

Duurzaam worden in de praktijk

Lessen uit de
agrifoodsector





Inhoud

Voorwoord: Duurzaam worden in de praktijk	3
Food for thought	5
Vijf dimensies om naar de uitdagingen te kijken	6
Strategie & purpose: waar een wil is, is een weg	7
Organisatie & governance: duurzaamheid start bij het topmanagement	8
Leiderschap, cultuur & talent: een duurzame transitie vereist een cultuurverandering	10
Operationele processen: samenwerking in de keten is cruciaal	11
Risico, compliance & rapporteren: experts en data inzetten om risico's te adresseren	12
Meer en betere verslaggeving, maar aantal gemeenschappelijke doelen is beperkt	13
Contact	16

Voorwoord: Duurzaam worden in de praktijk

Lessen uit de agrifoodsector

Hoe komen 'good practices' in de praktijk tot stand?

Bij alle bedrijven en sectoren staat duurzaamheid hoog op de agenda, al dan niet afgedwongen door wet- en regelgeving of andere factoren zoals hoge energieprijzen of schaarste aan grondstoffen. Bedrijven stellen daarom, soms ambitieuze, doelen om hun negatieve impact op klimaat en milieu te verminderen en de positieve impact te vergroten. De manier waarop zij die doelen moeten behalen is vaak nog niet uitgekristalliseerd. Wie de metafoor van een reis hanteert, kan stellen dat bedrijven nog onderweg zijn naar vooral hun eigen doelen en in verschillende mate zijn gevorderd op hun reis. Ze weten vaak wel waar ze naartoe willen, maar hoe ze daar moeten komen is nog niet helder.

Bedrijven kijken naar elkaar, ze willen weten welke route een ander kiest, om ervan te leren en misschien ook wel om eigen keuzes te bevestigen. Wij merken in onze dagelijkse praktijk dat de behoefte om kennis uit te wisselen groot is, binnen en buiten de sectoren. De wens om van elkaar te leren en kennis uit te wisselen wordt bovendien gedreven door de nieuwe Europese rapportagestandaarden van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die voor grote bedrijven vanaf het boekjaar 2024 verplicht is. Die richtlijn schrijft voor dat bedrijven niet alleen rapporteren over hun eigen duurzaamheidsprestaties, maar ook over hun rol in de keten. Dat betekent dat elk bedrijf steeds kritischer zal kijken naar zijn toeleveranciers en afnemers en daar op den duur eisen aan zal stellen.

Voor ons waren deze ontwikkelingen aanleiding om te kijken hoe bedrijven duurzaamheidsstrategieën tot stand brengen, welke uitdagingen zij tegenkomen en welke 'good practices' zij zouden willen delen met andere bedrijven binnen en buiten de sector. We focussen ons in deze publicatie op de agrifood-sector maar veel van de uitdagingen en oplossingen zullen ook in andere sectoren herkend worden.

Focus op agrifood omdat verwachtingen en uitdagingen groot zijn

Tegen de achtergrond van onder meer een groeiende wereldbevolking, de gevolgen van klimaatverandering en afname van biodiversiteit, groeit de behoefte aan een duurzaam en rechtvaardig voedselvoorzieningssysteem. Daarom wordt van de agrifoodsector steeds meer verwacht iedereen van gezonde voeding te voorzien, de watervoorziening goed te reguleren, schadelijke emissies te elimineren en zorg te dragen voor een balans in ecologische systemen. De samenleving heeft bij monde van de politiek in Den Haag en Brussel CSRD-richtlijnen uitgevaardigd om transparantie te brengen in de weg daarnaar toe. De uitdagingen voor de agrifoodsector – van nieuwe manieren van produceren tot verslaggeving daarover – zijn te groot voor een enkele organisatie. Bovendien hangen alle schakels met elkaar samen in een historisch gegroeid, nauw verweven ecosysteem van boeren, voedselverwerkende industrie, distributeurs, groothandel en retailers. Daarom is een bundeling van krachten nodig om naar een duurzame waardeketen te bewegen van begin tot eind, van *farm to fork*.

Gesprekken met partijen uit de brede waardeketen van agrifood

Wij spraken met bedrijven en organisaties over de hele breedte van de agrifoodwaardeketen om beter te begrijpen hoe zij duurzame strategieën opstellen en hoe zij hun bedrijfsvoering inrichten om die strategieën effectief uit te voeren. In deze gesprekken is steeds ook de positie van de boeren en consumenten in de keten aan de orde gekomen.

Voor een aantal van de bedrijven en organisaties valt het streven naar duurzaamheid samen met een intrinsieke motivatie, zo blijkt uit de gesprekken, voor anderen is het meer een ontwikkeling die wordt afgedwongen en gedreven door wetgeving of door consumenten. Wat de organisaties echter gemeenschappelijk hebben is dat ze de transitie naar duurzame businessmodellen zien als een manier om weerbaar te zijn in de toekomst of zelfs om bestaansrecht te behouden. En dat gaat met vallen en opstaan, met uitproberen, met experimenteren. We staan nog maar aan het begin van een lange reis richting de duurzaamheidsniveaus die nodig zijn om, binnen de krapper wordende maatschappelijke en milieuruimte, iedereen van goed voedsel te voorzien. Er bestaat nog geen handboek of gids met enkele beproefde acties die iedereen met succes kan uitvoeren.

