

De meerwaarde van voedsel

Essay Drs. F.M. Nagel (02-06-2017)
Masterclass Sociale Innovatie en Transformatie
Erasmus Universiteit en Drift

Inleiding

Het is een fascinerende tijd waarin onze wereld in snel tempo verandert. We bevinden ons in een periode van grootschalige maatschappelijke [transitie](#). Die volgt op een min of meer stabiele periode van 20-30 jaar. In eenzelfde tijdspanne als die stabiele tijd komt een transitie tot ontwikkeling. De veranderingen die opkomen worden in eerste instantie gezien als een hype. Dan volgt er een chaotische tijd (10-15 jaar) van verwarring en verandering, ook wel de kantelperiode genoemd (Perez, 2009). We bevinden ons nu op vele fronten in zo'n kantelperiode ([Jan Jonker 2017](#)). Daarna breekt na veel vallen en opstaan een nieuwe periode aan waarin de nieuwe beweging zich weer vestigt voor de komende 20-30 jaar.

Zo bevindt Nederland zich al een geruime tijd in een voedseltransitie (Rotmans 2012). Met de kennis van nu beseffen steeds meer mensen dat het anders moet. De wereldbevolking blijft sterk groeien, mondiaal stijgt de welvaart en mensen gaan steeds meer in steden wonen. Tegelijkertijd lijden twee miljard mensen chronisch honger of hebben gebrek aan goed voedsel. Terwijl de mondiale vraag naar voedsel de komende decennia nog sterk zal toenemen, zorgt de voedselvoorziening nu al voor een onhoudbare druk op de draagkracht van de aarde. Onze huidige voedselproductie is verre van duurzaam: het draagt bij aan klimaatverandering, maakt gebruik van eindige grondstoffen en leidt tot een fors verlies van biodiversiteit. Het roer moet om!

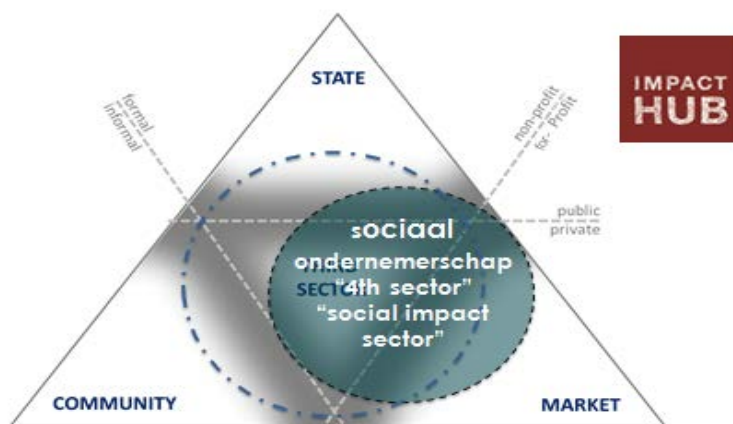
In de samenleving zien we vele initiatieven van mensen die hier mee aan de slag gaan. Veel bedrijven, niet-gouvernementele organisaties (ngo's) en burgerinitiatieven zoeken oplossingen die bijdragen aan deze transitie. *Hoe* we alle problemen oplossen is nog onduidelijk en de uitdaging die voor ons ligt is groot. Maar enkele wegen liggen echter voor de hand, zo stelt [Matthijs Schouten](#) in een voedseldebate (2016). We moeten:

- voedselverspilling tegengaan (1/3 van het voedsel wordt nu nog verspild).
- de ware prijs betalen voor ons voedsel door de externaliteiten te gaan verrekenen (feitelijk betalen we die al indirect door de onkosten van klimaatverandering, vervuiling, uitkeringen voor boeren die failliet gaan etc).
- de landbouw in ontwikkelde landen ecologiseren en in ontwikkelingslanden op agro-ecologische wijze intensiveren.

Ook de overheid heeft zich als doel gesteld dat Nederland binnen tien jaar mondiaal koploper is in gezonde en duurzame voeding ([Kamerbrief 21 november 2016](#)). De Staatssecretaris van Economische Zaken, Martijn van Dam en Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Edith Schippers stellen: *"In één generatie moeten we in staat zijn voldoende voedsel te produceren op een manier die in balans is met de draagkracht van onze aarde. Zonder een duurzame en stabiele voedselproductie geen blijvende beschikbaarheid van voedsel."*

Je ziet in Nederland dat de verhoudingen in de samenleving veranderen. Het [multi-actor perspectief](#) (MaP - Avelino & Wittmayer 2014) onderscheidt vier sectoren: de staat (publieke partijen), de markt (private bedrijven), de gemeenschap (huishoudens, families) en het maatschappelijk middenveld (non-profit, onderzoek en vrijwilligerswerk). De sectoren zijn geen vast omliggende entiteiten. De grenzen ervan worden juist bestreden, vervagen, verschuiven en zijn doorlaatbaar. In alle vier de sectoren spelen organisaties en individuen een rol in de transitie die plaatsvinden. Je ziet dat de overheid zich op sommige fronten terugtrekt ('einde van de verzorgingsstaat') en een nieuwe rol zoekt. Grote gevestigde organisaties staan onder druk. Ook in het maatschappelijk middenveld zie je dat de ledenaantallen van grote natuur- en milieuorganisaties terug loopt ([Compendium voor de Leefomgeving](#)). Tegelijkertijd zie je een toename van sociaal ondernemerschap en nieuwe burgerinitiatieven.

Bevragen institutionele logica's



De afgelopen elf jaar heb ik mij vanuit een niet-gouvernementele organisatie voornamelijk gericht op het veranderen van (inter)nationaal beleid (Nederland, Europese Unie, Verenigde Naties) en het beïnvloeden van gevestigde partijen in de private sector ([retail sector](#)). Maar ik raak steeds meer gefascineerd door wat er allemaal opkomt tussen de vier sectoren. In straten, wijken, dorpen en provincies starten bevlogen mensen initiatieven om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Georganiseerde buurtinitiatieven trekken van het informele naar het formele segment. Het aantal sociaal ondernemers neemt toe ([Social Enterprise NL](#)). De grenzen tussen staat en markt vervagen. Daar bovenop zie je dat op het oog kleine lokale initiatieven steeds vaker onderdeel zijn van grote mondiale netwerken, bijvoorbeeld [Transition network](#), [Ashoka](#), [BIEN](#), [Global Ecovillage Network](#)). Daardoor is de overkoepelende impact ervan moeilijk te overzien.

