

# Van Spek naar Bonen

## De zes succesfactoren die van belang zijn om de eiwittransitie te versnellen

Joost Backer en Laure Heilbron

De laatste jaren heeft de eiwittransitie in Nederland een vlucht genomen. De Nationale Eiwitstrategie die is gepland voor eind 2019 biedt zowel een grote kans als risico; het vormt een uitgelezen kans om breed draagvlak te creëren voor een effectief lange-termijn plan. Tegelijkertijd riskeert men juist een vertraging van de eiwittransitie als de strategie onvoldoende inclusief blijkt en sommige partijen slechts voor spek en bonen meedoen. Het is daarom cruciaal dat de Nationale Eiwitstrategie in de komende maanden gevormd wordt door middel van een effectief proces. Om dit te bereiken, zijn zes elementen belangrijk. NewForesight belicht in dit artikel kansen en risico's aan de hand van deze zes succesfactoren.

## Een goede eiwitbalans – van niche naar mainstream

De afgelopen jaren is de eiwittransitie (of [eiwitherstel](#)) – de overgang van een overwegend dierlijke naar een meer plantaardige eiwitconsumptie en – productie – zich steeds meer gaan manifesteren. Er gebeurt veel; waar het begon met prikkelende documentaires als *Cowspiracy*, hangen nu bushokjes vol met posters van de recent gelanceerde campagne [Zo kan het ook](#). Daarnaast zijn de afgelopen jaren verschillende adviesrapporten over de eiwittransitie verschenen van onder andere het [RIVM](#) (2017), [RLI](#) (2018) en [PBL](#) (2019). Kortom, er is veel gaande en er liggen net zo veel kansen. De huidige vorming van een Nationale Eiwitstrategie heeft dan ook potentie deze ontwikkelingen verder te versnellen. Maar wat zijn precies deze ontwikkelingen? En wat zijn de belangrijkste factoren die deze eiwittransitie in Nederland verder kunnen versnellen?

In de analyse [Voorlopen in de eiwittransitie – Transitie-analyse](#) werpt NewForesight meer licht op deze vragen. De belangrijkste aanbeveling luidt om de eerdergenoemde Nationale Eiwitstrategie te gebruiken als platform om de eiwittransitie verder te versnellen. Dit plan vormt een antwoord op de [oproep vanuit de EU](#) om een nationale strategie te vormen ter bevordering van de zelfvoorziening in plantaardige eiwitproductie. Op dit moment is de Nationale Eiwitstrategie het meest logische platform dat in potentie het mandaat en de middelen heeft om de eiwittransitie te versnellen, mits het de juiste stakeholders hierbij betreft. Het is zaak voort te bouwen op de deeltransities die het meest ver zijn, om te voorkomen dat een parallel traject wordt gestart dat slechts verwarring kan veroorzaken. Wil dit multi-stakeholderplan echter een succes worden, dan is een goed proces cruciaal.

## Versnellen van de transitie – Zes succesfactoren

De zes succesfactoren geven weer wat ervoor nodig is voor succesvol proces om de versnelling van de transitie te bewerkstelligen. Ze hebben betrekking op transities die op weg zijn van 'first movers' naar 'kritieke massa'. Samengevat: een succesvolle transitie met verschillende stakeholders vergt dat een gedeelde, heldere visie vertaald wordt in een actiegerichte strategie, waarbij een goede business case voor alle stakeholders wordt gezocht, rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn en de voortgang gezamenlijk wordt gemonitord en geëvalueerd (zie **Figuur 1**).

Figuur 1 – De zes succesfactoren van markttransities - © NewForesight



### 1. Gedeelde heldere visie

*Creër duidelijkheid over de juiste verhouding en terminologie, en per wanneer dit bereikt moet zijn*



Een effectieve transitie berust op een gezamenlijke visie die voor alle partijen helder is en wordt geaccepteerd. Waar wil je samen naartoe? Wat betekent dit concreet en wanneer moet dit bereikt zijn? Gebeurt dit niet, dan is er het risico dat plannen vooral plannen blijven.