Partijen bij elkaar brengen om kennis uit te delen

We weten ondertussen dat een uitwisseling van kennis en data enorm bijdraagt aan de keuze van routes en een versnelling in de richting van realisatie van duurzame strategieën en doelen. Een van de redenen voor het houden van deze interviews is dat we partijen bij elkaar willen brengen om van elkaar te leren en samenwerking te stimuleren om de uitdagingen in de agrifoodketen aan te gaan, juist omdat de oplossingen en benodigde data veelal nog niet op de plank liggen.



Wij willen bijdragen aan het delen van kennis, waarvan elke organisatie die wij hebben gesproken het belang onderstreept. Ieder van hen heeft te maken met afhankelijkheden en dilemma's die voortvloeien uit botsende belangen binnen de eigen organisatie en in de keten. Een grote stap op weg naar duurzaamheid is om die belangen en afhankelijkheden intern en extern op één lijn te krijgen. Brede impact maken doe je nu eenmaal gezamenlijk.

Jan Willem Velthuisen

Hoofdeconoom PwC Nederland

Noor Sanders

Partner Sustainability PwC Nederland

Bert Graafsma

Director AgriFood, PwC Nederland

Wendy van Tol

Partner Sustainability PwC Nederland

Marc Hoogenberg

Partner Strategy& Nederland

Food for thought

Uit de interviews die wij hebben gevoerd met bedrijven en organisaties uit de waardeketen van de agrifoodsector komen gemeenschappelijke beelden naar voren. Deze roepen weer nieuwe vragen op.

- Uit de interviews komt naar voren dat alle organisaties die we hebben gesproken aan het begin van een uitdagende duurzaamheidsreis staan met nog onbekende hindernissen en successen. De maatschappelijke kaders en milieueisen veranderen dusdanig, dat de ruimte waarbinnen naar oplossingen kan worden gezocht om iedereen van goed voedsel te voorzien steeds kleiner wordt. De beweging naar een optimaal punt in de toekomst gaat gepaard met leren, vallen en opstaan. Niet alles hoeft nu 'af' te zijn, overheden en de maatschappij verwachten dat ook niet. Overheden versnellen dit proces wel door een forse golf aan vereisten die CSRD met zich meebrengt. **Is regelgeving een lust of een last?**
- Uit alle gesprekken blijkt het belang van samenwerking, zowel binnen de organisatie als in de keten. Impact maak je niet als individuele organisatie, maar als keten. Anders gezegd: als je het begin van de keten duurzaam maakt, werkt dat in de hele keten door. Nu stellen organisaties nog individuele doelen. **Wie gaat boven de keten 'hangen' om gezamenlijke doelen te stellen? Zou de agrifoodketen een gezamenlijke materialiteitsanalyse moeten opstellen?**

- Opschaling van initiatieven gericht op output is cruciaal. Bij de organisaties die wij spraken is de 'drive' om te verduurzamen groot en zij ondernemen veelbelovende, enthousiasmerende initiatieven. De omvang en dus impact van deze projecten is echter veelal nog klein. Opschaling is dus een volgende, maar uitdagende, stap. **Ziet u kans voor het opschalen van projecten relevant voor de gehele keten?**
- In het verlengde van bovenstaande: organisaties worden steeds beter in het meten van progressie op doelen, maar het meten van impact in de keten is nog problematisch, mede omdat de consistentie in data en het benodigde totaalbeeld daarvoor onvoldoende is. **Zou een focus op Scope 3 ofwel duurzaamheid in de hele keten hierbij kunnen helpen? Bent u bereid te investeren in data en deze met uw ketenpartners te delen?**
- In een organisatie die de duurzame transitie serieus wil maken, is de toon en de richting van het topmanagement cruciaal, maar die moet de hele organisatie meekrijgen. De duurzaamheidsmanagers die wij spraken, ervaren de realisatie van meer samenwerking en betrokkenheid binnen organisaties regelmatig als een worsteling. Zij lopen op tegen traditionele werkpatronen- structuren en besluitvormingsprocessen waarin duurzaamheid nog lang niet altijd een vanzelfsprekende plek heeft. Wie heeft hierin welke verantwoordelijkheid binnen de organisatie en de keten? **Moet je een organisatie stap voor stap meenemen in een cultuurverandering of top-down duurzaamheidsdoelen opleggen?**