In deze dynamiek is er een zoektocht ontstaan naar nieuwe vormen van organiseren. Naar Nieuwe Business Modellen (NBM) die zich richten op meer dan geld alleen. Als organisatie ben ik gefascineerd door deze nieuwe vormen. Komende jaren wil ik mijn kennis en kunde inzetten om maatschappelijke transitie te ondersteunen en te versnellen. Dit komt door mijn diepe overtuiging dat de huidige situatie onhoudbaar is, we geen tijd te verliezen hebben en de noodzakelijke veranderingen nog onvoldoende van de grond komen. Bovendien krijg ik veel energie van alle goede initiatieven die ontstaan.

Onderzoeksvraag

De afgelopen vier maanden heb ik met de Masterclass Innovatie en Transformatie van de Erasmus Academie (februari – mei 2017) een duik genomen in het brede scala van nieuwe (burger)initiatieven en sociale ondernemers. In deze essay maak ik een samenvatting van mijn eerste bevindingen.

Ik heb mij in eerste instantie gericht op een aantal basisvragen waarmee ik de voedseltransitie ging verkennen:

- 1) Wat zijn *nieuwe business modellen*?
- 2) Wat zijn de voornaamste *thema's* die leven onder de pioniers?
- 3) Welke combinaties van (*meervoudige*) *waardecreatie* zijn er?
- 4) Is er sprake van (*transformatieve*) *sociale innovatie*?

Het is een combinatie van organisatorische vragen (1 en 3) en vragen die mij helpen de huidige voedseltransitie beter te doorgronden (2 en 4).

In **H1** kijk ik naar het concept van Nieuwe business modellen (NBM). Tevens adresseer ik een viertal thema's die op verschillende bijeenkomsten naar boven kwamen. In **H2** ga ik in op de gebruikte rechtsvormen van nieuwe organisaties en de roep om vernieuwing. In **H3** kijk ik naar de meervoudige waardecreatie van dertig initiatieven in de voedselsector. In **H4** kijk ik tot slot naar de sociale innovatie in de voedselsector.

1. De nieuwe generatie organisaties

Het bruist in Nederland van allerlei nieuwe initiatieven die zich richten op maatschappelijke impact. Ze zijn in hun opzet op zoek naar meer dan alleen financiële waarde. Deze *Nieuwe Business Modellen* (NBM) kenmerken zich door 'collectieve en gedeelde waardecreatie'. De opbrengsten van (samen) ondernemen is dan niet alleen geld, maar ook andere waardevolle zaken als tijd, aandacht, ervaringen, energie en producten. Er wordt gekeken hoe een organisatie met gewone alledaagse transacties (voedsel kopen, voedsel maken, transport of gereedschap delen) duurzaamheid kan realiseren (Jan Jonker, 2014). De nieuwe organisaties onderscheiden zich van conventionele bedrijfsmodellen met zeven karakteristieke eigenschappen.

	Conventioneel business model	Nieuw Business model
1	Een centraal principe: winst maken	Creëren van meerdere gedeelde en collectieve waarden
2	Gebaseerd op een lineaire economie	Richten zich op een circulaire economie
3	Focus op financieel eigendom	Focus op toegang boven bezit
4	Lineaire of verticale vormen van samenwerking	Horizontale samenwerking in netwerken
5	Transacties gestuurd door geld	Breder palet van transacties (bijvoorbeeld tijd, geld of energie)
6	Organisatie staat centraal in het ontwerp	Gemeenschap staat centraal in het ontwerp. Een beleving of community bouwen rond product(en) of dienst
7	Geld de centrale waarde	Meerdere vormen van waarde kunnen worden gecreëerd (zoals natuur, zorg, aandacht, geld enz)

Er zijn talrijke bijeenkomsten waar sociale ondernemers en burgerinitiatieven elkaar treffen. De afgelopen maanden bezocht ik onder andere de Copper8 Inspiratiemiddag over [samenwerking](#) (18 januari), [Lancing](#) Van Amsterdamse bodem in Pakhuis de Zwijger (28 januari), de Hub Amsterdam opening event [Unlikely Allies](#) (31 maart) en de [Conferentie Business Modellen voor de Circulaire Economie](#) (18 mei). Daarnaast heb ik meegeholpen met de organisatie van een bijeenkomst van Aan de Zaan over [sociaal ondernemerschap](#) (8 mei). De meeste opvallende vier thema's die steeds naar boven kwamen gingen over de verdienmodellen, samenwerking, rechtsvormen en de rol van de overheid.

Verdienmodellen nog moeilijk

Veel mensen hebben prachtige ideeën om bijvoorbeeld mensen te verbinden en milieuproblemen aan te pakken. Maar het is voor velen nog moeilijk om een goed verdienmodel te ontwikkelen.

Ik hoorde regelmatig dat nieuwe ondernemingen in hun innovatie nog worden beperkt door belemmerende regelgeving (bijvoorbeeld rondom afvaltransport en -gebruik). Ook zeiden mensen vaak dat in de praktijk iets duurdere maar meer verantwoorde producten nog moeilijk kunnen concurreren met de goedkopere en meer schadelijke producten (*"Iedereen vindt het een mooi initiatief maar koopt uiteindelijk toch het goedkopere alternatief"*). In de praktijk wordt door veel nieuwe initiatieven nog veel gebruik gemaakt van subsidies en donaties. Vooral de subsidieaanvragen vormen een tijdrovende bezigheid waarvoor sommigen liever een andere oplossing vinden.