Geïnterviewde stakeholders binnen de eiwittransitie zijn het op veel vlakken met elkaar eens: er moet een meer gebalanceerde verhouding komen in de consumptie van plantaardige- en dierlijke eiwitten (huidige verhouding is [37:63](#)). Men is het er ook over eens dat de gemiddelde Nederlander in totaal minder eiwitten zou moeten consumeren, aangezien de huidige

gemiddelde consumptie onze gezondheid niet ten goede komt (zie [Voedingscentrum](#)). Er is echter nog een gedeelde behoefte aan afstemming over *hoe* deze verhouding precies vormgegeven dient te worden, en *wanneer* dit dan bereikt moet zijn.

Een ander punt van consensus is dat de eiwittransitie een *holistische aanpak* behoeft: de gehele productieketen moet hierin worden betrokken. Dit betekent dat bij het vormen van de Nationale Eiwitstrategie niet alleen landbouworganisaties of retailers aan tafel zitten, maar ook de verwerkingsindustrie, consumentenorganisaties en andere schakels van de uitgebreide keten waaruit de 'eiwit-sector' bestaat. Om tot een gedeelde, heldere visie te komen dienen zoveel mogelijk stemmen gehoord te worden, zodat voor ieder duidelijke doelstellingen geformuleerd kunnen worden.

## 2. Actiegerichte strategie

*Focus op de transitie die al het verst zijn en waar draagvlak voor is*



Een actiegerichte strategie zorgt ervoor dat de juiste prioriteiten worden gesteld via een nauwe samenwerking tussen de stakeholders. Breng je geen focus aan, dan loop je het risico te verzanden in een plan dat weliswaar goede woorden bevat, maar noch operationeel noch realistisch is.

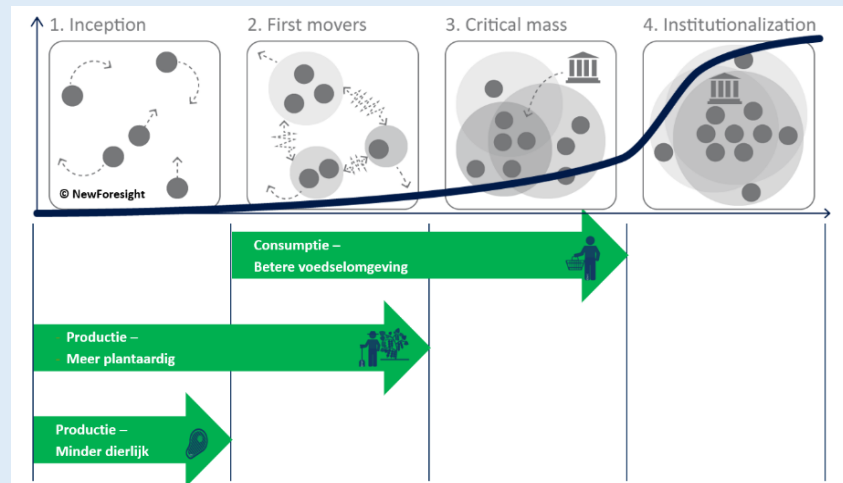
Een markttransitie gaat niet over één nacht ijs, maar beweegt door vier *fases*. Elke van deze fases moet worden doorlopen en geen kan worden overgeslagen; net als dat een baby niet opeens volwassen kan worden maar door eerst bepaalde levensfasen groeit, zo ontwikkelt een markt vanuit *ontstaan* (*inception*) zich geleidelijk via *first movers* en *kritieke massa* fase naar een volwassen, geïnstitutionaliseerde markt. Elke fase heeft haar eigen kenmerken en daardoor verschillen ook de rollen en verantwoordelijkheden van verschillende stakeholders (zie voor meer uitleg [NewForesight Insight](#)).

De 'eiwittransitie' is niet één transitie. We zien in Nederland veeleer drie 'deeltransities'; elk bevindt zich in een andere fase (zie **Figuur 2**). Ten eerste onderscheiden we de consumptiegerichte overgang naar een betere, plantaardiger voedselomgeving. Ten tweede de transitie naar een meer plantaardige productie van eiwitrijke gewassen, en tot slot de omslag binnen de vlees- en zuivelsector naar een lagere en meer duurzame productie.

