

# Kracht bijzetten!

De rol van ketenpartijen rondom de melkveehouderij in de transitie naar duurzamere landbouwsystemen

Allard Jellema, Femke Meulman, Wietske in 't Veld, Cor Wattel, Carolien de Lauwere



**WAGENINGEN**  
UNIVERSITY & RESEARCH





# Kracht bijzetten!

De rol van ketenpartijen rondom de melkveehouderij in de transitie naar duurzamere landbouwsystemen

Allard Jellema,<sup>1</sup> Femke Meulman,<sup>1</sup> Wietske in 't Veld,<sup>2</sup> Cor Wattel,<sup>1</sup> Carolien de Lauwere<sup>1</sup>

1 Wageningen Social & Economic Research

2 Wageningen Plant Research

Dit onderzoek is uitgevoerd door Wageningen Social & Economic Research.

De studie is gesubsidieerd door het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur, in het kader van het Kennisbasis onderzoeksthema 'Circulair en Klimaatneutraal' (project Governance Tools in Practice), BAPS projectcode KB-34-001-009.

Wageningen Social & Economic Research

Wageningen, februari 2025

---

RAPPORT  
2025-029

---

Jellema, A.; F. Meulman; W. in 't Veld; C. Wattel; C. De Lauwere, 2025. *Kracht bijzetten!; De rol van ketenpartijen rondom de melkveehouderij in de transitie naar duurzamere landbouwsystemen*. Wageningen, Wageningen Social & Economic Research, Rapport 2025-029. 42 blz.; 2 fig.; 1 tab.; 16 ref.

Een transitie naar een duurzamere melkveehouderij vraagt om samenwerking tussen ketenpartijen zoals banken, veevoederbedrijven, verwerkers en supermarkten. Interviews en enquêtes met duurzaamheidsmanagers tonen dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn en kansen zien in economische-ecologische synergiën en innovatieve aanpakken zoals *true pricing*. Echter, inconsistent overheidsbeleid, hoge regeldruk en lage marges belemmeren hun ambitieniveau. Succesvolle verduurzaming vereist sterke interne verankering in strategieën, ketensamenwerking en heldere beleidskaders. Ondanks obstakels tonen ketenpartijen energie om via *coalitions of the willing* verduurzaming te versnellen. Deze initiatieven kunnen niet alleen weerstand verminderen, maar ook de overheid stimuleren tot ondersteunend en faciliterend beleid.

A transition to a more sustainable dairy sector requires collaboration between supply chain actors such as banks, feed companies, processors, and supermarkets. Interviews and surveys with sustainability managers reveal that they are intrinsically motivated and see opportunities in economic-ecological synergies and innovative approaches such as true pricing. However, inconsistent government policies, high regulatory pressure, and narrow profit margins hinder their level of ambition. Successful sustainability efforts require strong internal integration of strategies, supply chain collaboration, and clear policy frameworks. Despite challenges, supply chain actors demonstrate energy to accelerate sustainability through 'coalitions of the willing.' These initiatives can not only reduce resistance but also encourage the government to adopt supportive and facilitative policies.

Trefwoorden: keten, gedrag, duurzaamheid, landbouw, melkveehouderij, zuivel, Nederland

Dit rapport is gratis te downloaden op <https://doi.org/10.18174/687879> of op [www.wur.nl/social-and-economic-research](http://www.wur.nl/social-and-economic-research) (onder Wageningen Social & Economic Research publicaties).

© 2025 Wageningen Social & Economic Research

Postbus 88, 6700 AB Wageningen, T 0317 48 48 88, E [info.wser@wur.nl](mailto:info.wser@wur.nl), [www.wur.nl/social-and-economic-research](http://www.wur.nl/social-and-economic-research). Wageningen Social & Economic Research is onderdeel van Wageningen University & Research.



Dit werk valt onder een Creative Commons Naamsvermelding-Niet Commercieel 4.0 Internationaal-licentie.

© Wageningen Social & Economic Research, onderdeel van Stichting Wageningen Research, 2025

De gebruiker mag het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven en afgeleide werken maken. Materiaal van derden waarvan in het werk gebruik is gemaakt en waarop intellectuele eigendomsrechten berusten, mogen niet zonder voorafgaande toestemming van derden gebruikt worden. De gebruiker dient bij het werk de door de maker of de licentiegever aangegeven naam te vermelden, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemmen met het werk van de gebruiker of het gebruik van het werk. De gebruiker mag het werk niet voor commerciële doeleinden gebruiken.

Wageningen Social & Economic Research aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Wageningen Social & Economic Research is ISO 9001:2015 gecertificeerd.

Wageningen Social & Economic Research Rapport 2025-029 | Projectcode 2282100508

Foto omslag: Shutterstock

---

# Inhoud

<b>Woord vooraf</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
S.1 Context en uitdaging	6
S.2 Onderzoeksaanpak en theoretisch raamwerk	6
S.3 Resultaten	7
<b>Summary</b>	<b>9</b>
S.1 Context and challenge	9
S.2 Research approach and theoretical framework	9
S.3 Results	10
<b>1 Op weg naar een duurzamere landbouw</b>	<b>12</b>
<b>2 Onderzoeksaanpak en theoretische achtergrond</b>	<b>13</b>
2.1 Onderzoeksaanpak	13
2.2 Theoretische achtergrond	14
<b>3 Resultaten</b>	<b>17</b>
3.1 Motivatie, visie en ervaringen van duurzaamheidsmanagers en hun collega's	17
3.2 Rationale en duurzaamheidsstrategieën van ketenpartijen	21
3.3 Externe factoren	27
3.4 Kansen	31
<b>4 Food for thought</b>	<b>33</b>
4.1 Conclusies	33
4.2 Reflectie en aanbevelingen van de onderzoekers	34
<b>Bronnen en literatuur</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage 1 Respondenten interviews en enquête</b>	<b>38</b>
<b>Bijlage 2 Vragenlijst interviews</b>	<b>39</b>
<b>Bijlage 3 Vragenlijst enquête</b>	<b>41</b>

---

---

# Woord vooraf

Duurzaamheid in de landbouw staat wereldwijd hoog op de agenda. De Nederlandse melkveehouderij vormt hierop geen uitzondering. De vraag daarbij is hoe de melkveehouderij kan verduurzamen op een manier die biodiversiteit en waterkwaliteit bevordert, bodemdegradatie voorkomt, broeikasgassen vermindert en tegelijkertijd economisch rendabel blijft.

Boeren spelen een cruciale rol in deze transitie, maar ze zijn zeker niet de enigen die verantwoordelijk zijn. Melkveehouders zijn in hun beslissingen sterk verbonden met ketenpartijen, met wie ze een wederzijdse afhankelijkheid delen. Dit biedt zowel uitdagingen als kansen voor verduurzaming. Daarom richt dit onderzoek zich op ketenpartijen binnen deze sector, waaronder financiers, veevoederbedrijven, verwerkers en supermarktketens. Het doel is om te begrijpen hoe deze partijen denken over de transitie naar duurzame landbouwsystemen en welke intrinsieke factoren en externe omstandigheden hun overweging rondom duurzaamheid beïnvloeden.

Deze studie is gebaseerd op interviews en enquêtes met vertegenwoordigers van verschillende ketenpartijen. We analyseren waarom ketenpartijen doen wat ze doen op het terrein van verduurzaming, en waar ze kansen zien voor een versnelling van de verduurzaming. Onze bevindingen bieden inzichten in de motivaties, de visies en de strategieën van deze partijen, evenals in externe omstandigheden, zoals beleid en marktomstandigheden, die hun duurzaamheidsgedrag beïnvloeden.

We vertrouwen erop dat dit onderzoek bijdraagt aan een beter begrip van de complexe dynamiek binnen de melkveehouderij en zuivelsector, en aan de ontwikkeling van effectieve strategieën en beleid om de Nederlandse melkveehouderij te verduurzamen.

We bedanken alle deelnemende ketenpartijen voor hun medewerking aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking zou dit onderzoek niet mogelijk zijn geweest.



Prof. J.C.M. (Hans) van Trijp  
Instituutsmanager Wageningen Social & Economic Research  
Wageningen University & Research

---

# Samenvatting

## S.1 Context en uitdaging

Hoe maken we met zijn allen de Nederlandse landbouw werkelijk duurzaam? Dat wil zeggen, hoe komen we tot een landbouwsysteem dat biodiversiteit en waterkwaliteit bevordert, bodemdegradatie voorkomt, broeikasgassen vermindert én economisch rendabel blijft? Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, wordt naast verduurzaming van gangbare landbouw, gezocht naar alternatieven zoals agro-ecologie, natuur-inclusieve landbouw, regeneratieve landbouw, en verticale landbouw.

Boeren hebben een belangrijke rol in de overgang naar duurzamere landbouwsystemen. De transitie naar duurzame landbouw is echter niet alleen de verantwoordelijkheid van boeren, maar ook van andere partijen binnen de agro-foodsector. Deze wordt namelijk gekenmerkt door sterke onderlinge verbondenheid en wederzijdse afhankelijkheid, wat zowel uitdagingen als kansen biedt voor verduurzaming.

Dit onderzoek richt zich op de ketenpartijen rondom de melkveehouderij, denk aan financiers (banken, fondsen), veevoederbedrijven, verwerkers en supermarktketens. Onderzocht wordt hoe deze partijen denken over de verduurzaming van de landbouw en welke rol zij voor zichzelf zien weggelegd in deze transitie. De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

*Hoe denken ketenpartijen rondom de melkveehouderij over de transitie naar duurzamere landbouwsystemen, en welke intrinsieke factoren en externe omstandigheden beïnvloeden hun duurzaamheidsgedrag binnen deze transitie?*

## S.2 Onderzoeksaanpak en theoretisch raamwerk

Om inzicht te krijgen in de transitie naar duurzamere landbouwsystemen, zijn 16 interviews gehouden met medewerkers van ketenpartijen rondom de melkveehouderij, waaronder zuivelverwerkers, veevoederbedrijven, supermarkten, banken, overheden, en grondbeheerders.

De interviews richten zich op visies op verduurzaming, strategieën, samenwerkingen en belemmeringen om bij te dragen aan de verduurzaming van de landbouw. Naast de interviews is een enquête uitgezet, waarin 27 medewerkers van verschillende ketenpartijen hun mening gaven over stellingen en open vragen over verduurzaming binnen hun organisatie beantwoordden.

Het theoretisch raamwerk in dit onderzoek is een gedragsmodel dat onderscheid maakt tussen bedrijfsspecifieke en externe factoren die het duurzaamheidsgedrag van ketenpartijen beïnvloeden. Bedrijfsspecifieke factoren omvatten de persoonlijke motivatie, visie en ervaringen van duurzaamheidsmanagers, evenals de strategie en uitvoering van de ketenpartij zelf. Externe omstandigheden, zoals beleidsomgeving en marktomstandigheden, beïnvloeden ook wat ketenpartijen kunnen bijdragen aan verduurzaming.

Het raamwerk bouwt voort op eerdere modellen van Finger et al. (2024) en De Lauwere et al. (2023), waarin factoren zoals intrinsieke motivatie, persoonsgebonden kenmerken (bijvoorbeeld kennis en vaardigheden) en externe invloeden cruciaal worden geacht voor gedragsverandering en adoptie van duurzame praktijken. Samen vormen deze elementen de basis van het beter begrijpen van de rol van ketenpartijen in de transitie naar duurzamere landbouwsystemen.



---

## S.3 Resultaten

De interviews bevestigen dat de duurzaamheidsmanagers *intrinsiek gemotiveerd* zijn om te werken aan duurzamere landbouwsystemen. Zij zijn doordrongen van de duurzaamheidsopgaven en de urgentie daarvan. Ze kunnen zich doorgaans goed vinden in de duurzaamheidsvisie van hun organisatie, al zijn ze soms wel ambitieuzer dan hun eigen organisatie.

Bij sommige ketenpartijen is de *duurzaamheidsstrategie* sterk gedreven door de mogelijkheden van verwaarding, met andere woorden het opzoeken van winstgevende kansen in de verduurzamingsagenda. Dat betekent tegelijkertijd dat duurzaamheidsacties die niet bijdragen aan de winst niet zo makkelijk worden doorgezet. Dit is sterker zichtbaar bij grotere bedrijven in de mainstream-economie. Andere ketenpartijen – veelal nichespelers – worden meer intrinsiek gemotiveerd door de maatschappelijke impact die zij kunnen hebben door duurzaam te werken. Zij nemen voor lief dat dat soms financiële offers vergt.

Duurzaamheidsstrategieën worden op verschillende manieren *verankerd* in de organisaties en vertaald naar praktisch handelen. Sommige organisaties hebben duurzaamheid apart geregeld via een centrale stafafdeling, andere organisaties hebben duurzaamheid vooral decentraal belegd. Intern worden duurzaamheidsstrategieën verankerd bij bestuur, in organisatiestructuren en bij medewerkers. Draagvlak bij en motivatie van bestuur en medewerkers zijn essentieel voor het realiseren van duurzaamheidsstrategieën. Duurzaamheidsmanagers ervaren betrokkenheid en bereidheid van collega's om bij te dragen aan duurzaamheidsvraagstukken, maar ook terughoudendheid over het tempo van verandering en de wil om hierin te investeren.

*Samenwerking* met andere ketenpartijen – klanten, afnemers en leveranciers – wordt belangrijk gevonden om verduurzaming te realiseren. In sommige gevallen is die samenwerking vrijblijvend en kunnen partijen eigen keuzes maken, maar er kunnen ook verplichtingen of financiële stimulansen tegenover staan.

Ketenpartijen hebben stevige kritiek op het *overheidsbeleid* inzake verduurzaming. Ze missen een duidelijke en consistente langetermijnvisie van de overheid. En ze ervaren dat wet- en regelgeving de transitie soms belemmert en dat beleid vaak beperkend uitwerkt en weinig ruimte overlaat voor innovatie en experimenteeruimte. Een te hoge regeldruk kan ertoe leiden dat marktpartijen de mazen in de wet opzoeken in plaats van aan de bedoeling van de regels te voldoen.

De *marktomstandigheden* leggen beperkingen aan ketenpartijen op bij het zoeken naar verduurzaming. Door lage marges als gevolg van druk vanuit de internationale markt en het feit dat duurzame agrarische producten in de internationale markt moeilijk te verwaarden zijn, is het vaak maar beperkt mogelijk om structurele verduurzaming in de bedrijfsvoering in te passen. Ook consumenten spelen hier een rol in, omdat zij veelal kiezen voor goedkopere en minder duurzame voedselproducten: ketenpartijen geven aan dat consumenten geholpen kunnen worden om duurzame keuzes te maken door keurmerken te standaardiseren en deze heldere definities te geven. Verduurzaming wordt zo een strategische keuze waarbij voordelen en risico's afgewogen worden, en waarbij het eigen belang van de organisatie de intrinsieke motivatie om te verduurzamen soms overstemt.

De geïnterviewden zien ook *kansen* voor verdere verduurzaming in de landbouw en de gehele keten. Zo zien zij dat sterke motivatie, groeiende bewustwording en vooruitstrevende pilotprojecten een bijdrage leveren aan de duurzaamheidsstrategieën. Dit zou verder versterkt kunnen worden door meer samenwerking tussen ketenpartijen. Ook zou het verdienmodel kunnen worden versterkt door benaderingen zoals *true pricing* en het ontvangen van vergoedingen voor ecosysteemdiensten.

### Slotreflectie van de onderzoekers

De bovenstaande conclusies uit de interviews roepen vijf *reflecties* op.

#### 1. *Gedrevenheid*

In de interviews valt vooral de gedrevenheid van de duurzaamheidsmanagers op, de praktische oplossingsgerichtheid om uitdagingen aan te pakken, gekoppeld aan realiteitszin over wat er binnen de context van het bedrijf werkbaar is.

#### 2. *Intrinsieke motivatie en zorgen*

De duurzaamheidsmanagers zijn intrinsiek gemotiveerd en timmeren binnen hun organisaties aan de

---

weg om verduurzaming te realiseren. Tegelijkertijd maken ze zich zorgen dat de transitie naar verduurzaming als geheel niet snel genoeg gaat.

3. *Innovatie of transformatie*

Sommige partijen mikken vooral op innovatie en geleidelijke stappen, terwijl anderen de duurzaamheidskeuzes fundamenteeler maken. Voor partijen die in de mainstreammarkt opereren lijkt de vraag: hóe de verduurzaming te verdiepen zonder de breedte van het klantenbestand te verliezen. Voor partijen in de nichemarkten is het andersom: hóe het klantenbestand - en daarmee de slagkracht van verduurzaming - te verbreden, zonder aan diepgang van de verduurzaming in te boeten.

4. *Belemmeringen en doorbraak*

Duurzaamheidsmanagers signaleren belangrijke belemmeringen in de markt en in het overheidsbeleid, die een rem vormen op verduurzaming. Niettemin zijn zij zich bewust dat er desondanks actie nodig is om deze situatie te doorbreken tot een versnelling en kritische massa te komen.

5. *Markt en consument*

Aan de marktkant vormen vooral het consumentengedrag en de internationale marktomgeving belemmeringen voor verduurzaming. Tegelijkertijd ziet men ook kansen, bijvoorbeeld om consumentengedrag te beïnvloeden richting meer duurzame keuzes.

Uit de onderzoeksresultaten en de reflecties komen *vijf aanbevelingen* voor ketenpartijen voort, uitgaande van de collectieve noodzaak om de doelstellingen van duurzame landbouw werkelijk binnen bereik te krijgen:

1. *Wachten op de overheid?*

Uit de interviews klinkt een roep om een consistent en betrouwbaar beleid van de Nederlandse overheid, gebaseerd op een integrale langetermijnvisie op landbouw, voedsel en duurzaamheid. Tegelijkertijd realiseren velen zich dat deze wens misschien niet erg realistisch is, en dat het initiatief voor een versnelling van de verduurzaming misschien wel meer ligt bij de sectoren zelf in samenwerking met maatschappelijke organisaties.

2. *'Coalitions of the willing'*

Er lijkt energie in de sector zelf te zitten om – in samenwerking met partners uit andere sectoren en maatschappelijke organisaties - de regie te nemen ('coalitions of the willing'). Zulke coalities kunnen laten zien dat de verduurzaming kan worden versneld op een verantwoorde en inspirerende wijze. Ze hoeven daarbij niet te wachten op de regisserende rol van de overheid, maar kunnen concrete voorstellen aan de overheid doen om zulke versnellingsinitiatieven vanuit de sector met beleid en regelgeving te faciliteren. Op deze wijze kunnen op termijn wellicht ook actoren worden verleid die zich momenteel verzetten tegen verdergaande verduurzaming.

