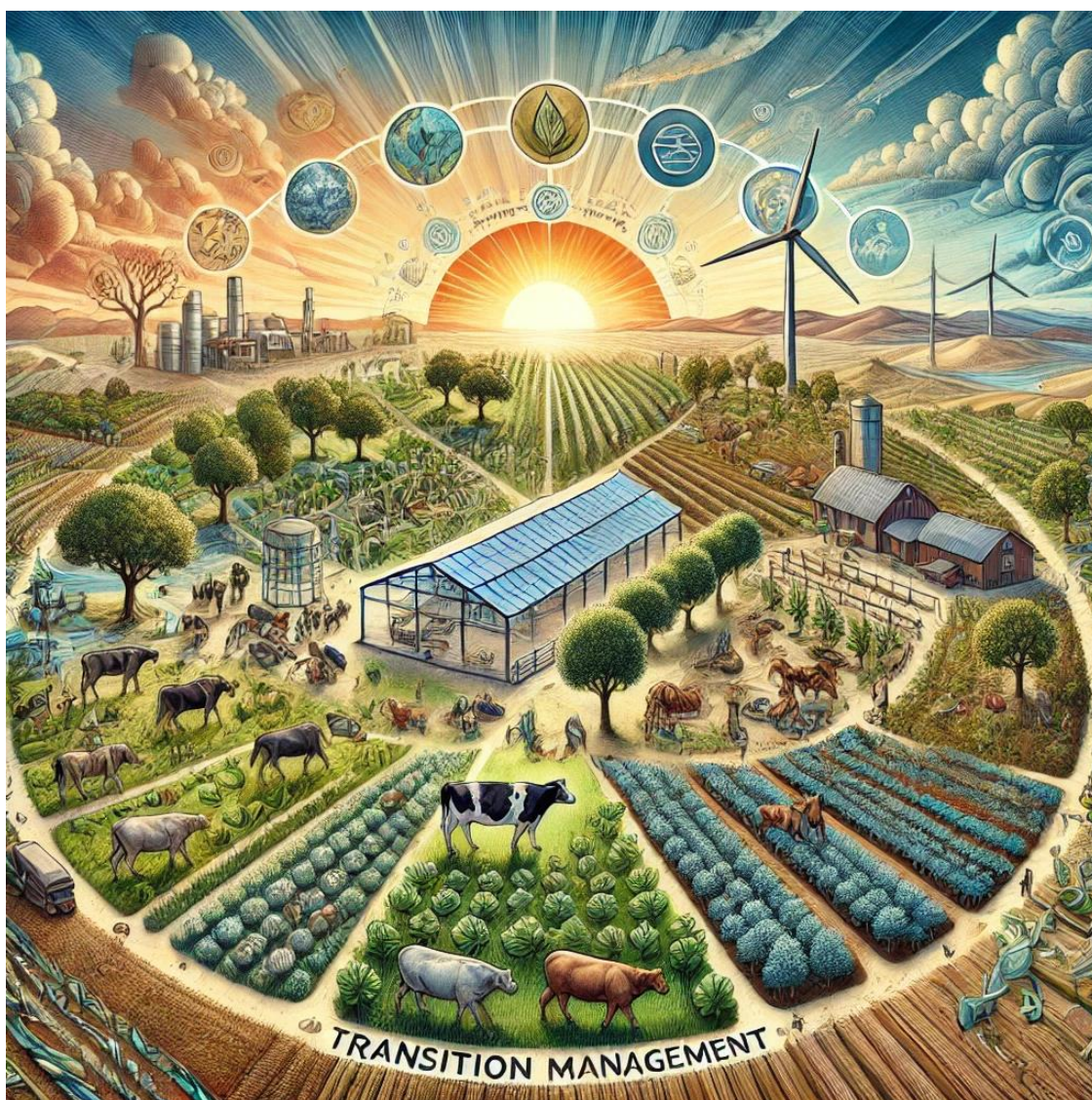


Transitiecoalitie Voedsel

Meerjarenbeleidsplan

2025-2028

Juli 2025



“Een gezond leven op een gezonde planeet. Voor iedereen.”

