Buiten de gebaande paden

Wat innovatieve impactondernemingen in de AgriFood sector ons kunnen leren over duurzaam en gezond voedsel

IMPACT HUB Amsterdam

pwc

Inhoud

Inleiding 3

Impactondernemers in de AgriFood sector 4
- Circulariteit 5
- Korte en eerlijke waardeketens 5
- De eiwittransitie 6
- Regeneratieve landbouw en biodiversiteit 7
- Technologie 9

Lessen van impactondernemers 11
- Denken vanuit de kern van het eigen bedrijf 11
- Voorop lopen 12

Onderzoeksverantwoording en bronnen 14

Over de samenwerkende partijen 15

Colofon 15

Inleiding

Binnen de gehele voedselketen, van grond tot mond, werken mensen en organisaties aan uitdagingen om het voedselsysteem duurzamer en gezonder te maken. Ze trachten te produceren met steeds minder impact op milieu en klimaat, met minder verspilling en met meer oog voor dierenwelzijn. Impactondernemingen zetten dit soort maatschappelijke vraagstukken centraal in hun bedrijfsvoering.

Impactondernemers (of sociale ondernemers, of social enterprises) zijn ondernemingen die streven naar maatschappelijke impact op basis van een financieel gezond businessmodel. De sector groeit in Nederland, en ook samenwerkingen tussen grote multinationals en kleinere impactondernemingen komen steeds vaker voor. Zo werkt Ahold bijvoorbeeld samen met Tony's Chocolonely om de waardeketen van zijn huismerkchocolade slaafvrij en eerlijker te maken en introduceerde de Burger King in samenwerking met impactonderneming De Vegetarische Slager (nu onderdeel van Unilever) een plantaardige burger. Dit soort samenwerkingen, waarbij de maatschappelijke gedrevenheid en innovatiekracht van een impactonderneming gecombineerd wordt met de schaal, kennis en expertise van een multinational leiden tot win-winsituaties. In deze publicatie zullen diverse voorbeelden van succesvolle samenwerkingen worden toegelicht.

De uitdagingen waarvoor de AgriFood sector staat zijn groot en divers. De coronacrisis heeft ons meer dan ooit gewezen op het belang van een goed functionerend voedselsysteem: omzetten vielen (deels) weg, medewerkers vielen uit, en er moest worden gezocht naar alternatieve productieprocessen en nieuwe distributiekanalen om te kunnen blijven functioneren. Naast de acute uitdagingen ten gevolge van het coronavirus ligt er voor de AgriFood sector een duurzaamheidsopdracht vanuit het Nederlandse Klimaatakkoord en de Europese Green Deal.

De *Sustainable Development Goals*, zeventien doelstellingen die de VN hebben geformuleerd om mondiale vraagstukken als armoede, ongelijkheid, klimaatverandering en milieuvervuiling in 2030 op te lossen, doen bovendien een nadrukkelijk beroep op het bedrijfsleven om hieraan bij te dragen. Wij zijn ons er zeer van bewust dat dit een complexe opgave is die alleen kan worden gerealiseerd als de hele voedselketen meebeweegt.

Met deze publicatie willen wij daarom een bijdrage leveren aan die opgave door u te 'voeden' met de verhalen en ervaringen van impactondernemers. Circulariteit, korte en eerlijke waardeketens, de eiwittransitie, regeneratieve landbouw en biodiversiteit en technologie zijn thema's die bovenaan hun ondernemersagenda staan. In het eerste hoofdstuk lichten wij toe hoe impactondernemingen toewerken naar een duurzame en gezonde voedselvoorziening. Het tweede hoofdstuk deelt de belangrijkste lessen die impactondernemers benoemen. We hopen u hiermee te inspireren om gezamenlijk een duurzame en gezonde voedselvoorziening in 2030 te realiseren. ■

Impactondernemers in de AgriFood sector

Duurzaamheid en gezondheid. Zij worden gezien als de grote uitdagingen in het voedselsysteem. In de gehele AgriFood sector worden steeds meer initiatieven ontplooid op het gebied van duurzaamheid en gezondheid. Zo introduceerde FrieslandCampina als eerste zuivelonderneming ter wereld in 2018 de klimaatmodule, die alle 12.000 melkveehouders inzicht geeft in de specifieke carbon footprint van de boerderij. In 2020 introduceerde FrieslandCampina een maatwerk duurzaamheidstool die de melkveehouders verder ondersteunt om weloverwogen duurzame keuzes te maken.

