die afwijken van het uniforme aanbod uit de supermarkt. Maar ook gezondheidsaspecten voor mens en milieu die (kunnen) samenhangen met onbespoten producten, het eetpatroon of het weglaten van ingrediënten als suiker en zout.

De productaspecten en de betekenis die een bedrijf met het product kan leveren, vormen de basis van de waardepropositie en voor het verkrijgen van een mogelijke meerprijs voor het product.

#### 6.1.3 Meerwaarde voor natuurlijk kapitaal

Opvallend is dat een aantal ondernemers de relatie tussen natuurlijk kapitaal en bedrijven niet alleen benadert vanuit de benutting van ecosysteemdiensten (dus de levering van grondstoffen), maar vanuit een breder systeem perspectief op deze relatie. Zij zien de meervoudige verbindingen tussen hun eigen activiteiten en natuurlijk kapitaal en realiseren zich dat duurzame benutting van natuurlijk kapitaal en ecosystemen ook leidt tot het behoud of zelfs tot de verbetering ervan. Zij drukken de positieve impact uit in verschillende aspecten:

Figuur 6.1

**Meervoudige waarde van voedsel met kwaliteit**

Bron: PBL

- *Streek en landschap*: Producten die streekgebonden zijn, zorgen ervoor dat streekaspecten, zoals het karakteristieke landschap, behouden blijven. Erkende streekproducten of producten met een beschermde geografische oorsprong zijn hier concrete voorbeelden van. Door ingrediënten te gebruiken en merken te behouden die uit de streek afkomstig zijn – denk aan de Waalse asperge, de Friese nagelkaas of Waddengoud, het keurmerk voor Texelse streekproducten –, worden de karakteristieken van de streek in deze producten vastgelegd. Streken hebben gelijksoortige bodems en landschapselementen. Door de productie van streekproducten is de binding tussen economie en natuurlijk kapitaal sterk en blijft de variatie in streken benut en bestaan.
  - *Ecosysteem*: de benutting van natuurlijke bronnen en ecosysteemprocessen binnen de grenzen van het systeem kan een ecosysteem versterken. De samenhang tussen positieve productkenmerken, zoals smaak en malsheid (bijvoorbeeld bij Buitengewone varkens), met de processen in de ecosystemen, een gezonde bodem, het streekgebonden voer, de bewegingsvrijheid van de dieren en de mestkringloop is belangrijk voor het businessmodel. En daarmee ontstaat een kringloop tussen het bedrijf en de natuurlijke omgeving.
  - *Biodiversiteit*: de agrarische bedrijfsvoering vindt vaak plaats in nauwere samenhang met het ecosysteem. Om zich met hun producten te kunnen onderscheiden van standaard, gebruiken de ondernemers meer verschillende veerassen, andere gewassen of andere (natuurlijke) ingrediënten. Hierdoor blijft de variatie in soorten in het voedselsysteem en in de voedselproductie bestaan en heeft deze manier van werken een positieve invloed op de biodiversiteit en de ecologische houdbaarheid van het voedselsysteem.
- Ook Corné van Dooren van het Voedingscentrum illustreert de systeemblik en de samenhang tussen het voedselpatroon en het natuurlijke systeem (zie de tekstbox 'Voedselpatroon, peulvruchten en het natuurlijke systeem').
- Als het gaat om maatschappelijke meerwaarde, kijken ondernemers niet alleen naar het gebruik/verbruik van natuurlijk kapitaal maar ook naar het versterken van de systeemaspecten die belangrijk zijn voor het fysieke systeem (de ecosystemen). Zij benutten deze aspecten in hun waardeproposities of hun organisatie-model. Denk bijvoorbeeld aan:
- het systeemaspect tijd, vertaald in de waardepropositie: eten met de seizoenen;
  - het systeemaspect schaal, vertaald in de waardepropositie: lokaal eten;

### Voedselpatroon, peulvruchten en het natuurlijke systeem

“Als voedingscentrum stimuleren wij consumenten tot een gezonde en meer duurzame voedingskeuze. Wij richten ons advies op het hele voedselpatroon, dus niet op specifieke producten. Wel kijken we of die producten binnen of buiten de schijf van vijf vallen en of ze voorzien in bepaalde voedingsstoffen die bijdragen aan de gezondheid. Dit laatste is natuurlijk een lastige; de vraag voor producenten van voedingsmiddelen is of ze deze claim waar kunnen maken. Maar als je kijkt op het niveau van het voedselpatroon, kun je kijken naar het voedselaanbod, of dat wel gezond is. Dat is voor ons nu nog een brug te ver maar alles hangt wel met elkaar samen. Neem bijvoorbeeld het wekelijks eten van peulvruchten, dat nu in ons advies is opgenomen. De peulvruchten verdwijnen bijna uit Nederland. Hierdoor kunnen de akkerbouwers niet investeren in productontwikkeling en gaat de culinaire traditie hoe je peulvruchten bereidt, verloren. Hierdoor mis je diversiteit in het teeltplan en mis je in de rotatie een gewas met stikstofbinding, wat zeker belangrijk is in natuurgebieden, waar je niet mag bemesten. Dan mis je dus kansen om die samenhang tussen gewassen, bodem, klimaat en leefomgeving te benutten.” (Corné van Dooren, Voedingscentrum)

- het systeemaspect biodiversiteit, vertaald in de waardepropositie: (her)introduceren van verschillende voedselgewassen en veerassen;
- het systeemaspect feedbackloops, vertaald in de waardepropositie: lokaal voedselsysteem verbinden aan lokale economie.

#### 6.1.4 Meerwaarde voor de sociale omgeving

Door te ondernemen met natuurlijk kapitaal ontstaan ook nieuwe verbindingen met de sociale omgeving. Zo verschilt de arbeid die nodig is in dit soort businessmodellen, van die bij de grote voedselproducerende bedrijven. Vaak speelt ambacht een belangrijke rol, bijvoorbeeld bij het brood dat ambachtelijk wordt gebakken bij de Veldkeuken te Amelisweerd.

De arbeid die nodig is om natuurlijk kapitaal te benutten kan ook samengaan met aspecten als ambacht, cultuurhistorie en culinaire identiteit van de streek. Deze aspecten krijgen specifieke aandacht in het gedachtegoed van ondernemers en chef-koks die verbonden zijn aan de Slow Food-beweging (zie tekstbox ‘De samenhang tussen arbeid en natuurlijk kapitaal’).

De ondernemers geven aan dat zij het een uitdaging vinden om aan de hand van technieken en innovaties de deels traditionele waarden te verbinden aan de behoeften van deze tijd. Op deze manier vullen de ondernemers de klantbehoefte in, waarbij ze alle waardevolle aspecten verbinden die natuurlijk kapitaal de samenleving biedt. Veranderingen in de kernactiviteiten zijn hiervoor noodzakelijk.

#### 6.1.5 Veranderingen in kernactiviteiten

De ondernemers in deze casestudie doen dingen anders dan ondernemers in een gangbaar bedrijf. Dit heeft direct of indirect, bewust of onbewust, een positief effect op

het natuurlijk kapitaal. Voorbeelden van aanpassingen in de primaire sector zijn:

- geen bestrijdingsmiddelen gebruiken;
- gebruiken van organische mest in plaats van kunstmest. Hierdoor neemt onder andere het organische stofgehalte in de bodem toe, wat bijdraagt aan de bodemvruchtbaarheid en het vochtvasthoudend vermogen;
- in een natuurgebied laten lopen van varkens. Dit bevordert dierenwelzijn en -gezondheid. Wroeten is goed voor de bodem en levert mals vlees op. Tegelijkertijd kunnen vrij rondlopende varkens bijdragen aan lokaal natuurbeheer, wanneer er bijvoorbeeld behoefte is aan omgewoelde grond (bodemverbetering);
- lokaal voer gebruiken om de nutriëntenkringloop te sluiten;
- kruidenrijk grasland benutten voor een gezonde voeding van de dieren en voor biodiversiteit in het agrarische land;
- andere veerassen of gewassen gebruiken of verkopen dan gangbaar in Nederland (Jerseykoeien, Gasconnevarkens, Sintjansrogge), om deze rassen en gewassen te behouden en zich daarmee te onderscheiden naar de klant toe;
- begrazing van natuurgebieden door agrarisch vee, waardoor beweging en gezondheid voor het vee en natuurbeheer samengaan.

De strategische keuzes van de agrarische ondernemers hebben consequenties voor hun verdien- en organisatie-model. Omdat de kostprijs stijgt, innoveren de ondernemers ook op andere aspecten van hun businessmodel. Voorbeelden van veranderingen die nodig zijn om duurzame benutting van het natuurlijk kapitaal mogelijk te maken, zijn:

- verticale ketenintegratie: de primaire sector gaat meer zelf produceren om de ketens te verkorten en zelf meer waarde te kunnen toevoegen op het eigen bedrijf.

### De samenhang tussen arbeid en natuurlijk kapitaal

“Ik vind het belangrijk dat consumenten zien waar hun eten vandaan komt. Dat we weten hoeveel moeite het kost om een brood te bakken, hoeveel arbeid het kost om dat te maken. Dat heeft mijns inziens invloed op hun bewustzijn over eten. Als je bewuster eten, neem je het beter op, slik je het minder snel door en heb je meer enzymen in je mond met een betere vertering tot gevolg. Dat beïnvloedt eigenlijk het hele systeem en daarom is het belangrijk om het hele proces te laten zien. Maar helaas is in Nederland arbeid verschrikkelijk duur, waardoor kleinschalige voedselproductie en de manier waarop ik nu brood maak eigenlijk niet kan. Activiteiten waar handmatige handelingen voor verricht moeten worden, zijn daardoor heel duur. Zo hebben we in Nederland bijvoorbeeld walnoten in overvloed, maar wie gaat ze kraken? Dat is allemaal handwerk en er is niemand die dat gaat doen. Er zijn veel mensen voor om arbeid goedkoper te maken, maar onze samenleving zit zo in elkaar dat dat niet meer kan. Als arbeid goedkoper wordt, valt de sociale zekerheid weg. We moeten een andere oplossing vinden.” (René van de Veer, Veldkeuken)

- Door bijvoorbeeld niet alleen melk te verkopen maar er zelf ook kaas van te maken, kan de ondernemer een hogere melkprijs ontvangen;
- verkoop via directe verkoopkanalen: sommige ondernemers omzeilen bewust ketenpartners met een kostprijsconcurrentiestrategie (retail). Hiermee ontstaat ruimte om de ‘betekenis’ van het product aan de klant te laten zien. Het kan dan gaan om direct contact met de boer of producent, een boerderijbezoek, het organiseren van een proeverij, een zelfplukactie van groente of fruit, het aanbieden van een voedselabonnement, enzovoort.
  - pachtconstructies voor land middels stapelfinanciering: agrariërs die hun land laten financieren door betrokken klanten (Remeker);
  - regionale samenwerkingsconstructies: door geografische samenwerking tussen kleine ondernemers onderling ontstaat een lokaal economisch netwerk (versterking lokale kringloop en economie). Dit heeft ook invloed op het regionale landschap (Lazuur Food Community, Beebox);
  - relatie tussen producenten en consumenten herstellen door middel van een coöperatie (Lazuur, Beebox);
  - licentieverkoop zonder productiefaciliteiten: productontwerpers met nieuwe duurzame ideeën, die hun duurzaam concept/recept laten produceren bij bestaande producenten. Hiermee treedt ook kennisoverdracht op (MisterKitchen, Kromkommer);
  - focus op verkoop van maaltijden en gemak, in plaats van een enkel product (Willem&Drees, KistjeVolSmaak);
  - meerschalligheid: het beschikbaar stellen van kennis en innovatieve ideeën zodat andere mensen het duurzame initiatief gaan overnemen. Samenwerken in een netwerk van duurzame ondernemers (Remeker, Buitengewone varkens).
- Voorbeelden van strategische keuzes van ondernemers in de schakels achter de primaire sector zijn:
- klantsegmenten: bewust opzoeken van andere klantsegmenten, zoals de smaakmarkt, voedselgemeenschappen, klanten die interesse hebben in streekproducten;
  - financiële keuzes: leveranciers in de primaire sector niet onder kostprijs betalen;
  - bedrijfsgrootte: kiezen voor combinaties van activiteiten/inkomsten in plaats van opschaling. Door de diversiteit van bedrijfsactiviteiten ontstaat een andere belasting van het land.