De transitie naar een **betere voedselomgeving** is het verst, en op weg van de tweede naar de derde fase: Er zijn meerdere coalities actief, de behoefte om samenwerking tussen coalities te vergroten groeit en men ziet kansen voor samenwerking met de overheid. Voorbeelden van coalities die voorlopers positief onderscheiden van de achterblijvers zijn de Green Protein Alliance, de Transitiecoalitie Voedsel of en Smart Food Alliance. Tevens is het aantal bedrijven dat een business case ziet voor de eiwittransitie groeiende; van 'specialistische' bedrijven (zoals De Vegetarische Slager), tot *big food* (recente overname van genoemd bedrijf door Unilever). Het groeiende aanbod van plantaardige (bewerkte) producten vertaalt zich echter

nog lang niet altijd in een grotere beschikbaarheid hiervan in publieke ruimtes en horeca, noch in de informatievoorziening naar de consument – hier valt dus nog veel te winnen.

**Figuur 2 - De 'eiwittransitie' is niet één transitie, maar bestaat uit verschillende 'deeltransities'**



De transitie naar een **verhoging** van **plantaardige primaire productie** bevindt zich in de overgang van de eerste naar de tweede fase. Dat wil zeggen, er is een [aantal koplopers](#) (zoals boeren) bezig met produceren van soja en andere eiwitrijke gewassen. Daarnaast zijn innovatieve bedrijven volop actief in de ontwikkeling van [algen](#), [zeewier](#) of andere eiwitbronnen. Vaak is de teelt echter nog niet zo rendabel dat een grotere massa ontstaat. Programma's (denk aan de [Green Deal soja](#)) zijn opgericht om het aantal initiatieven te vergroten.

De transitie naar **minder dierlijk** zit nog in de eerste fase. Het huidige systeem in de veeteelt- en zuivel sectoren is geïnstitutionaliseerd en er op gericht om effectief en op grote schaal te produceren. Het verminderen van de productie van dierlijke eiwitten is binnen deze sectoren nog in een beginstadium.

Een gezamenlijke aanpak tussen markt, overheid en andere stakeholders is het meest relevant voor de deeltransitie 'naar een betere voedselomgeving' omdat deze het verst is. De Nationale Eiwitstrategie is in de eerste plaats gefocust op de deeltransitie naar meer plantaardige productie. Ons advies luidt om een actiegerichte strategie te vormen rondom deze twee deeltransities. Een actiegerichte strategie veronderstelt een goede interventielogica, ofwel: wat is het probleem, en hoe ga je dit oplossen? Een concreet actieplan inclusief korte en lange termijn mijlpalen, en realistische outputs, acties en input is hierin cruciaal. Werk samen om non-competitieve uitdagingen op te lossen. Concurrer met elkaar op competitieve gebieden om innovatie en onderscheidend vermogen te stimuleren.

### 3. Duidelijke rollen & verantwoordelijkheden

Betrek alle groepen bij een holistische aanpak



Binnen een multi-stakeholder strategie moeten ook ieders rollen en verantwoordelijkheden helder zijn; kosten worden eerlijk gedeeld, er wordt samenwerking gezocht, zodat schaalbaarheid mogelijk wordt en synergiën ontstaan.

Op het moment zien we dat er binnen de eiwitdiscussie twee paradigma's zijn: waar de ene groep zich beroept op de veronderstelling dat de eiwittransitie begint met de consument ('verander voedselpatronen, dan verandert ook de productie'), richten andere partijen zich veeleer op de productie ('verander de productie en dus het aanbod, dan volgt ook een verandering in voedselpatroon'). Zo zijn campagnes als *Zo kan het ook* expliciet gericht op bewustwording bij de consument, terwijl de [overheid](#) zich met name lijkt te richten op het vergroten van de lokale productie van soja, veldbonen en/of lupine.

Het is belangrijk dat zowel het consumptie- als productie-paradigma wordt betrokken in het ontwerp en de uitvoering van de Nationale Eiwitstrategie. In het voortraject om tot de Nationale Strategie te komen is het belangrijk dat de juiste mensen aan tafel zitten die het mandaat hebben van de coalitie partners die ze vertegenwoordigen. Zie in figuur 3 een overzicht van actieve coalitie binnen de deeltransities.