Het zijn dus niet alleen impactondernemingen die duurzaamheid en gezondheid op de agenda hebben staan, maar bij impactondernemingen vormt dit het hart van hun bedrijfsvoering. Impactondernemingen hebben een specifieke maatschappelijke missie, vaak gericht op een bepaalde groep consumenten, die zij voortdurend uitdragen. Zij spelen in op duurzaamheid en gezondheid met praktische en innovatieve oplossingen. Geholpen door hun vaak kleine omvang en het ontbreken van een erfenis van 'traditionele' productiemethoden, zijn zij in staat hun hele businessmodel hierop te baseren. Los daarvan zit het delen van kennis, samenwerken, inspireren en enthousiasmeren in hun DNA. Impactondernemingen zijn zich ervan bewust dat ze het probleem waarvoor ze zich inzetten niet alleen kunnen oplossen en zoeken daarom juist vaak samenwerkingen.

Circulariteit in alles - The Green House

The Green House is een restaurant in Utrecht van Albron. In lijn met het idee dat circulariteit alleen bereikt kan worden in samenwerking door de hele keten, is The Green House het resultaat van een gelijkwaardige samenwerking tussen 'gevestigde' bedrijven die samen experimenteren door het opzetten van een impactonderneming. Om collectief om te buigen naar een circulair systeem staat experimenteren volgens The Green House centraal. De ambitie van The Green House is dan ook om duizend experimenten te hebben uitgevoerd voor 2030 en duizend inspirerende verhalen over circulariteit te hebben gedeeld.

The Green House vertaalt circulair denken vanaf het ontwerp van het gebouw tot en met het eten dat wordt geserveerd bij de gasten: zo is het ontwerp van haar volledig demontabele gebouw bijvoorbeeld steeds getoetst aan de *building circularity index*, wordt er samengewerkt met leveranciers die opereren volgens het *pay-per-use* principe zodat voedselverspilling kan worden geminimaliseerd, wordt er gestreefd naar een keuken met zo min mogelijk stekkers voor het minimaliseren van energieverbruik en vermeldt de menukaart circulaire criteria (CO_2, vitaliteit en lokaliteit). Met haar circulaire keuzes en de transparantie hierover, probeert The Green House zoveel mogelijk mensen te inspireren en enthousiasmeren om ook anders na te denken over voedsel en het gebruik van grondstoffen.

Circulariteit

Het voedselsysteem – gebaseerd op een steeds efficiënter proces van productie naar consumptie – heeft de afgelopen halve eeuw enorme successen gekend. Dit systeem werd en wordt gedreven door het idee dat een groeiende wereldbevolking gevoed moet worden terwijl de landbouwgrond beperkt blijft. Het systeem laat echter ook een voetafdruk achter in de vorm van bodemdegradatie, waterschaarste, klimaatverandering en verlies aan biodiversiteit[1].

Gedreven door deze uitdagingen zijn er diverse initiatieven die ons voedselsysteem trachten te herdefiniëren. Zo proberen verschillende partijen voedselketens circulair te maken, dat wil zeggen met zo weinig mogelijk afval en hergebruik van grondstoffen. De kern van dit idee is de totstandbrenging van systemen waarin de producten van nu de grondstoffen zijn voor later. Wat een circulaire aanpak buitengewoon interessant maakt is dat het niet alleen zorgt voor verduurzaming, maar wanneer het op de juiste manier wordt toegepast ook kan zorgen voor omzetgroei, kostenreductie en innovatie[2].

Korte en eerlijke waardeketens

Het hedendaagse aanbod van voedsel is groot en divers, zo lijkt exotisch voedsel een steeds normaler onderdeel van ons dieet te zijn. Denk aan mango's, avocado's, koffie en chocolade. De weg die dergelijk voedsel aflegt voordat het op ons bord ligt is lang en de bijbehorende voedselketens kunnen complex zijn. Daardoor is het ingewikkeld om vast te stellen waar het voedsel dat op ons bord ligt vandaan komt en hoe het is geproduceerd[3]. Voedselketens zijn niet altijd transparant en ze dragen (daardoor) het risico in zich dat er ongelijkheden en machtsverschillen ontstaan. Een relatief kleine groep stakeholders kan veel invloed uitoefenen op bijvoorbeeld ketenstandaarden en duurzaamheidsprogramma's, terwijl ze voor iedereen in de waardeketen van belang zijn[4].

> "Het huidige voedselsysteem laat een voetafdruk achter in de vorm van bodemdegradatie, waterschaarste, klimaatverandering en verlies aan biodiversiteit."

Tijdens de coronacrisis zagen we in korte tijd verschillende initiatieven ontstaan, waarbij voedsel lokaal werd gedistribueerd zodat producenten niet met overschotten bleven zitten, verspilling werd tegengegaan en consumenten de beschikking hadden over verse lokale producten.