3. *Ketenpartijen zelf*

Er zit rek in wat ketenpartijen zelf kunnen doen om de verduurzaming te versnellen. De geïnterviewden hebben daar voorbeelden van gegeven, zoals het méér communiceren naar de klant over gezond en duurzaam eten, in plaats van eenzijdige nadruk op lage-prijs-reclames (supermarkten), of het meenemen van bodemkwaliteit in de taxatie van grond (grondbeheerder). Een ander voorbeeld is het verkrijgen van een beter zicht op de integrale doorwerking van maatregelen op CO<sub>2</sub>, bodemkwaliteit, waterkwaliteit en natuur.

4. *Agrarisch ondernemers*

Boeren en melkveehouders opereren niet altijd in makkelijke omstandigheden. Maar – net als andere mkb'ers – zijn het ook vindingrijke ondernemers die kunnen inspelen op veranderende markten en maatschappelijke prioriteiten. Zij kunnen als ondernemers worden aangesproken op hun collectieve vindingrijkheid, ook in het oplossen van duurzaamheidsvragen rondom de landbouw.

5. *Kracht bijzetten*

Grote transitie en gedragsverandering gaan bijna per definitie langzaam, en kosten tijd voordat een kritische massa is opgebouwd. Toch is het opvallend dat er ten opzichte van eerder onderzoek – ruim 10 jaar geleden - eigenlijk weinig veranderd lijkt te zijn in de opvattingen van ketenpartijen over verduurzaming. Het tempo van de verduurzaming ligt collectief te laag om essentiële doelstellingen te behalen en met name grotere ketenpartijen lijken zich te afwachten op te stellen van de overheid en de marktomstandigheden. De positieve oogst van de interviews met de duurzaamheidsmanagers is dat de fase van bewustwording en internalisatie van het (duurzaamheids)denken inmiddels lijkt te zijn voltooid, althans bij deze groep van voorlopers. Het lijkt nu tijd om kracht bij te zetten en door middel van gezamenlijke sectorinitiatieven de duurzaamheidsdoelen werkelijk binnen bereik te krijgen.

---

# Summary

## S.1 Context and challenge

How can we make Dutch agriculture truly sustainable? That is, how can we transition to an agricultural system that promotes biodiversity and water quality, prevents soil degradation, reduces greenhouse gases, and remains economically viable? To address these challenges, in addition to making conventional agriculture more sustainable, alternatives such as agro-ecology, nature-inclusive farming, regenerative agriculture, and vertical farming are being explored.

Farmers play a crucial role in the transition to more sustainable farming systems. However, this transition is not only the responsibility of farmers but also of other stakeholders within the agrifood sector. This sector is characterised by strong interconnections and mutual dependencies, which offer both challenges and opportunities for sustainability.

This research focuses on the chain parties involved in dairy farming, such as financiers (banks, funds), feed companies, processors, and supermarket chains. Research is being conducted into how these stakeholders perceive the transition to sustainable agriculture and what role they see for themselves in this process. The central question of this research is:

*How do chain parties in dairy farming view the transition to more sustainable farming systems, and what intrinsic factors and external conditions influence their sustainability behaviour within this transition?*

## S.2 Research approach and theoretical framework

To gain insight into the transition to sustainable farming systems, 16 interviews were conducted with employees from chain parties in the dairy sector, including dairy processors, feed companies, supermarkets, banks, governments, and land managers.

The interviews focus on views on sustainability, strategies, collaborations, and barriers to contributing to the transition to sustainable agriculture. In addition to the interviews, a survey was conducted in which 27 employees from different chain parties answered statements and open questions about sustainability within their organisations.

The theoretical framework in this research is a behavioural model that distinguishes between company-specific and external factors influencing the sustainability behaviour of chain parties. Company-specific factors include the personal motivation, vision, and experiences of sustainability managers, as well as the strategy and implementation within the organisation itself. External factors such as the policy environment and market conditions also affect what chain parties can contribute to sustainability.

The framework builds on previous models by Finger et al. (2024) and De Lauwere et al. (2023), in which factors like intrinsic motivation, individual characteristics (e.g., knowledge and skills), and external influences are crucial for behavioural change and the adoption of sustainable practices. Together, these elements form the basis for better understanding the role of chain parties in the transition to sustainable farming systems.

---

## S.3 Results

The interviews confirm that sustainability managers are *intrinsically motivated* to work towards more sustainable farming systems. They are deeply aware of the sustainability challenges and their urgency. They generally align with the sustainability vision of their organisation, although they are sometimes more ambitious than their own organisation.

For some chain parties, the *sustainability strategy* is strongly driven by the potential for value creation, meaning the search for profitable opportunities within the sustainability agenda. This also means that sustainability actions not contributing to profit are not easily implemented. This is more often the case with larger companies in the mainstream economy. Other chain parties – often niche players – are more intrinsically motivated by the societal impact they can have through sustainable practices. They accept that this sometimes requires financial sacrifices.

Sustainability strategies are *anchored* in organisations and translated into practical actions in different ways. Some organisations handle sustainability through a central staff department, while others have decentralised sustainability responsibilities. Internally, sustainability strategies are embedded at the board level, within organisational structures, and among employees. Support and motivation from the board and employees are essential for the realisation of sustainability strategies. Sustainability managers experience involvement and willingness from colleagues to contribute to sustainability issues, but also some hesitance regarding the pace of change and the willingness to invest in it.

*Collaboration* with other chain parties – customers, suppliers, and vendors – is considered important for achieving sustainability. In some cases, this collaboration is voluntary, allowing parties to make their own choices, but there can also be obligations or financial incentives involved.

Chain parties criticise *government policies* on sustainability, feeling that they lack a clear and consistent long-term vision. They experience that legislation sometimes hinders the transition and that policies often restrict innovation and provide little room for experimentation. Excessive regulation can lead market parties to exploit loopholes in the law instead of complying with the intended purpose of the rules.

*Market conditions* place restrictions on chain parties when seeking to green their operations. Due to low margins resulting from pressure in the international market and the difficulty of valuing sustainable agricultural products in international markets, it is often only possible to incorporate structural sustainability to a limited extent. Consumers also play a role in this, as they often choose cheaper and less sustainable food products. Chain parties indicate that consumers can be helped to make sustainable choices by standardising certification labels and providing clear definitions. Thus, sustainability becomes a strategic choice where benefits and risks are weighed, and the self-interest of the organisation sometimes outweighs its intrinsic motivation to green its operations.

The interviewees also see *opportunities* for further sustainability improvements in agriculture and the entire supply chain. They note that strong motivation, growing awareness, and progressive pilot projects contribute to sustainability strategies. This could be further strengthened by increased collaboration among chain parties. The business model could also be enhanced through approaches like true pricing and receiving compensation for ecosystem services.

### **Final reflection of the researchers**

The conclusions from the interviews lead to five *reflections*:

1. *Drive*

The drive of sustainability managers stands out in the interviews, characterised by practical problem solving aimed at addressing challenges, combined with a realistic understanding of what is feasible within the company's context.

2. *Intrinsic motivation and concerns*

Sustainability managers are intrinsically motivated and are working within their organisations to implement sustainability. However, they are concerned that the overall transition to sustainability is not progressing fast enough.

---

### 3. *Innovation or transformation*

Some parties focus on innovation and gradual steps, while others make sustainability choices more fundamental. For mainstream-market players, the question is how to deepen sustainability without losing the breadth of their customer base. For niche-market players, it is the opposite: how to broaden their customer base – and thus the impact of sustainability – without compromising the depth of sustainability.

### 4. *Barriers and Breakthroughs*

Sustainability managers identify significant barriers in the market and government policies that hinder sustainability. Nevertheless, they are aware that action is necessary to break through these barriers and reach a critical mass of transformation.

### 5. *Market and Consumers*

On the market side, consumer behaviour and the international market environment present obstacles to sustainability. At the same time, there are opportunities to influence consumer behaviour towards more sustainable choices.

Based on the research findings and our reflections, *five recommendations* emerge for chain parties, considering the collective need to bring the objectives of sustainable agriculture within reach:

#### 1. *Waiting for the Government?*

The interviews highlight a call for consistent and reliable policy from the Dutch government, based on an integrated long-term vision for agriculture, food, and sustainability. However, many realise that this desire may not be very realistic, and that the initiative to accelerate sustainability might be more in the hands of the sectors themselves, in collaboration with societal organisations.

#### 2. *'Coalitions of the Willing'*

There seems to be energy within the sector to take the lead – in collaboration with parties from other sectors and societal organisations – to speed up sustainability responsibly and inspiringly. These coalitions do not have to wait for the government to take the lead but can make concrete proposals to the government to facilitate such acceleration initiatives with policy and regulation. This could ultimately attract actors who are currently resistant to further sustainability efforts.

#### 3. *Chain parties themselves*

There is room for what chain parties can do themselves to accelerate sustainability. The interviewees provided examples, such as more communication to customers about healthy and sustainable food, rather than focusing solely on low-price advertising (supermarkets), or incorporating soil quality into land valuation (land managers). Another example is obtaining better visibility into the holistic impact of measures on CO<sub>2</sub>, soil quality, water quality, and nature.

#### 4. *Agricultural Entrepreneurs*

Farmers and dairy farmers do not always operate under easy conditions. But – like other SMEs – they are also inventive entrepreneurs who can adapt to changing markets and societal priorities. They can be encouraged as entrepreneurs to address sustainability challenges within agriculture.

#### 5. *Strengthening Efforts*

Major transitions and behavioural changes are almost inherently slow, taking time to reach a critical mass. Still, it is striking that compared to previous research – more than 10 years ago – little seems to have changed in the views of chain parties on sustainability. As researchers, we are left with the impression that the pace of sustainability is collectively too slow to meet essential goals, and that larger chain parties are too passive in their reliance on the government and market conditions. The positive outcome from the interviews with sustainability managers is that the phase of awareness and internalisation of sustainability thinking seems to be completed, at least among these frontrunners. It now seems time to step up and, through joint sector initiatives, make sustainability goals truly attainable.

---

# 1 Op weg naar een duurzamere landbouw

Hoe maken we onze landbouw werkelijk duurzaam? Dit is al jarenlang een cruciaal thema. De uitdaging ligt in het ontwikkelen van een landbouwsysteem dat biodiversiteit bevordert, bodemdegradatie voorkomt en de uitstoot van broeikasgassen verlaagt, terwijl het economisch rendabel blijft om een boerenbedrijf te runnen. Naast verduurzaming van het gangbare landbouwsysteem worden oplossingen ook gezocht in verschillende bijzondere vormen van duurzame landbouw, zoals agro-ecologische productiesystemen, natuur-inclusieve landbouw, regeneratieve landbouw, klimaatbestendige landbouw of verticale landbouw (Oberč en Arroyo Schnell, 2020).

Toch blijkt een omschakeling van het huidige intensieve landbouwsysteem naar duurzamere alternatieven lastig. Dit intensieve landbouwsysteem heeft diepe wortels in Nederland waardoor de transitie naar duurzamere alternatieven vaak stroef verloopt. Vaak is er geen aantrekkelijk verdienmodel voor boeren die willen omschakelen naar duurzamere landbouwsystemen, ontbreekt het aan toekomstperspectief of beschikken boeren niet over de juiste kennis om te verduurzamen (Vermunt et al., 2022).

De transitieopgave ligt echter niet alleen bij boeren, maar ook bij andere ketenpartijen binnen de agrifoodsector. Partijen binnen de landbouwsector in Nederland zijn sterk met elkaar verbonden, waardoor afhankelijkheden ontstaan. Deze sterke verbondenheid kan een belemmering zijn om de transitie soepel te laten verlopen (Pigford et al., 2018; Vermunt et al., 2022; Ingram, 2015). Aan de andere kant kan deze sterke verbondenheid juist een aanjager zijn om de transitie te bevorderen. Innovaties binnen de landbouwsector zijn vaak het resultaat van een onderlinge samenwerking van verschillende partijen. Ketenpartijen kunnen de transitie dus ook aanjagen, waarbij deze partijen elkaar kunnen inspireren.

In dit rapport zullen we ons dan ook focussen op de huidige ketenpartijen binnen de landbouwsector in Nederland. Er wordt onderzocht hoe partijen denken over verduurzaming binnen de landbouwsector in Nederland, en welke rol zij voor zichzelf weggelegd zien binnen deze transitie. De hoofdvraag die we in dit onderzoek willen beantwoorden is:

*Hoe denken ketenpartijen rondom de melkveehouderij over de transitie naar duurzamere landbouwsystemen, en welke intrinsieke factoren en externe omstandigheden beïnvloeden hun rol binnen deze transitie?*

De hoofdvraag wordt beantwoord door middel van de volgende deelvragen:

1. Welke toekomstvisie en motivatie drijft de duurzaamheidsmanagers van ketenpartijen?
2. Welke rationale zit er achter de duurzaamheidsstrategie van de ketenpartijen?
3. Hoe wordt de duurzaamheidsstrategie vertaald in het praktisch handelen van de ketenpartij?
4. Hoe beïnvloeden markt- en beleidsomstandigheden de ketenpartijen bij hun inspanning voor een duurzamere landbouw?
5. Wat zien duurzaamheidsmanagers als kansen en belemmeringen binnen de transitie naar verduurzaming van de landbouw?

De vragen zijn beantwoord aan de hand van diepte-interviews met duurzaamheidsmanagers van diverse ketenpartijen en een korte enquête onder collega's van deze geïnterviewde duurzaamheidsmanagers. We zullen hier dieper op in gaan in het volgende hoofdstuk.

In onze studie hebben we de zuivel en melkveehouderij in Nederland als vertrekpunt genomen omdat deze sector geconfronteerd wordt met significante duurzaamheidsuitdagingen. Zo staat de melkveehouderij centraal in discussies over stikstofuitstoot, biodiversiteit, klimaatverandering en waterkwaliteit. Daarnaast vertegenwoordigt de melkveehouderij een significante sector van de Nederlandse agrarische economie en bestaat de zuivelketen uit vele schakels, zoals voerleveranciers, zuivelverwerkers en retailers die allemaal met elkaar verbonden zijn. In de interviews met retailers, banken en fondsen werd echter een breder perspectief gehanteerd, niet alleen gericht op de zuivelsector maar algemener over de verduurzaming van de agrifoodsector.

## 2 Onderzoeksaanpak en theoretische achtergrond

### 2.1 Onderzoeksaanpak

Om inzicht te krijgen in hoe ketenpartijen aankijken tegen de transitie naar duurzamere landbouwsystemen en welke rol zijn daarin voor zichzelf zien weggelegd, zijn er diepte-interviews gehouden met duurzaamheidsmanagers van 16 ketenpartijen rondom de melkveehouderij. De geïnterviewde partijen omvatten een diverse groep, waaronder financiers, voerleveranciers, zuiverwerkers, grondbeheerders, supermarkten en overheidsinstanties.

**Tabel 2.1** Type organisatie waar de respondenten werkzaam zijn (geanonimiseerd)

Type organisatie	Aantal
Overheden	2
Financiers	4
Veevoerders	2
Zuivelverwerkers	4 a)
Grondbeheerder	1
Supermarktketens	3
<b>Totaal</b>	<b>16</b>

a) Eén zuivelwerkers is twee keer geïnterviewd. Het gaat hier om twee verschillende duurzaamheidsmanagers werkzaam bij deze zuivelverwerker.

Er is besloten om duurzaamheidsmanagers te interviewen omdat zij een belangrijke rol vervullen in het vormgeven en uitvoeren van duurzaamheidsstrategieën binnen hun organisatie. Dit maakt dat ze inzicht hebben in zowel strategische keuzes als praktische uitdagingen rondom verduurzaming. Daarnaast fungeren duurzaamheidsmanagers vaak als een schakel tussen verschillende afdelingen en tussen beleid en uitvoering. Hun positie maakt hen ook vaak verantwoordelijk voor samenwerkingen met andere ketenpartijen, zoals boeren en toeleveranciers.<sup>1</sup> De keuze voor duurzaamheidsmanagers betekent naar alle waarschijnlijkheid dat hun intrinsieke motivatie rondom duurzaamheid boven het gemiddelde van hun collega's ligt.

De interviews waren semigestructureerd van opzet, wat betekent dat een vooraf opgestelde vragenlijst (zie bijlage 2) als basis diende, maar dat er ook ruimte was om door te vragen op relevante onderwerpen die tijdens het interview naar voren kwamen. Dit gaf de respondenten de mogelijkheid om hun unieke perspectieven en ervaringen uitgebreid te delen, terwijl de consistentie tussen de interviews behouden bleef. Onderwerpen die aan bod kwamen tijdens de interviews waren onder andere de persoonlijke visie van de respondenten op verduurzaming, de duurzaamheidsstrategie van hun organisatie, de samenwerking met andere ketenpartijen, en de waargenomen kansen en belemmeringen voor de transitie naar duurzamere landbouwsystemen (zie bijlage 2 voor de vragenlijst).

De interviews zijn uitgevoerd in de periode tussen oktober 2023 en februari 2024. Alle gesprekken zijn opgenomen, getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd met behulp van ATLAS.ti, een softwareprogramma dat specifiek geschikt is voor kwalitatieve gegevensanalyse. Alle geïnterviewden hebben toestemming gegeven voor het opnemen van de gesprekken. Ook hebben ze een toestemmingsformulier ondertekend waarmee zij toestemming geven om hun antwoord op de vragen, mits geanonimiseerd,<sup>2</sup> te gebruiken voor de analyse.

<sup>1</sup> De term 'duurzaamheidsmanager' hebben we breed opgevat. In elke organisatie is duurzaamheid immers op een verschillende manier belegd. Onder de geïnterviewden zien we dan ook een variëteit aan functies: soms centrale of decentrale duurzaamheidsmanagers (staffunctie), soms lijnverantwoordelijken (bijvoorbeeld voor inkoop of kredietverlening), soms ook interne adviseurs.

