

## Systemdenken als sleutel tot een duurzame landbouwsector

### In het kort

De Nederlandse voedselindustrie is een grote bron van inkomsten, banen en kansen. Momenteel staat de sector echter voor enorme uitdagingen rondom duurzaamheid. Ketens zijn complex met onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden, en de achterliggende drijfveren zijn gericht op lage prijs ten koste van kwaliteit. Om dit te veranderen is een systeemvisie nodig, welke rekening houdt met de dynamiek in een sector en de succesfactoren voor een effectieve transitie.

In de verduurzaming van de voedselindustrie liggen grote mogelijkheden. Om deze te bereiken moeten ambitieuze doelen worden gesteld—enkel streven naar beperking van negatieve invloed gaat de sector niet duurzaam maken. We moeten gezamenlijk streven naar een industrie die de grenzen van onze planeet op lange termijn respecteert, en netto-positieve invloed heeft.

Wij hopen met dit *whitepaper* bij te dragen aan het verder brengen van de discussie op dit onderwerp.

### Waarom deze discussie

De Nederlandse voedselindustrie is groot. Maar liefst 20% van onze nationale export bestaat uit landbouwproducten (zo'n 100 miljard euro per jaar)<sup>1</sup>, waarmee we de tweede landbouwexporteur ter wereld zijn. Voedingsmiddelen bedragen 22% van de totale Nederlandse productie, met meer dan 5000 bedrijven en 135.000 werknemers<sup>2</sup>. Bij de omvang van deze sector horen dus ook grote kansen: met continue vooruitstrevendheid en innovatie kan Nederland zich profileren als wereldleider op het gebied van voedingsindustrie.

De huidige Nederlandse voedselsector kampt echter met enorme uitdagingen omtrent sociale, ecologische en economische duurzaamheid. De sector is verantwoordelijk voor 14% van de totale Nederlandse uitstoot van broeikasgassen<sup>3</sup>, kampt met eutrofiëring en bodemuitputting, en gebruik van landbouwchemicaliën wordt gelinkt aan ecologische achteruitgang<sup>4</sup>. Huidige productiemethoden staan onder continue druk om goedkoper te produceren, met onder andere armoede bij producenten als gevolg<sup>5</sup>. Het aanbod laat zich kenmerken door goedkope en sterk verwerkte producten, wat leidt tot toename van overgewicht<sup>6</sup> en externe (sociale en ecologische) kosten, welke niet meegenomen worden in de prijs van het product.

In internationale handelsketens zien we vergelijkbare problematiek. Kinderarbeid, slavernij, armoede, ondervoeding, vervuiling, en grootschalig verlies van bodemvruchtbaarheid en biodiversiteit zijn aan de orde van de dag. Ook hiervoor is Nederland als speler op de internationale markt verantwoordelijk. Hoe kan het zijn dat een sector, welke wereldwijd werk verschaft aan bijna een derde van de werkende bevolking<sup>7</sup> en letterlijk van levensbelang is voor de rest van de wereld, met zo veel diepgewortelde problemen worstelt?

<sup>1</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/03/nederlandse-landbouwexport-op-recordhoogte>

<sup>2</sup> <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/food/voedingsmiddelenindustrie/>

<sup>3</sup> [https://www.rvo.nl/sites/default/files/2016/12/RVO\\_De%20Nederlandse%20landbouw%20en%20het%20klimaat\\_Broch\\_def.pdf](https://www.rvo.nl/sites/default/files/2016/12/RVO_De%20Nederlandse%20landbouw%20en%20het%20klimaat_Broch_def.pdf)

<sup>4</sup> In de afgelopen 27 jaar zijn insecten teruggedrongen met meer dan 75% (studie Duitsland): C. Hallmann et al., Plos One, *More than 75 percent decline over 27 years in total flying insect biomass in protected areas* (2017)

<sup>5</sup> In veel landbouwsectoren leven 30-50% van de boeren onder de armoedegrens: ING Economisch Bureau, *De boer op: tijd voor keuzes voor agrarisch Nederland* (september 2016)

<sup>6</sup> 49% van de Nederlanders heeft overgewicht <https://www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/overgewicht/cijfers-context/huidige-situatie#node-overgewicht-volwassenen>

<sup>7</sup> Werkgelegenheid in landbouw is 28.7% van totale werkgelegenheid wereldwijd (gemiddelde ILO schatting): World Bank (2017), 'Employment in agriculture' <https://data.worldbank.org/indicator/SL.AGR.EMPL.ZS> (bezoekt 27 maart 2018)