Hoewel kortere ketens niet altijd eerlijk zijn en eerlijke ketens niet altijd kort, zien we bij impact-

ondernemers dat eerlijkere en kortere ketens vaak hand in hand gaan. Zij leggen vaak de nadruk op regionale producten en regionale productie, kortere lijnen, meer verbinding tussen producent en consument, maar ook op het vergroten van transparantie en het herverdelen van waarde binnen de keten.

1 Schouten, 2019
2 PwC, 2020
3 World Economic Forum, 2017
4 PBL, 2013

De eiwittransitie

Eiwitten zijn de bouwstenen van ons lichaam, en daarmee een onmisbaar onderdeel van onze voeding[5]. In de afgelopen decennia is de eiwitconsumptie in Nederland verschoven naar een verhouding van 37 procent plantaardig tegenover 63 procent dierlijk[6]. Deze verschuiving gaat gepaard met negatieve gevolgen voor het milieu en draagt bij aan klimaatverandering.

Daar komt bij dat de vraag naar eiwitten met dertig tot vijftig procent zal toenemen in 2050 door de toenemende wereldbevolking[7]. Het is de vraag of we binnen de draagkracht van de aarde op een duurzame manier kunnen voldoen aan deze toenemende vraag naar eiwitten. Een overgang naar een dieet dat minder op dieren en sterker op planten steunt, kan daarom bijdragen aan de transitie naar een toekomstbestendig voedselsysteem. Deze overgang wordt ook wel de eiwittransitie genoemd. Steeds meer bedrijven en impactondernemingen dragen bij aan deze transitie, door alternatieven aan te bieden voor dierlijke producten en anders om te gaan met dieren.

> “Steeds meer bedrijven en impactondernemingen dragen bij aan deze transitie, door alternatieven aan te bieden voor dierlijke producten en anders om te gaan met dieren.”

5 Transitie-Agenda, 2018
6 Green Protein Alliance, 2017
7 WUR, 2020

Eerlijke waardeketens - Moyee

Moyee koffie is FairChain koffie waarbij wordt gestreefd naar gedeelde waardeketens: waardeketens waarin de waarde gelijkwaardig wordt verdeeld over alle partijen in de keten. Transparantie in de waardeketen staat hierbij voorop. Moyee kijkt naar de hele keten, van begin tot eind, van bes tot beker. Momenteel vindt de grote meerderheid van de waardecreatie plaats in de landen waar de koffie verkocht en gedronken wordt. Het doel van Moyee is dit naar een 50/50-balans te brengen tussen de koffieproducerende en consumerende landen.

De koffie van Moyee wordt gebrand en verpakt in het land van herkomst, zodat dit deel van de waarde in het land van herkomst blijft, er waardevolle banen worden gecreëerd en zij zich kunnen ontwikkelen. Moyee stelt daarnaast een leefbaar inkomen van de boer centraal. Daarvoor wordt er een “FairChain premie” betaalt aan de boer en wordt geïnvesteerd in programma’s die de boer additioneel inkomen opleveren. Tenslotte werkt Moyee met een transparante keten op basis van blockchain technologie. Alle gegevens in de koffieketen, van oogst tot betaling, worden digitaal opgeslagen en inzichtelijk gemaakt.

Regeneratieve landbouw en biodiversiteit

Regeneratieve landbouw en biodiversiteit zijn concepten die veelbelovend zijn als het gaat om duurzaamheid en gezondheid in het voedselsysteem. Regeneratieve landbouw is een overkoepelende term voor (biologische) landbouwmethoden waarbij ecosystemen worden gestimuleerd voor het welzijn van natuur, mens en economie. De focus ligt op het vergroten van de biodiversiteit, het terugdraaien van ontbossing, het herstellen van aangetaste grond, het verbeteren van watercycli en het versterken van de vitaliteit van een gebied[8]. In feite gaat het hier om biologische, natuur-gedreven methodes die vaak al eeuwen bekend zijn maar in de loop van de tijd steeds minder zijn gebruikt. Regeneratieve landbouwtechnieken zijn in deze zin niet alleen innovatief, maar juist ook traditioneel.