### 4. Duurzame business case

Verduidelijk de logica en voordelen van een eiwittransitie voor de betrokken partijen

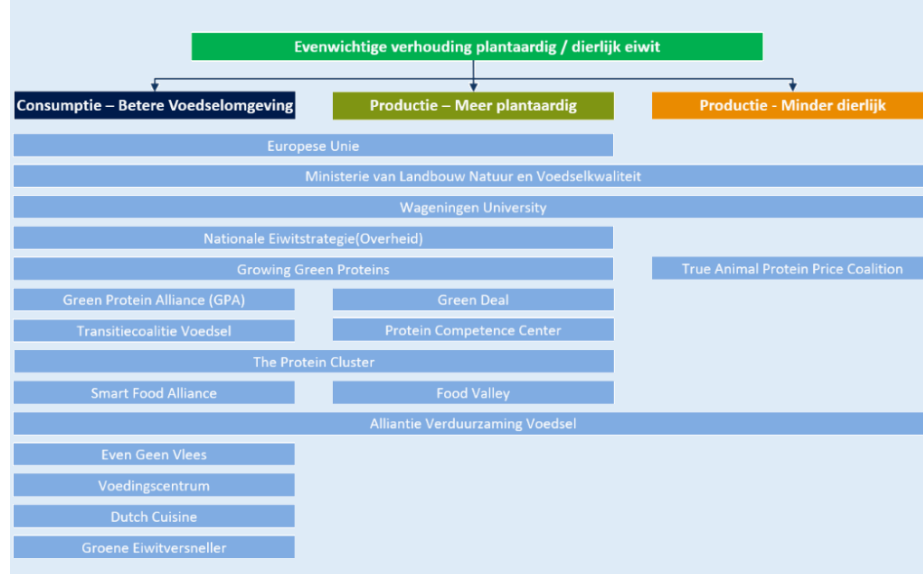


Geen transitie zonder business case. Als bedrijven, maar ook overheden en andere partijen, geen baat zien in sectorverandering, dan zal een echte, duurzame transitie uitblijven. Immers, iedereen heeft een incentive nodig.

In zowel de transitie naar een betere voedselomgeving en een verhoogde primaire plantaardige productie (zie succesfactor 2) heerst er een gevoel van urgentie onder de belangrijkste stakeholders. Urgentie alleen is echter niet genoeg. Het is raadzaam voor alle partijen concreet te maken wat een inzet in de Nationale Eiwitstrategie en dus eiwittransitie voor waarde heeft. Wat wint de boer met een extra jaar soja produceren? Welke voordelen biedt het een bedrijf om meer vegetarische snacks aan te bieden aan haar werknemers?

Ten eerste moet deelname aan de eiwittransitie *onderscheidend* werken ten opzichte van niet meedoen. Overheden en bedrijven kunnen bijvoorbeeld lange termijn commitments aangaan, zoals in hun voornemen om alleen nog lokaal geproduceerde soja of vegetarische producten in te kopen. Op deze manier worden koplopers beloond en wordt competitie binnen de eiwittransitie aangewakkerd. De inkoopende partij kan op haar beurt beloond worden middels positieve media-aandacht, denk aan de [loftuitingen](#) die de gemeente Amsterdam recentelijk ontving na bekendmaking van het initiatief om haar catering volledig vegetarisch te maken. Kortom, stakeholders zien een scala aan kansen die deze incentives kunnen vergroten – zie hiervoor Figuur 4.

Figuur 3 – Coalities in de eiwittransitie (dit overzicht biedt een indicatie en is niet-limitatief)



Figuur 4 - Kansen om incentives te vergroten – Consumptie: Betere Voedselomgeving

Vergroten beschikbaarheid gezonde (on)bewerkte plantaardige producten

- Richt voedselomgeving in organisaties in met focus op plantaardige eiwitten
- Vergroot gebruik van meetbare doelstellingen voor aanbieders
- Reguleer voedselomgeving strakker door overheden
- Vergroot prijs-competitiviteit van bewerkte plantaardige producten t.o.v. vlees

Verbeteren informatie en promotie van goede eiwitbalans consument

- Stimuleer bewustwording en kennis plantaardige eiwitten bij consument
- Breng genuanceerd en geïnformeerde boodschap over plantaardige eiwitten
- Pas boodschap aan op doelgroep om de consument echt te bereiken
- Stimuleer boodschap dat totale eiwitconsumptie ook moet dalen

Productie: Meer plantaardig

Vergroten lokale productie bestaande plantaardige teelt

- Verbeter business case voor boeren van plantaardige eiwitteelt
- Stimuleer kwaliteitsverbetering bestaande eiwitten

Verbreden productie nieuwe /alternatieve eiwitbronnen

- Richt wetgeving in op toepassing van nieuwe/alternatieve eiwitbronnen
- Stimuleer innovatie rondom eiwitbronnen bij koplopers

## 5. Gezamenlijke monitoring & evaluatie

*Co-creër een collectief systeem waarin de voortgang van de eiwittransitie gemeten kan worden door alle betrokken partijen*



De doelstellingen zijn duidelijk, de rollen bepaald en de business case bezit de juiste incentives – vervolgens is het zaak een lange-termijn monitoringsplan op te zetten. Hoe evalueer je samen de voortgang? Wat ga je meten? Op deze wijze legt iedereen verantwoording af en voorkom je *free riders* die wel zeggen, maar niet doen.