#### 6.1.6 Innovaties in andere onderdelen van het businessmodel

In de praktijk van de ondernemers ontstaan ook innovaties die betrekking hebben op andere onderdelen van het businessmodel (zie figuur 5.3). Dit zijn veranderingen in bedrijfsonderdelen (zoals de kernactiviteiten van een bedrijf) maar het kunnen ook andere organisatievormen zijn (zoals samenwerkingsconstructies).

Voorbeelden hiervan zijn:

- *community-based* initiatieven: bedrijfjes met een actieve community om zich heen, die meer hebben met elkaar dan alleen een klantrelatie. Zij helpen de ondernemer bijvoorbeeld met voorfinanciering (Lazuur Food Community, Kromcommunity);

Zoals eerder gezegd, hebben de innovatieve ondernemers de rol van vernieuwers in het grote voedselsysteem. Sommigen zien zich ook als productontwikkelaars (MisterKitchen), iets wat veel grote bedrijven niet meer doen omdat ze hun R&D-afdeling hebben weggesneden. De kleine ondernemers kunnen flexibeler inspelen op de vraag naar betekenis en krijgen een kans om hun vernieuwende producten in het schap van de supermarkt te leggen. Een voorbeeld is ghee gemaakt door Ghee Easy. Hier profiteren de supermarkten van, doordat zij hun assortiment snel kunnen vernieuwen (zie tekstbox ‘Albert Heijn is weer helemaal terug’).

Willem&Drees hebben zich gespecialiseerd in het optimaliseren van de logistiek voor lokaal geteelde



### Het organiseren van een lokale economie

“Wat wij als *food community* proberen te doen, is het sluiten van kringlopen. En dan gaat het om het sluiten van de economische kringloop. In onze organisatie geven wij de klant, de producent en de tuinder een stem aan tafel. Wij combineren in ons organisatiemodel dus eigenlijk een afzetcoöperatie en een inkoopcombinatie. Wij zorgen ervoor dat producent en consument direct met elkaar in contact zijn, zodat wij dus eigenlijk die kringloop faciliteren door transparantie in plaats vanuit een machtspositie. Wij draaien als het ware aan het vliegwiel en stellen samen met de consumenten de boer in staat om te produceren volgens de behoefte. Daarbij zijn langetermijnsamenwerking en voorfinanciering essentiële elementen om de kringloop tussen de goederenstroom en de geldstroom te sluiten.” (Inno Kock, *Lazuur Food Community*)

### Albert Heijn is weer helemaal terug

Middenin het prijsgeweld van Duitse supermarktketens en het snelgroeiende Jumbo trekt Albert Heijn een groter deel van de markt naar zich toe. De Zaanse grootgrutter heeft zijn draai weer gevonden. De groeiversnelling naar 4 procent voor de bestaande winkels in Nederland was een verrassing in de resultaten over het derde kwartaal van Ahold, dat prompt woensdag de grootste stijger was op de Amsterdamse beurs. ‘Het is lang geleden dat we zulke groeicijfers hebben gezien in Nederland’, zegt Ahold-topman Dick Boer in een toelichting. Hij bespeurt een ommekeer bij Albert Heijn, dat afgelopen jaren omzet zag weglekken naar concurrenten als Lidl en Jumbo. Belangrijk daarbij is dat vernieuwingen sneller worden doorgevoerd. ‘We durven meer innovatie in het schap te zetten, te testen terwijl we continu de prijs scherper stellen. Eén van de dilemma’s van Albert Heijn was dat innovaties te langzaam in het schap kwamen. Het proces was zo stroperig en bureaucratisch geworden dat het negen maanden duurde voor een innovatie in de winkel kwam. Dat moet in acht weken op het schap kunnen staan.’ (Bron: Het Financieele *Dagblad*, 11 november 2015)

groenten. Dit is iets wat grote bedrijven niet kunnen. Andere ondernemers, zoals Kromkommer, maken gebruik van de ‘ontwerpfouten’ van het grote voedselsysteem: 5-10 procent van alle groente en fruit in Nederland wordt verspild vanwege vorm of uiterlijk of door overproductie. Kromkommer benut deze – voor het grote systeem waardelose – groente als grondstof voor hun soepenlijjn. Ook experimenteren ondernemers door te verkopen met minder of geen verpakkingen (Willem&Drees, Bag&Buy).

Belangrijke redenen hiervoor zijn de hoge arbeidskosten die gepaard gaan met het produceren van de grondstoffen en de kleinschaligheid van de productie. In de meeste gevallen ligt ook de verkoopprijs van deze producten hoger dan die van producten met een lagere kwaliteit. Dat is nodig om de ondernemer voldoende winst te laten maken. In de supermarkten zijn de duurzame producten niet altijd duurder dan het duurste A-merk in het schap, maar wel duurder dan het goedkoopst geproduceerde alternatief.

## 6.2 Belemmeringen op ondernemersniveau

Naast kansen ondervinden de ondernemers met natuurlijk kapitaal uiteraard ook belemmeringen, met name door de hogere kostprijs, die op een andere manier moet worden opgevangen. Hieronder zijn de belangrijkste belemmeringen/dilemma’s beschreven die zijn besproken met de ondernemers uit deze casestudie.

### 6.2.1 Kostprijs versus verkoopprijs

De meeste ondernemers geven aan dat een kwalitatief beter voedingsproduct een hogere kostprijs heeft. De kosten van de teelt, een diervriendelijke omgeving of een natuurlijke grondstof liggen hieraan ten grondslag.

Wanneer producten in de supermarkt worden verkocht, vergelijken consumenten de prijs van deze duurdere producten direct met die van goedkope alternatieven. Hierdoor vragen ze zich af wat de meerwaarde van het product is. Die meerwaarde is in de supermarkt niet altijd zichtbaar te maken. Wordt een duurzaam product echter verkocht bij de boer, in een maaltijdbox of in een duurzame supermarkt, dan is de context anders. Er is ruimte om het verhaal achter de specifieke producten uit te leggen, en in sommige gevallen zelfs te beleven. De meervoudige baten van het duurzame product zijn beter zichtbaar en de klant is in een dergelijke setting ook vaker bereid daarvoor te betalen.

Het dilemma van de hogere prijs wordt vooral ervaren door ondernemers die via de retail leveren, maar speelt ook bij de andere ondernemers.

### Gemak en variatie in een kistje

“Wij bieden onze klanten in Delft een dienst door hen een kistje met lokale groenten aan te bieden. Hierbij ligt de focus op de directe inkoop bij kleinschalige lokale telers, met wie we vooraf teeltafspraken maken. Die telers telen op een bewuste manier hun producten met een focus op goede smaak. Niet per sé biologisch, maar wel transparant. We kiezen voor streekproducten en seizoensgebondenheid, al moeten we soms wel concessies doen. Een keer per maand proberen we iets in het kistje te doen waar mensen over na moeten denken. Bijvoorbeeld Bloemendaalse gelen, dat is een soort kool die de meeste mensen echt niet kennen. De mensen worden dan uit hun comfortzone gehaald, dus we doen er dan wel een recept bij. We proberen ze aan het denken te zetten maar ze moeten natuurlijk niet afhaken. Sommige groenten zijn natuurlijk niet voor niets ‘vergeten’, vanwege bijvoorbeeld de moeilijke bereidingswijze. Maar Engels onderzoek liet zien dat een gemiddeld huishouden slechts 10 recepten gebruikt, en ik vraag me ook af hoe gevarieerd eten we nu eigenlijk in Nederland eten. In de supermarkt liggen vooral groenten die qua teelt makkelijk te sturen en voorspelbaar zijn, zoals broccoli of bloemkool.” (Gaston Badoux, *KistjeVolSmaak*)

### Niet onder kostprijs betalen

“Wij betalen onze telers niet onder kostprijs. Soms is dat minder dan de markt op dat moment is, maar we werken veel meer met langere prijzen. Er zijn seizoenen dat we 4-5 weken per jaar minder betalen dan de veiling, dat is wel een risico, maar aan de andere kant zit er op slechte momenten echt een bodem in onze prijs. Ook al kan de prijs van appels op de markt dan lager zijn, wij blijven dan 50 cent per kilo betalen. We hebben geen vaste leveringsafspraken met telers, dat is wel een risico. Ze gaan soms toch naar de veiling in plaats van aan ons door te leveren. Maar op een gegeven moment ken je je pappenheimers wel. Dan gaan we als eerste bij de trouwe leveranciers langs natuurlijk.” (Drees Peter van de Bosch, *Willem&Drees*)

#### 6.2.2 Vasthouden aan principes

De hogere prijs leidt ook tot het dilemma aan welke principes een ondernemer wil vasthouden. Goedkoper produceren en meer volume verkopen is vaak tegengesteld aan principes als het blijven inkopen van biologische of lokale producten. Het dilemma speelt soms ook tussen principes, bijvoorbeeld bij de keuze tussen biologische of lokale producten. Sommige lokale producten zijn geproduceerd door kleine producenten die bijvoorbeeld geen Skal-certificering – een keurmerk voor biologische producten – hebben. Deze producten kunnen heel smaakvol en, volgens sommige deelnemers aan de casestudie, erg goed zijn, maar zijn officieel niet biologisch. Wanneer een ondernemer die zelf een Skal-certificering heeft deze producten zou willen gebruiken, is dat niet mogelijk. Voor de verkoop van streekproducten en voor restauranthouders is dit soms een dilemma. Er zijn ondernemers die afgaan op het persoonlijke contact met de leverancier en weten hoe die zijn of haar producten maakt.

#### 6.2.3 Schaal: verkoopkanalen, logistiek en efficiëntie

Het internet en mobiele toepassingen daarvan bieden ondernemers de mogelijkheid om alternatieve afzetkanalen te creëren. Bijvoorbeeld door directe levering aan consumenten die op zoek zijn naar voedsel

met kwaliteit en/of gemak (zoals levering aan huis) en/of een box met boodschappen voor een volledige maaltijd. Hierdoor hebben de ondernemers direct contact met de consument, waardoor weer nieuwe kansen ontstaan om meervoudige verbindingen te benutten.

Het organiseren van de logistiek hierachter is gebaseerd op een ingewikkelde planning. Dit vraagt om investeringen in systemen en is vergeleken met de logistiek in het grote voedselsysteem minder efficiënt. Voor de ondernemers is dit een belangrijk punt. Zij moeten producten immers ophalen bij verschillende kleinere telers en deze naar meerdere adressen brengen. Vers vlees moet dan bijvoorbeeld koel worden vervoerd. Het is niet eenvoudig een passende partij te vinden die deze logistiek kan organiseren.

Door de kleine schaal waarop sommige producten worden vervaardigd, is de organisatie vaak minder efficiënt. Dit is vaak ook niet het eerste doel. Daar waar efficiëntie en schaalvergroting in elkaars verlengde liggen, zijn kleinschaligheid en diversiteit in de praktijk ook meestal aan elkaar verbonden. Het dilemma voor een ondernemer zit dan in het produceren op grotere schaal, waardoor hij kosten kan besparen, of het willen excelleren in een nichemarkt, waarmee hij mogelijk een hogere marktprijs kan behalen.