Voorspellingen laten zien dat in 2050 een toename van zestig procent nodig is in landbouwproductie om op mondiaal niveau iedereen van voedsel te voorzien[9], terwijl klimaatverandering de beschikbare landbouwgrond verkleint en bedreigt. Oplossingen voor beide vraagstukken kunnen in regeneratieve landbouw worden gevonden. Duurzaam bodemmanagement kan namelijk 58 procent meer voedsel produceren én zorgen voor een hogere voedingswaarde van voedsel[10]. Hiernaast heeft regeneratieve landbouw de potentie om 100 procent van de huidige CO_2 uitstoot te fixeren en daarmee een belangrijke rol te spelen in het tegengaan van klimaatverandering. Enerzijds doordat een gezonde bodem CO_2 kan opslaan en anderzijds doordat er netto minder uitstoot wordt gegenereerd met deze methode dan in de huidige situatie[11].

8 Rodale Institute, 2014
9 FAO, 2015
10 Idem 9
11 Idem 8

Eiwitten van zeewier - Seamore
Zeewier is een gezonde eiwitvervanger die bijdraagt aan de eiwittransitie. Zeewier resulteert in significant minder broeikasuitstoot dan vlees en verruimt onze productiemogelijkheden doordat het niet op het land wordt verbouwd maar in zee. Met de observatie dat onze aarde voor 71 procent uit zeeën bestaat, en we momenteel maar twee procent van ons eten uit zee halen, ziet Seamore kansen liggen in zeewier.

Zeewier is (nog) geen alledaags onderdeel van ons dieet. Seamore ziet het als haar missie hier verandering in te brengen. Om mensen te laten wennen aan groenten uit de zee bieden ze dan ook producten aan die juist wel veel worden gegeten zoals pasta, bacon en brood. De strategie van Seamore is om in de toekomst, wanneer mensen gewend zijn geraakt aan de smaak, geleidelijk een steeds groter percentage zeewier te gebruiken in hun producten. Seamore biedt een gedetailleerd inzicht in de voedingsstoffen van zeewier op haar website. Met het aanbieden van deze informatie in combinatie met hun producten, hoopt Seamore een dieet te normaliseren dat goed is voor gezondheid én milieu.

“Precisielandbouwers zetten technieken zoals GPS, drones, robots en sensors in om analyses en strategieën te maken om gewassen op maat te behandelen.”

Identical on every level, without any of the drawbacks.

Dierlijke eiwitten - Meatable
In het kader van verduurzaming en anders na te denken over onze omgang met dieren, ontwikkelt Meatable gecultiveerd vlees vanuit één dierlijk cel. Met deze dierlijke cel repliceert ze de groei van vet en spierweefsel, om vervolgens een stuk vlees te produceren. Waar een koe er drie jaar over doet om te groeien tot de gewenste hoeveelheid vlees voor de slacht kan het proces van vleesproductie met kweken tot drie weken worden verkleind zonder dat er überhaupt een dier wordt geslacht.

Meatable beoogt met hun innovatieve aanpak niet alleen dierenleed te voorkomen, maar ook een alternatief te bieden voor vlees waarbij veel minder belasting zal zijn op het milieu. Gecultiveerd vlees dringt niet alleen de uitstoot van broeikasgassen terug, maar bespaart bovendien fors op watergebruik. Wereldwijd staat het kweken van vlees nog in de kinderschoenen, maar met innovaties zoals die van Meatable komen duurzame alternatieven voor vlees steeds dichterbij.

Technologie

Daar waar impactondernemers zoals Herenboeren traditionele technieken inzetten ten behoeve van een toekomstbestendig voedselsysteem, richten anderen zich juist op de mogelijkheden van technologische innovaties om negatieve impact van onze voedselproductie op het klimaat, of de beschikbaarheid van grondstoffen te reduceren. Dit kan bijdragen aan een snelle(re) ontwikkeling naar een gezonde en duurzame voedselvoorziening, zonder dat de wijze waarop geconsumeerd wordt ingrijpend veranderd. Onderzoek van Planbureau voor de Leefomgeving (PBL)[12] laat zien dat technische innovaties de milieubelasting van de landbouwsector in Nederland sterk hebben teruggebracht, zonder dat dit heeft geleid tot lagere gewasopbrengsten.
In de ontwikkeling naar een toekomstbestendig voedselsysteem speelt technologie daarom een cruciale rol.

Varkens in plaats van machines - Herenboeren
Herenboeren is een beweging van *farming communities*, coöperaties van boerderijen waarbij consumenten mede-eigenaren zijn. Deze boerderijen maken gebruik van natuur-gedreven landbouwmethodes, stimuleren daarmee regeneratie en verbouwen voedsel op duurzame wijze. Een voorbeeld van een regeneratieve techniek die Herenboeren toepast is het inzetten van dieren bij het verbouwen van gewassen. In de aardappelteelt blijven kleine aardappelen achter in de grond. Deze worden door veel boeren verwijderd middels machines of chemische middelen. Herenboeren werkt echter met varkens en creëert zo een win-winsituatie. De varkens eten de aardappelresten en woelen daarbij de grond om. Tijdens dit proces verzorgen zij natuurlijke bemesting en dit draagt weer bij aan de teelt van aardappels.