1. Samenvatting	5
2. De landbouw- en voedseltransitie in Nederland	8
2.1. De stand van de landbouw- en voedseltransitie in Nederland	8
2.2. De onvermijdelijke transitie, de deliberatieve democratie en rol van Transitiecoalitie Voedsel	9
De rol van de Transitiecoalitie Voedsel	9
3. Transitiecoalitie Voedsel in 2022- 2025: Drie rollen effectief ingezet	11
4. Transitiecoalitie Voedsel: Impact op basis van missie	13
4.1 Missie	13
4.2 Visie en positionering	13
4.3 Uitgangpunten voor onze strategie	14
5. Impact via juiste doelen en juiste interventies	15
5.1 Langetermijndoelen en hefboomen	15
5.2 Positionering in het veld	17
6. Hoofdlijn: Duurzame landbouw	18
7. Hoofdlijn: Gezond aanbod, voedselomgeving en consumptie	20
8. Hoofdlijn: Ondersteunende en doorsnijdende programma's	22
8.1 Inleiding	22
8.2 Agrarisch Kennis en Innovatiesysteem	22
8.3 Maatschappelijke Kosten-Baten-Analyse	23
8.4 Financiële Prikkels bijstellen (Belonen en Beprijzen)	23
8.5 (Gedeelde) Visie op het systeem	25
8.6 Narratieven- en framingstrategie	25
8.7 Beleidsbeïnvloeding	26
9. Communicatie: extern en intern; leden en vrienden	29
9.1 Communicatie om de transitie te versnellen	29
9.2 Communicatie ten bate van de organisatielegitimiteit en groei	30
10. Resultaten en Impact	32
10.1 Beoogde resultaten 2028	32
10.2 Monitoring van onze programma's	33
11. Risicoanalyse en Mitigatie	34
12. Ontwikkelscenario's	37
13. Organisatie en team	39
13.1 De huidige organisatie	39
13.2 Ontwikkeling van de organisatie (2025-2028)	40
14. Budget en financiering	41
14.1 Financieel beleid	41
14.2 Inkomstengroei	41
BIJLAGE I – De stand van de landbouw en voedseltransitie in Nederland	43

1. Samenvatting

De Transitiecoalitie Voedsel (TcV) zet zich in voor “een gezond leven op een gezonde planeet, voor iedereen.” Dat betekent: een landbouw- en voedselsysteem dat produceert binnen ecologische grenzen, gezond en betaalbaar voedsel toegankelijk maakt, en boeren een eerlijk inkomen biedt. Het huidige systeem is economisch succesvol geweest, maar overschrijdt inmiddels sociale en ecologische grenzen. De urgentie voor verandering is groot: stikstofcrisis, biodiversiteitsverlies, gezondheidskosten en economische stagnatie.

TcV positioneert zich als onafhankelijke versneller naar een duurzaam landbouw- en voedselsysteem. We verbinden, activeren en mobiliseren partijen die een cruciale rol hebben om onze missie, ‘een gezond leven op een gezonde planeet’, te realiseren.

Onze permanente puzzel is een effectieve weg te vinden tussen enerzijds het ontwikkelen van verregaande misschien wel revolutionair te noemen ideeën voor systeemveranderingen en anderzijds het doen van concrete, behapbare interventies die beetje bij beetje de systeemverandering in gang zet, maar ook het risico in zich dragen dat ze het systeem niet wezenlijk bijsturen. Wij benutten de transitietheorie als denkhulpmiddel om de juiste interventies te vinden. Op basis daarvan komen we tot twee inhoudelijke lijnen en meerdere doorsnijdende programma's.

Inhoudelijke lijnen

Duurzame landbouw

TcV streeft ernaar dat in 2035 minstens 50% van de boeren een duurzaam verdienmodel heeft en dat landbouw op minstens de helft van het landoppervlak binnen de natuurgrenzen werkt. Dat gebeurt o.a. door ondersteuning van het Groenboerenplan, het stimuleren van en wegnemen van barrières voor gebiedsgerichte aanpakken, ontwikkeling van true cost accounting en lobby voor daadwerkelijke internalisatie van maatschappelijke kosten die uit True Cost Accounting naar voren komen, waardoor het principe ‘de vervuiler betaalt’ realiteit wordt. Publiek geld moet gericht worden ingezet voor maatschappelijke waardencreatie in plaats van schaalvergroting en intensivering.