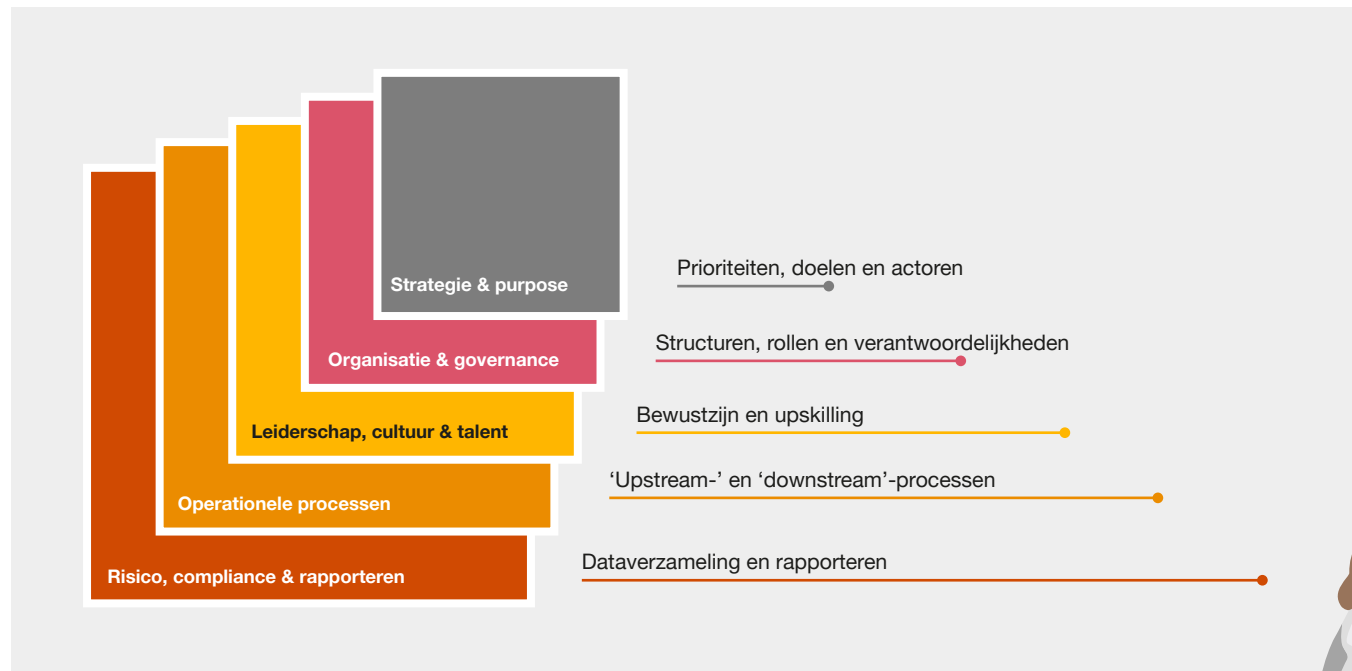
- Samenwerking in de keten kan 'spannend' zijn. Een leverancier die data deelt met een klant over bijvoorbeeld inkoopkosten of - bronnen kan bang zijn dat dit invloed heeft op de volgende prijsonderhandelingen. Er zijn echter ook alternatieve samenwerkingsvormen. Denk aan gezamenlijke investeringen in innovaties of start-ups, het aangaan van langetermijnovereenkomsten waardoor omzetzekerheid ontstaat die ruimte maakt voor investeringen. Grote partijen in de keten kunnen kleinere partijen helpen met het efficiënter maken van non-core activiteiten, bijvoorbeeld door een kleinere partner mee te laten liften op lagere inkooprijzen voor energie. **Waar ligt voor u de grens van samenwerking en concurrentie?**



Vijf dimensies om naar de uitdagingen te kijken

Wij hebben de gesprekken met de vertegenwoordigers uit de agrifoodsector gevoerd langs de lijnen van vijf dimensies. We beschouwen ontwikkelingen vanuit het perspectief van de strategie, purpose en prioriteiten, vanuit de organisatie- en besluitvormingskant, op welke wijze duurzaamheid bij organisaties en de mensen is ingebed, in hoeverre duurzame doelen zijn geïntegreerd in ondersteunende processen en tenslotte, het reporting en compliance perspectief.

De mate waarin organisaties progressie maken op deze dimensies, zegt iets over de volwassenheid van hun duurzaamheidsbeleid. Wat we zien is dat de organisaties die we hebben gesproken met verschillende snelheden progressie maken; geen van hen maakt evenveel vooruitgang langs alle dimensies.





‘Waar een wil is, is een weg’ zegt een van onze gesprekspartners. Welke motivatie de door ons gesproken organisaties uiteindelijk ook hebben om duurzame doelstellingen te formuleren, uit de gesprekken blijkt dat ze vrijwel allemaal graag een voorloper willen zijn. Alleen dit al vormt een drijfveer voor proactieve acties om weerbaarheid en competitief vermogen te vergroten. De geambieerde positie van voorloper moet volgens de meeste gesprekspartners echter wel in balans zijn met de financiële prestaties van het bedrijf. Zo zegt één van de geïnterviewden: ‘We noemen het ook wel EFSG, met finance ertussen. Zo zit ik er ook in. Ik ben groot voorstander van ESG*, maar ons hoofd Duurzaamheid wil altijd tien stappen meer doen dan ik. Die stappen kunnen we ons echter niet veroorloven, want dan bestaat ons bedrijf straks niet meer.’

Start met een dubbele materialiteitsanalyse en stel aan de hand daarvan prioriteiten

De uitdagingen daarbij zijn groot. Soms bestaat de neiging om veel focus te leggen op één duurzaamheidsaspect, terwijl andere aspecten ook van belang zijn voor de organisatie en stakeholders. Denk aan de focus op reductie van broeikasgassen, terwijl watergebruik en behoud of verbetering van biodiversiteit net zo belangrijk kan zijn. Uit de gesprekken bleek ook dat duurzame doelstellingen soms potentieel met elkaar botsen.

* Environmental, Social, Governance

Hoe verenig je bijvoorbeeld duurzaamheid met het doel van voedselzekerheid in de wereld?

Een paar gesprekspartners geven aan houvast te hebben gevonden in de zogenoemde dubbele materialiteitsanalyse, die een organisatie samen met stakeholders maakt. Uit deze analyse komt enerzijds naar voren welk effect de organisatie heeft op onder meer mensen, maatschappij, klimaat en milieu en – andersom – hoe deze aspecten de organisatie van buiten beïnvloeden vooral in financiële termen. Deze materialiteitsanalyse biedt een handvat om doelen op te stellen, deze te prioriteren en hierover te rapporteren.