### Kleinschalige productie essentieel voor agrobiodiversiteit en landschapsbehoud

“De filosofie van mijn winkel is om producenten te ondersteunen die producten maken met een duidelijke relatie met een ecosysteem: erkende streekproducten. Ik ben geïnteresseerd in de verhalen achter die producten, en die verhalen wil ik bekend maken bij het grotere publiek. Deze producenten ondersteunen met hun werkwijze en hun kleinschaligheid namelijk het onderhoud van het landschap, het behoud van een ambacht, het behoud van oude veerassen en gewassen en culturele aspecten van de streek. Ik vind het daarom heel belangrijk dat deze kleine producten blijven bestaan en worden ondersteund. Het is allemaal niet efficiënt en grootschalig, dus het kost veel tijd en heeft hoge transactiekosten, dus sommige mensen zeggen: zijn die ondernemers niet gewoon te klein om te overleven? Ik denk dat deze ondernemers een hele duidelijke functie hebben, in die zin dat ze de agrobiodiversiteit en het landschap behouden. Sommigen doen bijvoorbeeld heel veel om oude rassen te onderhouden en hebben speciale fokprogramma's. Het is dus belangrijk om mensen te overtuigen van die waarde. Kleine boeren onderhouden immers ook karakteristieke en verschillen in landschap, wat mijns inziens echt belangrijk is.” (Elke Pohlman, *HeroesofTaste*)

### Innovatieve ondernemers: de lighthouse brands van de toekomst

“Je ziet steeds meer kleine duurzame merken in de schappen van de supermarkten liggen. Dit zijn mijns inziens de merken van nu. Tony's Chocolonely, Willem&Drees, noem ze maar op, maken duurzame keuzes die heel transparant zijn. Deze rol had Unilever ook, maar er ontstaan nu nieuwe merken die die rol overnemen. Tony's Chocolonely is inmiddels het tweede merk in chocoladerepen, dus ook niet meer klein te noemen. Je hebt natuurlijk ook verschillende keurmerken die de duurzaamheid van een product aangeven, maar door de veelheid aan keurmerken heeft een heel aantal zijn geloofwaardigheid alweer verloren. Of ze waren prijsopdrijvend of door de industrie zelf ontwikkeld. De kleine duurzame ondernemers met creatieve ideeën en emotionele aantrekkingskracht zijn *lighthouses*, de nieuwe richtpunten voor de consument.” (Igor Sorko, *MisterKitchen's*)

#### 6.2.4 Bescherming van voedselauthenticiteit/identiteit

Voor een aantal ondernemers is het belangrijk om ambachtelijke producten tegen namaak te beschermen. Voor ondernemers die echt werken met natuurlijke ingrediënten of processen, is het ook lastig dat de term 'natuurlijk' niet beschermd is. Er is een enorme drang bij consumenten naar natuurlijke, zuivere en pure producten maar zolang dit concept niet is ingevuld, is het moeilijk voor een ondernemer om zich daarmee te onderscheiden. Dat is lastig voor producenten die met 'natuurlijke landbouwmethoden' werken.

#### 6.2.5 Vertrouwen en korte ketens, in plaats van transparantie en keurmerken

Tijdens de eerste ondernemersbijeenkomst in het kader van deze casus gaven de ondernemers aan dat consumenten geen keurmerken willen, maar vertrouwen. Vanuit vertrouwen werken, zoals de ondernemers doen, is bij een groot bedrijf of in een lange keten vrijwel niet mogelijk, maar deze kunnen wel terugvallen op een keurmerk. Een ander punt is dat keurmerken de grote bedrijven aanjagen om een verandering in te zetten. Ondernemers met nieuwe merken, de *individual brands* zoals deze tegenwoordig worden genoemd, proberen dit vertrouwen opnieuw te vinden. Zij worden

richtinggevend (*lighthouses*) voor de klanten die een duurzamer en beter product willen (zie tekstbox 'Innovatieve ondernemers: de *lighthouse brands* van de toekomst'). Keurmerken zijn vooral nodig wanneer de productketens langer zijn en de oorsprong van producten en ingrediënten niet meer zichtbaar is.

#### 6.2.6 Beheersbare groei

Versillende ondernemers noemen beheersbare groei een dilemma. Zij starten hun productie vaak kleinschalig, maar moeten opschalen wanneer hun producten aandacht krijgen van grotere commerciële afnemers. Dat betekent vaak dat investeringen nodig zijn om aan de vraag te kunnen voldoen. Als afnemers zich dan terugtrekken, kan een ondernemer met een overschot komen te zitten of met een financieel gat omdat hij de gemaakte investeringen niet kan terugverdienen. Grote afnemers (retailers) kunnen van deze situatie gebruik maken. Zij weten dat de ondernemer heeft geïnvesteerd en dat hij in een *lock-in*-situatie terecht is gekomen. Sommige ondernemers geven om die reden aan dat zij samenwerken met andere fabrikanten, die voor hen de producten onder licentie maken. De ondernemers zijn dan in feite alleen receptenmakers/productontwikkelaars.

**Onze klanten kunnen de varkens bezoeken en dat slaat aan**

“Wij houden varkens op een extensieve en diervriendelijke manier, vanuit de gedachte dat het ook anders moet kunnen dan de gangbare varkenshouderij in Nederland. Wij hebben de keuze gemaakt voor maximaal dierenwelzijn, smaak en voor het sluiten van kringlopen. We zijn niet gecertificeerd biologisch, omdat dit niet mogelijk is voor de locaties waar de varkens in de stedelijke omgeving scharrelen. Maar we vertellen ons verhaal en zijn transparant over onze werkwijze, en dat slaat aan. Klanten kunnen de varkens bezoeken, omdat we willen laten zien waar het vlees vandaan komt. We merken dat mensen echt bereid zijn om meer te betalen, mits het niet naast het goedkope vlees in de supermarkten ligt. Zulke lage prijzen gaan altijd ten koste van iets anders, de varkenshouders in Nederland verdienen bijna niets meer. Wij verkopen onze vlees in pakketten, aan een vaste groep klanten via het internet. Je hebt dus mensen die een abonnement hebben en je slaat ook nog eens een aantal ketenschakels over, waardoor je meer marge overhoudt.” *(Willem Rienks, Buitengewone Varkens)*

In het geval dat een onderneming sterk groeit, kan het soms ook gebeuren dat bepaalde biologische of lokale producten niet voldoende te verkrijgen zijn. Dan moet de ondernemer zijn ingrediënten ergens anders vandaan halen. Die ingrediënten moeten dan wel voldoen aan de productclaim: bijvoorbeeld Hollands of biologisch.



# Beleidsperspectief

In dit hoofdstuk verbinden we de lessen uit de ondernemerspraktijk met de ontwikkelingen op systeemniveau. Hiermee plaatsen we de door de ondernemers ervaren dilemma's in een breder perspectief en zien we wat de rol van de overheid in dit geheel is. In paragraaf 7.1 gaan we in op de systeembelemmeringen die de ondernemers tegenkomen. Vervolgens beschrijven we in paragraaf 7.2 de reflectie van de beleidsmakers op dit vraagstuk. In paragraaf 7.3 verbinden we de drie perspectieven met elkaar.

## 7.1 Systeembelemmeringen

De ondernemers in deze casus functioneren in een systeem waarin het denken in termen van kostprijsconcurrentie en het produceren van grote hoeveelheden voedsel het adagium zijn. Het maatschappelijke systeem met zijn wet- en regelgeving, instituties, kennisstructuren en financiële/economische structuur is geënt op dit kostprijsconcurrentiedenken. De systeemplagen uit het maatschappelijke systeem die het meest direct van invloed zijn op de ondernemersmodellen en de competitiviteit van de ondernemingen, zijn: wet- en regelgeving (paragraaf 7.1.1), kennis (paragraaf 7.1.2) en ketenmacht en de opbouw van het voedselsysteem (7.1.3).

### 7.1.1 Wet- en regelgeving

De ondernemers hebben op verschillende wijzen te maken met wet- en regelgeving. In een aantal gevallen werkt die belemmerend voor de vernieuwende manier van werken die de ondernemers kiezen. De wetgeving is vaak opgesteld aan de hand van situaties en modellen van bestaande partijen en is lastig toe te passen op de activiteiten of modellen van de kleine innovatieve ondernemers. Enkele voorbeelden uit de praktijk van die ondernemers zijn hieronder beschreven.

#### Europese en nationale wet- en regelgeving

*Horecawet:* Delicatesseszaken en zaken die lokale producten verkopen, moeten het hebben van het verhaal achter het product. Hierbij helpt het vaak dat mensen het product proeven. Als een winkelier alcoholische dranken wil laten proeven, zoals lokale bieren of mede, overschrijdt hij/zij echter de Horecawet. Inmiddels is in verschillende gemeenten in Nederland een pilot gaande om te zien hoe dit probleem is op te lossen.

*Warenwet:* Voor de voedselveiligheid zijn de Nederlandse regels vastgelegd in de Warenwet. De *Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit* (NVWA) controleert of deze regels worden nageleefd. Veel regels uit de Warenwet zijn afgeleid van de Europese wet- en regelgeving op dit gebied. In de Warenwet staat dat een product de gezondheid en veiligheid van consumenten niet in gevaar mag brengen. Onder deze wet vallen niet alleen de voedingsmiddelen zelf, maar ook de grondstoffen, de productie, de plaatsen waar het voedsel wordt bereid en de verkooppunten. Hij bevat bovendien productdefinities die bepalen wanneer iets bijvoorbeeld jam (bepaalde hoeveelheid suiker) of kaas (specifiek productieproces) mag worden genoemd. Soms veranderen die productdefinities ten gunste van fabrieksmatig gemaakte producten, zoals fabriekskaas. Hierdoor wordt het voor ondernemers moeilijker zich met hun ambachtelijke producten (met een bewerkelijk proces) te onderscheiden van deze fabriekskaas.

*Voedselkwaliteit:* Het accent in de wet- en regelgeving ligt op de voedselveiligheid. Ondernemers noemen het een belangrijke omissie dat er weinig of geen aandacht is voor de voedselkwaliteit. Uiteraard moet geproduceerd voedsel veilig zijn, maar voor kleine ambachtelijke voedselproducenten die zich richten op voedselkwaliteit en die werken met natuurlijke oplossingen, is het ook van belang dat de voedselkwaliteit meetelt. Het gaat hierbij om duurzame productiewijzen, dierenwelzijn, smaak,

versheid en authenticiteit. Doordat ondernemen op voedselkwaliteit ook bijdraagt aan andere publieke belangen, kan de overheid de meer sociaal-culturele aspecten van voedselkwaliteit niet zonder meer aan ‘de markt’ overlaten (bron: website rli, 2-2-2016).

*HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points):* Dit is een voedselveiligheidssysteem dat bedrijven die met voedsel werken, gebruiken om de voedselveiligheid te borgen. Voor elke fase in de productie brengt het bedrijf in kaart wat er fout kan gaan en hoe die fout kan worden voorkomen. Voor kleine ondernemers is dit voedselveiligheidssysteem te uitgebreid en kostbaar. Voor hen zou een light versie kunnen worden ontwikkeld (bron: <http://www.voedingscentrum.nl/encyclopedie/haccp.aspx>, datum 29-02-16).

*BOB/GTS/BGA – Soorten Europese Bescherming:* De Europese Unie ontwikkelde in 1992 een systeem voor de bescherming van landbouwproducten, levensmiddelen en wijn. Het systeem biedt de mogelijkheid om oorsprongsbenamingen (BOB), geografische aanduidingen (BGA) en traditionele specialiteiten van landbouwproducten (GTS), levensmiddelen en wijn te beschermen. Deze bescherming is voor kleine ondernemers erg belangrijk omdat hun merk hierdoor wordt beschermd tegen namaak.

De Beschermd Oorsprongsbenaming (BOB) wordt verleend aan producten waarvan de productie, verwerking en bereiding plaatsvinden binnen een bepaald geografisch gebied, volgens een erkende en gecontroleerde werkwijze. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om kazen die worden gemaakt in een bepaald gebied, met de melk van een lokaal dierenras dat in het geografische gebied wordt gehouden. Bekende Europese producten met een Beschermd Oorsprongsbenaming zijn bijvoorbeeld feta, gorgonzola en prosciutto di Parma (Parmaham). Wanneer minimaal één van de productie-, verwerkings- of bereidingsstadia kan worden toegeschreven aan de geografische oorsprong, wordt een Beschermd Geografische Aanduiding (BGA) verleend. In sommige landen is dat bijvoorbeeld het geval voor hammen en worsten die een bepaalde faam genieten en volgens lokale methoden binnen een afgebakend geografisch gebied worden bereid. De Nederlandse producten met een Beschermd Geografische Aanduiding zijn: Westlandse Druif, Gouda Holland, Edam Holland, Hollandse geitenkaas en De Meerlander. Bekende Europese BGA-producten zijn bijvoorbeeld Danablu, Ardennerham en Schwarzwald Schinken. Bij de Gegarandeerde Traditionele Specialiteit (GTS) verwijst de toekenning niet naar de herkomst, maar naar de traditionele productsamenstelling of productiemethode.

Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om bepaalde gebaksoorten of kazen die op traditionele wijze worden bereid (website (<http://www.eu-streekproducten.nl/content/eu-streekproducten.nl>, datum 29-02-16). De Nederlandse overheid benut deze mogelijkheden om een product te beschermen relatief weinig (zeggen zowel de ondernemers als de overheid zelf). Dit dossier is voor kleine ondernemers van groot belang omdat zij hiermee hun product of merk kunnen beschermen tegen namaak.

*Kosten voor regelingen en certificeringen:* Vaak zijn kosten als gevolg van regelingen en certificeringen voor een kleine duurzame ondernemer gelijk aan die voor een groot bedrijf. Dit geldt voor de gemeentelijke lasten maar bijvoorbeeld ook voor een Skal-certificering. Ook andere certificeringen of keurmerken drijven de kosten vaak op. Wanneer de kosten hiervan onevenredig hoog zijn ten opzichte van het verdienmodel van kleine, veelal ambachtelijk producerende ondernemers, kan het nuttig zijn deze regelingen te vereenvoudigen om hen te stimuleren. Voor controles van de Warenautoriteit moeten ondernemers nu bijvoorbeeld zelf betalen, in andere landen doet de overheid dat.

*Verpachting of verkoop van landbouwgrond door gemeenten:* Het verpachten of in gebruik geven van grond of kavels wordt vanuit de verpachter vaak vanuit een hoofdzakelijk economisch oogpunt beoordeeld. In veel gevallen komen gebruikers met commerciële en vaak vervuilende teelten dan in aanmerking voor de grond, omdat zij de gevraagde prijs kunnen opbrengen. Met verpachting kunnen gemeenten en andere instanties ook sturing geven aan de ruimtelijke ordening, bijvoorbeeld door op specifieke posities of kwetsbare gronden de voorkeur te geven aan bedrijven met een aantoonbaar duurzame teelt.

Uit de tekstbox ‘Effecten op natuurlijk kapitaal via landbouweconomisch beleid’ blijkt dat het landbouweconomisch beleid een groot effect heeft op het natuurlijk kapitaal.

### 7.1.2 Kennis

Er is veel kennis voor nodig om te ondernemen met natuurlijk kapitaal. Dit geldt voor ondernemers, maar ook voor de andere schakels in de keten, tot en met de consument. Uit de interviews en de eerste bijeenkomst die in het kader van deze casestudie zijn gehouden, blijkt hoe belangrijk kennis is voor het verkopen van voedingsproducten met meer maatschappelijke waarde. Tony’s Chocology is hiervan een goed voorbeeld, vinden de ondernemers. Het bedrijf bewerkstelt een verandering in de cacao keten, mede door te communiceren over de werkelijke kosten van chocola.

### Effecten op natuurlijk kapitaal via landbouweconomisch beleid

“Je ziet de invloed van het beleid duidelijk terug in een voorbeeld van de jaren ‘90. Boeren moesten hun grond toen braak laten liggen om minder productie van graan te hebben. Toen was er een enorme toename van de grauwe kiekendief. Toen dat beleid werd afgeschaft en de grond weer in productie werd genomen, is die populatie weer direct afgenomen. Ook heeft de overheid vroeger veel geld uitgegeven om boeren te laten omschakelen naar biologisch met het Skal-certificaat. Toen dachten we ook iets met de producten te kunnen doen en hebben we eens een experiment gedaan of de prijs van de biologische producten kritisch is voor de consument. We hebben een half jaar lang subsidie gegeven op biologische producten, maar het was uiteindelijk niet helemaal duidelijk of dat hielp. In het huidige systeem zou je natuurlijk net als de vergroeningsregeling voor boeren (geregeld in het gemeenschappelijk landbouwbeleid) een vergroeningsregeling kunnen afspreken voor de retail. Je zou bijvoorbeeld kunnen zeggen dat ze 10 procent in het schap biologisch moeten hebben.”

(Henk Riphagen, Ministerie EZ, DG Agro&Economie)

Ook goede voorlichting en educatie is voor de agrarische sector van groot belang. De landbouwsector is een traditionele sector waarin veranderingen langzaam gaan. Agrariërs van nu ontbreekt het vaak aan kennis over bodem en water en duurzame productiemethoden: kennis die essentieel is voor een duurzame benutting van natuurlijk kapitaal. Vernieuwing in deze sector komt daardoor vaak ook van buiten, door kruisbestuiving met andere sectoren.

Voedselproducenten hogerop in de keten zouden moeten weten wat agrariërs doen om hun ecosystemen gezond te houden. Duurzame teelttechnieken kosten doorgaans meer arbeid, waardoor hun producten vaak een hogere kostprijs hebben. Als de voedselproducenten meer inzicht hebben in duurzame teelttechnieken, krijgen ze meer begrip voor de prijsstelling van duurzame producten.

Veel inkopers en tussenhandelaren van voedselproducten handelen vaak alleen op basis van cijfers en prijzen (zie de tekstbox ‘Verstand van cijfers of verstand van producten?’). Hierdoor richten zij zich vaak uitsluitend op de prijs. Met kennis van de context (natuur, milieu en het agrarische systeem) zouden ondernemers en bedrijven beter begrijpen wat de effecten zijn van het kostprijsconcurrentiedenken in de eerste schakels van de voedselketen en op natuurlijk kapitaal.

Bij consumenten ontbreekt de kennis over de huidige manier van produceren. Deze kennis hebben ze nodig om goed te kunnen afwegen waarom ze het duurzame, maar vaak ook duurdere, alternatief zouden kopen. Producten krijgen pas betekenis door het verhaal van de producent, waarin hij kennis overdraagt aan de consument over zijn werkwijze, de oorsprong van het voedsel en de relatie met natuurlijk kapitaal of met de regio.

De ondernemers geven ten slotte aan dat ze een duidelijke visie missen van de overheid op voedsel

voor Nederland. Hierdoor is onduidelijk welke richting Nederland op wil met het voedselbeleid.

### 7.1.3 Opbouw van het voedselsysteem en ketenmacht

De ondernemers noemen ook de scheve machtsverhoudingen in het voedselsysteem als een knelpunt voor een verandering in de richting van een duurzamer voedselsysteem (zie de tekstbox ‘Boxen tegen de grote jongens’). Het voedselsysteem heeft in de opbouw een flessenhalsvorm (zie ook figuur 5.1). In het centrum van dit systeem zijn vijf inkoopcombinaties verantwoordelijk voor de inkoop en distributie van de meeste voedingsmiddelen in Nederland. Vijftientig retailformules hebben de meeste invloed op het consumptiepatroon in Nederland. Door de veelheid aan ingrediënten die veel voedingsmiddelen typeert, en door de vaak lange internationale ketens van producten en ingrediënten ontbreekt het bovendien aan transparantie in het systeem: waar komt ons voedsel vandaan?

Doordat de macht in het voedselsysteem veel meer is komen te liggen bij de toeleveranciers van de agrariërs en de verwerkende industrie en de retailsector (WRR 2014), zijn de marges binnen de primaire sector onder druk komen te staan. Dit is ten koste gegaan van goed bodem- en waterbeheer. In de landbouwsector is er te weinig aandacht voor bodembeheer, wat resulteert in problemen met bijvoorbeeld bodemvruchtbaarheid, vochtvasthoudend vermogen en de beschikbaarheid van schone grond.

Financiële mechanismen die ondernemers noemen bij de samenwerking met supermarkten en retailers, zijn:

- het wegsnijden van goedlopende producten van individuele ondernemers om deze producten vervolgens onder eigen label in het schap te leggen;
- gebruikmaken van de *lock-in* van ondernemers die grote investeringen hebben gedaan in hun



### Verstand van cijfers of verstand van producten?

“Grote bedrijven hebben accountmanagers in dienst. Dat zijn over het algemeen jonge, heel goed opgeleide mensen die heel goed met cijfertjes kunnen omgaan, maar die hebben minder verstand van de producten of het productieproces. Ons streven is om een leuke winkel en leuk werk te hebben. Nu ik deze winkel heb opgezet, spreek ik weer met allerlei leveranciers over hun producten. Zo praten we met boeren over de kaas, smaak en beleving. We kennen de leverancier die erachter zit en die gunnen we wat. En hij gunt ons wat. En dan heb je het weer over zaken doen en echt ondernemerschap. Dat mis je vaak in grote bedrijven. Als de oprichter (de ondernemer dus) uit een bedrijf stapt, kan zo maar het hele bedrijf onderuit gaan. Het is heel lastig om een middenweg te vinden tussen ondernemerschap en groot worden.” (Harry Westra, SuperFair)

### Opboksen tegen de grote jongens

“Wij maken ghee, wat geklaarde boter is en eigenlijk het basisbakvet van de Ayurveda-keuken. Het heeft de juiste verhoudingen aan vitaminen en nutriënten, dus het is naast dat het erg lekker is, ook nog eens erg gezond. De maatschappelijke opinie over vet is trouwens aan het kantelen, dus we hebben de wind enorm mee en dat is fijn. We hebben iets tegen die zwaar gewerkte vetten die onder een angstcultuur worden verkocht, dus daarom zijn we hiermee begonnen. En het kan! We kiezen er ook bewust voor om samen te werken met kleinere partijen, bijvoorbeeld bij de levering van de boter. Daar zit natuurlijk marketingwaarde aan, maar bovenal gaat het ons erom niet teveel macht te leggen bij de grote partijen in het systeem. En we willen af van die anonimiteit. Dus kleinschaligheid en vertrouwen is voor ons belangrijk. Daarom ook de afbakening Hollandse boter, je kunt er altijd heen fietsen.” (Ghee Easy, David Kligen)

- productieproces waardoor ze vastzitten aan een bepaalde retailer, die bovendien de prijs kan verlagen;
- met hun prijsbeleid kunnen grote supermarkten de producten ten opzichte van elkaar positioneren en daarmee de aantrekkelijkheid van producten van de ondernemers beïnvloeden.

Ook een onderwerp als *voedselsoevereiniteit* hangt samen met de genoemde ketenmacht. Voedselsoevereiniteit is het recht van ieder individu op gezond en cultureel passend, duurzaam geproduceerd voedsel en het recht om zelf te bepalen wat voor voedsel hij verbouwt en hoe hij het landbouw- en voedselsysteem inricht (bron: <http://aardeboerconsument.nl/artikelen/voedselsoevereiniteit>). Door de machtsstructuur in het huidige voedselsysteem zijn landbouwbedrijven in de hele wereld aangewezen op producten van slechts een aantal grote bedrijven (WRR 2014).

## 7.2 Dilemma's in beleid

Als de Nederlandse overheid de in deze casestudie beschreven vorm van ondernemerschap wil stimuleren, is de vraag in hoeverre zij de systeemkaders kan aanpassen. De vraag die hieraan vooraf gaat, is hoeveel waarde de maatschappij hecht aan de meervoudige waardecreatie die deze kleine, innovatieve ondernemers leveren. In de tweede ronde interviews en de tweede

bijeenkomst, waarbij beleidsmakers van het ministerie van Economische Zaken aanwezig waren, kwamen de volgende afwegingen en vragen aan de orde, gezien vanuit het huidige paradigma:

Moet je specifiek deze ondernemers stimuleren? Je kunt ook milieu-impactwetgeving strenger maken in plaats van de kleine ondernemers te stimuleren.

- Deze ondernemers hebben relatief weinig impact. Keurmerken dragen ook sterk bij aan het verduurzamen van het voedselsysteem.
- De rol van Nederland op het gebied van export van voedsel is een belangrijke focus van het landbouwbeleid en is sterk gerelateerd aan de economie (bnp). Kunnen we deze positie vasthouden als we deze kleine ondernemers stimuleren?
- Deze initiatieven zijn kleinschalig, maar hoe kunnen die worden opgeschaald?
- In hoeverre mogen we de economie beïnvloeden en deze ondernemers stimuleren?
- Als we ons richten op het stimuleren van innovatieve ondernemers, weten we niet wat het resultaat is en of het echt gaat werken.
- Agrarisch natuurbeheer heeft geen of weinig effect gehad en heeft wel veel gekost. Moeten we daar nu nog op inzetten?

Anderzijds reflecteerden de aanwezigen ook op de eigen rol van de overheid: “Is onze ambitie op duurzaamheid niet te laag?”