Gezonde consumptie en voedselomgeving

TcV wil de eiwittransitie versnellen en gezonde voedselomgevingen stimuleren. Daarbij streven we naar een omslag van de verhouding plantaardig/dierlijk eiwit in het voedingspatroon van 40-60 naar 60-40 in 2030. Daarnaast streeft TcV naar supermarkten en eetomgevingen die qua aanbod voor minstens 80% in lijn zijn met de Schijf van Vijf in 2035. Het platform PACT (Protein Action Consortium) en de Healthy Food Coalition zijn centrale coalities in deze verandering, evenals het samenwerkingsverband van NGO's eiwittransitie.nl

Doorsnijdende programma's

Naast de thematische lijnen werkt TcV aan het versterken van randvoorwaarden voor de ontwikkeling van een gezond (mens, dier, natuur, economie) landbouw- en voedselsysteem via een aantal themadoorsnijdende activiteiten en programma's:

- een inclusief en effectief kennis- en innovatiesysteem (AKIS),
- maatschappelijke kosten-batenanalyses (MKBA) als beleidsinstrument,
- herziening van subsidies en fiscale prikkels (belonen en bepreien),
- ontwikkeling van gedeelde visies, frames en narratieven,
- Public Affairs: het inbrengen van vernieuwende geluiden in het debat over beleid, onder andere door coördinatie van beleidsbeïnvloeding van diverse actoren.
- het maken van transitiemuziek (= orkestratie van de inzet van verschillende spelers)

Werkwijze en strategie

TcV opereert vanuit transitiedenken. De organisatie gelooft dat systeemverandering mogelijk is door vernieuwers te versterken, staande partijen aan te passen, beleid te beïnvloeden en maatschappelijke uitkomsten te transformeren. Ze positioneert zich nadrukkelijk niet als activist of sectorlobbyist, maar als systemische verbinder met brede legitimiteit. In alle programma's keren vier functies terug: signaleren en versterken, registreren, beïnvloeden van beleid, en transformeren van uitkomsten van het systeem.

Organisatie en impact

TcV is een slagvaardige organisatie met een groeiend team van professionals, ondersteund door fondsen, leden en vrienden. In 2024 werd een omzet van ruim €1 miljoen gerealiseerd, om grotere effectiviteit te bereiken willen we dat dit doorgroeit naar €2 miljoen in 2028. Er wordt gewerkt aan diversificatie van de inkomsten. Belangrijke speerpunten zijn uitbreiding van de lobbycapaciteit, betere communicatie, en het versterken van maatschappelijke coalities.

Het impactraamwerk van TcV is gebaseerd op een duidelijke theory of change met doelen, outputs, outcomes en impact. Belangrijke beoogde resultaten in 2028 zijn o.a.:

- keten- en gebiedsakkoorden voor duurzame landbouw;
- structurele veranderingen in supermarktaanbod en regelgeving voor gezonde voeding;
- beleidsmaatregelen op basis van Maatschappelijke Kosten-BatenAnalyse;
- herziening van schadelijke subsidies;
- een, met een groeiend aantal maatschappelijke partners gedeeld en uitgedragen, beeld van de gewenste uitkomsten van het landbouw- en voedselsysteem.

Risico's en ontwikkelscenario's

TcV onderkent risico's zoals geopolitieke verschuivingen, financieringsonzekerheid en reputatiegevoeligheid. Mitigatie gebeurt via transparantie, strategische communicatie, professionalisering van de organisatie en fondsenwerving, en voortdurende evaluatie van de effectiviteit. Er zijn meerdere ontwikkelrichtingen, zoals onder andere een visie op voedselarmoede, versterking van Europese samenwerking, en verdieping van de rol van financiële instellingen in de transitie.

Er is werk te doen...

Immers, de kosten van uitstel zijn gigantisch: gezondheidsschade, natuurverlies, stilvallende innovaties, klemzittende boeren en op termijn ondermijning van de landbouwproductiviteit als de schadelijke effecten de voedselvoorziening ondergraven. TcV ziet de transitie niet als luxe, maar als noodzaak – én als kans. Nederland kan in de wereld laten zien dat het mogelijk is vanuit een zeer onduurzame situatie een transitie in te zetten op weg naar een landbouw- en voedselsysteem dat gezond is voor mens, dier én planeet. De contouren van dat nieuwe systeem zijn er al. TcV helpt ze zichtbaar, schaalbaar en zelfversterkend te maken.