Meer samenwerken gevraagd

Onder koplopers hoorde ik vaak de oproep om meer samen te werken en kennis en ervaringen te delen. Het gaat dan om samenwerken op basis van vertrouwen en lange termijn relaties. De gevestigde partijen vinden het vaak nog moeilijk deze nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan. Het geeft op korte termijn nog onzekere opbrengsten terwijl in bedrijven juist met korte termijn targets wordt gewerkt.

Pioniers roepen in dit opzicht ook de mededingingsautoriteiten op om meer circulair te gaan denken. Het tijdelijk toestaan van afspraken tussen producenten omtrent standaarden kan helpen bij het creëren van markten en het samenwerken in de keten (Jonker, Stegeman, Faber en Kothman 2017).

Terwijl pioniers druk bezig zijn met het opzetten van hun bedrijf, is er ook veel behoefte aan het delen van kennis onderling en het leren van elkaar. De vele platforms en bijeenkomsten die worden georganiseerd bieden die ruimte. Startups kunnen zelf echter ook niet aan alle verzoeken om mee te denken gehoor geven. Daarvoor vinden zij soms ludieke oplossingen. Zo heeft Kromkommer (organisatie die soepen maakt van afgedankte groenten) de [Krunch](#) (Kromkommer lunch) bedacht. Om mee te kunnen denken met allerlei projecten kan je elke 2^e en 4^e dinsdag van de maand een lunch voor ze verzorgen. In ruil daarvoor kan iedereen zijn idee met het team van Kromkommer bespreken.

Rechtsvormen passen niet meer

Ten derde hebben veel startups moeite met de bestaande rechtsvormen. De huidige conventionele vormen lijken niet te passen en elke vorm heeft zijn beperkingen. Soms wordt er gekozen voor een combinatie van rechtsvormen, maar ook dat heeft zijn nadelen. Nieuwe rechtsvormen worden voorgesteld. In het volgende hoofdstuk ga ik hier verder op in.

De rol van de overheid verandert

Tot slot is een terugkerend thema dat de rol van de overheid aan het veranderen is. De overheid verwacht meer zelfredzaamheid en initiatief vanuit de samenleving ('de participatie-

samenleving'). Nieuwe initiatieven ontstaan daar waar de overheid zich terugtrekt. Social Enterprise NL geeft aan dat overheden en met name gemeenten de potentie van sociale ondernemingen zien, maar worstelen bij het ontbreken van duidelijke kaders met het maken van beleid. *“Gemeenten geven aan meer samen te willen werken met sociale ondernemingen, bijvoorbeeld door leegstaande kantoorruimte makkelijker ter beschikking te stellen, een percentage van het inkoopvolume te reserveren voor sociale firma's of met hen afspraken te maken over het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking.”* aldus [Mark Hillen Stefan Panhuijsen](#). Ook voor de voedseltransitie benadrukt het kabinet het belang van goed lokaal beleid: *“De rol van lokale overheden is belangrijk: juist zij kunnen een sleutelrol vervullen bij het ontwikkelen en in praktijk brengen van integraal voedselbeleid.”* ([Kamerbrief 21 november 2016](#))

Uit de bijeenkomsten en een gesprek met de gemeente Zaanstad merk ik op dat de rol van de gemeente aan het veranderen is. Zo maakte de gemeente vroeger een stadsontwerp en die werd vervolgens voorgelegd aan de burgers. Tegenwoordig worden mensen veel eerder bij het proces betrokken. Omdat dit nog pril is constateren meerdere mensen nogal wat cynisme in de samenleving (*“ik mag meedenken maar jullie hebben het toch al bepaald”*). De gemeente kijkt ook hoe ze processen in de toekomst beter kunnen faciliteren en ondersteunen. Een goede regie is hierbij belangrijk. De gemeente Zaanstad werkt onder andere aan een toolkit van verschillende methodieken om nieuwe samenwerkingen te begeleiden (o.a. [Mutual Gains Approach](#), [Appreciative Inquiry](#) methode, [Scrum](#) - op termijn mogelijk met mensen van buiten de gemeente). Maar daarin schuilt ook weer het gevaar dat de gemeente een proces weer overneemt, terwijl zij erop aansturen dat het initiatief bij de buurt moet liggen. Praktisch gezien speelt dan ook de vraag wie betaalt je wel en wie niet in zo'n proces. Het valt me op dat gemeenten nog op zoek zijn naar hun nieuwe rol en de nieuwe vormen van samenwerken die kunnen ontstaan.

Koplopers met nieuwe business modellen vragen van de overheid vooral dat zij de ontwikkeling van de circulaire economie actief stimuleert door nieuwe wet- en regelgeving (stabiel meerjarenbeleid, voorbeeldrol, prijsprikkels) en aan de andere kant regelgeving weghaalt die de innovatie in de weg staat (bijvoorbeeld rondom afvaltransport en -gebruik) (Jonker, Stegeman, Faber en Kothman 2017).

2. Pioniers in oude jasjes

Conventionele rechtsvormen

De nieuwe organisaties opereren in een samenleving die nog niet volledig is ingericht op de nieuwe business vormen. *“De overkoepelende opgave is de economische drijfveren te verbinden met de grote maatschappelijke uitdagingen. Dat vraagt nieuwe manieren van organiseren. Dat vraagt ook nieuwe business- en financieringsmodellen”* ([Kamerbrief 21 november 2016](#)). De organisaties moeten zich nu nog schikken in conventionele rechtsvormen.

Er zijn op dit moment verschillende [rechtsvormen](#) die de organisaties zich kunnen aanmeten (zie tabel hieronder). Om de juiste [vorm te kiezen](#) moet je rekening houden met drie hoofdfactoren: of je alleen bent of met meerdere, hoe het zit met je aansprakelijkheden en wat fiscaal de meest gunstige oplossing is.

Rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid	Rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid
Eenmanszaak	Besloten vennootschap (bv)
Vennootschap onder firma (vof)	Naamloze vennootschap (nv)
Maatschap	Coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij
Commanditaire vennootschap (cv)	Stichting
	Vereniging

Voor de nieuwe generatie organisaties met als voornaamste doel het creëren van maatschappelijke waarde zijn naast de conventionele rechtsvormen (zoals de BV), de meest bruikbare rechtsvormen in Nederland de Stichting, Vereniging en Coöperatie (Jan Jonker, 2014).