Ontwikkel een strategische visie en onderbouw die met data

Voor het definiëren van doelstellingen is een duidelijke en geloofwaardige visie nodig. En een groot deel van de geïnterviewden zegt dat zij die visie zo veel mogelijk onderbouwen met data. Data is niet alleen nodig om progressie te meten, maar zorgt er tevens voor dat doelstellingen minder abstract worden. Data zorgen voor bewijslast, voor geloofwaardigheid. Bruikbare data verzamelen is overigens een uitdaging op zich en vergt veel aandacht.

Een grote uitdaging, zo geven vrijwel alle geïnterviewden aan, is dat duurzame initiatieven lang niet altijd rendabel zijn, of zelfs wringen met het businessmodel van het bedrijf, dat eerder gebaseerd is op méér doen tegen lagere kosten dan op minder voor een hogere prijs.

‘Boeren willen wel biologisch, maar de markt is er wat dat betreft echt nog niet aan toe. De consument wil het misschien wel in Nederland, maar niet tegen de prijs die zij daarvoor moeten betalen. Dus wij hebben maar ruimte voor een bepaald aantal biologische boeren in de keten’, illustreert een van de organisaties dit.

Duurzame alternatieven zijn bovendien lang niet altijd voorhanden, terwijl vaak ook niet duidelijk is hoe de vraag daarnaar zich ontwikkelt, wat investeringen riskant maakt. Organisaties die een internationale strategie uitrollen merken dat die lang niet altijd resoneert in landen waar duurzaamheid lager op de nationale en corporate agenda staat.





Alle geïnterviewden bevestigen en benadrukken de essentie van betrokkenheid van het leiderschap om impact te maken op het gebied van duurzaamheid, bij voorkeur op het niveau van de raad van bestuur. De raad van bestuur zet de stip op de horizon en zij maakt de organisatie duidelijk dat de duurzaamheidsdoelen serieus moeten worden genomen en dat iedereen geacht wordt daaraan te werken. De zogenaamde 'tone at the top' is hierin van cruciaal belang en een duidelijke stip op de horizon als leidraad is de sleutel tot het succes, aldus een van de geïnterviewden. Daar gaat aan vooraf dat een duurzaamheidsstrategie de steun moet hebben van aandeelhouders die juist in de agrarische sector vaak dicht op het bedrijf zitten. Bij familiebedrijven moet een lid van de familie achter de transformatie staan, bij coöperaties heeft het beleid de steun nodig van de leden.

Zorg voor co-eigenaarschap

Op het moment dat rapportagelijnen direct naar het hoogste niveau lopen, wordt het voor degenen die belast zijn met duurzaamheidsinitiatieven gemakkelijker zaken voor elkaar te krijgen, hoewel dit zeker niet altijd soepel verloopt. Zo is het voor management onder bestuursniveau niet altijd duidelijk wat de nut en noodzaak zijn van bepaalde duurzaamheidsaspiraties, bijvoorbeeld omdat zij op korte termijn te weinig commercieel perspectief zien. Het is daarom zaak dat het 'ownership' van duurzame doelen breed wordt belegd. 'Duurzaamheid is niet een poppetje of een afdeling. Het moet ingebed zijn in de hele organisatie', aldus een van de geïnterviewden.

Ook een andere duurzaamheidsmanager die wij spraken wijst op het belang daarvan en benadrukt daarbij dat het bestuur daarbij een duidelijk mandaat moet geven aan de managementlaag 'De interne koppeling, waar duurzaamheid niet meer alleen bij de CSR*-manager ligt, maar ook bij de CEO, CFO en commerciële teams, zorgt voor co-ownership van de boodschap en de oplossing van de problemen.' Bij één van onze gesprekspartners heeft het hoofd Duurzaamheid zitting in de investeringsraad om zorg te dragen dat duurzaamheid wordt meegenomen in investeringsbeslissingen. Duurzame keuzes kunnen fors duurder uitvallen, maar vooral met het oog op de toekomst is het essentieel om deze mee te nemen. 'Als wij in een productielijn investeren, staat die er over vijftig jaar waarschijnlijk nog steeds', zegt hij.

Vorm een duurzaamheidsteam

Uit de gesprekken komt naar voren dat de vorming van een geïntegreerd duurzaamheidsteam samenwerking en eigenaarschap bevordert en leidt tot betere resultaten en besluitvorming over de gehele keten. In een dergelijk team zijn verschillende functies uit de volle breedte van de organisatie vertegenwoordigd, zoals R&D, Procurement, Supply Chain, Finance, Sales, IT, HR, Legal en Risicomanagement. Organisaties met een dergelijk team ervaren dat de bundeling van verschillende perspectieven en kennisbronnen vruchten afwerpt.

* Corporate Social Responsibility

Ieder lid van het team werkt aan specifieke initiatieven binnen de waardeketen waardoor duurzaamheid geleidelijk de organisatie in gedelegeerd wordt. Dit komt de geloofwaardigheid van het beleid ten goede en stimuleert het creëren van gedeelde verantwoordelijkheden en het hierboven genoemde co-eigenaarschap.