### Een waardediscussie binnen de landbouw

“Binnen de landbouw voeren we momenteel een waardediscussie. Voedsel is niet alleen voedsel, maar is emotie, is cultureel erfgoed, traditie, gezondheid, welbevinden, verbinding, cohesie. Dat zijn allemaal waarden die aan landbouw kunnen zitten, als je kijkt naar stadslandbouw of bijvoorbeeld multifunctionele landbouw. Binnen de gangbare landbouw is het economische deel (schaalvergroting, productie, kennisintensief) vooral gestimuleerd. En dat was ook nodig omdat we na de Tweede Wereldoorlog een gebrek aan voedsel hadden. Maar dat hebben we inmiddels 60-70 jaar achter ons gelaten, en de vraag is of dit adagium nog steeds moet gelden. Maar het is wel heel erg zoeken hoe je de zachte waarden van bijvoorbeeld natuurinclusieve landbouw in geld uitdrukt en in het verdienmodel kan inbedden. En hoe staan deze vernieuwingen in verhouding tot het feit dat we de tweede exporteur zijn ter wereld en produceren voor een mondiale wereld?” (Rosanne Metaal, Ministerie EZ, DG Agro&Economie)

Bovenstaande overwegingen komen deels overeen met de beschrijving van het dilemma tussen innovatie of impact, dat aan de orde kwam in paragraaf 4.5. De hierboven genoemde overweging over agrarisch natuurbeheer laat zien dat beleidsmakers de economie en de landbouwpraktijk los zien van natuur en natuurbeheer. Ditzelfde geldt overigens voor het gemeenschappelijk landbouwbeleid (GLB). De ondernemers in deze casestudie gaan ervan uit dat zij in hun (agrarische) bedrijfsmodel en in het voedselsysteem als geheel de functionele waarde benutten van natuurlijke oplossingen en natuurlijke processen. In de tekstbox ‘Een waardediscussie binnen de landbouw’ komen deze verschillende invalshoeken naar voren.

Tijdens de tweede bijeenkomst hebben de aanwezige ondernemers en beleidsmakers gereflecteerd op de verschillende perspectieven op verduurzaming van het voedselsysteem. Zij benadrukten dat het kostprijs-concurrentiedenken dat nu gangbaar is in het voedselsysteem, niet gunstig is voor het natuurlijk kapitaal. Anderzijds is meervoudige waardecreatie met natuurlijk kapitaal niet gemakkelijk te realiseren en vraagt het innovatie en ondernemerschap om deze manier van denken te verbinden aan de trends in de huidige maatschappij. Maar het grote voedselsysteem en het alternatieve kleine systeem kunnen van elkaar leren. Het is daarvoor belangrijk dat beide werelden hun dogma’s afschudden. Door ervaringen met natuurlijk kapitaal uit het kleine systeem van de biologische sector en de natuurvoedingwinkels te verbinden aan de consumentenbehoeften van nu, ontstaan innovaties die de voedselsector veranderen. Voorbeelden hiervan zijn de voedselboxen, de kortere ketens en het benutten van natuurlijke oplossingen (zie ook paragraaf 4.3).

Bij de verduurzaming van het voedselsysteem is het stimuleren van diversiteit in voedsel een belangrijk aspect. Door de samenhang op systeemniveau (eerder beschreven in paragraaf 4.4) leidt diversiteit in voedsel tot diversiteit in het supermarktschap. Dit leidt weer tot

diversiteit in het eetpatroon, die uiteindelijk is terug te voeren tot diversiteit op het land. Door deze brede interpretatie van biodiversiteit te koppelen aan innovatie en als uitgangspunt te hanteren voor een duurzaam ontwerp van het voedselsysteem, kan een herwaardering ontstaan van goed voedsel en krijgt het begrip (bio) diversiteit een nieuwe betekenis in het maatschappelijke systeem.

Ook de term ‘innovatie’ kan breder worden opgevat dan enkel technologische innovatie met als doel efficiënter en schoner te produceren. Het innoveren van business-modellen, van markten, van routines en van eetpatronen brengt een andere vernieuwing, die heel relevant kan zijn voor biodiversiteit en natuurlijk kapitaal.

### 7.3 Samenvatting: drie perspectieven in samenhang

Deze casus laat verschillende voorbeelden zien van ondernemers die zich onderscheiden in hun business-model door te ondernemen met natuurlijk kapitaal. In bijlage 4 staan nog meer van dergelijke ondernemers en initiatieven. De ondernemers kiezen voor een strategie van meervoudige waardecreatie. Zij onderscheiden zich op duurzaamheid en de productie van kwalitatief hoogwaardig voedsel, waarmee zij ook bijdragen aan maatschappelijke kwesties met betrekking tot natuur of sociale aspecten. Deze ondernemers spelen daarmee in op de toenemende behoefte van consumenten om met hun aankoop van voedsel ook bij te dragen aan een maatschappelijk probleem. De producten hebben om die reden meer betekenis voor de consument. Hierdoor raakt de consument meer betrokken bij de producent en is hij bereid een hogere prijs te betalen.

De innovatieve ondernemers staan met één been in het nieuwe economische denken, en met het andere been nog in het huidige voedselsysteem waarin het

### Voedseldiversiteit beschikbaar zoals muziek met Spotify

“Slow Food ziet voor zich dat de diversiteit in de natuur binnen afzienbare tijd beschikbaar zou moeten kunnen worden gemaakt voor de consument, zoals dat ook is gebeurd met muziek. Eerst waren er slechts enkele honderden platen beschikbaar bij de platenwinkel in de winkelstraat, nu zijn er duizenden albums en miljoenen muzieknummers voor consumenten beschikbaar via Spotify. Analoog aan dit voorbeeld kan ook de flessenhals die door de supermarkten in het huidige voedselsysteem is ontstaan, verbreed worden. Dit gebeurt nu al door onlineverkoop van voedsel en maaltijdboxen, maar hier zal nog flink op worden voortgeborduurd. Elk kwartaal verandert er iets in de markt van de foodboxen.” (Jack Stroecken, *Slow Food Nederland*)

kostprijsconcurrentiedenken domineert. Ook zijn bestaande maatschappelijke structuren zoals wet- en regelgeving en overheidsbeleid nog op dit grote systeem geënt. Desondanks is er voor die ondernemers die fundamenteel anders werken, met een vernieuwd businessmodel, ruimte voor economische groei. De aanwezigheid van deze ondernemers is belangrijk voor de marktdynamiek: zij dagen de gevestigde partijen uit om op het gebied van duurzaamheid grotere stappen te zetten dan voorheen. Doordat ze radicaal anders werken, schaken deze innovatieve ondernemers op een ander bord en gaat het argument van een ontbrekend *level playing field* voor hen niet op.

De overheid kan ervoor kiezen deze nieuwe ondernemers te ondersteunen. Vanuit een systeemblik ziet zij de potentie van deze manier van ondernemen, doordat samenhang en synergie ontstaan tussen het voedselvraagstuk, de economie en het behoud en de bevordering van natuurlijk kapitaal. Het belangrijkste

dilemma hierbij is het economisch potentieel van deze ondernemers op nationaal niveau en de onzekerheid dat de innovatieve ontwikkelingen kunnen falen. De ondernemers en trendbeschrijvingen in deze casestudie laten echter zien dat de maatschappelijke ontwikkelingen op dit gebied zeer snel gaan en dat ook grote bedrijven proberen mee te gaan in deze vernieuwing.

Wanneer de overheid besluit deze richting van duurzaam ondernemen met het voedselbeleid te stimuleren, dan is het op basis van de resultaten uit deze studie waarschijnlijk dat het natuurlijk kapitaal er met deze keuze op vooruit zal gaan. Hierbij benadrukken we nogmaals dat het stimuleren van de innovatieve duurzame ondernemers niet de enige weg is naar een duurzamer voedselsysteem en dat in dit spoor ook geleerd kan worden van de ervaringen van het grote voedselsysteem.

# Conclusies

In deze casestudie staan ondernemers centraal die zich richten op het produceren van kwalitatief hoogwaardig en duurzaam voedsel. We onderzochten hoe deze innovatieve duurzame ondernemers in de voedselsector omgaan met natuurlijk kapitaal en de productie en waardecreatie daarvan realiseren in hun producten en diensten. Kunnen zij een financieel haalbaar businessmodel opzetten en tegelijkertijd een positief effect op natuurlijk kapitaal realiseren? We analyseerden *best practices* om te leren hoe ondernemers dat doen en welke strategische keuzes ze daarvoor maken, om daar inspiratie uit te halen voor de verduurzaming van het voedselsysteem. Daarbij onderzochten we ook of deze manier van ondernemen een positief effect heeft op het natuurlijk kapitaal (meervoudige waardecreatie). Drie perspectieven stonden daarbij centraal: het ondernemersperspectief, het systeemperspectief (samenhang tussen de ondernemersvraag en het voedselsysteem in Nederland) en het beleidsperspectief (met handelingsperspectieven voor de Rijksoverheid). Uit literatuuronderzoek hebben we een conceptueel kader afgeleid, dat vervolgens is getoetst met een multiactoronderzoek met ondernemers en stakeholders uit de praktijk.

*Duurzaam benutten en behoud van natuurlijk kapitaal vraagt om meer diversiteit in de voedselsector.* Dat is de hoofdboodschap die uit deze casestudie naar voren komt. Die hoofdboodschap leiden we af aan de hand van de voor de drie perspectieven gevonden conclusies.

## Ondernemersperspectief

Ondernemerschap en natuurlijk kapitaal versterken elkaar vooral bij ondernemers die meervoudige waarde creëren met natuurlijk kapitaal (door sommige ondernemers natuurlijke duurzaamheid genoemd). Het gaat daarbij om het benutten van natuurlijke oplossingen voor specifieke productkwaliteitsaspecten, zoals smaak, onderscheidende ingrediënten, werken met ambachtelijke productiemethoden of het maken van producten met een specifieke geografische herkomst.

Wanneer de productie van dit type voedsel samengaat met maatschappelijke waardecreatie – zoals het behoud van streek of landschap, het verbeteren en benutten van de functionele agrobiodiversiteit, het houden van speciale veerassen of gewassen of culturele tradities of identiteit –, heeft dit voor consumenten extra betekenis. Vanwege de genoemde productaspecten en de maatschappelijke waarde zijn klanten bereid deze producten te kopen en er een hogere prijs voor te betalen. De betekenis van het product ontstaat door het verhaal van de producent, het vertrouwen in zijn werkwijze en de korte afstand tussen consument en producent waardoor consumenten diegenen kunnen aanspreken die hun voedsel produceren. Directe verkoopkanalen, zonder tussenkomst van retail, helpen de producent zijn verhaal te vertellen, beleving te creëren en zijn kennis met de klant te delen.

De ondernemers uit de casestudie maken andere strategische keuzes dan de bedrijven die werken vanuit de in de sector gangbare kostprijsconcurrentiestrategie. Voorbeelden van die strategische keuzes op ondernemersniveau zijn: werken met natuurlijke oplossingen in het agrarische systeem, agrariërs niet onder de kostprijs betalen, lokaal inkopen om kringlopen te verkleinen, samenwerken in voedselgemeenschappen en het verwerken van biologische of streekgebonden ingrediënten en producten. Door deze strategische keuzes is de kostenstructuur van deze ondernemers vaak anders (de kostprijs is gemiddeld hoger als gevolg van arbeid of de kleine schaal), waardoor ze op andere aspecten van hun bedrijf moeten innoveren om een levensvatbaar verdienmodel te hebben. Er ontstaan vernieuwende bedrijfselementen zoals pachtconstructies met stapelfinanciering, coöperaties tussen klanten en producenten, directe verkoopkanalen, verticale ketenintegratie en duurzame voedselnetwerken op regionaal niveau.

De bijdrage van deze ondernemers aan het natuurlijk kapitaal kan zowel direct als indirect zijn. De directe

bijdrage kan bestaan uit positieve effecten op de bodemvruchtbaarheid, het sluiten van lokale kringlopen en het gebruiken en verhogen van de agrobiodiversiteit. De indirecte bijdrage van deze ondernemers aan het natuurlijk kapitaal ligt op systeemniveau en bestaat onder meer uit het vergroten van de diversiteit in voedselgewassen en veerassen, het behoud van culturele en identiteitsaspecten verbonden aan voedsel, het behoud van streek en landschap, een bijdrage aan een gevarieerd eetpatroon en het behoud van ecologische processen en functies door de benutting ervan. De bijdrage van duurzaam ondernemen aan het natuurlijk kapitaal heeft dus meerdere dimensies.