De afgelopen maanden onderzocht ik dertig sociale ondernemingen. Het voornaamste criteria was dat ze iets deden met voedsel en er informatie over te vinden was (o.a website en Kamer van Koophandel). De organisaties stonden in de database van [De Nieuwe Business Modellen](#), onder de initiatieven van het platform [Van Amsterdamse Bodem](#), op [The Good Search](#), of werden aangereikt als suggesties gedurende het onderzoek.

Het merendeel hiervan stond geregistreerd als Stichting. Daarnaast waren er twee voorbeelden waar een stichting samen ging met een BV of een eenmanszaak. Het totaal overzicht staat in de tabel hieronder.

Rechtsvorm	Aantal	Organisatie
Stichting	12	Koken, Eten, Daten - Buurt Buik – Boeregoed – Co-Bomen – Transfarmers - Hotspot Hutspot – Viva Las Vega's - Delftse PROEFtuin - Lekker Nassuh – Thuisafgehaald - GEEF café - In Stock
Besloten Vennootschap (bv)	5	NO Food Wasted - Fruitful Office – PicNic - Willem&Drees – Boeren en Buren
Eenmanszaak	4	Lekker Lokaal - We Tailer – Zaanse Zwam – Leven zonder afval
Cooperatie	4	De Fruitmotor - Herenboeren - Voedsellokaal Oosterwold - Lokal2Lokal
Vennootschap onder firma (vof)	2	Tiny Foods - Brownies & DownieS
Maatschap	1	Voedselbos Ketelbroek
Stichting & BV	1	Kromkommer
Stichting & Eenmanszaak	1	Lokaal & Sociaal

Ik het volgende hoofdstukken beschrijf ik de waardecreatie waar ze voor staan (H3) en de sociale innovatie die zij vormgeven (H4).

Beperkingen van de conventionele rechtsvormen

De nieuwe sociale ondernemers verlangen her- en erkenning en vinden deze niet in de huidige rechtsvormen. Een meerderheid (79%) van de sociale ondernemingen in Nederland geeft aan een nieuwe juridisch vorm aan te nemen als deze zou bestaan. Zij richten zich op maatschappelijke vraagstukken en ervaren de bestaande rechtsvormen als een obstakel:

- De meeste social enterprises kiezen voor de **BV**, maar die reflecteert hun maatschappelijke gedrevenheid niet en geeft de stakeholders geen zekerheid dat de onderneming maatschappelijk is en blijft. Deze ondernemers worstelen met het borgen

van hun maatschappelijke missie. Zij moeten aan investeerders en andere stakeholders bewijzen dat zij sociaal ondernemer zijn en blijven. Zij moeten de druk van investeerders weerstaan om meer op financiële aandeelhouderswaarde te sturen. Dit speelt ook wanneer de overheid een stakeholder is. Dan is het de vraag hoe de sociaal ondernemer - werkend vanuit een BV - deze relatie kan vormgeven vanuit zijn missie en waarden.

- Een andere groep ondernemers – met name in het semipublieke domein – voelt zich gedwongen om te kiezen voor een **stichting**. Maar deze kent geen eigenaarschap van de ondernemer en krijgt dus moeilijk toegang tot risicodragend kapitaal. Zij kunnen alleen risicodragend kapitaal aantrekken via donaties en subsidies. Daardoor is ook vreemd vermogen moeilijk te verkrijgen.
- Een derde groep vindt een middenweg door een **BV te combineren met een stichting**. 16% van de leden van Social Enterprise NL voelt zich gedwongen om te werken vanuit een BV en stichting-combinatie. Deze constructie leidt tot veel extra administratie en belemmert de transparantie.
- Een kleine groep kiest voor de **coöperatie**, maar de wet schrijft de bestuurders van de coöperatie voor dat zij het belang van hun leden moeten dienen en dat strookt niet altijd met het maatschappelijk belang. ([B.V.m.](#)).

Social Enterprise NL geeft aan dat er globaal een drietal redenen zijn om de rechtsvormen voor sociale ondernemers aan te passen:

- De ondernemer heeft behoefte om zijn maatschappelijke missie wettelijk te verankeren en hiermee duidelijkheid naar stakeholders te creëren.
- De huidige mogelijkheden leiden tot bureaucratie en zijn niet transparant.
- De overheid heeft behoefte aan duidelijke kaders om samenwerking met sociale ondernemingen vorm te geven.

Mark Hillen en Stefan Panhuijsen concluderen in het [visiedocument](#) hierover: *“Het is tijd dat Nederland haar ondernemingsrecht op dit vlak vernieuwt en deze ontwikkeling faciliteert.”*

Code sociale ondernemingen

In de zoektocht naar her- en erkenning hebben de sociale ondernemers in Nederland gewerkt aan de [Code sociale ondernemingen](#). De definitieve versie hiervan wordt in juni verwacht. In deze code worden de leidende principes van sociaal ondernemen uitgewerkt en van handvatten voorzien. Met de code willen de ondernemers laten zien dat het creëren van maatschappelijke impact voorop staat. Zo hopen zij zich sterker te positioneren in het maatschappelijke verkeer en kan het voor andere partijen, zoals overheden en financiers, een basis zijn voor beleid.

Nieuwe rechtsvormen aan de horizon

Er zijn meerdere voorstellen voor nieuwe of aangepaste rechtsvormen. Hieronder geef ik twee voorbeelden. De eerste gaat specifiek over nieuwe vormen van samenwerking in een circulaire economie. De tweede gaat over een aanpassing van bestaande rechtsvormen en is van toepassing op alle maatschappelijke missies.