Trek specifieke expertise aan

Wanneer een organisatie duurzame doelen stelt, is diepgaande kennis over de directe en indirecte impact van de organisatie op klimaat en milieu noodzakelijk. Deze expertise kan worden opgebouwd door het volgen van opleidingen, maar uit de gesprekken komt naar voren dat steeds vaker specifieke expertise aangetrokken wordt die van oudsher niet te vinden was in deze organisaties. Denk aan een bioloog of een bodemexpert. Wat opvalt is de grote behoefte aan dataspecialisten voor het efficiënt verzamelen van kwalitatief goede data die steeds belangrijker worden bij het opstellen en uitvoeren van de strategie én de rapportage. 'Data en technologie vormen een hot topic binnen de organisatie de laatste tijd. We zijn daarom groots aan het investeren in data en systemen. We zullen in mensen moeten investeren die de datastromen kunnen gaan managen', aldus één van onze gesprekspartners.

Werk samen en sluit allianties

Meerdere organisaties die we hebben gesproken zoeken samenwerking op in de keten om effectiever naar duurzame doelen toe te kunnen werken. Ze sluiten zich aan bij duurzaamheidsallianties of zetten kleinere samenwerkingsverbanden op, bijvoorbeeld met eigen toeleveranciers. Aanleiding daarvoor is vaak de wens om ook de zogenoemde scope 3-emissies te betrekken in reductiedoelstellingen, de emissies die veroorzaakt worden door andere partijen in de

keten. Reductie van deze uitstoot impliceert hoe dan ook samenwerking, allereerst op het gebied van informatie-uitwisseling. Een samenwerkingsverband maakt het gemakkelijker om data, ervaringen en kennis uit te wisselen. Sommigen kijken juist ook buiten de keten voor inspiratie. 'Een cementfabriek is geen concurrent, maar kan wel hele goede ideeën hebben', aldus een van de geïnterviewden.

Voor kleinere bedrijven die minder kapitaal en hulpmiddelen voorhanden hebben dan hun grotere partners in de keten, betekent samenwerking ook vaak toegang tot die data, kennis en ervaring. Grotere bedrijven kunnen door middel van ketenintegratie een nuttige rol spelen door kleinere bedrijven in die context verder te helpen. Binnen de keten kan gedacht worden aan een meer geïstitutioniseerd platform waar kennis en ervaring ten aanzien van duurzaamheid uitgewisseld wordt.





De ‘tone at the top’ is essentieel, maar dat wil zeker niet zeggen dat de top zelf voor alle veranderingen kan zorgen. Uit vrijwel alle interviews komt naar voren dat een duurzame transitie een cultuuromslag vergt waarin de hele organisatie meegenomen moet worden. Zo zegt één van de geïnterviewden: ‘Uiteindelijk moet duurzaam gedrag uit de mensen zelf komen. Zonder gedragsverandering van mensen binnen het bedrijf kom je nergens.’

Tegelijkertijd maken alle geïnterviewden duidelijk dat juist het inzetten van een cultuurverandering een taai proces is. Niet iedereen is overtuigd van de waarde en de kansen van een meer duurzame strategie. De gesprekspartners hebben moeite mensen in beweging te krijgen die bij wijze van spreken al veertig jaar succesvol zijn door hun focus op volume en efficiency. Zij moeten inkopers meekrijgen die al jarenlang zijn gericht op een zo laag mogelijke prijs. Ze moeten omgaan met de botsende visies van bijvoorbeeld een duurzaamheidsmanager en de mensen die verantwoordelijk zijn voor marketing en sales.

Zorg voor training en educatie

De betrokkenheid en inzet van de ‘werkvloer’ bij de uitvoering van een duurzame strategie kan worden vergroot met behulp van trainingen en kennisoverdracht over de manieren waarop een organisatie nu impact maakt op milieu en maatschappij en hoe zij deze kan verbeteren. Het maakt duurzaamheid tastbaar en geeft werknemers een handelingsperspectief. Ook het stellen van

concrete doelen, bijvoorbeeld voor CO₂-reductie en het tonen van de weg daarnaar toe helpt daarbij.

Schakel medewerkers in voor het oplossen van problemen

Een van de geïnterviewden vertelde over het opzetten van een ‘waste challenge’ waarbij werknemers over alle afdelingen heen gevraagd werden verbeterpunten op te zetten, waarbij verschillende doelen werden bereikt: verhoging van de betrokkenheid, totstandkoming van gezamenlijke leerprocessen en het daadwerkelijk aanpakken van de afvalstromen.

Schakel jongeren in als ambassadeurs en houdt daarmee rekening in recruitmentprocessen

Opvallend is dat meerdere organisaties hun jongere werknemers zien als ambassadeurs voor verduurzaming. ‘Om personeel aan te trekken wordt het steeds belangrijker dat je een goed verhaal hebt over je impact op mens en milieu’, laat een gesprekspartner weten. ‘De jongere generatie wil zinvol werk doen.’ Een ander wijst op het belang van recruitment en de rol van HR, in die zin dat het essentieel is dat nieuwe mensen een strategie kunnen en willen dragen. Ook werd ons meegegeven: ‘We hebben bijna geen enkel interview met potentiële werknemers waarin er niet naar duurzaamheidsambities wordt gevraagd.’





Alle organisaties kijken naar de beste manier om duurzaam te worden. Dat is een uitdaging want hoewel de urgentie voor het duurzaamheidsvraagstuk groot is, is het tegelijkertijd nog nieuw: vrijwel geen enkele methode, manier of oplossing is uitontwikkeld of beproefd. Het vergt experimenteren om te ontdekken wat wel of niet werkt. Duurzaam opereren betekent bij uitstek ketensamenwerking en daar zitten vaak de grootste uitdagingen. In de agrifoodsector zijn de afhankelijkheden groot en niet alle ketenpartners zitten op dezelfde duurzaamheidslijn.