Een Herenboerderij kan starten wanneer tweehonderd huishoudens eenmalig €2000 betalen voor de investering en er vervolgens vijfhonderd mensen wekelijks €10 betalen voor exploitatiekosten van de boerderij. Voor de verbouwing van voedsel is één boer werkzaam per coöperatie. De opbrengsten van de boerderij voorzien voor ongeveer 60 procent in voedselbehoefte van de tweehonderd huishoudens. In 2015 is de eerste *farming community* gestart in Boxtel. Herenboeren hoopt met dit voorbeeld de beweging te laten groeien en andere boeren te inspireren. Met deze *farming communities*, hun boeren, toeleveranciers en andere partners kan een deel de Nederlandse voedselvoorziening verduurzamen voor zowel mens als milieu.

Precisielandbouw is een voorbeeld waarbij diverse technologische innovaties worden ingezet voor verduurzaming. In tegenstelling tot klassieke landbouw, waarbij behandelingen per veld de standaard is, wordt er bij precisielandbouw per vierkante meter of zelfs per plant gekeken naar de benodigde behandeling voor optimalisatie van gewassen[13]. Precisielandbouwers zetten technieken zoals GPS, drones, robots en sensors in om analyses en strategieën te maken om gewassen op maat te behandelen. Dit dringt het gebruik van water, bestrijdingsmiddelen en kunstmest terug, zonder dat wordt ingeleverd op de totale opbrengst. Daarmee draagt het bij aan zowel een duurzamer productieproces als kostenbesparing. Technologische innovaties bieden dus nieuwe kansen die tot win-winsituaties kunnen leiden. ■

12 PBL, 2019
13 WUR, 2019

Sensors voor optimalisatie van watergebruik - Sensoterra
Passend bij de filosofie van precisielandbouw biedt Sensoterra draadloze sensoren aan voor landbouw, tuinbouw en landschaps-architectuur. Het uiteindelijke doel is dat er meer groeit met minder water. Met het gebruik van sensoren die dag en nacht de vochtigheid van de grond meten, kan er op het juiste moment de juiste hoeveelheid water worden gegeven. Zo kunnen data-gedreven, optimale beslissingen worden gemaakt die waterverspilling tegengaan én in betere oogsten resulteren.

De Internet of Things-technologie van Sensoterra heeft diverse toepassingsmogelijkheden. Data-analyse voorkomt dat waardevolle nutriënten in de bodem wegspoelen bij een wateroverschot en gaat tegelijkertijd droogte tegen waardoor gewassen beter kunnen groeien. De sensoren worden ook ingezet in *Smart Cities*. Groenvoorzieningen in steden kunnen tien tot dertig procent water besparen én planten blijven gezonder met de technologie van Sensoterra.

Lessen van impactondernemers

In het voorgaande hoofdstuk heeft u kennis gemaakt met enkele impactondernemers, de manier waarop zij produceren en hoe zij daarmee bijdragen aan een duurzaam en gezond voedselsysteem. Aan de hand van hun ervaring, visie en doelen hebben wij enkele lessen voor u op een rijtje gezet.

Denken vanuit de kern van het eigen bedrijf

Stimuleer een innovatieve cultuur
Voor ondernemerschap is ruimte nodig voor experimenteren en falen. Ondernemen wordt ook wel '*failing forward*' genoemd. Om (sociale) innovaties te laten slagen is het volgens impactondernemers cruciaal dat ondernemende mensen binnen organisaties, ook wel intrapreneurs genoemd, buiten de gebaande paden durven te denken en handelen. Zij moeten zich veilig genoeg voelen om te werken aan noodzakelijke veranderingen. Een concrete manier om dit te realiseren is het opzetten van een aparte locatie om te experimenteren en innoveren, ook wel een *in-house incubator* genoemd. Zo is FrieslandCampina sinds 2017 gestart met de **Milkubator**, waarmee op zoek wordt gegaan naar disruptieve innovaties in producten of bedrijfsmodellen. Milkubatorteams, bestaande uit eigen medewerkers van FrieslandCampina, zijn vergelijkbaar met start-ups. Nadat een innovatief idee van een Milkubatorteam wordt geselecteerd door de investeringscommissie, krijgen zij een klein startkapitaal en dertien weken de tijd om het nieuwe marktpotentieel aan te tonen. Het Milkubator programma kent al meerdere succesverhalen, zoals het Melt ijs en de U GO vitamine- en proteïneshot. **The Green House** (zie pag 4) versterkt hun '*failing forward* mentaliteit' door deze in concrete doelstellingen te waarborgen, zoals het doen van duizend experimenten voor 2030. Met dit doel voelt iedereen van The Green House zich gesterkt, en zelfs genoodzaakt, om te experimenteren. Met andere woorden, creëer een cultuur waar bottom-up initiatief wordt gestimuleerd en falen wordt gezien als onderdeel van het leerproces om iets beter te doen.