2. De landbouw- en voedseltransitie in Nederland.

2.1. De stand van de landbouw- en voedseltransitie in Nederland

Het Nederlandse landbouwmodel is na 1945 razendsnel gemoderniseerd. Via schaalvergroting, specialisatie en technologische vernieuwing werd het land koploper in goedkope, overvloedige voedselproductie én een grote agro-exporteur. Die successen waren een antwoord op de waarden van de wederopbouw: voedselzekerheid, lage prijzen en plattelandontwikkeling. Het systeem werd daar volledig op ingericht, met intensieve veehouderij, hoge kunstmest- en pesticideninzet en ver ontwikkelde specialisatie en logistiek.

Zeventig jaar later zijn de maatschappelijke waarden verschoven. Biodiversiteit, klimaat, gezondheid en eerlijke inkomens wegen voor een deel van de samenleving zwaarder dan puur volume en export. Maar de nieuwe waarden en wensen zijn (nog) niet vertaald in beleidsmaatregelen, waardoor de boer klem zit: hij produceert wat op de markten wordt beloond, en de samenleving vraagt stappen die niet worden beloond. De boer zit klem, maar de samenleving ook: zij krijgt niet wat nu wordt gewenst maar wat vroeger gewenst werd. Met de nodige maatschappelijke polarisatie tot gevolg. Een voorbeeld: ondanks vrijwillige en verplichte reductiemaatregelen blijft de ammoniakuitstoot van de landbouw in 2030 nog maar 15 % lager dan eerder geraamd, veel te weinig om de stikstofdoelen uit de Omgevingswet te halen (PBL). De landbouw is nog steeds verantwoordelijk voor het grootste deel van de nationale stikstofdepositie en voor bijna twee derde van het landoppervlak dat ecologisch onder druk staat. Pilotprogramma's voor kringlooplandbouw, extensivering en "true pricing/true cost accounting" tonen potentie, maar blijven kleinschalig door gebrekkige verdienmodellen, versnipperd beleid en politieke volatiliteit.

Het politieke landschap is ondertussen sterk versplinterd en gepolariseerd, met een ruk naar populisme die ingrijpende hervormingen onzeker en moeilijk haalbaar maakt. Het politiek 'ambacht' is in de afgelopen jaren steeds meer een theaterstuk geworden dat door de versplintering, polarisatie en snelle wisselingen amper nog komt tot het oplossen van grote maatschappelijke problemen. Agrarische lobby's verdedigen bestaande belangen, terwijl vernieuwers — van Caring Farmers tot het Groenboerenplan — nog onvoldoende bundeling en slagkracht hebben. Veel melkveehouderij- en akkerbouwbedrijven vrezen stevige inkomensdalingen zonder substantiële staatssteun en marktprikkels voor duurzame productie. Daarmee ontstaat een patstelling waarin zowel boeren als beleidsmakers volgende stappen uitstellen.

Die stilstand heeft een prijskaartje. Gezondheidsschade door luchtvervuiling uit alle sectoren kost de Nederlandse samenleving jaarlijks circa 18 miljard euro; landbouw is met 7,1 miljard euro de grootste veroorzaker¹. Alleen al de maatschappelijke kosten van de intensieve veehouderij — stikstof, fijnstof, klimaat, dierenwelzijn en waterkwaliteit — worden door verschillende bronnen geraamd op ongeveer 9 miljard euro per jaar. Om over de kosten van zoönosen nog maar te zwijgen, die afhankelijk van hoe breed de definitie wordt genomen tientallen miljoenen tot vele miljarden kunnen

¹ duurzaam-ondernemen.nl.

belopen. Tel daarbij op de economische schade door stilgelegde bouwprojecten, verlies aan export-kansen voor duurzame merken en het risico op “koude sanering” van boerenbedrijven. Elke vertraagde maand betekent extra volksgezondheidskosten, juridische claims en gemiste innovatie-investeringen. De transitie is dus niet alleen een existentiële opdracht, maar ook pure financieel-economische noodzaak. SEO en CE Delft rekenden bijvoorbeeld uit dat de jaarlijkse schade van uitblijvend stikstofbeleid 12-15 miljard euro belooft. En dat is dan alleen nog maar de factor stikstof. Ook andere sociale en ecologische grenzen die door het landbouw- en voedselsysteem worden overschreden zorgen voor vele miljarden schade per jaar.