<sup>2</sup> In de hoofdtekst is de inhoudelijke inbreng van de respondenten geanonimiseerd. Tussen haakjes is wel te lezen welke soort ketenpartij een bepaalde observatie heeft gedaan (bijvoorbeeld zuivelverwerker, financier, veevoeder). Een overzicht van interviews en enquêtes per soort ketenpartij is te vinden in bijlage 1.

---

Naast de interviews is een enquête uitgezet onder medewerkers van de ketenpartijen (zie bijlage 1 voor een overzicht van de respondenten). De geïnterviewde duurzaamheidsmanagers werd gevraagd om de enquête onder 5-10 collega's binnen hun organisatie te verspreiden. De meeste respondenten gingen hierop in, wat resulteerde in 27 ingevulde enquêtes. In de enquête werd gebruikgemaakt van een mix van gesloten en open vragen. Medewerkers konden hun mening geven over een reeks stellingen, variërend van '1 – sterk mee oneens' tot '5 – sterk mee eens'. Daarnaast werd gevraagd naar hun visie op verduurzaming binnen de landbouwsector en in hoeverre zij zich gehoord en gesteund voelen in hun inspanningen op via hun organisatie bij te dragen aan verduurzaming (zie bijlage 3 voor de enquête).

We hebben ervoor gekozen om de resultaten van de diepte-interviews en de resultaten van de enquête te combineren bij de beschrijving van de resultaten. Vanwege het beperkte aantal interviews en enquêtes was het immers niet zinvol om een kwantitatieve analyse te maken, maar waren vooral de kwalitatieve antwoorden relevant.

Om de resultaten terug te koppelen en te valideren is na de analyse een bijeenkomst georganiseerd met respondenten die hebben deelgenomen aan de interviews en respondenten die hebben deelgenomen aan de enquête. Tijdens deze bijeenkomst werden de voorlopige resultaten gepresenteerd en besproken. De respondenten kregen de gelegenheid om feedback te geven, wat heeft bijgedragen aan de verdere verfijning van de analyse en interpretatie van de gegevens.

## 2.2 Theoretische achtergrond

Om de rol van diverse ketenpartijen aan de transitie naar duurzamere landbouwsystemen te kunnen duiden, is gebruikgemaakt van het onderstaande conceptuele raamwerk (figuur 2.1). Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen bedrijfsspecifieke omstandigheden en externe omstandigheden. Onder de bedrijfsspecifieke omstandigheden vallen de duurzaamheidsmanagers met hun ervaringen, motivatie en visie om bij te dragen aan de verduurzaming van de landbouw. Hoever ze hierin kunnen en willen gaan hangt, behalve van hun eigen motivatie, ook af van de ketenpartij waar ze werkzaam zijn, de mate waarin deze ketenpartij wil bijdragen aan verduurzaming en hier ook een strategie voor heeft die ook gerealiseerd wordt.

Duurzaamheidsmanagers en de ketenpartij waar ze werken zijn voor het maken van stappen richting verduurzaming ook afhankelijk van externe omstandigheden. Hieronder vallen de beleidsomgeving en de marktomstandigheden waar ketenpartijen mee te maken. De politieke ontwikkelingen op Europees, nationaal en lokaal niveau en de daarbij behorende wet- en regelgeving zijn medebepalend voor wat een ketenpartij kan op het gebied van verduurzaming. Dit geldt ook voor de marktomstandigheden die beslissend zijn voor de vraag naar duurzamere producten of diensten door consumenten en de internationale markt, en het aanbod daarvan door agrarische- of andere ondernemers.

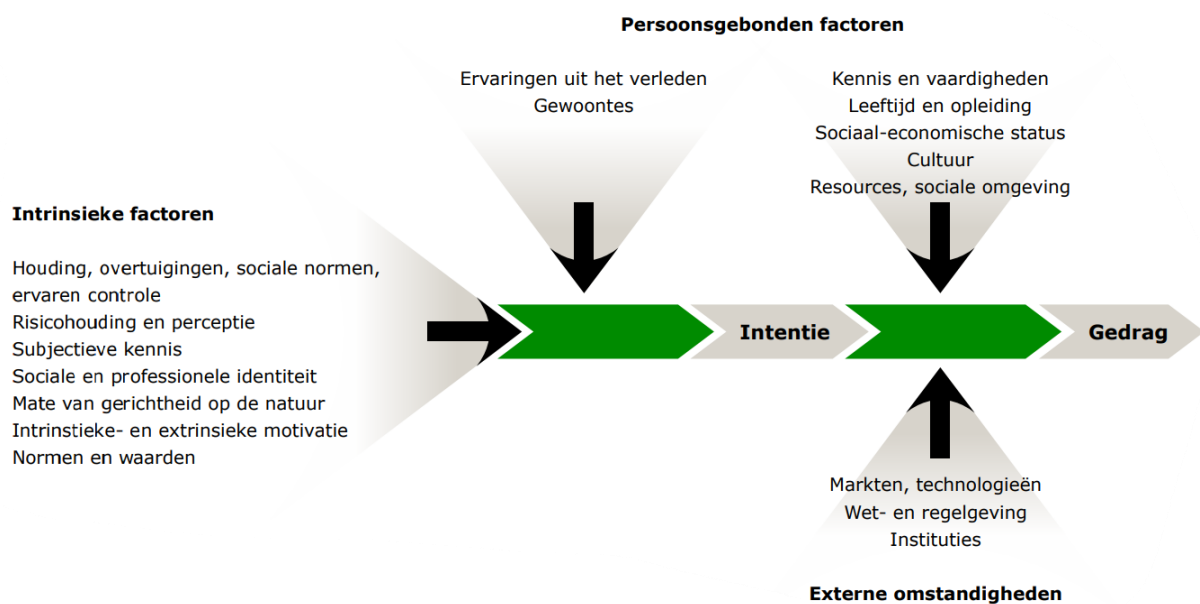




**Figuur 2.1** Conceptueel raamwerk om de bijdrage van ketenpartijen aan de transitie naar duurzamere landbouwsystemen te kunnen duiden

Bron: Gebaseerd op Finger et al. (2024) en De Lauwere et al. (2023).

Het conceptuele raamwerk bouwt voort op een door De Lauwere et al. (2023) ontwikkeld framework dat aangeeft dat gedragsverandering, bijvoorbeeld in relatie tot verduurzaming, afhankelijk is van intrinsieke factoren (zoals motivatie, houding en overtuigingen) die bepalen of een individu de intentie heeft om gedrag te veranderen en persoonsgebonden factoren (zoals kennis en vaardigheden, opleiding en cultuur) en externe omstandigheden (zoals beleidsomstandigheden en marktomstandigheden) die bepalen of de intentie ook daadwerkelijk tot gedragsverandering kan leiden (figuur 2.2). Om te verduurzamen moeten duurzaamheidsmanagers dus gemotiveerd zijn om dit te doen, maar ze moeten ook voldoende kennis en vaardigheden hebben (persoonsgebonden factoren), en de externe omstandigheden waaronder de beleids- en marktomstandigheden vallen evenals de strategie en motivatie van de ketenpartij waar de duurzaamheidsmanager werkt, moeten verandering mogelijk maken.



**Figuur 2.2** Integraal gedragsmodel

Bron: De Lauwere et al. (2023).

---

Het raamwerk van De Lauwere et al. is vooral ontwikkeld om gedrag en besluitvorming van boeren beter te begrijpen. In de interviews met stakeholders lag echter minder nadruk op intrinsieke factoren – hoewel ze ook zeker aan de orde kwamen – en meer nadruk op de externe omstandigheden en niet zozeer de persoonsgebonden factoren maar de organisatie- of bedrijfsgebonden factoren. Daarom hebben we ook het door Finger et al. (2024) ontwikkelde conceptuele raamwerk in ogenschouw genomen. Dit raamwerk is ontwikkeld om de transitie naar duurzamere gewasbeschermingsmethoden te kunnen duiden. Het uitgangspunt is dat factoren zoals motivatie, waarden, normen en houding van agrarische ondernemers een rol spelen, maar ook de technische mogelijkheden voor duurzamere gewasbeschermingsmethoden en de effecten ervan op gewasopbrengst en -kwaliteit, en beleids- en marktomstandigheden.

---

## 3 Resultaten

### 3.1 Motivatie, visie en ervaringen van duurzaamheidsmanagers en hun collega's

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord: welke toekomstvisie en motivatie drijft de duurzaamheidsmanagers van ketenpartijen? Dit hoofdstuk is grotendeels gebaseerd op de interviews met de 16 duurzaamheidsmanagers, en is aangevuld met antwoorden uit de enquête die is ingevuld door 27 collega's van de duurzaamheidsmanagers.

#### **Erkenning voor het belang van langetermijnvisie**

Geïnterviewde duurzaamheidsmanagers vinden dat het landbouwsysteem voor grote uitdagingen staat, en dat veranderingen ingezet moeten worden (zuivelverwerker). Volgens een respondent bevindt het landbouwsysteem zich op een doodlopende weg, en is het niet alleen meer aan koplopers om omschakelingen te maken naar een duurzamer landbouwsysteem (financier). Respondenten erkennen dat dat de weg hiernaartoe veel bochten en hobbels zal hebben (grondbeheerder), en dat bewegingen langzaam gaan en per keten ook in snelheid kunnen verschillen (zuivelverwerker; supermarkt).

Hoe dit duurzame landbouwsysteem er dan uit moet zien, blijft een belangrijke vraag. Volgens respondenten is het belangrijk dat er inzicht moet komen in waar agrariërs staan op weg naar duurzaamheid, waar zij geacht worden naartoe te bewegen en welke maatregelen of investeringen nodig zijn om daar te komen (financier). Kortom: er is voor de lange termijn duidelijkheid nodig om te kunnen werken aan een duurzaam landbouwsysteem (financier) (zie hoofdstuk 4.3). Echter, er zijn veel verschillende visies, die allemaal andere praktijken voorschrijven op weg naar een duurzaam landbouwsysteem en het blijft de vraag wie er nu eigenlijk 'gelijk' heeft (supermarkt).

#### **Persoonlijke drijfveren om te werken aan verduurzaming**

Op de vraag wat de geïnterviewde duurzaamheidsmanagers persoonlijk motiveert om in hun werk te doen wat ze doen, zeggen ze allemaal dat ze een bijdrage willen leveren aan verduurzaming in het algemeen en verduurzaming van de landbouwsector in het bijzonder. Uit de gesprekken blijkt ook dat ze zich allemaal in meer of mindere mate zorgen maken over hoe het ervoor staat met het land en de natuur in Nederland maar ook daarbuiten:

*'Ik maak me echt wel zorgen. Al hebben we het alleen al over Nederland hoe wij hier over 30 jaar kunnen leven; dat wij nog steeds een mooie omgeving hebben waar we kunnen leven, waar we gezond kunnen leven. [...] daar wil ik graag mijn bijdrage aan leveren.'* (financier)

Sommige geïnterviewde partijen geven ook aan dat verduurzaming in hun DNA zit (financier, grondbeheerder). Ze denken dat de bedrijven waar ze werken ook echt impact kunnen hebben om verduurzaming te stimuleren, bijvoorbeeld als ze afspraken maken om alleen nog duurzaam geteelde soja te verkopen (veevoederbedrijf), door financiële incentives (financier) of door het adviseren van agrarische ondernemers die stappen willen zetten op het gebied van verduurzaming. Dit laatste wordt door een aantal duurzaamheidsmanagers ook genoemd als belangrijke persoonlijke drijfveer om het werk te doen wat ze doen (zuivelverwerker 2x; financier; grondbeheerder). Ook het doorgeven van een betere wereld aan de volgende generaties werd door een aantal geïnterviewden als belangrijke drijfveer genoemd (financier; grondbeheerder; veevoederbedrijf; supermarkt):

*'Ik heb wel eens aan het hele managementteam gevraagd, doen we genoeg? Denk eens aan je kinderen en kleinkinderen, als je kleinkinderen hebt. En vraag het ze. Doe je genoeg? Wat zouden je kinderen dan antwoorden? We weten allemaal wel wat er moet gebeuren. Tegelijkertijd gebeurt het niet. [...] Het systeem houdt iedereen gevangen.'* (veevoederbedrijf)

---

De geïnterviewden zijn het met elkaar eens dat verduurzaming positieve gevolgen heeft voor biodiversiteit, klimaat en waterkwaliteit (financier 2x; supermarkt 2x). Dit leidt volgens sommige respondenten ook tot een betere gezondheid voor mens en dier (financier), een verkleining van de CO<sub>2</sub>-footprint (supermarkt) en uiteindelijk tot betere financiële resultaten voor agrarische ondernemers (zuivelverwerker) door minder kosten voor mestafzet, gewasbeschermingsmiddelen, krachtvoer en kunstmest. Ook zou landbouwgrond door extensivering en verbetering van het bodemleven wel eens meer op kunnen gaan brengen dan gangbare landbouwgrond:

*'Extensivering vraagt veel grond en grond is duur maar op lange termijn zal grond die niet bespoten is, niet behandeld met kunstmest en niet intensief beteeld is meer waard zijn dan gangbare landbouwgrond. Veel beter voor het bodemleven.'* (financier)

Een geïnterviewde noemt het belang van *true pricing*. Als mensen gaan betalen voor de vervuiling die gangbare producten veroorzaken, zouden biologische producten wel eens betaalbaarder kunnen worden (supermarkt). Een andere geïnterviewde benadrukt dat de melkveesector eigenlijk al heel ver is met verduurzaming. Consumenten weten dat echter niet en worden beïnvloed door milieuorganisaties en organisaties als Greenpeace en Wakker Dier. Om hier tegengeluid aan te kunnen geven, zouden melkveehouders vaker hun bedrijf open moeten stellen voor burgers zodat deze met eigen ogen kunnen zien dat melkveehouders goed bezig zijn op het gebied van verduurzaming (zuivelverwerker).

Een aantal geïnterviewden noemt ook het belang van een goed verdienmodel voor agrarische ondernemers. Ecologie en economie moeten met elkaar in balans zijn (financier; supermarkt 2x; supermarkt). Volgens één van de geïnterviewden kan dat alleen als bepaalde dingen niet meer gedaan worden:

*'Hoe kunnen we een voedselsysteem bouwen dat rendabel is, zowel economisch als ecologisch? Dat het echt een zogeheten duurzaam systeem is, waarbij [hulp]bronnen, maar ook mensen ... kunnen blijven bestaan. Dat het geen negatieve effecten heeft, misschien juist eerder wel positieve effecten [...] Daar binnenin zie ik wel dat er heel veel realistische mogelijkheden zijn. Maar dat je wel iets moet gaan laten wat je nu hebt. Dus je gaat er ook altijd iets in verliezen.'* (supermarkt)

Samenvattend blijkt uit de interviews dat een bijdrage leveren aan verduurzaming een belangrijke drijfveer is voor de geïnterviewde duurzaamheidsmanagers. Over hoe dat precies moet en hoe ver je dan moet gaan, zijn de meningen verdeeld. Of zoals één geïnterviewde zei: 'Ik vind het mooi om de wereld een stukje beter achter te laten. Maar niemand heeft de magic bullet.' (supermarkt)

### **Duurzaamheidsmanagers vinden werken aan verduurzaming niet alleen positief**

Als negatieve gevolgen van de verduurzaming noemen geïnterviewde partijen zaken als de kloof tussen boeren en burgers door actiegroepen en milieuorganisaties, (zuivelverwerker; supermarkt) het moeilijk kunnen verkopen van duurzamere producten aan consumenten, weerstand van boeren en kosten (supermarkt 2x). Ook worden de negatieve gevolgen voor veehouders genoemd als een verschuiving plaats vindt van dierlijke naar plantaardige productie en voedselzekerheid (financier; hoewel deze geïnterviewde ook zegt te geloven dat de verduurzaming uiteindelijk toch goed uitpakt). Een andere respondent (supermarkt) noemt de toegenomen administratieve lasten, doordat steeds meer eisen worden gesteld aan ketenpartijen zoals leveranciers en toeleveranciers en boeren en tuinders.

Als oorzaak voor de beperkte bereidheid van consumenten om duurzamere producten te kopen, noemt een aantal geïnterviewden dat consumenten niet graag meer geld uitgeven aan voedsel (supermarkt 2x).

*'Uiteindelijk hangt er toch altijd een smaakje overheen van er wordt mij iets afgenomen en dat valt over het algemeen niet zo heel goed.'* (supermarkt)

---

Eén van de geïnterviewden vraagt zich af of er wel voldoende aan verduurzaming wordt gedaan voor de volgende generaties. Volgens deze respondent wordt nu pas duidelijk wat de negatieve impact van het huidige landbouwsysteem is op water, lucht, bodem en biodiversiteit en is er echt een transitie nodig om daar verandering in te brengen en dat is voor allerlei partijen pijnlijk:

*'Er is gewoon een transitie nodig. Er is echt een systeemverandering nodig. En dat is ... Ja, op allerlei manieren pijnlijk. Want allerlei gevestigde belangen, een aantal partijen, die hebben geen bestaansrecht. Een aantal partijen zullen echt iets anders moeten gaan doen. Dus dat is denk ik heel pijnlijk. Voor bepaalde gemeenschappen, of bepaalde families, of bepaalde bedrijvigheid.'* (veevoederbedrijf)

### **Consensus over belang van de bodem, doelsturing en tweedeling in de landbouw**

In een rapport waarin de voedselvisies van spelers in het Nederlandse voedselsysteem geanalyseerd worden, zoeken De Boer en Gosselink naar de gemene deler, ofwel de thema's die we gezamenlijk belangrijk vinden voor ons toekomstige voedselsysteem (De Boer en Gosselink, 2024). Zij concluderen dat de visies van deze spelers op een groot aantal thema's overlappen. Iets soortgelijks zien we in de toekomstvisies die door respondenten uit dit onderzoek geschetst worden: daar zitten ook veel ideeën in die met elkaar overeenkomen. Zo zijn er meerdere duurzaamheidsmanagers die aangeven dat het creëren van een gezond vitaal ecosysteem in de bodem het uitgangspunt van een toekomstig landbouwsysteem zou moeten zijn (financier 2x; waterschap; supermarkt; grondbeheerder; veevoederbedrijf 2x). Dit heeft profijt voor het vasthouden van water, een betere nutriëntenkringloop, rijkere biodiversiteit en minder gebruik van gewasbeschermingsmiddelen (waterschap), en het verbouwen van kwalitatief gezonde gewassen die bijdragen aan de gezondheid van de mens (financier).