Stuur op concrete sociale en ecologische KPI's
Om als organisatie gezamenlijk toe te werken naar waardecreatie, is het belangrijk om één gedeelde taal te creëren waarin duidelijk is wat precies valt onder waardecreatie. Gaat het om winst? Blije consumenten? CO_2-reductie? Circulariteit? En wat doe je wanneer deze doelstellingen met elkaar schuren? Formuleer concrete doelstellingen en creëer draagvlak binnen de organisatie op de verschillende facetten van waardecreatie. Impactondernemers raden aan om naast economische, ook sociale en ecologische doelstellingen te waarborgen door middel van KPI's. Zo heeft Moyee (zie pag. 6) ambitieuze economische, sociale én ecologische doelstellingen gedefinieerd, zoals het aantal gecreëerde banen, de welvaartsindex voor haar koffieboeren en de *carbon footprint*. Jaarlijks rapporteren ze op deze KPI's in hun impactrapportage. Het is van belang dat deze KPI's op meerdere niveaus worden geïntegreerd, zowel bij de jaarrekening, als op project, afdeling, individueel of programma niveau.

Maak impact vanuit het innoveren van de core business
Om het voedselsysteem duurzamer en gezonder te maken moet veel gebeuren. De verleiding is dan ook groot om veel verschillende duurzaamheidsprojecten te starten. Impactondernemers laten echter zien dat de meeste impact gemaakt kan worden wanneer elke organisatie positieve impact maakt vanuit de kern van het bedrijf.

Met andere woorden: liever de huidige manier van werken veranderen in plaats van achteraf de schade te compenseren. Daarbij zijn de juiste partners cruciaal. Op welke klanten richt je je? Wie zijn je toeleveranciers? Met wie ga je projecten doen?

Denk niet alleen vanuit jezelf, maar vanuit het hele systeem
Om tot effectieve oplossingen te komen is het volgens impact-ondernemingen cruciaal om deze te plaatsen in de context van de gehele maatschappelijke uitdaging. Dit wordt ook wel systeemdenken genoemd[14]. De voedselvoorziening is een complex systeem waar alles met elkaar in verbinding staat en dus invloed op elkaar heeft. Wanneer je iets wil implementeren om aan een duurzaam en gezond voedselsysteem te werken is het daarom belangrijk om stil te staan bij wie er allemaal in het systeem zitten waar jij werkzaam bent, zodat je kan bepalen hoe jouw acties de rest van het systeem beïnvloeden.

Tijdens het coronavirus is goed zichtbaar geworden hoeveel schakels in ons voedselsysteem betrokken zijn om ons eten van grond tot mond te krijgen. Maar juist ook hoe dynamisch een complex systeem kan zijn. Het sluiten van horecagelegenheden had tot gevolg dat producenten bleven zitten met voorraden en hierdoor financieel in de knel kwamen. Binnen het voedsel-systeem kwam hierdoor ruimte voor innovatieve initiatieven om producten bij de consument te brengen, denk bijvoorbeeld het ontstaan van lokale voedselpak-ketten zoals Support Your Locals.

Voorop lopen

Treed op als launching customer
Impactondernemers geven aan dat ze door vroeg in hun groei samen te werken met grotere organisaties sterker kunnen bijdragen aan een toekomst-bestendig voedselsysteem. Een grotere organisatie kan zo bijvoorbeeld als eerste afnemer van een impactonderneming met een innovatief voedselproduct optreden. Het mes snijdt hier vaak aan twee kanten. De vraag voor toekomstbestendig voedsel kan aan de ene kant sneller worden vergroot. Een *launching customer* kan aan de andere kant geïnspireerd worden door de sociaal innovatieve werkwijze van de impactonderneming. Vanuit kapitaalverschaffers zou volgens dit principe meer samenge-werkt kunnen worden om kleine, innovatieve, impactvolle initiatie-ven financieel te ondersteunen. Banken, stichtingen en private kapitaalverschaffers ontwikkelen dan samen een geïntegreerde propositie voor de verschillende fasen van kapitaalbehoefte. Zo worden risico's gespreid en impact versneld.