- Circulaire Economie Service Company (CESCo)

Voor het realiseren van een circulaire economie is het noodzakelijk dat we businessmodellen creëren die ook aantrekkelijk zijn voor de partners uit de lineaire economie stelt Erick Wuestman (voorzitter van de stichting Circulaire Economie en adviseur bij KplusV). Hij is betrokken bij het ontwikkelen van dergelijke businessmodellen en noemt dit CESCo. Dit is een rechtspersoon vergelijkbaar met een bv. Dat model creëert niet alleen economische

waarde, maar ook sociale en ecologische waarde (meervoudige maatschappelijke waardecreatie).

Centraal in een CESCO staat dat de ketenpartners overeenkomsten sluiten voor gebruik (een dienst) in plaats van voor koop, waarbij de producent eigenaar blijft. Een CESCO is zo ontworpen dat terugname en hergebruik voor die fabrikant aantrekkelijk wordt. De fabrikant van een oneindige bron (bijv. Pet) zal daar voor altijd eigenaar van blijven en levert de stof als een dienst (Pet as a service). De andere partijen worden aandeelhouder in de onderneming (CESCO) en ontvangen dividend ([Link Magazine 2, 2017](#)).

- N.V.m / B.V.m / Cooperatie.m

Social Enterprise NL heeft een voorstel gedaan voor een juridische aanpassing van de bestaande rechtsvormen. Hiermee zou een nieuwe modaliteit ontstaan, aangeduid met “.m” van “maatschappelijk”. Dan zou je dus de N.V.m, de B.V.m of een Coöperatie.m krijgen en spreek je van een “maatschappelijke vennootschap” of “maatschappelijke coöperatie”. Het is een juridische vertaling van vier leidende principes van sociaal ondernemerschap, welke dan ook juridisch worden geborgd:

- De organisatie heeft primair een maatschappelijke missie.
- Er is een hoge mate van betrokkenheid van stakeholders (gedeelde intentie en gedeeld waardesysteem).
- Er is zoveel mogelijk transparantie (als belangrijkste instrument voor maatschappelijke bedding en acceptatie).
- Er zijn financiële kaders (herinvestering van beschikbare marges in het bereiken van de maatschappelijke doelen). ([B.V.m.](#))

Voor de nieuwe rechtsvormen is nu de hoop gevestigd op de lopende kabinetsformatie (zomer 2017). De noodzaak voor nieuwe rechtsvormen kan daarin een rol gaan spelen. De politieke animo is er, meerdere politieke partijen (o.a. PvdA, D66, CDA en ChristenUnie) hebben dit benoemd in hun verkiezingsprogramma. De nieuwe vormen regering is nu aan zet!

3. Wat een waarde

Er zijn tientallen - zo niet honderden - nieuwe initiatieven in Nederland die zich richten op voedsel. Van dertig voedselinitiatieven heb ik gekeken naar de rechtsvorm (H2) en naar voorbeelden van meervoudige waardecreatie. Dit is geen representatieve steekproef maar schetst wel een eerste beeld van de variatie die ik heb waargenomen.

Waardecreatie is de uitkomst van een set intentionele organisatorische activiteiten. Deze ontstaat door het op elkaar betrekken van natuurlijk, ecologisch, sociaal en institutioneel kapitaal. Er is dan sprake van waardecreatie wanneer de totale ‘kapitaalinkomsten’ tenminste gelijk of groter zijn dan de geïnvesteerde kapitalen. Er is sprake van *meervoudige waardecreatie* als er op een gebalanceerde manier ‘winst’ is voor alle kapitalen en niet voor een in het bijzonder ([Jan Jonker](#)).

Ik heb voor alle dertig initiatieven inzichtelijk gemaakt welke sociale, ecologische en economische waarde ze claimen te creëren (People, Planet & Profit). Ik maak daarin geen

onderscheid tussen waarden die worden uitgedrukt in geld (harde waarden) en zaken die niet in geld worden uitgedrukt maar wel van waarde zijn voor de maatschappij (zachte waarden). Het totaaloverzicht van mijn bevindingen staat in de bijlage.

PEOPLE - Sociale waarden

De projecten die ik heb bekeken richten zich op de creatie van onderstaande sociale waarden (van vaak naar minder vaak):

- Betrekken van mensen met afstand tot de maatschappij
Het bieden van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt; statushouders/nieuwkomers, ex-gedetineerden, mensen met een lichamelijke of psychische beperking.
- Bevorderen van sociale cohesie
Integratie in buurten, contact met eenzame mensen, zorg voor ouderen, samen voedsel maken en eten, verzorgen van maaltijden voor mensen die steun kunnen gebruiken.
- Eerlijke prijs voor lokale voedselproducenten
Door lange ketens krijgen boeren geen eerlijke prijs, door kortere ketens krijgt de producent weer het merendeel van de opbrengst in plaats van de supermarkt.
- Reduceren schadelijke mondiale sociale impact
Het doorgeven van opbrengsten (voor elke aankoop, worden fruitbomen geplant in Afrika) of het beperken van sociale schade door veeteelt in andere landen door aanbieden/promoten van alternatieven met minder schadelijke impact.
- Relatie met lokale voedselproducenten
Weer in contact komen met de boer die je voedsel maakt via verhalen op de website of georganiseerde markten/verkooppunten.

PLANET - Ecologische waarden

Naast de sociale waarden richten de meeste initiatieven zich ook op ecologische waarden. Vaak worden meerdere ecologische waarden gecreëerd (van vaak naar minder vaak):

- Tegengaan van voedselverspilling en afval
"Voedselafval" benutten, verkoop promoten van producten waarvan houdbaarheid bijna is verlopen, afvalreductie door meer duurzame producten te gebruiken voor het bewaren, vervoeren en koken van voedsel.
- Tegengaan van klimaatverandering
Manieren om CO₂-uitstoot terug te brengen, zoals het reduceren van voedselkilometers door streekproductie, elektrisch vervoer van voedsel, natuurlijke CO₂-opslag combineren met voedselproductie ([voedselbossen](#)).
- Biodiversiteit herstellen en biologische voedselproductie
Alternatieve vormen van voedselproductie die de biodiversiteit herstellen (voedselbossen).
Produceren zonder gebruik van gif en genetische gemodificeerde gewassen.