Een ander breed gedeeld aspect uit de toekomstvisies van de duurzaamheidsmanagers betreft het streven naar doelsturing (zuivelverwerker). Volgens een respondent geeft dit boeren regie, en kunnen zij zo weer de hoofdrol in het toekomstige landbouwsysteem spelen (financier). Aangezien de boer in dit geval zelf beslist hoe hij/zij de gestelde doelen wil bereiken, geeft dit ruimte voor het vakmanschap en ondernemerschap van een nieuwe generatie boeren (financier; grondbeheerder). Ten slotte geven meerdere respondenten aan dat zij verwachten dat het landbouwsysteem zich op twee sporen zonder middenweg verder zal ontwikkelen, met extensivering aan de ene kant (met een focus op kwaliteit van productie, in korte ketens), en kapitaalintensieve, hoogwaardige, technologisch-georiënteerde productie aan de andere kant (met een focus op kwantiteit van productie) (provincie; zuivelverwerker 2x; grondbeheerder).

### **Verschillende opvattingen over verdeling van land, rol van de boer en rol van vee**

Naast bovenstaande overeenkomsten zijn er uiteraard ook zaken waar de duurzaamheidsmanagers over van mening verschillen. Verschillende visies bestaan over de vraag of landbouw en natuur in de toekomst meer verweven moeten worden. Zo geven sommige respondenten van zowel de interviews als de enquête aan dat zij graag zien dat natuurbeheer wordt geïntegreerd in agrarische bedrijfsvoering (veevoederbedrijf 2x; financier). Hier staat tegenover dat andere respondenten juist pleiten voor het aanwijzen van aparte gebieden voor bijvoorbeeld natuur, melkvee en akkerbouw (financier), onder de noemer van 'ieder gebied heeft zijn kracht en zijn onmacht' (financier). Deze discussie hangt samen met de rol die de boer speelt in het landbouwsysteem van de toekomst. Is de boer in de toekomst alleen voedselproducent, waarbij opnieuw focus komt te liggen op voedselproductie als primaire inkomstenbron van de boer (grondbeheerder)? Of ligt er ook een belangrijke rol voor de boer als landschapsbeheerder, waarbij ingezet wordt op andere belangrijke zaken zoals klimaat, biodiversiteit, waterkwaliteit, energievoorziening en volksgezondheid (zuivelverwerker; financier; veevoederbedrijf 2x)? Een belangrijke voorwaarde die deze rol van de boer mogelijk kan maken is een toekomstbestendig verdienmodel: wanneer boeren zich inzetten om deze maatschappelijke problemen aan te pakken, moet hier ook een beloning tegenover staan (zuivelverwerker 2x). Verschillende visies bestaan ook over de rol van vee in een toekomstig landbouwsysteem: willen we minder dieren (veevoederbedrijf), en minder intensieve veehouderij (financier; supermarkt), of kunnen we ook sturen op doelen rondom emissies en circulariteit met nagenoeg dezelfde aantallen dieren die we vandaag in Nederland hebben (veevoederbedrijf)?

---

## Visie voor systeemverbetering of systeemverandering?

Onderliggend aan de toekomstvisies van duurzaamheidsmanagers liggen twee verschillende uitgangspunten: (1) een verbetering van het huidige systeem of (2) een systeemverandering. Als het gaat om een verbetering van het huidige systeem blijven we 'doen wat we nu doen maar op een schonere manier' (veevoederbedrijf). Hiervoor geeft een respondent bijvoorbeeld aan dat de efficiëntie van het Nederlandse landbouwsysteem behouden moeten worden (supermarkt). Ook wordt er een rol gezien voor technologische innovaties om het huidige landbouwsysteem te verduurzamen (zuivelverwerker). Deze geïnterviewden hechten veel waarde aan verduurzaming maar lijken niet uit te gaan van een grote verandering in het landbouwsysteem (supermarkt, veevoederbedrijf). Eén geïnterviewde gaf aan urgentie te voelen om te verduurzamen voor de volgende generaties en dat landbouw daarin één van de schakels is. Volgens deze respondent hoeft verduurzaming in de landbouw dan ook niet tot in het extreme doorgevoerd worden. De veestapel hoeft niet gehalveerd en het eten van vlees moet wel mogelijk blijven (grondbeheerder).

Een aantal geïnterviewde duurzaamheidsmanagers vindt het verbeteren van het huidige landbouwsysteem niet voldoende. Zij vinden dat het huidige landbouwvoedselsysteem echt substantieel moet veranderen (financier 2x; supermarkt). Dit vereist een meer integrale en structurele aanpak om een duurzaam landbouwsysteem te realiseren. Een voorbeeld hiervan is om niet te innoveren met mestvergisters of afzuigunits om uitstoot te voorkomen, wat gezien wordt als symptoombestrijding, maar juist de bron aan te pakken en te streven naar minder vee om uitstoot te voorkomen (financier).

Ook in de enquête is gevraagd naar de toekomstvisie van medewerkers van ketenpartijen. Onder andere is de volgende stelling voorgelegd:

*'Voor verdere verduurzaming verwacht ik meer resultaat van het verduurzamen van de gangbare landbouw dan van een transitie naar landbouwsystemen zoals natuur-inclusief, kringlooplandbouw, of agro-ecologie?'*

Van de 27 respondenten geven er 13 aan dat zij het (sterk) eens zijn met deze stelling. 11 respondenten geven aan het hier (sterk) mee oneens te zijn. De overige 3 respondenten zijn neutraal. De respondenten die meer kansen zien voor het verduurzamen van gangbare landbouw geven aan dat hierbij meer impact is te behalen vanwege de omvang van de gangbare landbouwsector (zuivelverwerker; financier 2x). Andere respondenten geven aan dat zij mogelijkheden zien voor hybride vormen van landbouwsystemen (supermarkt), of dat een verduurzaming van gangbare landbouw zal betekenen dat elementen van natuur-inclusief, kringlooplandbouw, of agro-ecologie steeds meer zullen worden overgenomen in gangbare landbouwsystemen (supermarkt).

## Containerbegrippen kunnen visies op toekomstig landbouwsysteem verhinderen

Toekomstvisies voor duurzame landbouw worden gekleurd door de definitie van duurzaamheid, zoals duurzaamheidsmanagers die hanteren. Omdat duurzaamheid gezien kan worden als containerbegrip bestaan er veel verschillende opvattingen over (provincie). Toch zit er ook een bepaalde hoofdlijn in waar veel mensen zich in kunnen vinden en waar iedereen het snel mee eens is. De kracht van het concept duurzaamheid is dan dus ook dat het verbindend werkt (provincie). Voor landbouwconcepten zoals kringlooplandbouw, natuur-inclusieve landbouw en regeneratieve landbouw wordt echter door respondenten aangegeven dat het ontbreken van een duidelijk afgebakende definitie leidt tot verwarring (provincie) en geen houvast geeft (financier).

Omdat termen als regeneratieve landbouw en natuur-inclusieve landbouw geen beschermde termen zijn en in principe dus vrijelijk gebruikt kunnen worden, zit hier ook geen borging op. Aan de ene kant heeft dit voordelen voor een boer die zich met kleine stappen onderscheidend wil maken. Aan de andere kant is het afbreukrisico van deze termen hoog wanneer misbruik van de term gemaakt wordt om deze kleine stappen groter te doen lijken (supermarkt). Ook zorgt het gebrek aan een afgebakende definitie ervoor dat iedereen deze concepten anders definieert en dat een collectieve beweging in die richting daarom moeilijk te sturen is (zuivelverwerker).

Als gevolg van de verwarring over deze concepten hebben verschillende ketenpartijen getracht deze zelf te definiëren (provincie, financier). Zo introduceerde een ketenpartij 'natuur-inclusieve kringlooplandbouw' als

---

allesomvattend concept, maar wist niemand hoe dit goed gedefinieerd kon worden. Een andere ketenpartij heeft geprobeerd te omschrijven wat zij als duurzaam zien en wat hieronder valt. Deze eigen definitie wordt gebruikt om te toetsen of bepaalde projecten hieraan voldoen. Deze wordt gaandeweg beter gespecificeerd en aangevuld door de betreffende ketenpartij.

Voor biologische landbouw geldt bovenstaande verwarring niet. Respondenten geven aan dat biologische landbouw als enige landbouwconcept wel goed gedefinieerd is (zuivelverwerker; financier; supermarkt). Omdat biologisch een beschermde term en keurmerk is in eigendom van de Europese Unie is dit concept veel krachtiger en wordt het als betrouwbaarder gezien (supermarkt). Hoewel verwacht wordt dat biologische landbouw een belangrijk onderdeel is van een toekomstig landbouwsysteem omdat het vanuit de Europese Unie gestimuleerd wordt, lijkt Nederland hier wel in achter te blijven (grondbeheerder; financier).

## 3.2 Rationale en duurzaamheidsstrategieën van ketenpartijen

In deze paragraaf komende de tweede en derde deelvraag aan de orde:

1. Welke rationale zit er achter de duurzaamheidsstrategie van de ketenpartijen?
2. Hoe wordt de duurzaamheidsstrategie vertaald in het praktisch handelen van de ketenpartij?

### **Toenemende vraag en druk uit de maatschappij motiveert ketenpartijen om aan duurzaamheid te werken**

De geïnterviewde duurzaamheidsmanagers noemen verschillende motivaties van ketenpartijen om aan duurzaamheid te werken. Ten eerste zien ketenpartijen een toenemende vraag en druk vanuit de samenleving om zich bezig te houden met duurzaamheidsvraagstukken. Hierbij gaat het dus met name om externe factoren. Er komt bijvoorbeeld meer vraag naar duurzaam geproduceerd voedsel vanuit consumenten. Een respondent geeft aan dat een marktonderzoek dat zij uitvoeren erop duidt dat consumenten steeds harder roepen om duurzaamheid (supermarkt). Hierom kiest deze ketenpartij ervoor om in een duurzamere richting te bewegen. Ten tweede geeft één van de respondenten ook aan dat prikkels uit de markt ervoor kunnen zorgen dat ketenpartijen gestimuleerd worden om hun strategie te veranderen. Een voorbeeld hiervan is dat een ketenpartij ziet hoe de toenemende prijs van kunstmest ervoor kan zorgen dat agrarisch ondernemers andere keuzes maken als het gaat om grondbemesting (veevoederbedrijf).

Een derde reden kan zijn dat ketenpartijen ook verplicht worden vanuit wet- en regelgeving om zich te committeren aan bepaalde duurzaamheidsdoelstellingen. Een respondent geeft aan dat de organisatie geëncmitteerd is aan wereldwijde doelstellingen op het gebied van broeikasgasreductie en biodiversiteitsherstel, en hierbij ook actief is om klanten te helpen meebewegen om aan deze doelstellingen te voldoen (financier). Een andere respondent geeft aan: 'Vanuit wet- en regelgeving moeten we ook aan heel veel zaken voldoen' (grondbeheerder). Dit gaat bijvoorbeeld om het rapporteren en herleiden van CO<sub>2</sub> uitstoot, waardoor deze gegevens van alle landbouwpercelen van alle betrokken boeren in kaart gebracht moeten worden.

### **Kansen en verdienmodellen voor duurzaamheidsstrategieën van ketenpartijen**

Naast deze toenemende externe vraag en druk vanuit de samenleving, zien duurzaamheidsmanagers ook kansen en verdienmodellen voor het opzetten van een duurzaamheidsstrategie in hun organisatie. Zo geeft een duurzaamheidsmanager van een zuivelonderneming aan dat zij streven naar een hoogwaardig product waarbij kwaliteit vooropstaat. Dit kan volgens hen onder andere bereikt worden door middel van extensivering op het boerenbedrijf. Extensivering als duurzame landbouwpraktijk kan hier dus worden ingezet om een hoge kwaliteit product te creëren, waarbij ook een eerlijke prijs voor de boer gerealiseerd kan worden (zuivelverwerker).

Voor een andere betrokken ketenpartij, die veel grond bezit en verpacht aan boeren, is hun duurzaamheidsstrategie ook deel van het verdienmodel. De geïnterviewde duurzaamheidsmanager geeft namelijk aan: 'Ik heb het volste vertrouwen dat duurzaam beheerde grond op termijn ook meer waard wordt' (grondbeheerder). Hieraan ligt ten grondslag dat de organisatie haar gronden in een betere staat wil doorgeven aan een volgende generatie boeren, en dat zij een stabiel lange-termijn-rendement voor

---

investeerders wil genereren. Deze financiële en ecologische belangen komen samen in het hanteren van een lange termijnperspectief bij het verpachten van de gronden.

Een andere manier waarbij duurzaamheid samengaat met andere voordelen wordt genoemd door een duurzaamheidsmanager van een veevoederbedrijf. Deze duurzaamheidsmanager geeft aan dat er in de huidige landbouw veel verliezen zijn, bijvoorbeeld van stikstof als het gaat om ammoniakemissies. Volgens de duurzaamheidsmanager kan de continuïteit van een boerenbedrijf veiliggesteld worden als zij het verlies van stikstof door ammoniakemissies onder controle krijgen. Ook deze synergie van duurzaamheid en economische belangen ligt ten grondslag aan het hanteren van een duurzaamheidsstrategie (veevoederbedrijf).

Bovendien zien de ketenpartijen niet alleen kansen in verduurzaming, maar ook een toenemend besef van duurzaamheidsopgaves en de risico's daarvan wanneer zij geen rekening houden met duurzaamheid. Bij verschillende ketenpartijen wordt tenslotte aangegeven dat zij zich bewust zijn van hun mandaat, en dat zij zich vanwege hun omvang en marktaandeel verantwoordelijk voelen om verandering in de agrarische sector in beweging te zetten (financier 4x). Een duurzaamheidsmanager zegt hierover:

*'Ik geloof dat je die problemen [stikstofproblematiek, waterkwaliteit] niet los van elkaar moet zien, maar integraal moet benaderen. En als wij dat op een bepaalde manier kunnen faciliteren en stimuleren vanuit onze rol, dan kunnen wij een enorme bijdrage leveren. Het andere belangrijke is geld beschikbaar blijven stellen aan de sector [...] Als er geen geld komt, gaat niemand die transitie in.'* (grondbeheerder)

### **Verankering van duurzaamheidsstrategieën op bestuursniveau en in organisatiestructuur**

Ketenpartijen zijn bezig met een breed scala aan duurzaamheidsvraagstukken in hun duurzaamheidsstrategieën. Biodiversiteit, duurzaam bodembeheer, waterkwaliteit, klimaat, broeikasgasemissies, dierenwelzijn, energie, eiwittransitie en voedselverspilling zijn zomaar voorbeelden van vraagstukken waar zij zich aan committeren. De meeste ketenpartijen hebben een selectie gemaakt van een aantal thema's waar zij specifieke doelstellingen voor hebben opgesteld.

De duurzaamheidsstrategieën van ketenpartijen verankeren zich op verschillende manieren binnen en buiten de organisatie. Binnen de organisatie betreft dit ten eerste het verankeren van de duurzaamheidsstrategie op het niveau van een Raad van Bestuur of directie. Dit belang wordt door de geïnterviewden breed erkend. Hierbij kan het gaan om expliciete steun van bestuurders of directieleden voor het nastreven van duurzaamheidsdoelstellingen (zoals in het geval van financier; provincie en waterschap), maar ook de meer praktische vertaling waarbij samen met het management plannen en doelstellingen worden opgesteld ten behoeve van duurzaamheid. In het geval van een organisatie wordt getracht draagvlak te creëren in het managementteam door duidelijk te maken wat de visie en strategie op het gebied van duurzaamheid is in de hoop dat alle leden van het managementteam daar een vertaling voor kunnen vinden binnen hun eigen afdelingen.

De mate waarin duurzaamheid vervlochten is in een organisatiestructuur verschilt ook bij de verschillende ketenpartijen. Zo hebben sommige organisaties specifieke duurzaamheidsafdelingen met duurzaamheidsmanagers en -medewerkers. In een organisatie (supermarkt) wordt er bijvoorbeeld bewust gekozen om specifieke duurzaamheidsdoelstellingen met verantwoordelijke duurzaamheidsmanagers in werking te stellen, om zich op deze thema's beter te kunnen organiseren en ontwikkelen. In een andere organisatie (provincie) worden mogelijkheden tot kruisbestuiving van verschillende initiatieven als reden gegeven om specifieke duurzaamheidsafdelingen met duurzaamheidsmanagers en -medewerkers aan te stellen.

Bij andere ketenpartijen kunnen het duurzaamheidsmanagement en de zogenaamde 'ESG-doelstellingen'<sup>3</sup> juist ook integraal onderdeel van de bedrijfsvoering zijn en meer decentraal verweven zijn in de andere

---

<sup>3</sup> ESG staat voor Environmental, Social en Governance (milieu, maatschappij en bestuur) en vormt een kader voor het evalueren van duurzaamheidsprestaties en verantwoord ondernemerschap van bedrijven. ESG wordt vaak gebruikt door investeerders, beleidsmakers en bedrijven zelf om te meten hoe een organisatie presteert of het gebied van duurzaamheid en verantwoord ondernemerschap.



---

afdelingen in de organisatiestructuur. Deze organisaties hebben duurzaamheid decentraal ingericht, omdat het al in de genen van de organisatie zit om met duurzaamheid bezig te zijn (financier; supermarkt). Ook tussenvormen zijn mogelijk, met een combinatie van centrale en decentrale duurzaamheidssturing. Zo geeft een geïnterviewde aan dat er 'een soort duurzaamheidspiramide' is in de organisatiestructuur (financier). Bij een andere ketenpartij is er een aparte duurzaamheidsafdeling en zijn er ook duurzaamheidsmanagers werkzaam in de verschillende andere afdelingen in de organisatie. Op deze manier wordt er zowel centraal, als verspreid door de organisatie aandacht besteed aan duurzaamheid (supermarkt).