Richt je processen in voor de toekomst

Alle organisaties die wij spraken, lijken zich ervan bewust dat het rendement op alle inspanningen die nu worden gedaan, vooral in de toekomst ligt, juist omdat er nog op zoveel gebieden oplossingen gezocht moeten worden. De kost gaat voor de baat uit. Duurzaam worden schuurt veelal met bestaande businessmodellen. Soms blijkt dat nieuwe technieken stuiten op de grenzen van de regelgeving of duurzame productieprocessen heel moeilijk schaalbaar te zijn. Een geïnterviewde zegt dat een geheel biologische productie domweg nog niet lukt. 'Dat is nog dagdromen.' Een ander geeft aan dat duurzaamheid voor zijn organisatie vooral investeren is. 'We verdienen er nog geen geld aan. We maken nu heel veel kosten, maar die financieren we met een klein percentage van onze winst dat we opzij zetten voor dit doel. Het is nog geen verdienmodel, maar het wordt wel echt een differentiator.'

Een belangrijke stimulans voor het duurzaam inrichten van organisaties is de financieringskant. 'De belangrijkste ontwikkeling voor financiële instellingen zijn *sustainability-linked loans*, waarbij afspraken worden gemaakt met klanten over duurzaamheidskpi's. Als deze behaald worden, krijgt de klant een rentekorting, zo niet een renteopslag. Dat zit heel zwart-wit in elkaar.'

Gebruik duurzaamheid voor het verbeteren van de efficiency

Inherent aan het uitvoeren van een duurzaamheidsagenda is het kritisch analyseren van bedrijfsprocessen en het productaanbod. Een beter inzicht daarin kan leiden tot 'quick wins' aan de kostenkant. Denk aan lagere energie- en grondstoffenverbruik, nauwkeuriger meten en inkopen en een betere afstemming op de vraag. Met andere woorden: duurzame initiatieven leiden vaak tot meer efficiënte processen. Volgens de geïnterviewden is de directe waarde die hierdoor wordt gecreëerd ook een manier om sceptische collega's mee te nemen in de duurzaamheidsagenda.

Maak gebruik van data

Het meetbaar maken van inspanningen en resultaten met data, is een onderwerp dat voortdurend terugkomt in de gesprekken. Data zijn cruciaal voor de bewijsvoering, sturing, aanpassingen en uiteindelijk het meten én rapporteren van resultaten. In de waardeketen van de agrifoodsector zijn de afhankelijkheden groot.

Het is daarom van groot belang dat organisaties data delen in de keten: dit leidt tot samenwerking en een convergentie van belangen. Een goed voorbeeld daarvan is een van onze gesprekspartners die data gebruikt om aanbieders van meer duurzame producten te koppelen aan afnemers die bereid zijn daarvoor meer te betalen.

Data vormen een grote uitdaging. Een gebrek aan standaarden maakt het lastig om zaken te meten op een manier die gelijkwaardige vergelijkingen mogelijk maakt. In de agrifoodsector speelt ook nogal eens dat de natuur zich niet aan een rapportagekalender houdt, wat het moeilijk maakt om data op een consistente manier te verzamelen en te gebruiken. Los daarvan: niet alle ketenpartners zijn even ver met hun processen rondom het verzamelen en vastleggen van data en zijn daarbij afhankelijk van de hulp van de grote partijen in de keten. Zo zegt een van de organisaties: 'Wij zien dat we op het gebied van data momenteel een voorloper zijn. Met de CSRD in het verschiet, zullen steeds meer bedrijven die zelf geen duurzaamheidsafdeling hebben, naar ons toekomen met vragen.'

Ook op dit terrein speelt dat niet alle ketenpartners dezelfde urgentie voelen om processen te verduurzamen, beter te meten en daarover te rapporteren, wat samenwerking tegenwerkt. Sommige organisaties zeggen in de toekomst hun ketenpartners een harde keuze voor te willen leggen: de relaties doen mee, of ze worden niet langer als zakenpartner gezien.



Meerdere gesprekspartners zien niet-verduurzamen als een existentieel risico. Zij zijn bang dat ze op termijn niet levensvatbaar zijn als zij hun businessmodel niet veranderen. Net als regelgeving is dit een sterke motivatie om met verduurzaming bezig te zijn en niet minder belangrijk. De risico's die samenhangen met duurzaamheid zijn vaak moeilijk te bevatten; ze zijn niet direct meetbaar of worden niet gezien. Ook hiervoor geldt dus dat er 'missiewerk' nodig is binnen de organisatie en de keten. De organisaties die wij spraken zetten data, rapporten, maar ook de expertise van bijvoorbeeld klimaatwetenschappers en biologen in om klimaatrisico's duidelijk te maken en te onderbouwen. Bij een organisatie die we spraken werden risico's van klimaatverandering en biodiversiteit, zoals droogte en schaarste van grondstoffen in toekomst nadrukkelijk in beschouwing genomen vanwege de agrarische opleiding van een bestuurder.