Verleid consumenten stap voor stap
Consumenten zijn niet altijd de drijvende kracht achter innovaties in het voedselsysteem. Impact-ondernemers geven daarom aan dat het belangrijk is te erkennen dat je vaak in een niche begint en dat een consument bijvoorbeeld niet automatisch voor het meest duurzame en gezonde product kiest. De strategie van Seamore (zie pag 7) is daarom om de consument te laten wennen aan producten die deels uit zeewier

> "Tijdens het coronavirus is goed zichtbaar geworden hoeveel schakels in ons voedsel-systeem betrokken zijn om ons eten van grond tot mond te krijgen. Maar juist ook hoe dynamisch een complex systeem kan zijn."

14 Hölscher, Wittmayer & Loorbach, 2018

bestaan, wat moet leiden tot een toename in het consumeren van zeewier en zo uiteindelijk bijdraagt aan een toekomstbestendig voedselsysteem. Het stapsgewijs verleiden van consumenten kan daarmee als een van de eerste stappen worden gezien in het realiseren van deze verschuiving.

Neem een koploperspositie
Ondernemingen spelen vaak in op de vraag vanuit de markt. Om een verschuiving naar een duurzaam en gezond voedselsysteem te realiseren is het echter ook belangrijk om te kijken naar wat er in de toekomst noodzakelijk is, en juist een voorloper te zijn met je aanbod. Bij cateringbedrijf Hutten organiseren ze bijvoorbeeld DNA-diners om meer bewustzijn te creëren voor de werkelijke waarde van voeding voor onze gezondheid. Zo kan er een markt gecreëerd of vergroot worden voor voedsel dat bijdraagt aan een betere gezondheid van mensen. Ook Seamore en Meatable lopen voorop door producten aan te bieden waar consumenten (nog) deels, of geheel onbekend mee zijn.

Pak je rol in het veranderen van gedrag
Het stimuleren van gedragsverandering wordt vaak als taak van de overheid gezien. Impactondernemers laten echter zien dat er potentie ligt bij elke organisatie om mensen te beïnvloeden en zo gezamenlijk te streven naar een gezonder en duurzamer voedselsysteem. Naast het verkopen van een product of dienst zien impactondernemers het vaak ook als hun taak en missie om consumenten te overtuigen van de noodzaak van verandering. Het gezamenlijk bewerkstelligen van gedragsveranderingen is bijvoorbeeld mogelijk door het sluiten van partnerschappen. Zo ontstaan kruisbestuivingen, leren partijen van elkaar en dagen ze elkaar uit om meer positieve impact te maken. The Green House (zie pag 4) is een voorbeeld van een circulair project dat is voortgekomen uit een succesvolle samenwerking tussen Albron, Strukton, Ballast Nedam en Facilicom. Van de initiële bouw tot aan dagelijkse horecapartners, voor The Green House is samenwerking van groot belang om een circulair en duurzaam horecapaviljoen te runnen. ■

Onderzoeksverantwoording

Het idee voor dit onderzoek is gebaseerd op de aanname dat impactondernemingen een belangrijke rol kunnen spelen in het vormgeven van een toekomstbestendig voedselsysteem. Dit exploratief onderzoek is in drie fasen uitgevoerd. Om een eerste beeld te krijgen van ontwikkelingen binnen het huidige voedselsysteem is er gebruik gemaakt van deskresearch. Verschillende publicaties zijn naast elkaar gelegd om een overzicht te krijgen van trends die zijn gevonden in deze eerdere onderzoeken. Op basis van dit vooronderzoek is een puntenlijst opgesteld voor de interviews met impactondernemers. Er is bewust gekozen om exploratief te werk te gaan en open vragen te stellen om nieuwe ontwikkelingen aan het licht te brengen. Er zijn interviews gehouden met 9 impactondernemingen, waar elke ondernemer is gevraagd (1) hoe zijn of haar onderneming nu bijdraagt aan een toekomstbestendig voedselsysteem, (2) hoe andere ondernemingen hier nu aan bijdragen en hoe (3) zijn of haar onderneming én (4) andere ondernemingen dit in de toekomst (2030) zullen doen. Daarnaast hebben alle geïnterviewde ondernemers aangegeven (5) wat verschillende type organisaties in het voedselsysteem moeten doen om aan toekomstbestendig voedselsysteem te bouwen. Vervolgens zijn de voorlopige resultaten besproken met een groep van 10 experts in uiteenlopende delen van het voedselsysteem in de vorm van een rondetafelgesprek en individuele interviews. Hier is gekeken (1) of zij de gevonden trends herkennen, (2) of er nog trends ontbraken en (3) wat voor adviezen zij zouden geven voor verschillende partijen in het voedselsysteem om de positieve trends naar een toekomstbestendig voedselsysteem te benutten.