### **Draagvlak en motivatie van medewerkers bepalend voor verankering van duurzaamheidsstrategieën**

De interne verankering van duurzaamheidsstrategieën wordt ook sterk bepaald door het draagvlak en de motivatie onder medewerkers. Bij elke ketenpartij zijn er mensen gedreven bezig met duurzaamheidsdoelstellingen, terwijl andere medewerkers terughoudender zijn. In de organisaties van de geïnterviewden duurzaamheidsmanagers lijkt steeds meer betrokkenheid en bereidheid te zijn om bij te dragen aan duurzaamheidsvraagstukken. Zo geeft een respondent aan dat er een heel netwerk binnen hun organisatie bezig is met voedsel en duurzaamheid, en dat ze weinig weerstand ervaren (financier). Respondenten geven aan dat een open cultuur ervoor zorgt dat er discussie mag plaatsvinden over deze onderwerpen (grondbeheerder; zuivelverwerker; waterschap). Alle respondenten van de enquête geven aan dat zij het gevoel hebben dat ideeën over duurzame landbouwsystemen gesteund worden binnen de organisatie, en dat zij de vrijheid hebben om zich uit te spreken over opvattingen over de omschakeling naar duurzame landbouwsystemen. Ook benadrukken geïnterviewde duurzaamheidsmanagers dat collega's werken vanuit een intrinsieke motivatie om iets te doen aan duurzaamheidsvraagstukken (financier), en dat collega's bereid zijn om veel tijd te investeren en projecten te lanceren om te werken aan duurzaamheid en transitie (supermarkt). Daarbij speelt ook mee dat deze initiatieven passen in de tijdsgeest en dat er momentum is voor duurzaamheidsinitiatieven doordat dit ook in nieuws en sociale media aanwezig is (supermarkt).<sup>4</sup> Er is ook een breder deel van de organisatie met interesse in duurzaamheid: voor marketing en sales afdelingen wordt duurzaamheid, naast het benadrukken van prijs en kwaliteit, ook steeds interessanter (zuivelverwerker).

Toch geven duurzaamheidsmanagers ook aan dat intern de discussie gevoerd moet blijven worden in welke richting de organisatie zich moet bewegen als het gaat om duurzaamheidsbeleid. Zoals één van de respondenten aangeeft:

*'Wij zijn een afspiegeling van de maatschappij, waarbij je natuurlijk ook een hele grote groep hebt die totaal geen affiniteit heeft met food en agri. [...]. Daarin vindt natuurlijk veel discussie plaats. En dat is ook een hele goede discussie, want juist dan krijg je ook input van mensen die buiten de sector staan. Dat is hele waardevolle input.'* (financier)

Ook de snelheid van de verandering die een organisatie wil stimuleren op het gebied van duurzaamheid staat soms ter discussie. Zo geeft één van de respondenten aan dat er een spanningsveld is tussen, aan de ene kant, een duurzaamheidsstrategie op een gedegen, logge manier wat niet van vandaag op morgen gerealiseerd moet worden, en aan de andere kant snel willen veranderen om geen klanten kwijt te raken. Dit wordt als uitdaging gezien voor het werken aan duurzaamheid (zuivelverwerker), en als een 'constante zoektocht met elkaar om weer stappen te maken.' (financier)

---

<sup>4</sup> Reflectie van de onderzoekers: de interviews zijn afgenomen tussen oktober 2023 en februari 2024, dat wil zeggen in de maanden rondom de kamerverkiezingen van november 2023 maar nog ruim vóór het aantreden van het nieuwe kabinet. Het is mogelijk dat het politieke momentum voor verduurzaming daardoor is veranderd, al betekent dat niet noodzakelijkerwijs dat de opvattingen onder ketenpartijen daardoor veranderd zijn.

---

Hoewel duurzaamheid dus een belangrijk thema is bij de organisaties van de geïnterviewde duurzaamheidsmanagers, kunnen medewerkers niet altijd stappen zetten. Zo bestaat er een spanningsveld tussen de verduurzamingsstappen die duurzaamheidsmanagers of collega's willen zetten, en de financiële middelen die nodig zijn om hierin te investeren. Elke verduurzamingsstap kost geld (supermarkt), en 'we zijn een commercieel bedrijf, en geen liefdadigheidsinstelling (supermarkt)' dus de mogelijke stappen die gezet kunnen worden zijn eindig. Duurzaamheidsmanagers lopen er dan ook vaker tegenaan dat zij hogere ambities hebben dan in de organisatie mogelijk is:

*'De bereidheid is echt heel groot, maar tegen mij wordt ook weleens gezegd 'jij bent echt rupsje nooitgenoeg, he?', terwijl ik dan denk dat er nog veel meer moet gebeuren en dat het nog veel verder kan gaan.'* (supermarkt)

Ook zijn collega's zich niet altijd bewust van wat er allemaal gebeurt op het gebied van duurzaamheid (zuivelverwerker) en welke initiatieven er zijn (zuivelverwerker). Volgens een respondent is duurzaamheid onderdeel van de strategie:

*'dus iedereen zal er in een bepaalde mate mee bezig zijn, maar niet iedereen weet exact hoe en wat. We zijn allemaal zoekende naar de beste manier om tegelijkertijd allerlei problemen op te lossen.'* (zuivelverwerker)

Een andere respondent benadrukt dat het kennisniveau ook erg verschilt per collega, en dat er soms gebrek aan coördinatie is om verschillende initiatieven samen te brengen:

*'Er zijn allemaal mensen die met goed bedoelde initiatieven bezig waren omdat ze geïnspireerd zijn en ideeën hadden, maar het telde niet per se op tot een logische optelsom.'* (supermarkt)

Er is dus wel degelijk momentum om te werken aan duurzaamheidsvraagstukken, maar er ontbreekt soms interne support voor mensen die iets willen, maar dit niet direct kunnen. Om dit te voorkomen en te faciliteren dat er aan duurzaamheid gewerkt kan worden zijn goede (overleg)structuren, duidelijke opdrachten en praktische handvaten nodig, die in de betreffende organisatie al hebben geleid tot zichtbaarder resultaat (supermarkt). Andere organisaties zijn bezig met opleidingstrajecten of trainingen voor (nieuwe) medewerkers waarbij niet alleen kennisoverdracht plaats vindt, maar ook een duurzaamheidsgevoel kan worden doorgegeven waarmee een punt op de horizon geschetst kan worden (financier; veevoederbedrijf).

### **Duurzaamheidscriteria sijpelen door naar leveranciers en klanten**

Naast de pogingen die gedaan worden om duurzaamheid binnen de ketenpartijen te verankeren (bij bestuur, medewerkers, en in organisatiestructuur), vertalen duurzaamheidsstrategieën zich ook vaak naar de bedrijven en organisaties met wie zij samenwerken. Ketenpartijen stellen bijvoorbeeld duurzaamheidsdoelstellingen op die leiden tot regels voor toeleveranciers. Geleverde producten moeten bijvoorbeeld voldoen aan de regels van bestaande keurmerken, zoals On the way to PlanetProof of Beter Leven, maar het kan ook gaan om zelf opgestelde doelstellingen en kritische prestatie indicatoren (KPI's). De duurzaamheidsmanagers van zuivelverwerkers die in dit onderzoek geïnterviewd zijn (zuivelverwerker 2X), geven aan dat zij eigen duurzaamheidsindicatoren hebben opgesteld waar leveranciers aan moeten voldoen. Deze indicatoren richten zich bijvoorbeeld op dierenwelzijn, klimaat en biodiversiteit. In sommige gevallen zijn de melkveehouders zelf vrij om uit een lijst van KPI's te kiezen waaraan zij willen bijdragen, maar het komt ook voor dat de ondernemer op alle KPI's gemeten wordt. Het voldoen aan deze indicatoren kan vervolgens worden beschouwd als randvoorwaarde voor het leveren van producten, maar kan ook leiden tot een extra beloning wanneer hieraan voldaan wordt. Zo is de premie die melkveehouders ontvangen voor de zuivel die zij leveren afhankelijk van de score op bepaalde duurzaamheidsindicatoren (zuivelverwerker), en kunnen zij dus een meerprijs ontvangen als zij hier beter op scoren (zuivelverwerker). Echter, het doel van dit KPI-systeem is ook om melkveehouders te laten zien dat een duurzamere bedrijfsvoering ook bredere voordelen heeft voor de bedrijfsresultaten en dat de meerprijs hier maar een klein deel van uitmaakt. Zo is de hoop dat ook de intrinsieke motivatie van boeren om aan duurzaamheid te werken aangewakkerd wordt (zuivelverwerker).

---

Bij andere ketenpartijen betreft de externe operationalisering van duurzaamheidsstrategieën met name de afnemers van hun voedselproducten, of de klanten van hun dienstverlening. Zo krijgen banken te maken met financieringsaanvragen van boeren en proberen zij op deze manier hun duurzaamheidsstrategie door te voeren. Een duurzaamheidsmanager van een bank legt hierover uit dat zij verduurzaming een grotere rol geven bij het beoordelen van een financieringsaanvraag. Zo worden kredietklanten ingedeeld in duurzaamheidsklassen die variëren van slechts voldoen aan wet- en regelgeving op gebied van duurzaamheid tot de koplopers die bovenwettelijke maatregelen nemen. Klanten die niet meer voldoen aan de regelgeving worden in principe uitgefaseerd, of gaan een traject in om aan de regels te voldoen. Ook wordt klanten inzicht geboden in hoe ze ervoor staan wat betreft duurzaamheid en welke maatregelen zij nog kunnen nemen op doelstellingen te realiseren. De bank probeert klanten bovendien te stimuleren tot het nemen van meer duurzaamheidsmaatregelen door middel van financiële stimulansen zoals rentekortingen en aflossingsvrije perioden (financier).

Een andere ketenpartij bezit veel grond die aan boeren verpacht wordt. Dit geeft hen de mogelijkheid om eisen te stellen aan het beheer van de grond of te stimuleren tot duurzamer beheer door middel van financiële stimulansen. Zo probeert deze organisatie biodiversiteit te stimuleren door het financieren van planvorming voor en aanleg van landschapselementen. Wat betreft het nemen van maatregelen rondom CO<sub>2</sub>-uitstoot, stikstofemissies en waterkwaliteit op de percelen zegt de duurzaamheidsmanager:

*'We gaan niet op zijn stoel zitten om te bepalen hoe hij zijn bedrijf moet regelen. Maar we bieden een open hand om te zeggen dat we met hem mee willen denken om te kijken hoe hij het bedrijf kan verduurzamen. Ook al hebben wij hier in principe geen belang bij, omdat we alleen eigenaar van de ondergrond zijn. Maar we vinden het belangrijk dat de mindset daar anders in wordt. Dat zou betekenen dat hij ook beter voor zijn grond gaat zorgen.'*  
(grondbeheerder)

### **Vrijblijvend of verplichtend: verschillende sturingsmechanismen om duurzaamheidsdoelstellingen te halen**

Leveranciers en klanten worden op verschillende manieren betrokken bij de duurzaamheidsstrategieën van ketenpartijen. Hierbij komt kijken dat leveranciers en klanten ook op verschillende manieren gestuurd worden om aan bijbehorende doelstellingen te voldoen. In sommige gevallen geven ketenpartijen een bepaalde verplichting om aan deze doelstellingen te voldoen, maar het komt ook voor dat dit meer vrijblijvend is of dat er extra beloning gegeven wordt wanneer aan de doelstellingen voldaan wordt. Er zijn dus verschillende sturingsmechanismen in werking die het committeren aan duurzaamheidsdoelstellingen aanmoedigen.

Een duurzaamheidsmanager van een zuivelverwerker geeft bijvoorbeeld aan dat zij bezig zijn met het opstellen en valideren van Science Based Targets voor klimaat: dit zijn wetenschappelijk onderbouwde plannen om de uitstoot van de organisatie zelf en samenwerkende partijen in de keten in te perken. Hierbij ligt er veel focus op de implementatie en impact van de targets. Hierover zegt de betreffende duurzaamheidsmanager:

*'Dat gesprek over hoe je die verduurzaming gaat realiseren is natuurlijk wel het ingewikkeldste deel, want daar zit de grootste impact in onze keten.'* (zuivelverwerker)

De doelstellingen van deze ketenpartij zijn vertaald naar programma's die – behalve in de keten - onder andere op het boerenbedrijf landen, waarbij de melkveehouder vrijblijvend kan meedoen aan maatregelen waar zij in geloven.

Andere organisaties zorgen dat zij een financiële stimulans beschikbaar stellen voor de partijen waar zij mee samenwerken in de keten. Zo geeft één van de ketenpartijen een voorbeeld over de doelstellingen die zij hebben omtrent biodiversiteit. Aangezien agrarische ondernemers tot hun klanten behoren, werken zij aan biodiversiteitsdoelstellingen om hen te stimuleren om landschapselementen te realiseren op hun bedrijf. Hierover zegt de duurzaamheidsmanager:

*'We bieden boeren de mogelijkheid om een verzoek bij ons in te dienen voor het realiseren van landschapselementen en wij betalen dan de planvorming en de aanleg, en de boer doet dan het beheer.'* (grondbeheerder)

---

Een andere duurzaamheidsmanager geeft aan dat zij niet alleen bezig zijn met het achteraf belonen van maatregelen, maar ook het bieden van middelen om agrarische ondernemers in beweging te zetten. Dit hoeft in dat geval niet alleen een financiële stimulans te zijn, maar kan ook gaan om het bieden van advies over verduurzaming (zuivelverwerker).

Tenslotte zijn er ketenpartijen die harde eisen stellen aan de partijen waarmee zij samenwerken. Dit uit zich in verplichtingen waaraan voldaan moet worden om te kunnen blijven samenwerken. Zo kiest één van de banken er bijvoorbeeld voor om alleen financieringsaanvragen te accepteren van biologische of biologisch-dynamische boerenbedrijven (financier). Ook één van de geïnterviewde supermarkten kiest ervoor om alleen nog biologisch gecertificeerde producten af te nemen en te verkopen (supermarkt). Een andere bank committeert zich niet aan de specifieke regels van biologische certificering, maar heeft een eigen ideaalplaatje ontworpen waar elke financieringsaanvraag aan gemeten wordt: voldoet een aanvraag niet aan deze richtlijnen, dan zal de financieringsaanvraag niet goedgekeurd worden (financier).

### **Behoeftte aan meer actie om tot verder verduurzaming te komen**

Hoewel voor sommige respondenten geldt dat hun toekomstvisie overeenkomt met de visie van de ketenpartij waar zij werkzaam zijn, geven andere respondenten aan dat zij nog wel willen zien dat hun organisatie meer doet op het gebied van duurzaamheid (financier). Echter, ze weten niet of dit realistisch is (supermarkt) of dat het belangrijker is dat er eerst draagvlak gecreëerd wordt voordat het tempo van verandering wordt opgevoerd (zuivelverwerker). Dit hangt samen met het dilemma om als ketenpartij te streven naar systeemverbetering of systeemverandering: moeten we 'doen wat we nu doen maar dan op een schonere manier' (veevoederbedrijf), of is er een substantiële verandering nodig?

Ook in de enquête verschillen de meningen van medewerkers over of zij het gevoel hebben dat de organisatie waar zij werken genoeg stappen onderneemt voor verdere verduurzaming van de landbouw: 9 medewerkers zijn het hier niet mee eens, maar respondenten geven ook aan dat zij gehinderd worden door onduidelijkheid van wetgeving waardoor de wil om te verduurzamen niet wordt omgezet in daadkracht (supermarkt). Eén van de duurzaamheidsmanagers (zuivelverwerker) geeft aan dat deze onduidelijkheid ook verder gevoed wordt door het gebruik van landbouwconcepten (natuur-inclusief, agro ecologisch, regeneratief) zonder afgebakende definitie. Volgens deze respondent hindert het gebruik van dergelijke concepten een collectieve beweging vanwege gebrek aan overeenstemming over definities en controlemechanismen (zuivelverwerker). Ook ligt de aanpak van duurzaamheid in de sector niet bij één organisatie: samenwerking in de keten is dus nodig voor het faciliteren van verdere verduurzaming in de landbouwsector (supermarkt).

Iedere ketenpartij levert op haar eigen manier een bijdrage aan het faciliteren van transitie. Hoe er invulling wordt gegeven aan de verantwoordelijkheid van ketenbedrijven en dienstverleners verschilt per organisatie en hangt van de rol die een organisatie speelt in de keten. Een bank heeft immers een andere rol dan afnemers en de retail. Daarnaast speelt ambitie ook een rol. Een aantal organisaties tonen een hoog ambitieniveau. In een aantal gevallen profileren deze organisaties zich bewust als duurzaam en willen zij een leidende of toonaangevende rol spelen. Een gedeelte van deze organisaties is zelfs ontstaan vanuit de ambitie om een bijdrage te leveren aan de verduurzaming van de landbouw en keten. Duurzaamheid maakt in die gevallen dus integraal deel uit van hun identiteit.

Een duurzaamheidsmanager geeft aan dat hun organisatie een grote omvang heeft in de agrarische sector en hierdoor verantwoordelijkheid voelt om bewustwording te creëren over de consequenties van keuzes die in de sector gemaakt worden (veevoederbedrijf). Hier staat tegenover dat een andere ketenpartij juist aangeeft een te kleine omvang te hebben om een grote bijdrage aan transitie te kunnen leveren (financier). Wel is deze organisatie bezig om een voorbeeldfunctie te vervullen. De missie is om andere ketenpartijen te laten zien hoe de sector kan verduurzamen, in de hoop dat anderen hiervan leren en dit ook gaan toepassen. Ketenpartijen kunnen ook worden gehinderd in het faciliteren van transities als gevolg van de verschillende visies die zij representeren: omdat iedereen iets anders wil, is het ingewikkeld om een gezamenlijk standpunt in te nemen en transitie te faciliteren (zuivelverwerker).

Los van de activiteiten die ketenpartijen zelf organiseren om transitie te faciliteren, heerst de opvatting dat zij dit niet alleen kunnen. Geen van de ketenpartijen kan een totale oplossing bieden voor het faciliteren van

---

transitie, dus het is nodig om samen te werken en krachten te bundelen (financier). Hierbij is ook een lange termijnperspectief van belang (supermarkt), en overeenstemming over duurzaamheidsvisies waarbij elke ketenpartij hetzelfde verhaal ondersteunt en deelt (zuivelverwerker). Volgens een respondent wordt er echter nog te veel gewacht op de overheid om aanzet te geven voor verduurzaming, terwijl het initiatief meer uit de keten zelf zou moeten komen (financier). Dit blijkt echter lastig wanneer de keten wel bereid is om dit te doen, maar de kosten hiervoor nog niet uit de markt worden gedekt. Volgens respondenten ligt de bottleneck dus ook nog bij de consument (supermarkt). Waar niet uit de markt betaald wordt, wordt ook niets ondernomen (zuivelverwerker). Dit wordt ook beaamd door respondenten in de enquête. Zo geeft een zuivelverwerker aan dat:

*'de markt/maatschappij (consument/burger) er nog niet klaar voor lijkt te zijn om uitgavepatronen aan te passen en meerkosten van andere landbouwsystemen te betalen.'*  
(zuivelverwerker)

### 3.3 Externe factoren

In dit hoofdstuk wordt de vierde deelvraag beantwoord, nl hoe de markt- en beleidsomstandigheden de ketenpartijen beïnvloeden bij hun inspanning voor een duurzamere landbouw.