#### **Systeemperspectief**

De voorbeelden uit deze casus laten zien dat in de huidige maatschappij ondernemen met meervoudige waardecreatie steeds meer voet aan de grond krijgt en dat deze ondernemers hun klanten producten met betekenis kunnen bieden. Hier hebben grote bedrijven meer moeite mee. Door de ingewikkelde samenstelling van producten, globalisering van productketens en de veelheid van keurmerken hebben consumenten niet altijd voldoende vertrouwen in de keurmerken en de producten. Om natuurlijk kapitaal te behouden en te benutten is de rol van de innovatieve ondernemers van belang. Innovatieve ondernemers dagen grote bedrijven uit te innoveren en te verduurzamen. Hun aanwezigheid en de marktdynamiek die ontstaat tussen deze uitdagers en de marktleiders van het voedselsysteem, zorgt voor een noodzakelijke tegenblik in de voedselsector, die zonder deze kracht minder snel zal veranderen. Wanneer ondernemers samenwerken met retailers,

ontstaat prijsdruk, kannibalisme of uitsluiting en neemt de diversiteit in het systeem weer af. Als diversiteit – een belangrijk aspect van natuurlijk kapitaal – ook in het bredere maatschappelijk-economische systeem een plek krijgt, zal dit de relatie tussen het voedselsysteem en het natuurlijk kapitaal in Nederland ten goede komen. Hierbij benadrukken we dat ook de innovatieve ondernemers met natuurlijk kapitaal niet beschikken over een toverformule om het voedselsysteem te verduurzamen. Ook zij zullen zich verder moeten ontwikkelen en kunnen op hun beurt weer leren en profiteren van de ervaringen en de positie van de bedrijven in het grote voedselsysteem, bijvoorbeeld bij het bereiken van een grotere doelgroep.

#### **Beleidspectief**

De overheid heeft de taak om de verschillende maatschappelijke belangen tegen elkaar af te wegen. Ondanks de meerwaarde van natuurlijk kapitaal is het echter niet vanzelfsprekend dat zij de innovatieve ondernemers stimuleert. De vraag is wat het meest effectief is: de innovatieve ondernemers stimuleren of het grote systeem veranderen via wet- en regelgeving op het gebied van milieu. Daarbij speelt op de achtergrond de vraag of de ondernemersmodellen uit deze casus op te schalen zijn en wat het stimuleren van deze richting voor effect heeft op de economische groei. Wanneer de overheid besluit de richting van duurzaam ondernemen met natuurlijk kapitaal in het voedselbeleid te stimuleren, dan is het op basis van de resultaten uit deze studie waarschijnlijk dat het natuurlijk kapitaal erop vooruit zal gaan. Maar deze manier van ondernemen is niet de enige weg naar een duurzamer voedselsysteem.

# Aanbevelingen voor beleid

Kleine innovatieve ondernemers in het voedselsysteem helpen het natuurlijk kapitaal versterken. In absolute termen – marktaandeel, oppervlaktes of volumes – is hun volume niet groot vergeleken met de marktleiders in het voedselsysteem. Toch laat de stabiele groei van hun marktaandeel de afgelopen jaren zien dat er vraag is naar de producten van deze nieuwe ondernemers. Daarmee dagen zij de grote voedingsproducenten en retailers uit om (sneller) te vernieuwen op het gebied van duurzaamheid en natuurlijk kapitaal.

Om het natuurlijk kapitaal te verbeteren via de marktdynamiek tussen grote spelers en de innovatieve ondernemers in het voedselsysteem, doen wij op basis van deze casestudie drie beleidsaanbevelingen (zie paragraaf 9.1 tot en met 9.3). In paragraaf 9.4 beschrijven we enkele concrete overheidsinstrumenten om deze vernieuwing daadwerkelijk te bevorderen.

## 9.1 Creëer kansen voor natuurlijk kapitaal via het voedselbeleid

De achteruitgang van het natuurlijk kapitaal is deels het resultaat van het landbouweconomische beleid van de overheid. De achteruitgang van het natuurlijk kapitaal bedreigt ook de ecologische houdbaarheid van het voedselsysteem (WRR 2016). Veel beleid is gericht op het voorkomen van overexploitatie van het natuurlijk kapitaal, met normen waaraan de landbouw- en voedselproducenten zich moeten houden. De overheid kan een betere benutting van het natuurlijk kapitaal beschouwen als kans en *oplossing* voor dit vraagstuk. Vanuit deze invalshoek is het zinvol om ondernemen met natuurlijk kapitaal te bevorderen. Innovatieve ondernemers die werken met natuurlijk kapitaal (denk aan biologische productie, korte ketens, variatie in soorten voedsel of lokale producten), kunnen aan deze vernieuwing bijdragen. De ondernemers ontwikkelen ook nieuwe businessmodellen en organisatievormen en

zorgen voor hernieuwde betrokkenheid van consumenten bij producenten. Door deze vernieuwing in de landbouw en de voedselsector te stimuleren ontstaat bovendien meer samenhang tussen voedsel, economie en natuurlijk kapitaal.

Diversiteit van spelers (dus niet alleen de gevestigde bedrijven, maar ook de innovatieve ondernemers) in het voedselsysteem leidt tot diversiteit in het geproduceerde voedsel, tot diversiteit in het agrarische systeem en tot diversiteit in het supermarktschap. Dit levert ook andere maatschappelijke baten op voor zoals het behoud van landschap en streekkarakteristieken en andere aspecten van natuurlijk kapitaal.

Om deze nieuwe weg te kunnen inslaan is het noodzakelijk dat de twee stromingen (de gangbare landbouw en de biologische landbouw) hun dogma's afschudden. Hetzelfde geldt voor de Rijksoverheid en de landbouwinstellingen. Hierdoor kan kennisuitwisseling tussen beide werelden tot stand komen.

## 9.2 Koppel natuurlijk kapitaal aan innovatie en ondernemerschap

Onderzoek hoe ondernemen met natuurlijk kapitaal bijdraagt aan de innovatiekracht en het ondernemerschap in Nederland. Vaak wordt innovatie versmald tot technologische innovatie, die als doel heeft efficiënter en schoner te produceren. Innovatie in de brede zin van het woord kan worden opgevat als maatschappelijke innovatie, die kan starten bij het innoveren van businessmodellen met natuurlijk kapitaal. Vanuit deze invalshoek dragen veel meer partijen bij aan maatschappelijke vernieuwing die uitgaat van meervoudige waardecreatie, ofwel: vormen van ondernemen die een positieve impact hebben op de maatschappij en het natuurlijk kapitaal. Hiermee mobiliseert het beleid de positieve energie in de samenleving op het gebied van

duurzaam en kwalitatief hoogwaardig voedsel en sluit de overheid aan bij de maatschappelijke trends in het hedendaagse voedselsysteem. Zo ontstaan bijvoorbeeld nieuwe markten, nieuwe bedrijfsconcepten in het voedseldomein en vernieuwende samenwerkingen tussen landbouw, natuur en voedsel. De transitie naar een duurzaam voedselsysteem kan hierdoor met slimme coalities worden versneld en verbreed. Er zal synergie optreden tussen de beleidsdoelen van natuurlijk kapitaal en biodiversiteit, het verduurzamen van het voedselsysteem en vergroening in de agrarische sector. Net als elke innovatie start ook maatschappelijke innovatie met pioniers. Pioniers binnen en buiten de overheid.

### 9.3 Stuur meer op voedselkwaliteit

Nederland excelleert met hoge productiecijfers in de landbouw, maar het imago op het gebied van de voedselkwaliteit kan beter. De smaakmarkt is een groeimarkt in Nederland, die ondernemers nog genoeg ruimte biedt om hun marktaandeel te vergroten. De overheid kan deze beweging bevorderen door meer te sturen op voedselkwaliteit. Door de ontwikkeling van smaakvolle producten te verbinden aan natuurlijk kapitaal ligt er een kans om het ondernemen met natuurlijk kapitaal te stimuleren. Overheidsinstrumenten die dit doen, bestaan al. Zo zou de Rijksoverheid meer gebruik kunnen maken van de mogelijkheid om voedsel met oorsprongsbenamingen, geografische aanduidingen en traditionele specialiteiten en landbouwproducten te beschermen via AOP/BOB/GTS. Een dergelijke bescherming draagt bij aan het ondernemerschap en de diversiteit binnen het landbouwsysteem.

### 9.4 Overheidsinstrumenten voor natuurlijk kapitaal in de nieuwe economie

Door hun strategie van maatschappelijke waardecreatie dragen innovatieve en duurzame ondernemers in de voedselsector bij aan het behoud en het versterken van natuurlijk kapitaal. Zij zijn flexibel, concurreren op voedselkwaliteit en hebben nog geen last van een ontbrekend *level playing field*. Om ruimte te bieden aan innovatie en ondernemerschap met natuurlijk kapitaal zullen de huidige economische systeemstructuren, evenals de gangbare businessmodellen, moeten worden aangepast (EOS LT: TRANSEP-DGO 2012). Hierbij is een belangrijke rol voor de overheid weggelegd. Zij beïnvloedt met wet- en regelgeving immers de

marktdynamiek en kan de kracht van de nieuwe ondernemers met een hoge duurzaamheidsambitie gebruiken om de gewenste maatschappelijke richting in te zetten (zie ook de tekstbox ‘Natuurlijk kapitaal en de oude economie’).

Instrumenten om de vernieuwende structuren vorm te geven zijn:

- vernieuwende samenwerkingsverbanden tussen lokale overheden en bedrijven (concrete voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld het Groen Ontwikkelfonds Brabant en het Veluwefonds);
- vergoedingen voor preventie: sommige verzekeraars hebben aanvullende pakketten voor klanten met een gezonde leefstijl. Iets vergelijkbaars kan worden ontwikkeld voor ondernemers in de voedselsector die met hun verdienmodellen toekomstige maatschappelijke kosten voorkomen;
- btw-verlaging op biologische producten of nieuwe duurzame producten: consumenten die deze producten kopen, betalen al voor de maatschappelijke meerwaarde via de hogere prijs van het duurzame product. Dat kan worden beloond met een btw-verlaging. Dit is ook gunstig voor de ondernemer. Voor de overheid betekent dit op korte termijn een vermindering van de btw-inkomsten, maar op de lange termijn levert dit geld op (voorkomen toekomstige kosten);
- Garantstelling Marktintroductie Innovaties (GMI): hiermee stelt de overheid zich garant voor ondernemers, zodat zij een lening kunnen krijgen bij banken;
- Regeling groenprojecten: De Regeling groenprojecten is een voorbeeld van publiek-private samenwerking waarmee particulier geld effectief wordt ingezet voor verduurzaming. De overheid biedt spaarders en beleggers een belastingvoordeel, waardoor de banken het geld voor een lager tarief kunnen uitlenen aan ‘groene’ projecten;
- vereveningsfonds: zorg voor verevening tussen de bedrijven die negatieve impact hebben op natuurlijk kapitaal en de innovatieve koplopers. Deze suggestie heeft ook de WRR gedaan (WRR 2014). Daarbij werd gerefereerd aan het succes van het vereveningsfonds dat Winsemius in 1989 introduceerde voor loodhoudende benzine.

Voordat de hierboven beschreven instrumenten daadwerkelijk kunnen worden geïmplementeerd, is het nodig de haalbaarheid ervan verder te onderzoeken. Voor concrete maatregelen voor vergroening van de agrarische sector in het kader van het gemeenschappelijk landbouwbeleid verwijzen wij naar het rapport van Melman et al. (2015).