## De regels van het spel

De voedselindustrie bestaat uit meerdere sterk verbonden sub-sectoren, complexe ketens en veel variabelen. Goede analyse hiervan vereist een systemische blik, waarbij wordt gekeken naar hoe de verschillende ‘spelregels’ voor actoren in de sector leiden tot een stabiele staat van ‘onduurzame’ uitkomsten; een falend systeem. Hoofdoorzaken welke ten grondslag liggen aan dit systeemfalen:

- **De huidige markt is gericht op productie op grote schaal, voor een zo laag mogelijke prijs, met weinig waardering voor uiteindelijke kwaliteit.** Deze neerwaartse spiraal is bijvoorbeeld duidelijk zichtbaar in de prijsoorlogen in Nederlandse supermarkten, waarvan het effect door de hele waardeketen te zien is; prijzen moeten omlaag en productie moet omhoog, als gevolg waarvan de ecologische en sociale kosten stijgen maar niet meegerekend worden in het product.
- **Er wordt gehoopt dat de consument het tij zal keren.** Dit is in bijna elke transitie een illusie gebleken. De consument koopt wat hem wordt voorgeschoteld en spreekt binnen die keuzes zijn voorkeur uit. De consument is zelden de drijvende kracht achter grote veranderingsprocessen. Uiteindelijk zullen we consumenten moeten *nudgen*: erkennen en belonen van duurzamer gedrag, terwijl onduurzame keuzes minder aantrekkelijk worden gemaakt.
- **Rollen en verantwoordelijkheden rondom problematiek in de voedselketens zijn onduidelijk.** Consumenten zijn onwetend over de herkomst van producten, en verwachten dat retailers verantwoorde goederen leveren. Retailers verwijzen door naar de waardeketen, waar producenten kampen met zeer kleine marges en juist de retailers en de consument aankijken, of de overheid voor wet- en regelgeving. De overheid zo lijkt het, kent twee manieren van handelen. Of ze is terughoudend om in te grijpen in vrije marktwerking en legt verantwoordelijkheid bij de industrie neer. Of ze grijpt naar wet- en regelgeving om gedrag af te dwingen. Beiden zijn in isolatie niet effectief, zo kan na jaren van patstellingen en crises worden geconcludeerd; er moet worden gewerkt aan het creëren van een gunstig klimaat voor de business case van duurzame productie en consumptie.
- **Er wordt te weinig holistisch gekeken naar voedselketens, en er is geen gedeelde visie of aanpak.** De problemen in de ketens kunnen niet door individuele spelers of geïsoleerde projecten opgelost worden. De uitkomst is ingebakken in de manier waarop we zijn georganiseerd en de spelregels van het spel van vraag en aanbod. Voor het structureel verbeteren van de sector is het nodig om een duidelijk gedefinieerd doel en een heldere strategie te hebben, gedragen door een kritische massa aan stakeholders.

## De sleutel voor een betere sector

Op basis van bijna 10 jaar ervaring in het aanjagen en begeleiden van duurzame transitieën stellen wij dat het succesvol aanpakken van grootschalige problemen in (internationale) voedselketens een holistische, systemische aanpak vereist, gebaseerd op zes sleutelementen<sup>8</sup>:

### 1. Gedeelde visie op duurzaamheid

Formuleer een gezamenlijke visie op wat duurzaamheid binnen een bepaalde keten betekent, waar een kritieke massa binnen de sector zich achter kan scharen. Deze ambitie moet verder gaan dan het beperken van negatieve impact; het moet gaan over positieve impact. Er moet ruimte zijn voor zowel ecologische houdbaarheid (true pricing, focus op de bodem en biofysische processen, circulair regeneratieve landbouw<sup>9</sup>) als volksgezondheid (focus op nutriëntendichtheid, eiwittransitie, voedselomgeving).

### 2. Actiegerichte strategie

Definieer een plan van aanpak met concrete acties. Zorg voor gedegen kennis van lokale behoeften en invloeden, zodat individuele partijen ambitieuze tussendoelen kunnen stellen.

<sup>8</sup> Dit concept staat bekend als de ‘Six Key Elements of Market Transformation’ van NewForesight, en wordt onder andere beschreven in een aankomende publicatie van Springer rondom duurzame productie.