PROFIT - Economische waarden

Tot slot genereren de initiatieven ook economische waarde, vaak om het maatschappelijke doel te verwezenlijken (van vaak naar minder vaak):

- Verkoop van producten
Bijvoorbeeld soep gemaakt van afgedankt voedsel, de verkoop van restfruit aan verwerkers in de streek voor hoogwaardige en innovatieve producten, paddestoelen grow kits, snacks

van insecten, eigen geproduceerd voedsel, bereide maaltijden, plukabonnementen.

- Verkoop van dienst

Het onder consumenten promoten van voedsel van retail dat dicht bij de houdbaarheidsdatum is, bezorgdienst van voedselpakketten, platform voor bestellen van streekproducten.

- Creëren van lokale werkgelegenheid / stimuleren van lokale economie:
Behoud van ambachten, aanjagen van circulaire producten met bestaande reststromen.

Overige bevindingen

Tot slot nog een aantal opmerkelijkheden met betrekking tot de collectieve en gedeelde waardecreatie van de onderzochte initiatieven:

- Beyond consument

Bij sommige initiatieven zoals de [Herenboeren](#) (cooperatie) vervagen oude patronen en wordt expliciet benoemd dat de leden behalve eigenaar, ook klant, producent en consument zijn van producten die de boerderij voortbrengt.

- Pay it forward

In meerdere initiatieven worden producten doorgegeven. Zo heeft restaurant GEEF een [speciale munt](#) die één maaltijd vertegenwoordigt die je kan doorgeven aan iemand waarvan jij vindt dat hij of zij een lekkere maaltijd verdient.

- Ruilen van producten

Ik kwam niet veel voorbeelden tegen waar producten/diensten niet alleen gekocht maar ook kunnen worden geruild. Dit wordt wel expliciet genoemd bij [Lekker Nassuh](#) waar je minder betaalt als je meedoet. Ook GEEF werkt met vrijwilligers om mensen de gelegenheid te geven om ook met tijd te kunnen betalen voor een maaltijd.

- Bitcoin

Slechts één initiatief (wederom [Lekker Nassuh](#)), noemt specifiek de mogelijkheid te betalen met [Bitcoin](#) als alternatief betaalmiddel.

In het volgende hoofdstuk kijk ik naar mijn bevindingen vanuit het oogpunt van sociale innovatie.

4. Sociale innovatie rondom voedsel

In de onderzochte initiatieven zie je veel sociale innovatie. Er vinden veranderingen plaats in de sociale relaties, er ontstaan nieuwe manieren van doen, organiseren en denken. Er vindt vernieuwing en heruitvinding plaats (werkdefinitie [Transit Social Innovation](#)).

We doen steeds meer **kennis** op over de staat van de aarde en de grenzen aan groei. Vanuit een mondiaal perspectief wordt gekeken naar voedselvraagstukken (groei van de bevolking, schaarste en toegang tot voedsel). Door alle ketenanalyses weten we beter dan ooit te voren wat de totale impact is van onze producten (productie, transport, consumptie).

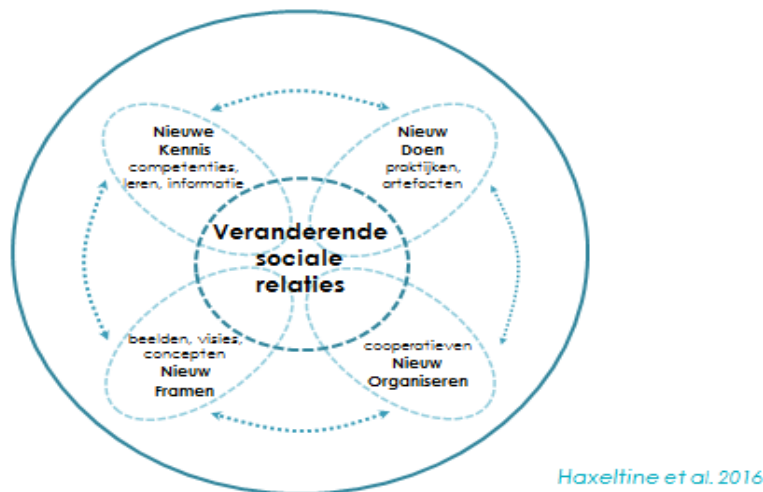
Veel mensen gaan aan de slag met nieuwe manieren van voedselproductie en consumptie (**doen**). De gangbare voedselverspilling wordt steeds minder geaccepteerd. Er zijn veel initiatieven die deze verspilling op de kaart zetten en er ook praktisch iets aan doen:

- Door er producten van te maken ([Kromkommer](#)).
- Door er maaltijden van te maken in een restaurant ([In Stock](#), [GEEF](#)).

- Door consumenten te wijzen op producten met korting die bijna verlopen zijn ([No Food Wasted](#)).

In het slechtste geval hou je daar het probleem mee in stand. Je kan het zien als symptoombestrijding dat bedrijven er nu mee weggomen zoveel weg te gooien omdat anderen er wel iets mee gaan doen. Aan de andere kant, krijgt dat afval weer waarde, groeit hierdoor het bewustzijn en de verontwaardiging van de verspilling en ontstaan er nieuwe samenwerkingsverbanden die een circulaire economie op gang brengen.

Sociale innovatie



Daadwerkelijk de vleesconsumptie afbouwen en vervangen door alternatieven als paddestoelen of zelfs insecten lijkt voor veel mensen nog ver weg. Maar vooralsnog neemt de vleesconsumptie jaarlijks af ([LEI](#)) en worden begrippen als vegetariër of flexitariër steeds meer gewoon. Verschillende organisaties richten zich op de verkoop of promotie van:

- Alle vleesvervangers ([Viva las Vega's](#)).
- Paddestoelen als alternatief voor vlees ([Zaanse Zwam](#)).
- Insecten als eiwitbron ([Tiny Foods](#)).