**Natuurlijk kapitaal en de oude economie**

“In de melkveehouderijsector is de kringloop van nutriënten van enorm belang. Als je natuurlijk kapitaal zegt, betekent dat dat je de ecosystemen en dus de kringloop serieus moet nemen. Dieren en het gebruik van dierlijke mest spelen hierbij een essentiële rol. Maar daar wringt de schoen. Enerzijds wordt het de landbouw en de melkveehouders heel moeilijk gemaakt om de eigen mest te benutten, doelgericht of samen te werken. Anderzijds krijgen bedrijven die kunstmest en chemische middelen maken, nog steeds overheidssteun doordat ze gebruik kunnen maken van goedkope energie. Het komt er eigenlijk op neer dat kunstmest wordt gesubsidieerd en zelfs in de regelgeving wordt voorgetrokken. Als we als maatschappij natuurlijk kapitaal serieus nemen, moeten we ook dit soort tegenstrijdige incentives in de huidige economie kritisch bekijken.”

*(Piet Boer, Friesland Campina)*





# Literatuur

- Benyus, J. (1997), *Biomimicry: Innovation inspired by nature*, New York: Harper Collins.
- Bionext (2015), *Tendrapport Biologisch 2014-2015*, Zeist: Bionext.
- Cassman, K.G. & A.J. Liska (2007), 'Food and fuel for all: realistic or foolish?' *BioPr*, Vol. 1.1: 18-23.
- Diepenmaat, H. (2010), *Multi-actor procesmanagement, in theorie en praktijk*, Almere: Parthenon.
- EOS LT: TRANSEP-DGO (2012), *Rol van de overheid bij lange termijn maatschappelijke opgaven*, Rotterdam: DRIFT.
- Erlanson, D.A., L.H. Edward, B.L. Skipper & S.D. Allen (1993), *Doing Naturalistic Inquiry, a guide to methods*, USA: Sage Publications.
- FAO (2010), *Biodiversity for Food and Agriculture, Contributing to food security and sustainability in a changing world*, Rome: FAO.
- Feagan, R. (2007), 'The place of food: mapping out the 'local' in local food systems', *Progress in Human Geography* 31(1): 23-42.
- Gabriel, D., M. Sait, J.A. Hodgson, U. Schmutz, W.E. Kunin & T.G. Benton (2010), 'Scale matters: the impact of organic farming on biodiversity at different spatial scales', *Ecology Letters* 13: 858-869.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (2005), 'Strategic Intent', *Harvard Business Review*, July-August.
- Hoek, M. (2013), *Zakendoen in de nieuwe economie. Zeven Vensters op Succes*, Alphen aan den Rijn: Vakmedianet Management B.V.
- IPO (2009), 'Van biologitaal naar business language. Kansenverkenner voor biodiversiteit en bedrijven in de levensmiddelenverwerkende industrie en de recreatieve sector', In IPO, Good Company & CLM Onderzoek en Advies (Eds.), *PRISMA-project*, Den Haag: Interprovinciaal Overleg.
- Kim, W. Chan & R. Mauborgne (2008), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make competition Irrelevant*, Boston: Harvard Business School Press.
- Klein Woolthuis, R.J.A., V. Gilsing & M. Lankhuizen (2005), 'A system failure framework for innovation policy design', *Technovation* 25(6): 609-619.
- Kotler, P.H. & K.L. Keller (2009), *Marketing management*, Pearson Prentice Hall.
- KPMG (2012), *TEEB for Business – The Netherlands. The economics of ecosystems and biodiversity*, Amsterdam: KPMG.
- Kramer, M. & M. Porter (2011), 'The big Idea: Creating shared value', *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1/2 (January–February 2011): 62-77.
- LEI (2014), *Monitor Duurzaam Voedsel 2014*, Den Haag: Consumentenbestedingen.
- Louis Bolk Instituut (2014), *Biodiversiteit in de melkveehouderij. Investeren in veerkracht en reduceren van risico's*, Driebergen: Louis Bolk Instituut.
- McDonough, W. & M. Braungart (2008), *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, New York: North Point Press.
- Melman, D., A. van Doorn, R. Buij, A. Gerritsen, M. van der Heijde, E. Bos, S. Martens, H. Blanken & H. ten Holt (2015), *Natuurlijk kapitaal als bron voor verdere vergroening van het GLB*, Alterra Rapport 2641, Wageningen: Alterra Wageningen UR.
- Mierlo, B. van, B. Regeer, M. van Amster, M. Arkesteijn, V. Beekman, J. Bunders, T. de Cock Bunding, B. Elzen, A. Hoes & C. Leeuwis (2010), *Reflexieve Monitoring in Actie, handvat-ten voor de monitoring van systeeminnovatie projecten*, Oisterwijk: Boxpress.
- MIRA – Vlaamse Milieu maatschappij (2012), *Transitie naar een duurzaam landbouw en voedselsysteem in Vlaanderen: een systeemanalyse*, Brussel.
- OECD/FAO (2012), *Agricultural outlook 2012-2021*. OECD Publishing, Paris.
- Oostrik, H. (2010), 'Het handwerk van de theorie in de praktijk van het Sociaal Werk', *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, Vol. 19 (2): 61-76.
- Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2009), *Business Model Generation. A handbook for Visionaries, Game Cahgers and Challengers*, Amsterdam.
- Pauli, G. (2010), *The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs*, Taos, NM: Paradigm Publications.
- PBL (2012), *De macht van het menu*, Den Haag/Bilthoven: Planbureau voor de Leefomgeving.
- PBL (2013), *Vergroenen of verdienen. Op zoek naar kansen voor de Nederlandse economie*, Den Haag/Bilthoven: Planbureau voor de Leefomgeving.
- PBL (2015), *Duurzaam gebruik van Natuurlijk kapitaal voor Schoon Water in Brabant. Van succesvol project naar verankering in de bedrijfspraktijk*, Den Haag/Bilthoven: Planbureau voor de Leefomgeving.
- PBL (2016), *Wat kan duurzame handel bijdragen aan het behoud van natuurlijk kapitaal. Effecten van het certificeren van tropische grondstofproductie op ecosysteemdiensten*, Den Haag/Bilthoven: Planbureau voor de Leefomgeving.
- SER (2015), *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*, Den Haag: SER.

- Stichting BiomimicryNL (2013), *Biomimicry roadmap 2020, op weg naar een biomimicry kennisinfrastructuur in Nederland*, Utrecht: Stichting BiomimicryNL.
- TEEB (2008), *The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Mainstreaming the economics of nature. A synthesis of the approach, conclusions, and recommendations of TEEB*, Geneva, Switzerland: UNEP.
- TEEB (2015), *TEEB for Agriculture and Food: an interim report*, Geneva, Switzerland: United Nations Environment Programme.
- Tittonell, P.A. (2013), *Farming Systems Ecology: Towards ecological intensification of world agriculture*. Inaugurele rede, Wageningen: Wageningen Universiteit en Research Centre.
- Vlaeminck, H. (2005), *Het gebruik van casuïstiek in het sociaal werk*, Gent: Academia Press.
- WNF (2015), *Living Planet Report. Natuur in Nederland*, Zeist: Wereld Natuur Fonds.
- WRI (2012), *Corporate Ecosystem Services Review, Guidelines for Identifying Business Risks & Opportunities Arising from Ecosystem Change*.
- WRR (2008), *Innovatie vernieuwd. Opening in viervoud*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- WRR (2014), *Naar een voedselbeleid*, Den Haag/Amsterdam: Amsterdam University Press.

**Websites:**

Centre for Genetic Resources:

<http://www.wageningenur.nl/en/Expertise-Services/Statutory-research-tasks/Centre-for-Genetic-Resources-the-Netherlands-1.htm>

Slow Food Nederland:

[www.slowfood.nl](http://www.slowfood.nl)

Plus Markt:

<https://www.plus.nl/nieuws/tomatensoep-en-saus-van-onverkochte-groenten-nu-verkrijgbaar-bij-plus-cid-zo4KAgYMHnoAAAFN.FVgUTmn>

FAO: FAO.org:

<http://www.fao.org/biodiversity/en/>

# Bijlagen

## 1 Begrippenlijst

**Biodiversiteit:** Met biodiversiteit bedoelen we in dit rapport functionele biodiversiteit op verschillende niveaus in het voedselsysteem. Functionele agrobiodiversiteit, genetische diversiteit van voedselgewassen en veerassen en landschappelijke diversiteit. De diversiteit in het voedselsysteem als geheel die zorgt voor de ecologische houdbaarheid en de robuustheid van de voedselvoorziening (zie ook Louis Bolk Instituut 2014).

**Betekenis:** inhoud, relevantie, significantie, belang, waarde, zin, bedoeling.

**Businessmodel:** “Een businessmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert. Levert en behoudt” (Osterwalder & Pigneur 2009). Met het *business model canvas* dat Osterwalder heeft ontwikkeld, is het concept achter een onderneming voor iedereen begrijpelijk. Het model zorgt voor een ‘gemeenschappelijke taal’, wat het innoveren en discussiëren ten goede komt. Vaak wordt de term ‘businessmodel’ verward met de term verdienmodel. Een verdienmodel gaat in op de vraag hoe een organisatie meerwaarde creëert. Een businessmodel beschrijft alle facetten die invloed hebben op het creëren van deze meerwaarde. De term ‘businessmodel’ heeft dus een ruimere betekenis.

**Ecosysteemdiensten:** diensten en goederen die door een ecosysteem aan mensen worden geleverd, zoals drinkwater, bestuiving van gewassen, gelegenheid geven tot recreatie of de nutriëntenkringloop. Het begrip ‘ecosysteemdiensten’ is verwant aan het begrip ‘natuurlijke hulpbronnen’, maar dit laatste begrip is echter breder. Hieronder worden ook (niet-duurzame) grondstoffen als aardolie en steenkool verstaan.

**Ondernemerschap:** het introduceren van nieuwe economische activiteiten door een individu, door middel van een proces van creatieve destructie (Schumpeter 1934), wat leidt tot een verandering in de markt.

**Meervoudige waardepropositie:** een meervoudige waardepropositie is een aanbod van een bedrijf aan zijn

klant, waarbij naast de individuele waarde voor de klant ook maatschappelijke waarde wordt gecreëerd voor de natuurlijke omgeving of voor sociale aspecten van de maatschappij.

**Natuurlijk kapitaal:** Natuurlijk kapitaal is de voorraad hernieuwbare natuurlijke hulpbronnen die het vermogen heeft om diensten te leveren aan mensen en bedrijven, zoals waterzuivering, natuurlijke plaagbescherming, plantbestuiving en koolstofvastlegging; de zogenoemde ecosysteemdiensten. Behoud van natuurlijk kapitaal vraagt om veerkrachtige ecosystemen, zowel binnen als buiten natuurgebieden.

**Natuurlijke omgeving:** de ecosystemen met hun systeemaspecten (processen, samenhang, structuur, biodiversiteit) die zorgen voor de gezondheid van de ecosystemen.

**Voedselsoevereiniteit:** het recht van mensen op gezond en cultureel passend, duurzaam geproduceerd voedsel, en het recht om zelf te bepalen wat voor voedsel men verbouwt en hoe het landbouw- en voedselsysteem wordt ingericht. Personen die het voedsel produceren, verwerken en consumeren staan centraal, niet de wensen van de markt en het bedrijfsleven. (bron: <http://aardeboerconsument.nl/artikelen/voedselsoevereiniteit>)

**Voedselsysteem:** Onder voedselsysteem verstaan we in deze casestudie: het netwerk van bedrijven en andere relevante actoren – zoals dienstverlenende bedrijven, instituties en overheden – die vanuit hun rol en activiteiten rondom voedsel onderling verweven zijn en de drijvende kracht zijn achter effecten op de natuurlijke en maatschappelijke omgeving.

**Waardepropositie:** de unieke waarde die een organisatie verbindt met haar klanten. Met ‘waarde’ wordt zowel een emotionele als concrete waarde bedoeld. Propositie staat voor aanbod. Met een waardepropositie wordt zowel het emotionele aanbod bedoeld (hoe wordt het door de klant beleefd) als het fysieke aanbod (wat levert de organisatie af), ook wel de ‘delivery’ genoemd.