#### **Wet- en regelgeving remmen de transitie**

De Rijksoverheid wil een transitie bewerkstellingen richting een duurzamere landbouw. Maar de wet- en regelgeving is daartoe niet altijd behulpzaam, zoals aangegeven door meerdere respondenten.

Een voorbeeld van belemmerende wet- en regelgeving is het verbod op het gebruik van reststromen (zoals etensresten) voor veevoer<sup>5</sup> (supermarkt). Een ander voorbeeld betreft agroforestry, een landbouwpraktijk waarbij houtige gewassen (zoals bomen en struiken) worden gecombineerd met akkerbouw of veeteelt. Wet- en regelgeving leggen beperkingen op die het aanplanten van bomen op landbouwpercelen beperken of uitsluiten, wat een obstakel vormt voor de opschaling van deze landbouwpraktijk (supermarkt).

De discussie over de beperkingen die wet- en regelgeving opleggen, raakt ook aan een ander punt dat door meerdere respondenten is aangekaart: de behoefte aan meer flexibiliteit in wet- en regelgeving, zodat er ruimte is om te innoveren en experimenteren. Zonder deze ruimte 'gaat niemand bewegen' aldus een respondent (grondbeheerder). Een andere respondent (zuivelverwerker) benadrukt dat een te hoge regeldruk een stimulans vormt om de mazen in de wet op te zoeken, of in extreme gevallen, tot fraude over te gaan.<sup>6</sup> Een mogelijke oplossing, volgens deze respondent, is om over te gaan op doelsturing, waarbij gestuurd wordt op de bijdragen van boeren aan bepaalde duurzaamheidsdoelstellingen (zoals het reduceren van broeikasgasemissies, herstellen van biodiversiteit en verbeteren van dierenwelzijn) in plaats van dat de overheid maatregelen aan boeren voorschrijft met behulp van wet- en regelgeving (zuivelverwerker).

#### **Een duidelijke overheidsvisie maakt het verschil**

Een heldere overheidsvisie en consistente wet- en regelgeving zijn essentieel om duurzaamheid onder agri-food-ondernemers te bevorderen, stellen meerdere respondenten. Zonder deze elementen wordt het moeilijker om te investeren in duurzaamheid. Wanneer melkveehouders investeren in bijvoorbeeld nieuwe stallen of machines, doen ze dit vanuit een langetermijnvisie (10-20 jaar).

Er wordt door meerdere respondenten aangegeven dat er een gebrek aan perspectief is vanuit de overheid. 'Te weinig visie, te weinig zekerheid', stelt een van de respondenten (veevoederbedrijf). Een andere respondent (financier) beschouwt het gebrek aan perspectief als een van de grootste belemmeringen om te verduurzamen. Deze respondent ziet het als de taak van de overheid om een helder toekomstperspectief te schetsen en dit uit te dragen richting de maatschappij.

---

<sup>5</sup> Etensresten uit biosanitaire overwegingen mogen sinds 2003 niet meer gebruikt worden voor de productie van veevoer voor koeien, varken en kippen, terwijl deze reststromen een belangrijke rol kunnen spelen in het sluiten van kringlopen.

<sup>6</sup> Reflectie van de auteurs: het tegendeel kan ook waar zijn: mazen in de wet en fraude kunnen in sommige gevallen ook juist ontstaan door flexibiliteit en uitzonderingen in de regelgeving.

---

Een visie op duurzame landbouw is cruciaal, maar onvoldoende. De landbouw is de afgelopen jaren geconfronteerd met een opeenvolging van wisselende beleidsmaatregelen. Dit creëert een onzekere omgeving voor boeren, waardoor het lastig wordt om weloverwogen investeringsbeslissingen te nemen. Ook banken zijn terughoudend om te investeren, zoals een respondent opmerkt (zuivelverwerker).

### **Naast visie zijn ook heldere kaders nodig**

Naast een heldere visie geven meerder respondenten aan dat er behoefte is aan een overheid die duidelijke kaders stelt, middels bijvoorbeeld wet- en regelgeving (veevoederbedrijf; financier). Tevens is er behoefte aan een overheid die haar rol helder definieert en afbakent (zuivelverwerker). Aan beide is momenteel een gebrek. Een respondent (zuivelverwerker) observeert dat de overheid zelf niet goed weet wat haar rol is en daarbij verantwoordelijkheid afschuift naar andere stakeholders. Echter, de markt kan niet alles regelen rond het thema duurzaamheid, zegt de respondent. Overheidsinterventies zijn nodig. In dit kader benadrukt de respondent dat:

*'Ondernemingen als FrieslandCampina, Royal A-ware en CONO Kaasmakers zijn geen overheden. Je moet dus ook niet willen dat deze ondernemingen semi-overheidsachtige taken gaan uitvoeren. Daar zijn ze niet van.'* (zuivelverwerker)

De respondent pleit dan ook voor een herdefiniëring van de rolverdeling tussen de overheid, markt en andere stakeholders om de transitie te bevorderen. De overheid dient zich volgens deze respondent in deze transitie te richten op het vaststellen van heldere en consistente kaders voor duurzaamheid, met name voor duurzaamheidsthema's waar de markt tekortschiet, zoals stikstofreductie. Daarnaast moet zij volgens de respondent toezicht houden op de naleving van regels en normen, en effectief handhaven tegen overtredingen (zuivelverwerker).

Meerdere respondenten bevestigen deze redenering. Zoals de volgende respondent aangeeft:

*'De overheid moet zijn verantwoordelijkheid nemen door harde en duidelijke regels op te stellen. Anders wordt het nooit wat.'* (provincie)

Naast de reeds genoemde factoren, benadrukt een respondent (veevoederbedrijf) de cruciale rol van regelgeving als katalysator voor de transitie naar duurzame landbouw. Volgens deze respondent is regelgeving een krachtig instrument om de sector in beweging te krijgen, aangezien er altijd bedrijven zullen zijn die achterblijven en dus een extra stimulans nodig hebben om te verduurzamen.

Een andere respondent (financier) erkent ook het belang van een krachtig optreden van de overheid, maar benadrukt gelijktijdig dat bedrijven niet passief kunnen wachten op overheidsregulering. De markt bepaalt haar eigen koers, wat betekent dat bedrijven nu al stappen moeten zetten om zich aan te passen aan een veranderende markt waarin duurzaamheid steeds belangrijker wordt. Samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en andere stakeholders is essentieel, zo benadrukt deze respondent. De sector dient helder aan te geven waar zij wel en niet kan bijdragen, en waar de overheid een cruciale rol kan spelen. Dit kan bijvoorbeeld liggen in het creëren van wet- en regelgeving of het faciliteren van innovatie (financier).

Daarnaast kan een overmatige focus op wet- en regelgeving averechts werken in de transitie naar duurzamere landbouw, zoals een respondent (provincie) opmerkt. Te veel regels kunnen leiden tot meer bureaucratie, inefficiëntie en weerstand van agrarische ondernemers, zoals geformuleerd door een respondent (zuivelverwerker) die stelt dat agrarische ondernemers hierdoor 'de hakken in het zand zetten'.

### **Een kloppend verdienmodel is een randvoorwaarde om te verduurzamen**

Een terugkerend onderwerp in de interviews is het belang van een verdienmodel voor verduurzaming, zowel voor melkveehouders als voor ketenbedrijven. Er wordt door de respondenten gesteld dat verduurzaming van de landbouw noodzakelijk is, maar dit alleen mogelijk is als het verdienmodel goed geborgd is. Een van de respondenten merkt op dat vooral grote bedrijven door schaalvergroting en intensivering een relatief goed inkomen weten te realiseren (grondbeheerder). Daarbij komt dat agrarische producten die duurzaam zijn geproduceerd moeilijk te verwaarden buiten onze landsgrenzen, benadrukt een respondent

---

(zuivelverwerker). De producten van FrieslandCampina onder het milieukeurmerk PlanetProof worden bijvoorbeeld alleen verkocht aan Nederlandse retailers, geeft de respondent aan.

Deze bekende factoren, die de context bepalen waarin boeren opereren, maken het structureel verduurzamen van de bedrijfsvoering lastig, zo geven meerdere respondenten aan. Daarom worden oplossingen gezocht in nieuwe verdienmodellen of een andere invulling van bestaande agrarische verdienmodellen. Tijdens de interviews zijn diverse voorbeelden genoemd. Denk aan bijvoorbeeld additionele activiteiten naast de primaire productie, ook wel bekend als multifunctionele landbouw (agrarische kinderopvang, recreatie, boerderijeducatie, etc.), boerderijwinkels, en beloningen voor duurzaamheidsprestaties of het leveren van ecosysteemdiensten.

Maar een aantal respondenten zijn ook behoudend wat betreft nieuwe verdienmodellen. Uit de gesprekken blijkt dat er een behoefte is om het thema verdienmodellen op een rationele manier te benaderen. Een van de respondenten wijst erop dat er vaak nieuwe verdienmodellen worden voorgesteld door individuen en organisaties, maar dat deze vaak niet realistisch zijn (supermarkt). Daarnaast zijn er veel initiatieven waarin nieuwe verdienmodellen worden getest, maar vaak op niets uitlopen (grondbeheerder), vanwege tegenvallende resultaten of omdat de initiatieven moeilijk op te schalen zijn, bijvoorbeeld omdat de markt te klein is. Hierdoor blijven deze initiatieven vaak beperkt tot een klein aantal boeren. De respondent (grondbeheerder) benadrukt dat de focus in de discussie over verdienmodellen moet liggen op het versterken van het primaire verdienmodel, namelijk het inkomen dat voortkomt uit de productie van landbouwproducten. Additionele inkomsten uit bijvoorbeeld andere bedrijfstaken (zoals recreatie) of subsidies zouden hierbij niet de hoofdrol moeten spelen, wat volgens de niet wil zeggen dat alternatieve verdienmodellen geen rol spelen.

### **Iedereen heeft een rol in de transitie, maar sommige partijen zijn ambitieuzer dan andere**

Een aantal geïnterviewde duurzaamheidsmanagers geeft aan dat hun organisatie onderdeel van het systeem is en daardoor een verantwoordelijkheid heeft om een bijdrage te leveren aan de transitie (financier; veevoederbedrijf). Alleen, zo stelt een van de respondenten (financier), kunnen ze dit niet alleen.

Uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten het hiermee eens zijn en dat de organisaties die zij vertegenwoordigden deze gedeelde verantwoordelijkheid ook nemen. Meestal is dit een strategische beslissing, gericht op het eigenbelang van de betrokken organisatie. Daarbij komt dat het vaak een weloverwogen keuze is waarbij de organisatie de voordelen voor zichzelf afweegt tegen de mogelijke risico's. Maatschappelijk druk, beleidskeuzes, strengere wet- en regelgeving, en veranderingen in de markt zijn belangrijke stimulansen hiervoor, blijkt uit de interviews (supermarkt 2x; veevoederbedrijf). Deze strategische context spoort organisaties aan om verantwoordelijkheid te nemen, niet alleen om aan bepaalde verwachtingen te voldoen, maar ook om hun reputatie te beschermen en competitief te blijven.

Sommige organisaties beperken de ambities tot de rol die ze spelen in de keten. Dit wordt goed geïllustreerd door de volgende uitspraak:

*'Wij zijn maar een simpel bedrijf. We moeten doen wat de markt vraagt. Maar we vinden wel met de omvang die we hebben, dat we een rol hebben (...)' (veevoederbedrijf)*

De ambitieniveaus worden deels bepaald door de strategische context waarin een organisatie zich bevindt. Dit maakt dat het voor sommige organisaties makkelijker is om ambitieus te zijn en een grotere verantwoordelijkheid te nemen dan andere. Een van de respondenten geeft bijvoorbeeld aan dat veevoederbedrijven een relatief onduidelijk toekomst tegemoet gaan (veevoederbedrijf) waardoor duurzaamheidsambities minder prioriteit hebben. Dit heeft twee redenen, aldus de respondent. Ten eerste is er geen duidelijk toekomstperspectief, het is onduidelijk hoe de Nederlandse landbouw zich de komende jaren gaat ontwikkelen. Ten tweede heeft de sector te kampen met relatief lage winstmarges (1-2%). Een overstap naar duurzamere vaak duurdere grondstoffen, zoals ontbossingsvrije soja, zouden deze marges deels doen verdampen waardoor het verdienmodel van veevoederbedrijven onder druk komt te staan (veevoederbedrijf).

Een andere respondent noemt de retail als voorbeeld (financier). Supermarkten worstelen met concurrentie, waardoor duurzaamheid niet altijd de prioriteit krijgt. Ook coöperaties zoals FrieslandCampina lopen tegen deze beperking aan (zuivelverwerker).

---

## Consumenten moeten goed geïnformeerde duurzame keuzes kunnen maken

Respondenten reflecteerden op de veelvoud aan keurmerken: 'On the Way to Planet Proof', 'Beter Leven', Fairtrade, biologisch, en keurmerken ontwikkeld door bedrijven zelf zoals 'Beter voor Koe, Natuur en Boer' van Albert Heijn en Royal A-ware. Verschillende respondenten geven aan dat de veelheid aan keurmerken complex is, voor zowel consument als producent (zuivelverwerker; financier; supermarkt).

Ten eerste wijzen zij erop dat de veelheid aan keurmerken verwarring kan veroorzaken voor consumenten. Consumenten zijn niet altijd op de hoogte wat keurmerken precies inhouden (financier; supermarkt). Naast de keurmerken wordt er gebruik gemaakt van vele andere termen in duurzaamheidscampagnes, zoals bijvoorbeeld regeneratief en natuur-inclusief. Veel van deze termen worden steeds vaker gebruikt, zonder dat er eisen gesteld worden aan het gebruik van de term (zuivelverwerker). Zoals besproken in hoofdstuk 4.1 Biologisch is daarentegen gedefinieerd wanneer er gebruikt gemaakt mag worden van deze term. Dit zorgt voor duidelijkheid en herkenbaarheid onder consumenten, geven respondenten aan (zie hoofdstuk 4.1). Echter geeft een respondent aan dat biologisch niet per definitie voor een duurzamere keuze zorgt. Duurzamere opties zijn soms niet in lijn met de SKAL (de organisatie die toezicht houdt op de biologische keten). Een lokale, niet biologische reststroom mag bijvoorbeeld niet gebruikt worden voor veevoer terwijl deze keuze duurzamer kan zijn dan het importeren van biologisch veevoer uit andere landen (supermarkt).

Door verschillende respondenten wordt aangegeven dat de complexiteit en veelvoud aan keurmerken voor verwarring kan zorgen bij consumenten. Het is nodig om heldere definities te ontwikkelen (supermarkt). Verschillende respondenten pleiten voor standaardisatie in keurmerken. Aan de kant van de producent leidt dit tot minder rapportageverplichtingen en aan de kant van de consument leidt het tot meer helderheid (zuivelverwerker; supermarkt).

## Gebrek aan kennis en inzicht belemmert de transitie

Een ander veelbesproken onderwerp binnen de interviews is het gebrek aan kennis en inzicht. Een belangrijke uitdaging bij agrariërs is bijvoorbeeld het gebrek aan inzicht in huidige duurzaamheidsprestaties. Veel agrariërs weten waar ze financieel staan, maar als het gaat om verduurzaming hebben ze veel minder inzicht in hun eigen positie. Dit belemmert agrariërs om gerichte stappen te zetten richting verduurzaming (financier; veevoederbedrijf). Een respondent geeft aan dat het ideaal zou zijn als er een duidelijker beeld is van waar agrariërs staan, en welke investeringen gedaan kunnen worden om tot een bepaald doel te komen. Bijvoorbeeld de carbon footprint per liter melk of ammoniakemissies op een bedrijf (veevoederbedrijf). Echter, de werkelijkheid van boeren is vaak zo complex, dat het lastig is om zo'n concreet plaatje te schetsen (zuivelverwerker; veevoederbedrijf). Binnen de melkveesector merkt een respondent op dat het kennisniveau heel wisselend is onder collega-melkveehouders. Daar waar sommigen veel kennis van zaken hebben, zijn anderen er niet tot nauwelijks mee bezig (supermarkt). Een andere respondent zegt:

*'Als het gaat om de verduurzaming dan weet men vaak nog niet hoe goed men staat. Sommigen geven aan: geef me nu alsjeblieft het inzicht waar ik nu sta en waar ik naartoe moet. [...] En het ideaal zou zijn dat je dan ook meer inzicht kunt geven wat voor maatregelen, investeringen moet ik dan doen om dat effect ook te kunnen realiseren? En wat is daarvan mijn ecologische impact en mijn financiële impact? Als je dat helder kunt krijgen dan maak je grotere stappen.'* (financier)

Een respondent geeft aan dat de KringloopWijzer, die melkveehouders inzicht geeft in milieu- en klimaatprestaties van het bedrijf, vaak niet goed wordt ingevuld, of dat andere instanties zoals voerleveranciers de KringloopWijzer voor een agrariër invult. Hierdoor is de beschikbare data niet altijd correct (zuivelverwerker).

Een andere respondent benadrukt dat er nog te weinig onderzoek is gedaan naar de correlatie tussen een goed verdienmodel en een duurzame bedrijfsvoering. Indien er meer data beschikbaar zou zijn, zou het makkelijker zijn om financiering bij bijvoorbeeld banken te vinden (zuivelverwerker). Dan is immers ook duidelijker wat voor effect deze duurzaamheidsinvesteringen hebben op het financiële plaatje van een bedrijf.