Dat we ons op alle fronten moeten inzetten om de negatieve effecten van klimaatverandering te beperken is nu alom bekend bij burger, bedrijf en overheid. Waar een bindende Klimaatwet nog uitblijft zijn bedrijven wel al aan de slag:

- Kortere afstanden van seizoengebonden voedsel waarmee uitstoot door transport wordt bespaard ([Willem&Drees](#)).
- Bezorgservice die gebruik maakt van elektrische auto's ([PicNic](#)).

Door het creëren van korte ketens met minder partijen tussen de producent en de consument, krijgen boeren een meer eerlijke prijs voor hun product. Meerdere initiatieven helpen consumenten met deze korte lijnen tot stand te brengen:

- Streekproducten worden rechtstreeks afgenomen van de boer ([Boerenburen](#), [Lokal2Lokal](#)).

Maar consumenten worden ook weer zelf producent. Meerdere initiatieven creëren de mogelijkheden om lokaal en met elkaar voedsel te produceren:

- Pluktuinen ([Co-bomen](#)).
- Samenwerking van voedselproducenten in de stad ([We Tailer](#)).

- Samenwerking voor productie van eigen voedsel waarbij de leden behalve eigenaar, ook klant, producent en consument van producten zijn ([Herenboeren](#)).

Ook de manier van produceren wordt uitgedaagd. Initiatieven richten zich op verduurzaming van de huidige productie en op alternatieve vormen:

- Streekgebonden duurzame productie ([Willem&Drees](#)).
- De opkomst van voedselbossen als een alternatief ([Voedselbos Ketelbroek](#)).

Je ziet dat voedsel in meerder initiatieven wordt ingezet als middel voor contact en verbinding:

- Om eenzaamheid tegen te gaan ([Thuisafgehaald](#)).
- Om kwetsbare groepen te activeren ([Hotspot Hutspot](#), [Brownies&Downies](#)).
- Om mensen met een beperking te betrekken ([Koken, Eten, Daten](#)).

De bestaande landbouw wordt uitgedaagd en nieuwe **concepten en visies**, doen hun intrede. Denk hierbij bijvoorbeeld aan natuurinclusieve landbouw, voedselbossen, verticale tuinen, cityfarming.

Tot slot doen nieuwe vormen van **organiseren** hun (her)intreden. In sommige gevallen zijn het niet de nieuwe organisatievormen an sich die innovatief zijn, maar omdat deze vormen (op)nieuw worden ingezet creëren ze een nieuw speelveld. Denk bijvoorbeeld aan:

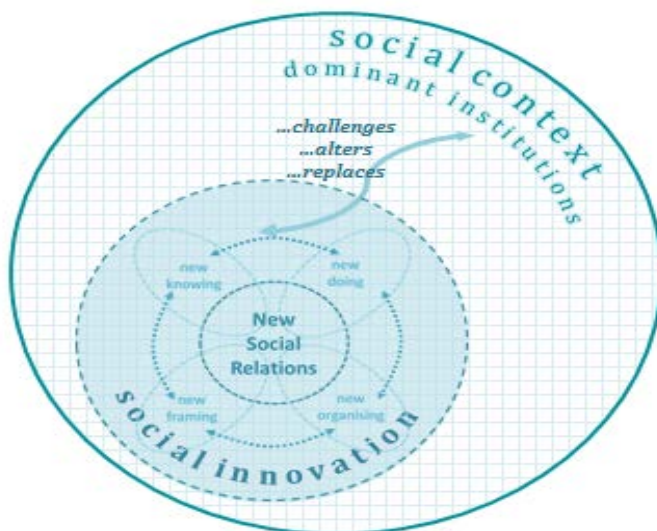
- Coöperaties voor gezamenlijke inkoop ([BoerenBuur](#)).
- Coöperaties voor eigen productie ([Herenboeren](#)).
- Maatschap dat inspireert tot nieuwe vormen van voedselproductie ([Voedselbos](#)).

Conclusie

Het mooie aan transitie is dat iedereen er in zijn directe omgeving mee aan de slag kan. In de afgelopen vier maanden heb ik gezien dat er veel lokale voedselinitiatieven zijn. Veel mensen bij de overheid, in gevestigde bedrijven, nieuwe ondernemers en buurtgroeperingen zijn met duurzame voeding aan de slag.

Er is absoluut sprake van sociale innovatie in de voedselsector. De hamvraag blijft natuurlijk of er sprake is van *transformatieve sociale innovatie*: weet de huidige sociale innovatie de dominante structuren uit te dagen, te hervormen en/of vervangen (Haxeltine et al. 2016, Wittmayer et al. 2015, Avelino et al. 2014)? De dominante instituties kenmerken zich door niet-duurzame voedselproductie en consumptie. We leven in de schijn dat we oneindig kunnen produceren en consumeren en dat afval weer verdwijnt. Alles lijkt voor veel mensen op elk moment toegankelijk en het aanbod in de supermarkt laat niets van de mondiale schaarste zien (toonbanken vol vis, alle groenten het hele jaar door beschikbaar en bergen goedkoop vlees). We hebben een enorm intensieve en gesubsidieerde veeteelt en voorsnog loopt de biodiversiteit terug. Het is geen tijd voor kleine stapjes.

Transformatieve sociale innovatie?



Transformatieve sociale innovatie = de mate waarin sociale innovatie > dominantie structuren uitdaagt, hervormt en/of vervangt.

Haxeltine et al. 2016
Wittmayer et al. 2015
Avelino et al. 2014

Het is mooi om te zien dat de koplopers overal in het land aan de slag zijn gegaan. De concrete initiatieven inspireren weer andere mensen om ook soortgelijke stappen te zetten. Er is wel degelijk potentie voor een transformatie van ons voedselsysteem. De uitdaging is nu deze ontwikkeling verder te verbreden, verdiepen en opschalen.

De nieuwe initiatieven dagen het huidige regime uit en verkennen de alternatieven. Helaas hebben ze nog vaak moeite in het huidige systeem overeind te blijven. Deze pioniers hebben de komende jaren vooral veel bijval nodig; vanuit de samenleving (o.a. de keuze die mensen kunnen maken als consument), vanuit het maatschappelijk middenveld (o.a. creëren van bewustwording, onderzoeken van alternatieven en nieuwe relaties) en de overheid (faciliterende regelgeving).