Gebruik rapportagevereisten als een driver voor duurzaamheid

Regelgeving kan leiden tot een versnelling van duurzaamheidsinitiatieven. In enkele gesprekken kwam naar voren dat verplichte rapportagevereisten, zoals CSRD, voor meer bewustzijn zorgen over de huidige impact, de benodigde data, de manier waarop dit verwerkt moet worden en bijdraagt aan een groter gevoel van urgentie om daarmee aan de slag te gaan. Tegelijkertijd waarschuwen de gesprekspartners dat rapporteren in lijn met de vereisten niet automatisch leidt tot duurzaamheid. De principes, gedachten

en waarden achter de definities en omschrijvingen moeten niet verdrinken in een volgens de letter-van-de-wet-exercitie, 'Van rapporteren word je niet duurzamer,' zegt een van de geïnterviewden. 'Het lijstje van rapportage punten die wij moeten gaan naleven, helpt ons wel na te denken over de vraag waar wij op inzetten en waar wij moeten investeren.'



Meer en betere verslaggeving, maar aantal gemeenschappelijke duurzaamheidsdoelen in de sector zijn beperkt

Duurzaamheid steeds prominenter in rapportages

Naast het houden van interviews, hebben we ook de jaarverslagen van de betreffende organisaties geraadpleegd. We deden dit om na te gaan of en hoe de organisaties tussen 2018 en 2022 anders zijn gaan rapporteren over duurzaamheid. Het zal geen verbazing wekken dat duurzaamheid steeds prominenter voorkomt in de rapportages en dat de mate van detail daarover is toegenomen.

- In 2018 maakte bij 20% van de geraadpleegde organisaties duurzaamheid deel uit van risicomanagement, in 2022 was dit 80%.
- In 2018 had 60% van de organisaties duurzaamheid ingebed in hun strategie, in 2020 was dit 70% en in 2022 zelfs 100%.
- In 2018 gaf 40% aan een stakeholder dialoog te voeren. Dit nam geleidelijk aan toe van 60% in 2020 tot 80% in 2022.
- In 2018 had 40% van de organisaties een link met de Sustainable Development Goals (SDG), in 2022 betreft dit 85% geraadpleegde organisaties.

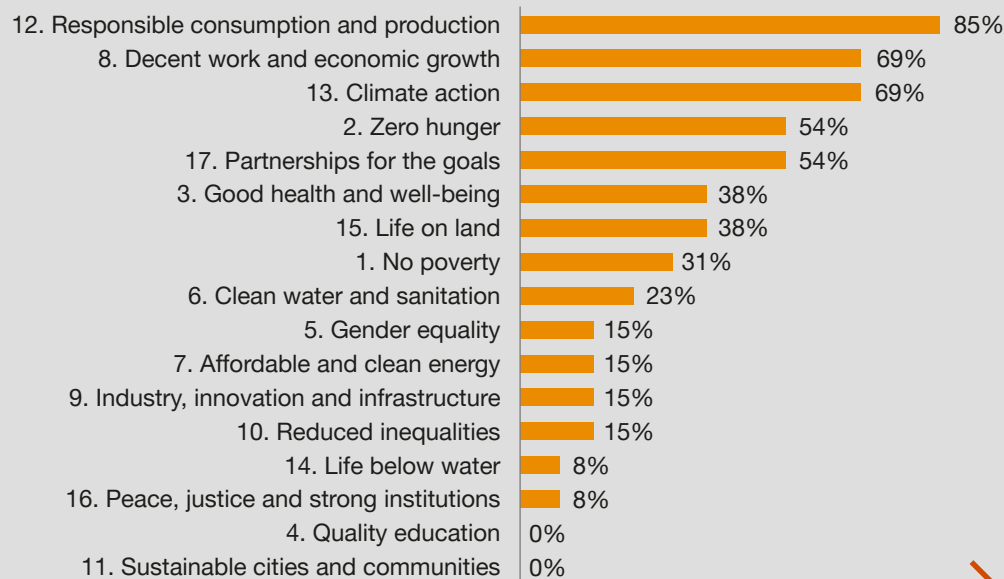
In welke mate kunnen duurzame doelen samenwerking bevorderen?

Als je in samenwerking naar duurzame doelen wilt werken, dan helpt het om gezamenlijke doelen te hebben. We hebben naar de gerapporteerde Sustainable Development Goals (SDG's) van de organisaties gekeken om na te gaan in hoeverre deze overeenkomen of verschillen.

Veel Sustainable Development Goals onderwerpen worden niet gedeeld

Bij een vergelijking van de Sustainable Development Goals (SDGs) die agrifoodorganisaties hebben geselecteerd, valt op dat slechts drie van deze doelen in sterke mate worden gedeeld, terwijl dit voor de overige SDGs veel minder het geval is.

Sustainable Development Goals die zijn geselecteerd door benaderde agrifoodorganisaties





Gezien de activiteiten van de agrifood organisaties is begrijpelijk dat het doel 'Verantwoordelijke consumptie en productie' door 85% wordt gedeeld. Ook 'Klimaatactie' resoneert met bijna 70%. Opvallend is wellicht dat doelen zoals 'Nul honger', 'Leven op land' en 'Schoon water en sanitair' veel minder worden gedeeld terwijl deze wel een nauwe relatie hebben met de agrifoodactiviteiten. De vraag die opkomt is hoe bedrijven in de keten elkaar weten te vinden om gezamenlijk aan een doel zoals 'Schoon water' te werken. Voor 23% is dit doel blijkbaar van groot belang, maar kunnen zij de overige 77% meekrijgen om hier significante bijdragen te leveren?