Een Maatschappelijke Kosten-Baten-Analyse (MKBA) die in 2025 door Deloitte wordt opgesteld brengt alle relevante bedragen voor zover becijferbaar in kaart: De samenleving en economie (brede welvaart) gaan er enorm op vooruit als het landbouw- en voedselsysteem sterk verduurzaamt, en zich gaat voegen naar wat de aarde aan kan.

2.2. De onvermijdelijke transitie, de deliberatieve democratie en rol van Transitiecoalitie Voedsel

Hoewel de landelijke politiek in de zomer van 2025 sterk versnipperd en gepolariseerd is en onder invloed staat van populistische tegenstromingen, zijn er thema's waarop wél meerderheden mogelijk zijn — zoals gebiedsgerichte aanpak, dierenwelzijn, en het behalen van klimaat-, water- en biodiversiteitsdoelen. Ook op EU-niveau (bijv. via de ‘strategische dialoog’) ontstaan openingen. Binnen de ministeries zien we ambtenaren die ontvankelijk zijn voor inhoudelijk sterke en breed gedragen voorstellen, al laten politieke doorbraken vaak op zich wachten.

In het maatschappelijke veld is veel in beweging. Waar gevestigde belangen zich vaak richten op behoud, roeren vernieuwers zich steeds sterker: boeren die anders willen werken, bedrijven die vooruit willen, en burgers die betrokkenheid tonen. Tegelijkertijd is de stem van de transitie nog versnipperd en relatief zwak georganiseerd. Belangenbehartiging van vernieuwers moet professioneler en breder gedragen worden.

Tegelijkertijd zijn de huidige belangen in het landbouw- en voedselsysteem nog sterk vertegenwoordigd in allerlei onderdelen van het systeem (agrarisch onderwijs, landbouwadvisering, grondstoffen en materialen, gereedschappen, geconcentreerde afzetkanalen, lobbykracht op alle niveaus van beleid en politiek).