Door de vele netwerken, platformen en sociale media zie je dat initiatieven zich uitbreiden en op steeds meer plekken in het land ontstaan. Ook zie je dat door de globalisering er in toenemende mate aansluiting wordt gevonden bij internationale netwerken. Deze mondiale beweging kan tot onvoorziene doorbraken en successen leiden. Internationaal dienen de

nieuwe ontwikkelingen zich in een razend tempo aan.

Ik heb van dertig organisaties kunnen zien hoe er gewerkt wordt aan meervoudige waardecreatie. Het valt me op dat meerdere initiatieven gericht op de ecologische verduurzaming van ons voedsel worden gecombineerd met het aanpakken van sociale vraagstukken. Ook zie je dat alternatieven voor onze huidige productie meer ruimte krijgen in het onderwijs (zoals onlangs de inauguratie van [drie nieuwe professoren](#) voor sustainable management of landscape, forest and food, Van Hall Larenstein).

Er wordt gezocht naar nieuwe samenwerkingsverbanden, waaronder met lokale overheden. Terwijl de overheid meer ruimte probeert te maken voor nieuwe initiatieven is zij haar rol aan het herdefiniëren. Als sociale ondernemers worden gesteund in hun ontwikkeling kunnen mooie nieuwe relaties ontstaan.

De koplopers vragen de overheid ondersteuning door nieuwe regelgeving (o.a. prijsprikkels, tijdelijk toestaan van afspraken tussen producenten voor nieuwe samenwerkingen café). Regelgeving die innovatie in de weg zit moet worden weggenomen (o.a. rondom afvaltransport en gebruik). En er is behoefte aan een stabiel meerjarenbeleid waarbij de overheid zelf een voorbeeldfunctie vervult (Jonker, Stegeman, Faber en Kothman, 2017).

In deze tijd lijken de huidige rechtsvormen niet toereikend voor de nieuwe ondernemers die ontstaan. Sociale ondernemers roepen op tot meer erkenning en herkenning voor hun maatschappelijke missies. Nieuwe rechtsvormen zijn noodzakelijk. Gelukkig is er voor nieuwe ondernemers veel ondersteuning online ([Iversity](#)) en offline (o.a. [HUB](#), [Zaan2connect](#)) te vinden.

Als nieuwe business modellen in toenemende mate worden ondersteund door een meer faciliterende overheid, dan ligt een prachtige ontwikkeling voor ons. Naast de afzonderlijke initiatieven zie ik veel potentie in de opkomst van meer gebiedsgeoriënteerde ontwikkelingen. Door in regio's samen aan de slag te gaan ontstaan hoopgevende bewegingen zoals de geïntegreerde en circulaire gebiedsontwikkeling en waardecreatie ([Voedsellokaal Oosterwold](#)) en het Open netwerk voedsel Innovatie Zuid-Holland ([Voedselfamilies](#)).

De transitie-vraagstukken waar we voor staan zijn mondiaal van aard maar vragen vooral ook van ons om lokaal praktische oplossingen te zoeken. *"We find ourselves potentially moving through one of history's great turning points. To push into the new opportunity spaces, we must work out how to let go of what we know and explore key aspects of what comes next"* ([Volans](#)). De Global Compact van de Verenigde Naties heeft daarvoor het [Project Breakthrough](#), een online platform gelanceerd. Het geeft voorbeelden van zakelijk leiders die verder denken dan incrementele duurzame ontwikkeling. Zij omarmen de chaos en ontwrichting en hebben een exponentiële mindset. Deze internationale beweging biedt kansen voor Nederland, als we er nu vol voor gaan. We hebben in Europa al de reputatie van [hekkensluiter](#) in de hernieuwbare energie. Laten we daar geen gewoonte van maken.....

Geraadpleegde bronnen

Literatuur en geraadpleegde bronnen

- Nieuwe Business Modellen, Samen Werken aan Waardecreatie - Jan Jonker (Red.) (2014)
- [Een zwaluw voorspelt veel goeds](#). Resultaten van het landelijk onderzoek 2016-2017 naar Business Modellen voor de Circulaire Economie – Jan Jonker, Hans Stegeman, Niels Faber, Ivo Kothman (2017)
- Iversity course: [New Business Models](#) – Working Together on Value Creation
- Business Modellen voor sociale ondernemingen – Bram Kodde, Masterthesis Vrije Universiteit Amsterdam (2016)
- [B.V.m.](#) - De sociale onderneming op weg naar het Burgerlijk Wetboek, Mark Hillen Stefan Panhuijsen Sociale Enterprise NL (2016)
- Bottom-up innovaties, digitalisering en overheid kunnen ketens circulair maken ([Link](#) magazine, 2017)
- [Het Ondernemersplein](#)
- [Social Enterprise NL](#)

Desk research praktijkvoorbeelden in de voedselsector

De dertig voorbeelden zijn gevonden via:

- de database van de website [De Nieuwe Business Modellen](#)
- [Van Amsterdamse Bodem](#)
- [The Good Search](#)
- aangereikte suggesties gedurende het onderzoek

Experiment

- Het mede organiseren van een [interactieve sessie over sociaal ondernemerschap](#) (Aan de Zaan 8 mei 2017)
- Interviews en mailcontact met sociale ondernemers, gemeente Zaanstad en Social Enterprise NL
- Bijwonen van diverse bijeenkomsten in 2017:
 - de Copper8 Inspiratiemiddag over [samenwerking](#) (18 januari)
 - [Lancering](#) Van Amsterdamse bodem in Pakhuis de Zwijger (28 januari)
 - de Hub Amsterdam opening event [Unlikely Allies](#) (31 maart)
 - [Inaugurele rede](#) Sustainable management of landscape, forest and food, Van Hall Larenstein Instituut (17 mei)
 - de [Conferentie](#) Business Modellen voor de Circulaire Economie (18 mei)