## 2 Deelnemers

Naam	Organisatie	Interview	Bijeenkomsten	
			1	2
Igor Sorko	Mister Kitchens	x	x	
Drees Peter van de Bosch	Willem&Drees	x	x	
David Klingen	Ghee Easy	x	x	
Inno Kock	LazuurFoodCommunity	x	x	x
Jan Dirk van de Voort	Remeker	x	x	x
Irene van de Voort	Remeker	x		
Lisanne van Zwol	Kromkommer	x		
Gaston Badoux	KistjeVolSmaak	x		
Jaron Agelink	Delftse Mederij	x	x	
Bart Groesz	PlusMarkt Rozenburg	x		
Wim van Dijk	Bag and Buy	x		
Elke Polhmann	Heroes of Taste	x		
René van de Veer	Veldkeuken	x	x	
Harrie Westra	SuperFair	x		
Willem Rienks, Stan	Buitengewone Varkens	x	x	
Gloudemans, Jelle	Buitengewone Varkens			
Jan Sevenster	Ministerie EZ	x		x
Henk Riphagen	Ministerie EZ	x		
Joop van Bodegraven	Ministerie EZ			x
Piet Boer	Friesland Campina, Topsector A&F	x		
Jack Stroeken	Voorzitter Slow Food Nederland	x		x
Saskia de Ruth	Hoogleraar voedselauthenticiteit (WUR)	x		
Rosanne Metaal	Ministerie van EZ	x		x
Corné van Dooren	Voedingscentrum	x		
Josta de Hoog	WRR	x		
Krijn Poppe	LEI	x		
Wouter Klootwijk	-	-	x	
Tilly Sintnicolaas	Facilitator	-	x	
Christi Veldhuis	PBL	-	x	x
Frederiek van Lienen	PBL	-	x	x
Petra van Egmond	PBL			x

## 3 Relevante ecosysteemdiensten

Omdat ecosysteemdiensten de basis vormen voor het gebruik van natuurlijk kapitaal door bedrijven, lichten we de samenhang en de dimensie van natuurlijk kapitaal in deze bijlage toe. Natuurlijk kapitaal voor de voedselsector gaat in feite over grond waar landbouwproducten (productieve diensten) vanaf worden gehaald, het water en alle ecosysteemverbindingen die daarmee samenhangen. In de praktijk gebruiken de meeste stakeholders de voor hen relevante praktische vertaling van deze ecosysteemdiensten. De agrarische sector spreekt in de termen die bij de landbouw horen: bodemvruchtbaarheid, organisch stofgehalte, vochtvasthoudend vermogen, distelgroei, bodemstructuur of functionele agrobiodiversiteit (FAB).

Opvallend was in deze casus dat de culturele diensten bij de voedselondernemers een belangrijker rol lijken te spelen dan in de gangbare landbouw. De samenhang met de identiteit van de streek, de geografische herkomst van producten. De beleving van die producten gaat bijvoorbeeld ook samen met recreatieve waarde. Denk aan het ophalen van producten direct bij de boer. Omdat ambachtelijk werken, het gebruik van vergeten rassen ook vaak samen gaat met positieve effecten op natuurlijk kapitaal is de ecosysteemdienst natuurlijk erfgoed ook relevant. De Slow Food-beweging benadrukt deze verbindingen heel expliciet en verbindt voedseldiversiteit aan biodiversiteit ([www.slowfood.nl](http://www.slowfood.nl)).

Figuur B1  
 Relevante ecosysteemdiensten voor innovatieve ondernemers in het voedselsysteem



Bron: PBL, WUR, CICES 2014

Hoewel het concept ecosysteemdiensten als zodanig niet in de praktijk wordt gebruikt, is de relatie tussen de ecosysteemdiensten en de verdienmodellen van de ondernemers impliciet door de onderzoekers in deze casus wel herkend. Bij de ondernemers is de centrale vraag vijf het verzilveren van de diensten: als je duurzaam gebruik wilt maken van natuurlijk kapitaal, hoe vang je dan de hogere kostprijs op?

In figuur B1 zijn de voor deze casus relevante ecosysteemdiensten weergegeven (CICES 2014).

## 4 Ondernemers en initiatieven voor duurzaam voedsel

Onderstaande lijst is bedoeld om initiatieven zichtbaar te maken die zijn gebaseerd op ondernemen met natuurlijk kapitaal voor een duurzamer voedselsysteem. De lijst is niet compleet. De typering van de initiatieven/bedrijven is een indicatie, de meeste bedrijven zijn veelzijdig en niet in een enkele activiteit te vatten.

Bedrijven	Typering	Website
Smaakmakers	Dienstverlening B2B	<a href="https://smaakmakers.wordpress.com/">https://smaakmakers.wordpress.com/</a>
Wastewatchers	Dienstverlening B2B	<a href="https://www.wastewatchers.eu">https://www.wastewatchers.eu</a>
Natudis (Ekoland en Luna e Terra)	Handel B2B	<a href="http://www.natudis.nl/">www.natudis.nl/</a>
GIJS	Handel B2B	<a href="http://www.van-gijs.nl/">http://www.van-gijs.nl/</a>
Willem&Drees	Handel B2B	<a href="https://willemendrees.nl/">https://willemendrees.nl/</a>
Greenage	Handel B2B B2C	<a href="http://www.greenage.nl/">http://www.greenage.nl/</a>
De Soepboer	Horeca - community	<a href="http://www.desoepboer.nl/">http://www.desoepboer.nl/</a>
Beebox	Maaltijdbox	<a href="https://beebox.nl/">https://beebox.nl/</a>
De Krat	Maaltijdbox	<a href="https://www.dekrat.nl/">https://www.dekrat.nl/</a>
Kistje vol Smaak	Maaltijdbox	<a href="http://www.kistjevolsmaak.nl/">http://www.kistjevolsmaak.nl/</a>
Rechtstreex.nl	Maaltijdbox	<a href="https://www.rechtstreex.nl/">https://www.rechtstreex.nl/</a>
De streekboer	Maaltijdbox	<a href="http://destreekboer.nl/">http://destreekboer.nl/</a>
Kromkommer	Merk - Community	<a href="http://www.kromkommer.com/">http://www.kromkommer.com/</a>
Bag and Buy (failliet)	Nieuwe retail	<a href="http://bagandbuy.nl/">http://bagandbuy.nl/</a>
Heroes of Taste	Nieuwe retail	<a href="http://www.heroesoftaste.nl">http://www.heroesoftaste.nl</a>
Landmarkt	Nieuwe retail	<a href="https://www.landmarkt.nl/">https://www.landmarkt.nl/</a>
Marqt	Nieuwe retail	<a href="http://www.marqt.com/">http://www.marqt.com/</a>
OKvlees	Nieuwe retail	<a href="https://www.okvlees.nl/">https://www.okvlees.nl/</a>
Opgeweckt Noord	Nieuwe retail	<a href="http://www.opgewecktnoord.nl/">http://www.opgewecktnoord.nl/</a>
Superfair	Nieuwe retail	<a href="http://www.superfair.nl/">http://www.superfair.nl/</a>
Colruyt Group	Producent B2B	<a href="https://www.simplysustainable.com">https://www.simplysustainable.com</a>
De Vezelfabriek	Producent B2B	<a href="http://www.devezelfabriek.nl/">http://www.devezelfabriek.nl/</a>
Fish Tales	Producent B2B	<a href="http://www.fish-tales.com/">http://www.fish-tales.com/</a>
Insectsforall	Producent B2B	<a href="http://www.insectsforall.nl/">http://www.insectsforall.nl/</a>
Marcfoods	Producent B2B	<a href="http://www.marcfoods.nl/">http://www.marcfoods.nl/</a>
Vivera	Producent B2B	<a href="http://www.vivera.com/">www.vivera.com/</a>
Wessanen	Producent B2B	<a href="http://www.wessanen.com/">www.wessanen.com/</a>
Brandt&Levie	Producent B2B	<a href="http://www.brandtenlevie.nl/">http://www.brandtenlevie.nl/</a>
Ghee Easy	Producent B2B	<a href="http://www.ghee-easy.nl/">http://www.ghee-easy.nl/</a>
Lovechoc	Producent B2B	<a href="http://www.lovechoc.com/nl/">http://www.lovechoc.com/nl/</a>
Neuteboom (Redbeans)	Producent B2B	<a href="http://redbeans.nl/">http://redbeans.nl/</a>
Tony's Chocology	Producent B2B	<a href="http://www.tonyschocolonely.com/">http://www.tonyschocolonely.com/</a>
De Kleinstesoepfabriek	Producent B2B en B2C	<a href="http://www.kleinstesoepfabriek.nl/">http://www.kleinstesoepfabriek.nl/</a>
Delibugs	Producent B2B en B2C	<a href="http://www.delibugs.nl/">http://www.delibugs.nl/</a>
Kaapse Brouwers	Producent B2B en B2C	<a href="http://www.kaapsebrouwers.nl/">http://www.kaapsebrouwers.nl/</a>
Moyee coffee	Producent B2B en B2C	<a href="http://www.moyeecoffee.com/">http://www.moyeecoffee.com/</a>
Remeker	Producent B2B en B2C	<a href="http://www.remeker.nl/">http://www.remeker.nl/</a>
Veluwse Streekproducten	Producent B2B en B2C	<a href="http://www.veluwsestreekproducten.nl/">http://www.veluwsestreekproducten.nl/</a>
Volendam Glasaal BV	Producent B2B R&D	<a href="http://www.volendamglasaal.com/">http://www.volendamglasaal.com/</a>
Chocolate Makers	Producent B2B, B2C	<a href="http://www.chocolatemakers.nl/">http://www.chocolatemakers.nl/</a>
Delftse Mederij	Producent B2B, B2C	<a href="http://mederij.nl/">http://mederij.nl/</a>
De Bieslandhoeve	Producent B2B, B2C	<a href="http://hoevebiesland.nl/">http://hoevebiesland.nl/</a>

Bedrijven	Typering	Website
Natuurtuin 't Hummelhûs	Producent B2B, B2C	<a href="http://natuurtuinhummelhus.nl">http://natuurtuinhummelhus.nl</a>
De Natuurslager	Producent B2C	<a href="http://www.natuurslagerij.nl/">http://www.natuurslagerij.nl/</a>
Buitengewone Varkens	Producent B2C - Collectief	<a href="http://buitengewonevarkens.nl/">http://buitengewonevarkens.nl/</a>
Crowdbutching bv	Producent B2C - Collectief	<a href="https://www.koopeenkoe.nl/">https://www.koopeenkoe.nl/</a>
Samen Een Koe Kopen.nl	Producent B2C - Collectief	<a href="http://www.sameneenkoekopen.nl/">http://www.sameneenkoekopen.nl/</a>
Mister Kitchen	Productontwikkeling B2B	<a href="http://www.misterkitchen.nl/">http://www.misterkitchen.nl/</a>
Plus Retail Rozenburg	Retail	<a href="https://www.plus.nl/">https://www.plus.nl/</a>
De Nieuwe Graanschuur	Retail - community	<a href="http://www.denieuwegraanschuur.nl/">http://www.denieuwegraanschuur.nl/</a>
Estafette groep	Retail - community	<a href="http://www.estafette.org/">http://www.estafette.org/</a>
LazuurFoodCommunity	Retail - community	<a href="http://www.lazuur.com/wageningen/">http://www.lazuur.com/wageningen/</a>
Boeren Midden Delfland	Collectief	<a href="http://www.boerinmiddendelfland.nl/">http://www.boerinmiddendelfland.nl/</a>
Boerengilde	Collectief	<a href="http://www.boerengilde.nl/">http://www.boerengilde.nl/</a>
Fenix Food Factory	Collectief	<a href="http://www.fenixfoodfactory.nl/">http://www.fenixfoodfactory.nl/</a>
Landschap op je Bord	Collectief	<a href="http://www.landschapopjebord.nl/">http://www.landschapopjebord.nl/</a>
Pakhuis de Zwijger	Collectief	<a href="https://dezwijger.nl/">https://dezwijger.nl/</a>
Slow Food Nederland	Collectief	<a href="http://www.slowfood.nl/">http://www.slowfood.nl/</a>
Youth food movement	Collectief	<a href="http://youthfoodmovement.nl/">http://youthfoodmovement.nl/</a>
Toekomstboeren	Collectief	<a href="http://toekomstboeren.nl/">http://toekomstboeren.nl/</a>







**Planbureau voor de Leefomgeving**

Postadres  
Postbus 30314  
2500 GH Den Haag

[www.pbl.nl](http://www.pbl.nl)  
[@leefomgeving](https://twitter.com/leefomgeving)

November 2016