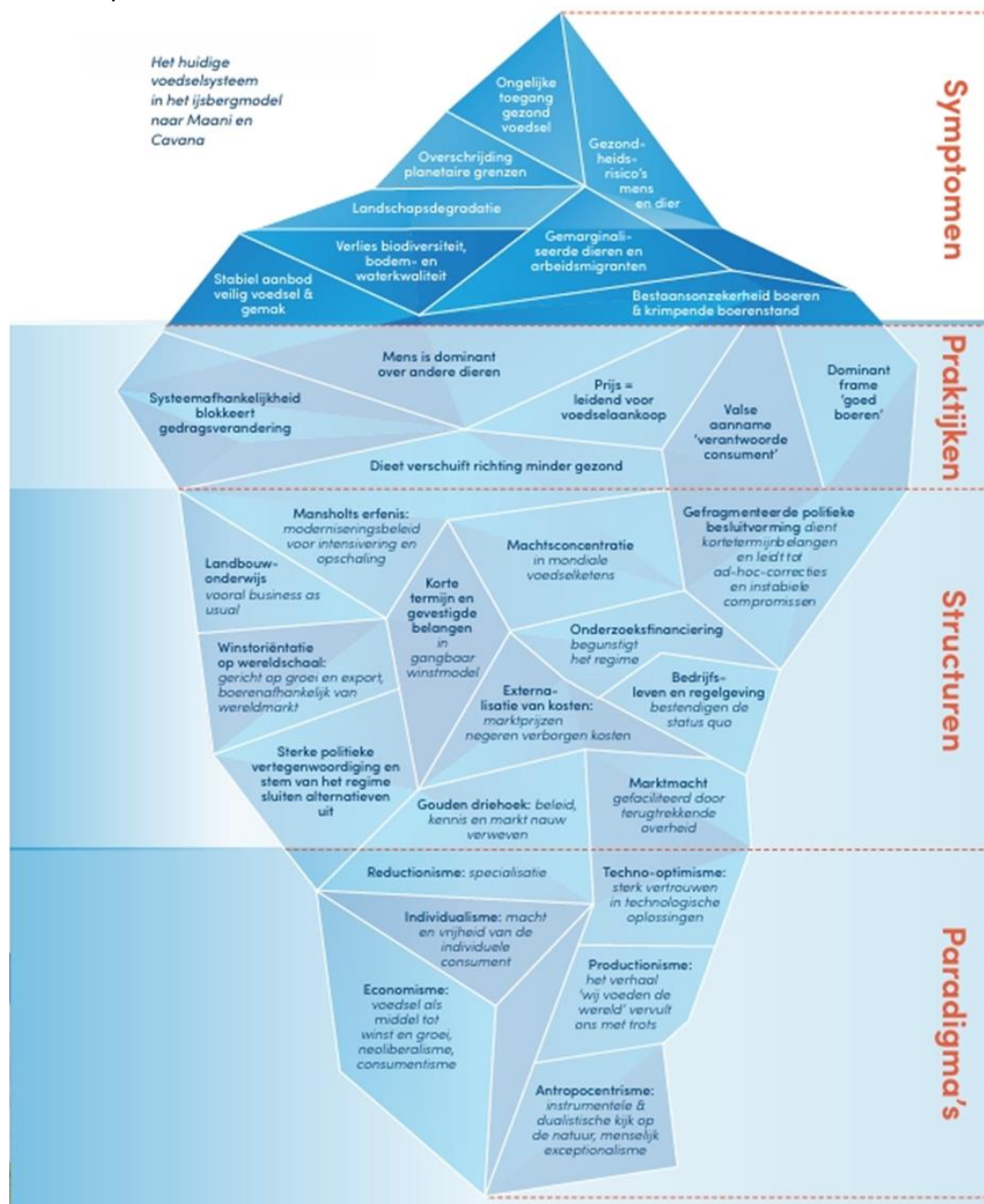
De rol van de Transitiecoalitie Voedsel

De Transitiecoalitie Voedsel ontwikkelt zich steeds meer als regisseur op het grensvlak van samenleving en beleid. Wij bouwen coalities, voeden beleidsprocessen met kennis en praktijkvoorbeelden, en zorgen ervoor dat ideeën uit de civil society in toenemende mate gedeeld worden, en op het juiste moment en in de juiste vormen hun weg vinden naar politiek en beleid. Wij geloven in een model waarin beleid niet uitsluitend van bovenaf komt, maar voortkomt uit co-creatie met boeren, bedrijven, burgers, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties.

De uitdaging is om te komen tot gedeelde richting en tempo. De deliberatieve democratie is bij uitstek de plek waar visies kunnen convergeren, ook al lijken ze op het eerste gezicht ver uiteen te liggen. Juist daar ontstaan de contouren van een nieuwe koers — een koers die recht doet aan de veranderde waarden van de samenleving én boeren, ondernemers en burgers perspectief biedt.

Een uitgebreidere tekst over de transitie en het werken in de deliberatieve democratie is opgenomen in Bijlage I.

Figuur 1: Complexiteit van het voedselsysteem. Uit 'NWA-programma Transitie naar een duurzaam voedselsysteem



3. Transitiecoalitie Voedsel in 2022- 2025: Drie rollen effectief ingezet.

“De voedseltransitie vraagt leiderschap. Niet alleen van de overheid of het bedrijfsleven, maar van iedereen die durft te kiezen voor systeemverandering. Daarin is Transitiecoalitie Voedsel partner, uitdager én regisseur.”