---

Daarnaast is er volgens respondenten een meer integrale blik nodig voor een beter inzicht in duurzaamheidsprestaties, bij zowel boeren als accountmanagers en beleidsmakers (zuivelverwerker; grondbeheerder; veevoederbedrijf). Een respondent (zuivelverwerker) benoemt bijvoorbeeld dat deze integrale blik nogal eens ontbreekt, het Beter Leven van de Dierenbescherming doet bijvoorbeeld vrij weinig op klimaat en is alleen gefocust op dierenwelzijn. Binnen duurzaamheid zou de hele set aan duurzaamheidsgerelateerde thema's (klimaat, milieu, biodiversiteit, etc.) meegenomen moeten worden, zodat het één tegen het ander afgewogen kan worden (zuivelverwerker). Duurzaamheidsmaatregelen zouden dus niet in al te grote afwentelingseffecten moeten resulteren, waarbij de ene maatregel ten nadele is van een andere. Dit vraagt een grote kennis van zaken bij partijen. Een andere respondent geeft aan dat de rol van banken bijvoorbeeld verandert van financieringsdeskundige naar bedrijfsdeskundige. Accountmanagers hebben nu ook kennis van zaken nodig op duurzaamheidsvraagstukken (zuivelverwerker). Vanuit de retail geeft een respondent aan dat de onderwerpen die linken aan duurzaamheidsvraagstukken te groot zijn om goed te overzien voor duurzaamheidsmanagers.

*'Dus als jij in een bepaalde productgroep zit: Is de nutriscore het allerbelangrijkste, het verdienmodel voor de boer, de kinderarbeid of CO<sub>2</sub>-uitstoot het belangrijkste? Nou ja, weet je, zo kunnen we nog wel even doorgaan. Terwijl de klant nog steeds een goedkope prijs voor producten wil.'* (supermarkt)

## 3.4 Kansen

De toekomst van de landbouw wordt positief gezien door respondenten. De vijfde en laatste deelvraag gaat over de kansen die respondenten zien voor de landbouwtransitie.

### **Sterke motivatie, groeiende bewustwording en vooruitstrevende pilotprojecten**

Er wordt door de respondenten veelvuldig gesproken over de groeiende bewustwording omtrent duurzaamheid onder werknemers van ketenpartijen, agrarische ondernemers en consumenten (zuivelverwerker; financier; grondbeheerder; veevoederbedrijf). Met deze groeiende bewustwording ontstaat er volgens meerdere respondenten een steeds grotere groep die het belang van verduurzamen inziet en daarmee intrinsiek gemotiveerd is om bij te dragen aan de landbouwtransitie (financier). Daarnaast geeft een respondent aan dat steeds meer verschillende partijen – veevoederbedrijven, supermarktketens, brancheorganisaties – met hun neuzen dezelfde kant op staan. Dit biedt mogelijkheden voor samenwerking tussen deze partijen (financier).

De geïnterviewde duurzaamheidsmanagers geven aan dat er nog meer kan worden samengewerkt dan er momenteel wordt gedaan. Kennis en data kunnen worden gedeeld in samenwerkingen om de transitie te versnellen (financier; zuivelverwerker; waterschap; veevoederbedrijf). Een respondent geeft aan dat wanneer ketenpartijen samenwerken en een gezamenlijke visie creëren, hier een grote kracht kan liggen. De sector kan op deze manier bijdragen aan oplossingen (financier).

Ook wordt er door de respondenten gesproken over de vele pilotprojecten, en pionierende boeren in Nederland (waterschap; financier; supermarkt 2x). Voorbeeldbedrijven laten zien dat duurzame productie mogelijk is. Zo experimenteren akkerbouwers reeds met lupine, een veelbelovende nieuw eiwitrijk gewas (supermarkt). Ook wordt er samengewerkt in bijvoorbeeld het 'groenboerenplan' en de 'groenboeren coalitie', samenwerkingen van biologische, biodynamische en agro ecologische boeren en tuinders (financier 2x). Een respondent spreekt erover dat Nederland misschien wel als referentieland kan dienen voor de landbouwtransitie wegens haar vele kennis over de landbouw (supermarkt).

Daarnaast zijn er volgens de respondenten steeds meer bedrijven die targets zetten voor zichzelf. Science-based targets initiatives (SBTi) zijn hier een voorbeeld van. SBTi zijn doelen – gebaseerd op de wetenschap – die voor een reductie van uitstoot moeten zorgen. (zuivelverwerker 2x; veevoederbedrijf).

### **True pricing en ecosysteemdiensten als kansen voor een rendabel landbouwsysteem**

Duurzaamheid wordt nu nog vaak als kostenpost gezien. Echter, volgens een respondent hoeft het niet te leiden tot hogere kosten (supermarkt). Het is bewezen dat biologische landbouw leidt tot verbetering van

---

bijvoorbeeld waterkwaliteit en biodiversiteit, stelt een respondent (financier). Deze voordelen worden nog niet meegenomen, maar zouden wellicht in de toekomst doorberekend kunnen worden met 'true pricing' (financier). Bij true pricing worden de werkelijke kosten van producten en diensten weergegeven door de zichtbare als verborgen kosten en baten mee te nemen. Milieuvuiling, uitputting van natuurlijke hulpbronnen, sociale ongelijkheden en gezondheidskosten worden bij true pricing bijvoorbeeld meegenomen in de kostprijs. Dit concept kan helpen om werkelijke kosten en voordelen van duurzame landbouw beter inzichtelijk te maken (supermarkt 2x).

*'Onder de streep hoeft het niet zo duur te worden, indien je kijkt naar de ware kosten. Voordelen die feitelijk zijn aangetoond, maar nog niet waarde hebben gekregen in onze economische systemen. True pricing. Waterkwaliteit, biodiversiteit bewezen beter bij biologische bedrijven. Duurzaamheid hoeft geen kostenpost te zijn.'* (supermarkt)

---

## 4 Food for thought

In dit slothoofdstuk zetten we eerst de conclusies van ons onderzoek op een rij. Vervolgens reflecteren we als onderzoekers op de resultaten van het onderzoek en destilleren we daaruit enkele boodschappen voor de toekomst.

### 4.1 Conclusies

#### **Over de motivatie, visie en ervaringen van duurzaamheidsmanagers**

a. *Intrinsieke motivatie*

De geïnterviewde duurzaamheidsmanagers van ketenpartijen zijn allemaal intrinsiek gemotiveerd om te werken aan duurzamere landbouwsystemen. Zij beseffen goed welke duurzaamheidsopgaven op hen af komen en zien urgentie om hiermee aan de slag te gaan.

b. *Visie*

In de toekomstvisies voor een duurzaam landbouwsysteem van duurzaamheidsmanagers zitten veel verschillen, maar ook overeenkomsten. Buiten kijf staat dat de meeste duurzaamheidsmanagers aangeven zich goed te kunnen vinden in de visie die hun organisatie heeft voor een toekomstig duurzamer landbouwsysteem. Wel zijn er verschillen in ambitieniveau: duurzaamheidsmanagers willen soms méér en sneller gedaan krijgen op het gebied van duurzaamheid dan hun eigen organisatie.

#### **Over de duurzaamheidsstrategieën van ketenpartijen**

a. *Verwaardiging en impact*

Als we naar de motivatie voor duurzaamheidsstrategieën kijken, zien we aan de ene kant dat ketenpartijen economische kansen en verdienmodellen zien voor verduurzaming. Ze maken in hun duurzaamheidsstrategie gebruik van de synergiën tussen economische en ecologische belangen (verwaardiging). Aan de andere kant zien we dat ketenpartijen toenemende druk vanuit de maatschappij ervaren (bijvoorbeeld consumenten, of wet- en regelgeving) en dus worden gedreven door de negatieve danwel positieve maatschappelijke impact die ze kunnen hebben met hun initiatieven. Het accent verschilt ook per organisatie: sommige partijen zijn meer op verwaardiging gericht, waarbij economisch en ecologisch gewin samen gaan, en andere zijn meer impactgedreven, waarbij ze wat winstverlies accepteren voor ecologisch gewin.

b. *Verankering*

Duurzaamheidsstrategieën worden op verschillende manieren verankerd in de organisaties en vertaald naar praktisch handelen: bijvoorbeeld sommige organisaties hebben een aparte duurzaamheidsafdeling, bij anderen zit het onderwerp door de hele organisatie heen. Intern worden duurzaamheidsstrategieën verankerd bij bestuur, in organisatiestructuren en bij medewerkers. Een goede verankering in de organisatiestructuur kan ervoor zorgen dat losse duurzaamheidsinitiatieven kunnen worden gestroomlijnd en dat er integraal aan duurzaamheidsdoelstellingen gewerkt wordt.

c. *Draagvlak*

Draagvlak bij en motivatie van bestuur en medewerkers om aan een duurzamer landbouwsysteem te werken zijn essentieel voor het realiseren van duurzaamheidsstrategieën: duurzaamheidsmanagers ervaren betrokkenheid en bereidheid van collega's om bij te dragen aan duurzaamheidsvraagstukken, maar ook terughoudendheid over het tempo van verandering en de wil om hierin te investeren.

d. *Samenwerking*

Duurzaamheidsstrategieën worden in relatie met andere ketenpartijen uitgevoerd: klanten, afnemers en leveranciers worden op verschillende manieren gestimuleerd om te voldoen aan bepaalde doelstellingen in de duurzaamheidsstrategie. In sommige gevallen is dat vrijblijvend, maar er kunnen ook verplichtingen of financiële stimulansen tegenover staan.

---

## Over externe omstandigheden

### a. *Overheidsbeleid*

Externe factoren, zoals markt- en beleidsomstandigheden, hebben een grote rol in de mate van inspanning die ketenpartijen (kunnen) leveren voor duurzamere landbouw. Zo ervaren zij dat wet- en regelgeving de transitie belemmert en dat beleid vaak beperkend uitwerkt en weinig ruimte overlaat voor innovatie en experimenteeruimte. Daarnaast kan (te) hoge regeldruk een stimulans voor marktpartijen vormen om de mazen in de wet op te zoeken in plaats van aan de bedoeling van de regels te voldoen. Over het algemeen stellen de respondenten dat er in het beleid een duidelijke en consistente visie ontbreekt. Ketenpartijen ervaren een gebrek aan duidelijkheid en perspectief, terwijl zij wel aangeven heldere kaders nodig te hebben. Deze kaders zijn nodig in termen van wet- en regelgeving, maar net zo zeer in de rol die de overheid zelf speelt in de transitie. Op dit moment is de rol van de overheid voor ketenpartijen namelijk onduidelijk.

### b. *Marktomstandigheden*

Naast beleid krijgen ketenpartijen ook te maken met marktomstandigheden. Hoewel wordt aangegeven dat een goed verdienmodel een randvoorwaarde is om te kunnen verduurzamen, voelen ketenpartijen financieel weinig ruimte om stappen naar verduurzaming te zetten. Door lage marges als gevolg van druk vanuit de internationale markt en duurzame agrarische producten die in de internationale markt niet te verwaarden zijn, is het vaak maar beperkt mogelijk om structurele verduurzaming in de bedrijfsvoering in te passen. Ook consumenten spelen hier een rol in: ketenpartijen geven aan dat consumenten vaak kiezen voor goedkopere producten, en dat lang niet alle duurzame landbouwmodellen via keurmerken zijn gedefinieerd en gestandaardiseerd. Deze beleids- en marktkaders beperken het ambitieniveau dat ketenpartijen hebben wat betreft verduurzaming. Verduurzaming wordt zo een strategische keuze waarbij voordelen en risico's afgewogen worden, en waarbij het eigen belang van de organisatie de intrinsieke motivatie om te verduurzamen soms overstemt.

## Over kansen voor verdere verduurzaming

### a. *Kansen*

Ondanks de genoemde belemmeringen, zien de geïnterviewden ook kansen voor verdere verduurzaming in de landbouw en de gehele keten. Zo zien zij dat sterke motivatie, groeiende bewustwording en vooruitstrevende pilotprojecten een bijdrage leveren aan de duurzaamheidsstrategieën.

### b. *Aanknopingspunten*

Meer samenwerking tussen ketenpartijen zou dit verder kunnen versterken. Ook bieden benaderingen zoals true pricing en het ontvangen van vergoedingen voor het leveren van ecosysteemdiensten belangrijke kansen die ruimte in het verdienmodel kunnen geven om te werken aan duurzamere landbouw.

## 4.2 Reflectie en aanbevelingen van de onderzoekers

Tot hier toe hebben we in dit rapport een weergave gegeven van de opvattingen van onze geïnterviewden en geënuquêteerden. Tot slot van dit rapport willen we als onderzoekers nog enkele reflecties en kanttekeningen meegeven, naar aanleiding van de resultaten van ons onderzoek.

In de gesprekken met de duurzaamheidsmanagers zijn veel problemen en belemmeringen voor verduurzaming van de landbouw aan de orde gekomen. Niettemin valt vooral de gedrevenheid op, de praktische oplossingsgerichtheid om uitdagingen aan te pakken, gekoppeld aan realiteitszin over wat er binnen de context van het bedrijf werkbaar is. De duurzaamheidsmanagers gaan voorbij het denken in problemen en willen denken in oplossingen. Daaruit komen de volgende reflecties voort:

### 1. *Intrinsieke motivatie en zorgen*

Duurzaamheidsmanagers zijn intrinsiek gemotiveerd voor verduurzaming. Zij timmeren binnen hun organisaties flink aan de weg om verduurzaming te realiseren. Tegelijkertijd zijn ze zich bewust dat de transitie naar een duurzaam landbouw- en voedselsysteem niet snel genoeg gaat om de maatschappelijke duurzaamheidsdoelen te bereiken. Dat baart hen zorgen.

---

## 2. *Innovatie of transformatie; verdieping en verbreding*

Bij veel partijen gaat verduurzaming langs de weg van verbetering en innovatie, soms met kleine stapjes. Draagvlak onder medewerkers, leveranciers en consumenten moet worden veroverd. Bij anderen worden de keuzes bij aanvang fundamenteeler gemaakt, meer op transformatie gericht. In ons onderzoek waren dit vooral bedrijven die in een nichemarkt opereren. Voor partijen die in de mainstreammarkt opereren lijkt de vraag: hoe de verduurzaming te verdiepen zonder de breedte van het klantenbestand te verliezen. Voor partijen in de nichemarkten is het andersom: hoe het klantenbestand en daarmee de slagkracht van verduurzaming te verbreden, zonder aan diepgang van de verduurzaming in te boeten.

## 3. *Belemmeringen en doorbraak*

De belangrijkste externe belemmeringen om verduurzaming te realiseren liggen in de markt en het overheidsbeleid. Voor individuele bedrijven is het daardoor moeilijk om verder te gaan dan de markt toestaat. Niettemin stellen de duurzaamheidsmanagers zich niet tevreden met die constatering. Zij zijn zich bewust dat er actie nodig is om deze situatie te doorbreken en tot een versnelling en kritische massa te komen. Daarbij wordt het vormen van partnerschappen vanuit de sector zelf het meest genoemd.

## 4. *Markt en consument*

Aan de marktkant wordt vooral het consumentengedrag en de internationale marktomgeving genoemd als belemmering voor verdergaande verduurzaming. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat de markt ook kansen voor verduurzaming biedt, en dat consumentengedrag ook op een positieve wijze beïnvloed kan worden, bijvoorbeeld door minder reclame te maken voor goedkoop geprijsd voedsel en meer aandacht te besteden aan beïnvloeding van gezonde consumentenkeuzes op basis van kwaliteit, smaak en beleving.

De resultaten van het onderzoek en onze eigen reflecties leiden tot *vijf aanbevelingen* aan de ketenpartijen, uitgaande van de collectieve noodzaak om de doelstellingen van duurzame landbouw werkelijk binnen bereik te krijgen:

### 1. *Wachten op een 'verlicht' overheidsbeleid?*

Uit de interviews klinkt een roep om een consistent en betrouwbaar beleid van de Nederlandse overheid, gebaseerd op een integrale langetermijnvisie op landbouw, voedsel en duurzaamheid. Tegelijkertijd realiseert men zich dat deze wens misschien niet erg realistisch is, en dat de overheid reeds decennialang de neiging heeft om grote duurzaamheidskwesties rondom de landbouw voor zich uit te schuiven, mede onder invloed van sommige ketenbedrijven die actief lobbyen voor het afremmen van de verduurzamingsagenda. Dit roept de vraag op of de bedrijfssectoren zelf, in samenwerking met maatschappelijke organisaties, niet in staat zouden zijn om een versnelling van de verduurzaming op gang te brengen, zonder daarbij te wachten op een regisserende rol van de overheid.

### 2. *'Coalitions of the willing'*

Er zit energie in de sector zelf om – in samenwerking met partners uit andere sectoren – de regie te nemen ('coalitions of the willing'). Zulke coalities kunnen laten zien dat de verduurzaming kan worden versneld op een verantwoorde en inspirerende wijze. Daarmee kunnen op termijn wellicht ook actoren worden verleid die zich momenteel verzetten tegen verdergaande verduurzaming. Door het nemen van doorbraakiniciatieven vanuit het bedrijfsleven en de samenleving kunnen ook voorstellen aan de overheid worden gedaan om ondersteunend en faciliterend beleid te ontwikkelen waarmee de verduurzamingsproblemen werkelijk worden opgelost. In de zuivelsector is een dergelijk initiatief al in 2008 genomen, met de oprichting van de Duurzame Zuivelketen (DZK).<sup>7</sup> Meer recent is de dringende oproep van de zgn Maatschappelijk Alliantie aan de regering tot een stabiel klimaat- en energiebeleid.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Zuivelpartijen (Zuivel.nl, NZO, LTO, NAJK, NMB) hebben zich in 2008 verenigd in de Duurzame Zuivelketen met als doel de Nederlandse melkveehouderij nummer één in de wereld te maken op het gebied van duurzaamheid. Achtergrond was dat de zuivelpartijen de overheid voor wilden zijn als het gaat om beleid dat de melkveehouderij aangaat (zie bijvoorbeeld Duurzame Zuivelketen, 2010). Hoewel het initiatief nog niet tot radicale verandering heeft geleid, zijn ons inziens zeker stappen in de goede richting gezet. Het illustreert dat ketenpartijen niet afwachtend hoeven te zijn als het gaat om verduurzaming.

<sup>8</sup> In februari 2025 werd de regering opgeroepen tot een stabiel klimaat- en energiebeleid, door een brede waaier aan organisaties, waaronder werkgeversorganisatie VNO-NCW, vakbonden, Greenpeace, Netbeheer Nederland en boerenorganisatie LTO, verenigd in de zgn Maatschappelijke Alliantie. <https://nos.nl//2554518> (2 februari 2025).