<sup>9</sup> Zie ook het rapport: Commonland & NewForesight (2017) “New Horizons for the Transitioning of our Food System: Connecting Ecosystems, Value Chains and Consumers” op <http://www.newforesight.com/wp-content/uploads/2017/01/New-horizons-for-transitioning-our-food-system-discussion-paper.pdf>

Hierbij is een sterke analyse van de marktkrachten (Vraag, Aanbod, Sector Organisatie, en Gunstig Klimaat) van belang: wat is de huidige dynamiek, wat is de gewenste situatie, wat is er nodig om van huidig naar gewenst te komen, en waar moet deze verandering vandaan komen?

**3. Verdeling rollen en verantwoordelijkheden**

Zorg voor helder gedefinieerde rollen op basis van de strategie, die gebruik maken van lokale capaciteit en bestaande kennis en initiatieven. Stimuleer samenwerking en schaalbaarheid, met eerlijke verdeling van verantwoordelijkheid en kosten.

**4. Stimuleer duurzame business case**

Creëer een helder waardevoorstel, en faciliteer beloning voor duurzame productie vanuit overheid en de markt. Zorg dat de barrières voor duurzame productie worden omgezet in stimulerende maatregelen (investeringen, gecoördineerde acties, subsidies) en zorg ervoor dat ongewenst gedrag bestraft wordt door de markt (vraag en aanbod) en de overheid (wetgeving, belasting). Creëer een gunstig klimaat voor de business case van duurzame productie en consumptie.

**5. Meet en evalueer voortgang**

Stel gezamenlijke doelen en zet een gezamenlijk systeem op om voortgang te meten en te evalueren. Zorg voor eenduidige methoden om impact te bepalen en verantwoordelijkheden scherp te houden, en ontsluit continue verbetering sector breed.

**6. Organiseer voor succes**

Bepaal welke functies er nodig zijn voor het organiseren van een dergelijke transitie op sectorniveau, en zorg voor het bestaan van een onafhankelijke en daadkrachtige organisatie, welke deze functies kan vervullen en de transitie kan coördineren.

Met deze methode kunnen grote duurzaamheidsvraagstukken in een breed scala aan (sub)sectoren aangepakt worden. De Transitiecoalitie Voedsel is een goed voorbeeld van een initiatief dat de systeemaanpak effectief heeft ingebed in hun manier van denken, als ook de Green Protein Alliance (zie hieronder).

Wij zijn er van overtuigd dat een dergelijk holistisch framework de discussie rondom een duurzame sector verder zal helpen, en kijken er naar uit dit gesprek verder te voeren met koplopers uit de sector.

***Praktijkvoorbeelden:** de **Green Protein Alliance** is mede door NewForesight en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland opgezet om sector brede samenwerking te bevorderen met een gezamenlijk doel: in 2025 moet de eiwitconsumptie in Nederland 50/50 dierlijk en plantaardig zijn, ten opzichte van de 65/35 van 2017. De belangrijkste marktinvloeden zijn geanalyseerd om concrete gedeelde acties te definiëren, die vervolgens verdeeld zijn over partijen binnen de sector. Een essentiële factor was bovenstaand framework en business-case denken, om ook commerciële partijen te betrekken bij het werken aan een ‘groter goed’.*

*Andere voorbeelden waar wij deze manier van systeemdenken hebben toegepast zijn **CocoaAction**, een globale strategie die ‘s werelds leidende cacao- en chocoladeproducenten, lokale overheden, en belangrijke stakeholders samenbrengt om hun visie op een duurzame cacaosector te realiseren, en de **Organic Cotton Accelerator**, een initiatief dat de wereldwijde de transitie van de katoenmarkt versneld..*

**Over NewForesight**

In een tijd waar we geconfronteerd worden met steeds steeds complexere, wereldwijde duurzaamheidsvraagstukken, is de vraag niet of we deze uitdagingen aangaan, maar hoe. Bij NewForesight vertalen we deze uitdagingen naar gedeelde mogelijkheden en toegevoegde waarde, op het kruispunt van businessstrategie, globale waardeketens en lokale omstandigheden. Sinds 2008 hebben we gewerkt met ‘s werelds leidende multinationals, multistakeholder platforms, overheden en not-for-profit organisaties, om hen te ondersteunen hun visie te realiseren tot structurele impact. <http://www.newforesight.com/>

Een uitgebreide behandeling van het proces van duurzame markttransformatie binnen de voedselsector is gepubliceerd in het boek **Changing the Food Game**, door Lucas Simons, oprichter en CEO van NewForesight. In samenwerking met Nyenrode Business Universiteit wordt momenteel gewerkt aan het vervolg: **Changing the Game**, over de toepasbaarheid van duurzame markttransformatie binnen een zeer breed scala aan sectoren en industrieën. <http://www.changingthefoodgame.com/>