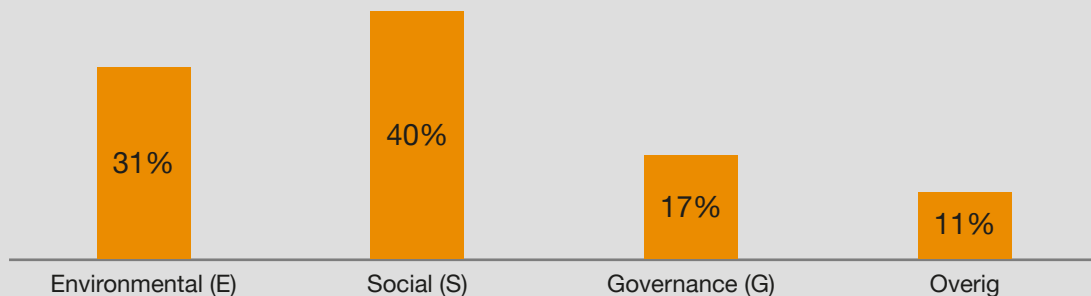
Vergelijking materialiteitsanalyses levert zelfde beeld op

Een andere manier om (mogelijke) gemeenschappelijke doelen te inventariseren is kijken naar de overeenkomsten in de dubbele materialiteitsmatrices van organisaties. Het woord 'dubbel' verwijst naar de vereiste dat organisaties die rapporteren over duurzaamheid hun impact vanuit twee perspectieven moeten bekijken waarbij het respectievelijk gaat om de impact van de organisatie zelf op mens, klimaat en milieu ('inside-out') en de impact die mensen, klimaat en milieu hebben op de organisatie, vooral in financiële termen ('outside-in'). Organisaties geven dit in hun jaarverslagen visueel weer in een materialiteitsmatrix, waarin het belang van onderwerpen op een as worden weergegeven en de hun impact op een andere as.

Een vergelijking van materialiteitsmatrices, voor zover beschikbaar, levert hetzelfde beeld op. Materiële onderwerpen zijn divers en lijken met name verdeeld over de E en de S en in mindere mate de G. De meest gedeelde materiële onderwerpen zijn veiligheid en gezondheid van medewerkers, alsmede CO2 emissies en klimaatverandering. Bijna 70% van de organisaties heeft deze gemeen. Een ruime meerderheid noemt productveiligheid en -kwaliteit. Vervolgens wordt het steeds moeilijker gemeenschappelijke onderwerpen te identificeren. Ruim 40% noemt gezonde producten evenals arbeidsomstandigheden en mensenrechten. Een derde van de organisaties heeft daarnaast governance & ethiek, betaalbare producten en innovatie als gemeenschappelijke onderwerpen. Daarna zien we een sterke divergentie. Onderwerpen zoals biodiversiteit, circulariteit en 'lokaal voor lokaal' worden niet concreet gedeeld als materiële onderwerpen. Als we de materiële onderwerpen toekennen aan de E, S en G van ESG en een overige categorie, ziet het beeld er als volgt uit:



Materialiteit onderwerpen van benaderde agrifood organisaties en verdeling over ESG



Zichtbaar is dat sociale onderwerpen het meest voorkomen, gevolgd door respectievelijk milieu en governance onderwerpen. Onderwerpen die niet met ESG te maken hebben worden doorgaans niet als meest belangrijk gecommuniceerd.

Materiële onderwerpen inzetten om organisaties bij elkaar te brengen

Organisaties moeten in samenspraak met hun stakeholders keuzes maken in de duurzame doelen waarop zij zich richten. Daarom is de dubbele materialiteitsanalyse zo belangrijk: deze stelt hun in staat doelen te kiezen waarbij de potentiële impact het grootst is. Dit zijn doelen die aansluiten bij de kernactiviteiten. Voor een drankenfabrikant zal toegang tot en de kwaliteit van water van groter belang zijn dan voor een detailhandel in levensmiddelen. Toch kunnen bepaalde doelen in de loop van de tijd belangrijker worden omdat de omstandigheden veranderen. Een voedingsproducent gaf aan dat water weliswaar geen essentiële input is voor de productie, maar dat het bedrijf al veel water gebruikt voor onder meer reinigingsdoeleinden. De producent gaf aan dat als toegang tot water gelimiteerd wordt vanwege schaarste, dit uiteindelijk de activiteiten ernstig kan verstoren. Dergelijke bewustwording kan veel duurzame doelen wellicht alsnog belangrijker maken dan ze nu zijn en daarmee organisaties tot elkaar brengen om gezamenlijk verbeteringen te realiseren.



Contact



Jan Willem Velthuijsen
Hoofdeconoom PwC Nederland
M: +31 6 2248 3293
E: jan.willem.velthuijsen@pwc.com



Noor Sanders
Partner Sustainability PwC Nederland
M: +31 6 5389 6539
E: noor.sanders@pwc.com



Bert Graafsma
Director AgriFood, PwC Nederland
M: +31 6 2256 6419
E: bert.graafsma@pwc.com



Wendy van Tol
Partner Sustainability PwC Nederland
M: +31 6 2353 4450
E: wendy.van.tol@pwc.com



Marc Hoogenberg
Partner Strategy& Nederland
M: +31 6 2395 4065
E: marc.hoogenberg@pwc.com



© 2023 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.

Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 152 landen met meer dan 328.000 mensen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.300 mensen met elkaar samen. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.