Bij het vormen van een Nationale Eiwitstrategie is het essentieel dat alle partijen zich kunnen committeren aan voor hen duidelijke en realistische doelstellingen. Het is hierbij belangrijk dat het helder is wat iedereen gaat meten. Het creëren van een gezamenlijke taal of framework is hierin van belang.

Het is de uitdaging om een meetsysteem te creëren dat aansluit op een specifieke doelgroep, en tegelijkertijd het delen van gezamenlijke voortgang mogelijk maakt. Dit vergt een aanpak waarin elke partij haar minimale en optimale ambities deelt, die vervolgens omgezet worden in een coherent systeem van doelstellingen en indicators. De retail kan zich bijvoorbeeld committeren aan een minimaal aandeel van 25% plantaardige producten in het totale schap van de vlees- en zuivelafdeling in 2025. Catering en horeca kunnen deze indicator integreren in hun eigen aanbod.

Het stopt echter niet bij een gezamenlijk monitoringsplan. Vervolgens is het zaak om de voortgang op regelmatige basis met elkaar te evalueren, zodat men van elkaar op de hoogte is en eventuele koerswijzigingen besproken kunnen worden (immers, de context verandert snel). Deze sector-brede monitoring kan het beste uitgevoerd worden door een onafhankelijke partij, om zo transparantie en geloofwaardigheid te waarborgen.

## 6. Effectieve organisatie

*Zorg dat de Nationale Eiwitstrategie gevormd wordt met een organisatie die hiervoor de benodigde middelen en draagvlak heeft*



De genoemde succesfactoren moeten geborgd worden door een organisatie die voldoende tijd, middelen, expertise, mandaat en autoriteit heeft om de stakeholders te begeleiden, en de lange-termijn strategie te implementeren.

In de huidige ontwikkelingsfase, wordt de Nationale Eiwitstrategie getrokken door twee ministeries en vier provincies. In deze fase is het belangrijk dat er wordt bepaald hoe de implementatie van de strategie wordt georganiseerd. Het kost tijd en middelen om een transitie te begeleiden.

Het is belangrijk dat de persoon of personen die hiervoor worden aangewezen aan aantal voorwaarden voldoen. De staf heeft de juiste competenties, kan zich focussen op de transitie en is voor een lange termijn beschikbaar. Een dergelijke organisatie kan onafhankelijk optreden om objectiviteit te waarborgen. Door lange termijn financiering vanuit verschillende bronnen wordt continuïteit gewaarborgd.

## Conclusie

De Nationale Eiwitstrategie biedt een uitgelezen kans om de eiwittransitie in Nederland te versnellen. Om te voorkomen dat belangrijke stakeholdergroepen voor spek en bonen gaan meedoen, dient men tot een goed creatie- en implementatie proces te komen waarin de in dit artikel genoemde succesfactoren geïntegreerd te worden.

## Achtergrond



[NewForesight](#) heeft meer dan 10 jaar ervaring in markttransformaties in meer dan 15 sectoren en 20 landen, en werkt hiervoor samen met bedrijven, NGOs, overheden en multi-stakeholder platforms.

Dit artikel is onderdeel van een transitie-analyse die [hier](#) te lezen is. De analyse was in opdracht van [Stichting DOEN](#), en met inhoudelijke steun van de [Green Protein Alliance](#), [Transitiecoalitie Voedsel](#) en [Provincie Flevoland](#). NewForesight is een onafhankelijke partij die de analyse objectief heeft uitgevoerd op basis van interviews met 26 experts in het veld, zoals landbouw, verwerkingsindustrie, retail, (lokale) overheden, wetenschap, banken en coalities. Genoemde inhoudelijke partners delen dus ook niet alle visies in dit artikel en het rapport.

Doorpraten over deze thema's? Neem contact met ons op:



Laure Heilbron  
laure.heilbron@newforesight.com



Joost Backer  
joost.backer@newforesight.com