---

### 3. *Rek in de keten*

Binnen elk van de ketenorganisaties (en andere stakeholders) zijn nog allerlei mogelijkheden om extra stappen te zetten op verduurzaming. De geïnterviewden hebben daar voorbeelden van gegeven, zoals het méér communiceren naar de klant over gezond en duurzaam eten, in plaats van eenzijdige nadruk op lage-prijs-reclames (supermarkten), of het meenemen van bodemkwaliteit in de taxatie van grond (grondbeheerder). Een ander voorbeeld is het verkrijgen van een beter zicht op de integrale doorwerking van maatregelen op CO<sub>2</sub>, bodemkwaliteit, waterkwaliteit en natuur. Er zit dus rek in wat de sector zelf aan verdere verduurzaming kan realiseren. Dit zou binnen ketenpartijen verder onderzocht en uitgewerkt moeten worden.

### 4. *De boer als vindingrijke ondernemer*

In de discussie rondom verduurzaming wordt het boerenbedrijf soms neergezet als een willoos slachtoffer van een onbetrouwbare overheid en van een almachtige commerciële agro-food-sector. Zonder af te doen aan de moeilijke en veranderlijke omstandigheden waaronder boerenbedrijven vaak moeten werken, kan de vraag gesteld worden waarom agrarische ondernemers - méér dan MKB-ondernemers uit andere sectoren - zouden moeten worden afgeschermd van belangrijke veranderingen in hun markt en omgeving. Zou het niet beter werken om agrarische ondernemers aan te spreken op hun collectieve vindingrijkheid, ook in het oplossen van duurzaamheidsvragen rondom de landbouw? Diverse publicaties laten zien dat dit zeker mogelijk is (Hoes et al., 2020; Dagevos en De Lauwere, 2021). Ook ketenpartijen zouden hierin een faciliterende rol kunnen spelen.

### 5. *Kracht bijzetten*

Als we de resultaten van de interviews overzien, lijkt er ten opzichte van 10 jaar geleden eigenlijk weinig veranderd te zijn. In de publicatie 'Voedselbalans' van 2011 zeggen stakeholders ongeveer hetzelfde over verduurzaming als de stakeholders die voor dit rapport geïnterviewd zijn (Backus et al., 2011). Dit roept de vraag op of de transitie niet veel te langzaam gaat.

Natuurlijk moet worden erkend dat een werkelijke gedragsverandering in stappen verloopt en tijd nodig heeft om uit te kristalliseren en tot kritische massa te komen. Dat lezen we ook in de literatuur over gedragsverandering en over transities.<sup>9</sup> In de interviews hoorden we ook dat organisaties al best belangrijke stappen gezet hadden (bijvoorbeeld het uitsluiten van producten die verbonden waren met kinderarbeid, het verminderen van plastic afval, het reduceren van voedselverspilling, het opnemen van biologische producten in het assortiment).

Desalniettemin hebben we als onderzoekers de indruk dat het tempo van de verduurzaming collectief te laag ligt om essentiële doelstellingen te behalen en dat met name grotere ketenpartijen zich te afwachtend opstellen van de overheid en de marktomstandigheden. De positieve oogst van de interviews is dat de fase van bewustwording en internalisatie van het (duurzaamheids)denken, althans onder duurzaamheidsmanagers, inmiddels lijkt te zijn voltooid. Het wordt nu tijd om kracht bij te zetten en door middel van gezamenlijke sectorinitiatieven de duurzaamheidsdoelen werkelijk binnen bereik te krijgen.

---

<sup>9</sup> Een eerste stap bij gedragsverandering is bewustwording, het anders gaan denken over het belang van verduurzaming. Pas als dit anders denken geïnternaliseerd is, kunnen er stappen worden gezet (Ludden en Hekkert, 2014; Niedderer et al., 2014; Prochaska et al., 2015). Op een abstracter niveau zien we dit ook in de transitieliteratuur. In het boekje *Wegwijzer voor het werken aan transities* van de organisatie Het Groene Brein worden transities gedefinieerd als 'complexe, non-lineaire en radicale veranderprocessen die leiden tot systeemverandering. Ze kunnen enkele decennia in beslag nemen en zijn onvoorspelbaar en grillig (De Boer et al., 2024). In het genoemde boekje wordt ook het perspectief van duurzame markttransformatie/TransMissie van de Nyenrode Business Universiteit en het Copernicus instituut uitgewerkt dat geschikt is voor complexe transitieprocessen waarbij marktgedreven ketens een belangrijk onderdeel zijn van zowel het probleem dat opgelost moet worden als de toekomst die moet worden gecreëerd. Zo wordt bij dit perspectief bijvoorbeeld genoemd dat producenten vaak nog niet het risico van grootschalige productie willen lopen omdat er nog geen grootschalige afnemers zijn, iets wat ook uit onze interviews naar voren kwam (zie ook punt 2 van de reflecties). In 2009 werd ook al gezegd dat we waarde moeten hechten aan bescheidener incrementele stappen, als die op draagvlak en initiatief van onderop kunnen rekenen (Termeer en Van der Peet, 2014).

---

# Bronnen en literatuur

- Backus, G., M. Meeusen, H. Dagevos en J. van 't Riet, 2011. Voedselbalans 2011, deel I. Den Haag, Landbouw- Economic Instituut.
- Dagevos, H. en C. de Lauwere, 2021. Circular business models and circular agriculture: perceptions and practices of Dutch farmers. *Sustainability*, 13.
- Boer, M. de, A. Heideveld, M. Diercks en M. van de Lindt, 2024. Wegwijzer voor het werken aan transitie. Een leidraad voor professionals vanuit decentrale overheden die werken aan de transitie naar een circulaire economie. Het Groene Brein.
- Boer, I. de en K. Gosselink, 2024. Wat we gemeen hebben – Een analyse van voedselvisie in het veld. FoodHub.
- Lauwere, C. de, A. Jellema en C. Wattel, 2023. Melkveehouders over verduurzaming in de melkveehouderij. Wageningen, Wageningen Economic Research.
- Duurzame Zuivelketen, 2010. Naar een doorbraak in duurzaamheid. Verslag 2010. Duurzame Zuivelketen.
- Finger, R., J. Sok, E. Ahovi, S. Akter, J. Bremmer, S. Dachbrodt-Saaydeh, C. de Lauwere, C. Kreft, P. Kudsk, F. Lambarraa-Lehnhardt, C. McCallum, A. Oude Lansink, E. Wauters en N. Mohring, 2024. Towards sustainable crop protection in agriculture: a framework for research and policy. *Agricultural Systems* 219.
- Hoes, A.C., M. Slegers, C. Savelkouls, A. Beldman, D. Lakner en L. Puister-Jansen, 2020. Toekomstige Voedselproductie: Een Portret van Pionierende Boeren die Bijdragen aan Kringlooplandbouw in Nederland. Wageningen, Wageningen Economic Research.
- Ingram, J., 2015. Framing niche-regime linkage as adaption: An analysis of learning and innovation networks for sustainable agriculture across Europe. *Journal of Rural Studies*, 40.
- Ludden, G.D.S. en P. Hekkert, 2014. Design for healthy behavior – Design interventions and stages of change. 9th International Conference on Design and Emotion, Bogota, Colombia.
- Niedderer, K., R. Cain, S. Clune, D. Lockton, G. Ludden, J. Mackrill en A. Morris, 2014. Creating Sustainable Innovation through Design for Behaviour Change. Full Project Report.
- Oberč, B.P. en A. Arroyo Schnell, 2020. Approaches to sustainable agriculture – Exploring the pathways towards the future of farming. Brussels, Belgium: IUCN EURO.
- Pigford, A.E., G.M. Hickey en L. Klerkx, 2018. Beyond agricultural innovation systems? Exploring an agricultural innovation ecosystems approach for niche design and development in sustainability transitions. *Agricultural Systems* 164 (2018): 116-121. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2018.04.007>
- Prochaska, J.O., C.A. Redding en K.E. Evers, 2015. The transtheoretical model and stages of change. In K. Glanz, B. K. Rimer, K. Viswanath (Eds.), *Health behavior: Theory, research, and practice* (pp. 125–148). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Termeer, C.J.A.M. en G. van der Peet, 2009. Governmental strategies and sustainable transitions: monitoring systems for the prevention of animal disease. In: K.J. Poppe, C. Termeer, M. Slingerland (Eds.). *Transitions towards sustainable agriculture and food chains in peri-urban areas*. Wageningen, Wageningen Academic Publishers.
- Vermunt, D.A., N. Wojtynia, M.P. Hekkert, J. van Dijk, R. Verburg, P.A. Verweij, M. Wassen en H. Runshaar, 2022. Five mechanisms blocking the transition towards 'nature-inclusive' agriculture: A systemic analysis of Dutch diary farming. *Agricultural Systems*, 195.

---

# Bijlage 1 Respondenten interviews en enquête

**Tabel B1.1** Type organisatie waar de geïnterviewden werkzaam zijn (geanonimiseerd)

Type organisatie	Aantal
Overheden	2
Financiers	4
Veevoederbedrijven	2
Zuivelverwerkers	4 a)
Grondbeheerder	1
Supermarktketens	3
<b>Totaal</b>	<b>16</b>

a) Eén zuivelwerkers is twee keer geïnterviewd. Het gaat hier om twee verschillende duurzaamheidsmanagers werkzaam bij deze zuivelverwerker.

**Tabel B1.2** Type organisatie waar de geënquêteerden werkzaam zijn (geanonimiseerd)

Type organisatie	Aantal
Overheden	-
Financiers	6
Veevoederbedrijven	4
Zuivelverwerkers	4
Grondbeheerder	5
Supermarktketens	8
<b>Totaal</b>	<b>27</b>



---

# Bijlage 2 Vragenlijst interviews

## Algemeen

- Kunt u uzelf kort voorstellen?
- Hoe lang werkt u al bij [ketenpartij]?
- Wat is uw huidige functie bij [ketenpartij]?
- Heeft u andere functies gehad bij [ketenpartij]?
- Bent u via uw werk ook betrokken bij de verduurzaming van de landbouw? Zo ja, hoe dan?

## Persoonlijke visie verduurzaming landbouw

- Hoe ziet u zelf de toekomst van de landbouw in 2030-2035?
- Wat is uw persoonlijke visie op verduurzaming in de landbouwsector?
- Hoe bent u tot deze visie gekomen?
- Kunt u in drie woorden samenvatten wat u onder de verduurzaming in de landbouwsector verstaat?
- Wat betekent de verduurzaming in de landbouwsector voor u? Hoe belangrijk vindt u het?
- Wat is uw persoonlijke motivatie om via uw werk bij te dragen aan verduurzaming in de landbouw?
  - Heeft u het gevoel dat u binnen uw organisatie 'uw ei kwijt' kan als het gaat om werken aan verduurzaming van de landbouw? Hoe komt dat tot uiting?
  - Voelt u zich gesteund door uw organisatie als het gaat over verduurzaming van de landbouw?
  - Kunt u gemakkelijk over de verduurzaming in de landbouw praten met collega's of met uw baas of vermijdt u het gesprek hierover liever binnen uw organisatie? Waarom is dat zo?
- Wat ziet u als de belangrijkste positieve gevolgen van verduurzaming in de landbouwsector?
- En wat ziet u als negatieve gevolgen?
- Kunt u nog meer positieve of negatieve gevolgen noemen?
- Welke stappen moeten er volgens u nu genomen worden om de landbouwsector te verduurzamen? M.a.w. waar moeten we beginnen?
- Welke kansen en belemmeringen ziet u om de landbouw verder te verduurzamen?
- Hoe zouden die belemmeringen opgelost kunnen worden?
- Welke rol zou uw organisatie daarin kunnen spelen?
- En welke rol zouden andere partijen moeten spelen? Over welke partijen heeft u het dan?

## Duurzaamheidsstrategie ketenpartij

- Wat is de duurzaamheidsstrategie van [ketenpartij]?
  - Op welke kernthema's wordt vooral ingezet?
- In hoeverre komt uw visie op verduurzaming in de landbouwsector overeen met de duurzaamheidsstrategie van [ketenpartij]?
- Wie hebben invloed op de duurzaamheidsstrategie van [ketenpartij]? Heeft u zelf invloed (gehad) op de duurzaamheidsstrategie van [ketenpartij]?
- Hoe wordt de duurzaamheidsstrategie operationeel uitgevoerd?
- Bent u van mening dat [ketenpartij] genoeg stappen onderneemt op het gebied van verduurzaming? Indien nee, wat zou [ketenpartij] nog meer kunnen doen? Voelt u de vrijheid om u hierover uit te spreken?
- Is verduurzaming een onderwerp dat speelt bij werknemers van [ketenpartij]?
  - Wordt er veel over duurzaamheid gesproken?
  - Voelt u een intrinsieke motivatie bij werknemers van [ketenpartij] om te verduurzamen?
  - Hoort u verschillende meningen over verduurzaming van de landbouwsector binnen [ketenpartij]?
  - Is er binnen [ketenpartij] een sociale norm op het gebied van verduurzaming in de landbouwsector? M.a.w. een algemene/geaccepteerde visie op het gebied van verduurzaming binnen de landbouwsector?
  - Is er kennis op het gebied van duurzaamheid onder werknemers? Wordt informatie over verduurzaming verspreid door [ketenpartij]?

---

### **Samenwerking met andere partijen**

- Is er veel samenwerking met partijen buiten uw organisatie om [ketenpartij] te verduurzamen? (*denk aan overheden, banken, voerleveranciers, supermarkten, kenniseenheden, etc.*)
- Hoe ziet samenwerking met deze partijen eruit?
- Wat kan er verbeterd worden in samenwerking met andere partijen?
- Zijn er partijen die de verduurzaming van [ketenpartij] tegenwerken? Hoe en waarom?
- Zijn er partijen die de verduurzaming van [ketenpartij] juist stimuleren? Hoe en waarom?

### **Adoptiefactoren, kansen en belemmeringen**

*(Denk hier aan adoptiefactoren op het gebied van politiek, economie, sociale omgeving, technologie, wet- en regelgeving, milieu, keten, organisatie)*

- Welke belemmeringen ervaren jullie als organisatie om verdere verduurzaming mogelijk te maken/te versnellen?
  - Welke oplossingen zien jullie voor deze belemmeringen?
  - Kunt u nog meer belemmeringen noemen?
- Welke 'drivers' ervaren jullie als organisatie om verdere verduurzaming mogelijk te maken/te versnellen?
  - Kunt u nog meer drivers benoemen?
- Welke kansen biedt de verduurzaming in de landbouw jullie als organisatie?
  - Hoe benutten jullie die kansen

---

# Bijlage 3 Vragenlijst enquête

## Algemeen

- Wat is uw leeftijd?
- Was is uw geslacht?
- Voor wat voor organisatie werkt u (zuivelverwerker, bank, voerleverancier, etc.)?
- Wat is uw functie?
- Hoeveel jaren bent u in dienst bij uw huidige werkgever?

## Persoonlijke visie verduurzaming landbouw

- Hoe belangrijk vindt u de verdere verduurzaming van de landbouw?
- Voor verdere verduurzaming verwacht ik meer resultaat van de gangbare landbouw dan van andere vormen van landbouw, zoals biologische landbouw, regeneratieve landbouw, agro ecologie, etc.?

## Duurzaamheidsstrategie ketenpartij

Op de volgende stellingen konden de respondenten antwoorden met de volgende keuzes: (1) sterk mee oneens, (2) mee oneens, (3) neutraal, (4) mee eens, (5) sterk mee eens. Ook hadden de respondenten de mogelijkheid om hun keuze toe te lichten.

- Ik heb het gevoel dat mijn ideeën over duurzame landbouwsystemen worden gesteund binnen mijn organisatie.
- Ik heb de vrijheid om mij uit te spreken over mijn opvattingen over de omschakeling naar duurzame landbouwsystemen binnen mijn organisatie.
- Mijn ambities qua verduurzaming liggen hoger of lager dan de ambities van mijn organisatie.
- Ik heb het gevoel dat ik binnen mijn organisatie kan bijdragen als het gaat om werken aan verdere verduurzaming van de landbouw.
- Ik heb het gevoel dat mijn organisatie genoeg stappen onderneemt op het gebied van verdere verduurzaming in de landbouw.

## Toekomst landbouw

- Hoe ziet de landbouw er volgens u uit in 2035 (wat is er anders dan nu)?
- In de vorige vraag beschreef u hoe de landbouw er in 2035 uitziet. Wat is ervoor nodig om daar te komen?
- Wat ziet u de komende 5 jaar veranderen in de landbouw?

## Overige

- Heeft u nog overige opmerkingen?
- Zou u het op prijs stellen om verder over dit onderwerp door te praten? Vul dan u emailadres en uw naam (voor- en achternaam) in het onderstaande kader in. Dan nemen we contact met u op.
- Wilt u doorpraten? Vul dan u emailadres en uw naam (voor- en achternaam) in het onderstaande kader in. Dan nemen we contact met u op.

---

Wageningen Social & Economic Research  
Postbus 88  
6700 AB Wageningen  
T 0317 48 48 88  
E [info.wser@wur.nl](mailto:info.wser@wur.nl)  
[wur.nl/social-and-economic-research](http://wur.nl/social-and-economic-research)

RAPPORT 2025-029



---

De missie van Wageningen University & Research is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen University & Research bundelen Wageningen University en gespecialiseerde onderzoeksinstituten van Stichting Wageningen Research hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 7.700 medewerkers (7.000 fte), 2.500 PhD- en EngD-kandidaten, 13.100 studenten en ruim 150.000 Leven Lang Leren-deelnemers behoort Wageningen University & Research wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

---



To explore  
the potential  
of nature to  
improve the  
quality of life



---

Wageningen Social & Economic Research  
Postbus 88  
6700 AB Wageningen  
T 0317 48 48 88  
E [info.wser@wur.nl](mailto:info.wser@wur.nl)  
[wur.nl/social-and-economic-research](http://wur.nl/social-and-economic-research)

Rapport 2025-029



---

De missie van Wageningen University & Research is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen University & Research bundelen Wageningen University en gespecialiseerde onderzoeksinstituten van Stichting Wageningen Research hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 7.700 medewerkers (7.000 fte), 2.500 PhD- en EngD-kandidaten, 13.100 studenten en ruim 150.000 Leven Lang Leren-deelnemers behoort Wageningen University & Research wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

---