Overzicht geïnterviewden

Impactondernemers (interviews)

1. BluGrass	Elvira de Rooij
2. The Green House	Ernest van de Voort
3. Moyee Coffee	Guido van Staveren
4. Seamore	Willem Sodderland
5. De verspillingsfabriek	Bob Hutten
6. Meatable	Krijn de Nood
7. Herenboeren	Geert van der Veer
8. Sensoterra	Christine Fraser-Boer
9. Altantis Handelhuis	Mike Venekamp

Experts (rondetafelgesprek en interviews)

1. FrieslandCampina	Jan Willem Straatsma & Sanne Griffioen-Roose
2. Universiteit Wageningen	Prof. Ruerd Ruben
3. Kitchen Republic	Bart-Jan Veldhuizen
4. Food Hub	Yvonne Faber
5. Slow Food Movement	Marieke Creemers
6. Volkskrant	Stan Putman
7. Ministerie van LNV	Sebastiaan van Lunteren
8. Green Protein Alliance	Mark Kulsdom
9. HAS	Frederike Praasterink
10. Rabobank	Martijn Rol

Bronnen

- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2015), Healthy soils are the basis for healthy food production.
- Green Protein Alliance (2017), Green protein growth plan samen naar 50:50 in 2025.
- Hölscher, K., Wittmayer, J. M., & Loorbach, D. (2018), Transition versus transformation: What's the difference?, Environmental innovation and societal transitions, 27, 1-3.
- PBL (2019), Dagelijkse kost. Hoe overheden, bedrijven en consumenten kunnen bijdragen aan een duurzaam voedselsysteem, PBL Netherlands Environmental Assessment Agency, The Hague.
- PBL (2013), De macht van het menu. Opgaven en kansen voor duurzaam en gezond voedsel, PBL Netherlands Environmental Assessment Agency, The Hague.
- PwC (2020), Circulair Economie: *https://www.pwc.nl/nl/marktsectoren/maakindustrie/circulaire-economie.html*
- Rodale Institute (2014), Regenerative Organic Agriculture and Climate Change
- Schouten (2019), De visie van Wouter-Jan Schouten, Vakmedianet
- Transitie-Agenda (2018), Transitie-Agenda Circulaire Economie
- Wageningen University & Research (WUR) (2020), De toekomst van eiwitten: *https://www.wur.nl/nl/Dossiers/dossier/Eiwittransitie-1.htm*
- Wageningen University & Research (WUR) (2019), Op naar precisielandbouw 2.0
- World Economic Forum (WEF) (2017), Shaping the Future of Global Food Systems: A Scenarios Analysis.

Over de samenwerkende partijen

Deze publicatie is tot stand gekomen in samenwerking tussen PwC en Impact Hub Amsterdam, met bijdragen van de Hogeschool van Amsterdam. Accountants- en advieskantoor PwC is gespecialiseerd in de AgriFood sector en bevordert door haar Corporate Sustainability programma de ontwikkeling van sociaal ondernemerschap. Impact Hub is een wereldwijde community van impactmakers, die impactondernemerschap bevordert vanuit hubs in verschillende steden. Amsterdam heeft één van de grootste en meest bloeiende Hubs. De Hogeschool van Amsterdam doet in haar Lab Social Entrepreneurship praktijkgericht onderzoek rond sociaal ondernemerschap. Het feit dat deze partners samen het belang inzagen van deze publicatie en het in een gezamenlijk team tot stand hebben gebracht, was ook een vorm van innovatie en een bron van inspiratie.

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 157 landen met meer dan 276.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.400 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en advies-diensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

De inhoud van deze publicatie is bestemd voor algemene informatiedoeleinden en dient niet ter vervanging van professioneel advies.

Colofon

Contactpersonen PwC: *Bert Graafsma*, *Marloes Tap*

Contactpersonen Impact Hub: *Manon Klein*

We willen onze auteurs, reviewers en lay-out team bedanken voor hun bijdrage aan dit onderzoek: Evan van der Holst, Amba van Erkelens, Stijn Quast, Merel Sluiter, Maarten Hogenstijn, Lilian den Outer, Lisa Loots, Ernst Brouwer, Jordy Jonker, Eline Brinkhuis, Astrid van der Werf, Richard Volbeda.

Wilt u op de hoogte blijven van impactondernemingen die werken aan een duurzaam en gezond voedselsysteem? Volg dan hier de ontwikkelingen via *Impact Hub Amsterdam* en *PwC Nederland*.

© 2020 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.