Tussen 2022 en 2025 heeft Transitiecoalitie Voedsel haar rol als aanjager van de voedseltransitie met kracht en scherpte vervuld. In een periode van toenemende urgentie en systeemdruk hebben we onze drie strategische rollen effectief ingezet: *partner van de vernieuwers, uitdager van het bestaande systeem, en regisseur van de transitie.*

1. Partner van de vernieuwers

We werkten samen met voorlopers in landbouw, retail, beleid en maatschappelijke organisaties. In initiatieven zoals *Boeren met Toekomst* ondersteunden we boeren die actief willen verduurzamen, met aandacht voor nieuw verdienvermogen en systeemdoorbraken. Samen met supermarkten en NGO's brachten we met de *Superlijst* het voedselaanbod transparant in beeld, wat leidde tot concrete beweging in het schap van de supermarkt richting gezonder en duurzamer voedsel. Vernieuwers vinden in de Transitiecoalitie Voedsel een bondgenoot die ruimte helpt creëren voor versnelling.

2. Uitdager van het bestaande systeem

Met scherpe analyses en stevige inhoudelijke interventies daagden we gevestigde belangen en vastgeroeste structuren uit. Zo brachten we in het landbouwdebat consequent de noodzaak van een integrale systeemverandering in, onder meer via input voor het Nationaal Programma Landelijk Gebied en kritische reflecties op het landbouwakkoord. Onze inzet op thema's als *true cost accounting, eiwittransitie en regie op het voedselsysteem* zorgde voor beweging in beleid en politiek.

3. Regisseur van de transitie

We brengen partijen samen, maken tijdlijnen inzichtelijk en geven richting aan collectieve actie. In werkplaatsen, breed gedragen beleidsvoorstellen en strategische sessies brachten we boeren, bedrijven, beleidsmakers en maatschappelijke partijen bij elkaar. Met onze bijdragen aan de integrale aanpak van het ministerie van LNV hielpen we het speelveld te organiseren en prioriteiten stellen. De Transitiecoalitie Voedsel nam hierin actief positie: we wachtten niet af, maar creëerden samenhang, versnelling en systemische focus.

Reflectie

De afgelopen drie jaren hebben we veel geleerd over het toepassen van interventies om de transitie naar een duurzaam landbouw- en voedselsysteem te versnellen. Sommige interventies waren meteen raak (de supermarktbenchmark), anderen delicaat en kwetsbaar (gebiedsgerichte

aanpak), kwamen te vroeg (vervolgprogramma true cost accounting als opvolger van het experimentenprogramma). De groeiende dynamiek rond het rapport ‘schadelijke subsidies’ werd verstoord door het vallen van kabinet Rutte-IV. In alle gevallen hebben we, met steun van onze financiers, onze inzet kunnen bijbuigen.

De nieuwe politieke situatie en verder gaande kennis van transitie vragen van ons dat wij in onze programma's nog sterker werken aan het organiseren van de ‘civil society’, dat we explicieter het debat voeren over de gewenste uitkomsten van het systeem en scherper kijken naar de randvoorwaarden voor verandering. In de plannen voor 2025-2028 werken we dit verder uit.

Voorbeelden acties van Transitiecoalitie Voedsel in 2022-2025

Rol	Hoe we de rol invullen	Sleutelpublicaties & -acties
Partner van vernieuwers	We ondersteunen voorlopers in landbouw, retail en maatschappij met handelingsperspectief en verdienvermogen.	• Value Case Eiwittransitie (WUR/FoodValley): €10 mrd maatschappelijke waarde/jaar, omarmd door minister Adema • Impactrapport 2023–2024: resultaten op plantaardig, voedselomgeving en gezondheid.* Notitie Regie en Ruimte • Groenboerenplan
Uitdager van het bestaande systeem	We zetten druk op politiek en markt door scherpe analyses en ambitieuze voorstellen.	• Tienpuntenplan “Plantaardig het Nieuwe Normaal”: petitie aan Tweede Kamer (2022). • Rapport ‘Belonen en Beprijzen – van boer tot bord’ (2023) en vervolgstappen, zoals analyse van subsidies die de biodiversiteit schaden (2024) * Notitie ‘Uitweg uit de stikstofcrisis: op naar een breder perspectief’
Regisseur van de transitie	We verbinden partijen, maken tijdlijnen inzichtelijk en stellen prioriteiten vast.	• Meerjarenbeleidsplan 2022–2025: route, prioriteiten, KPI’s. • Plant the Future-diners & werkplaatsen: commitment met 100+ stakeholders. • Organisatie van boeren voor inbreng gebiedsgericht werken *Inbreng in het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG)

4. Transitiecoalitie Voedsel: Impact op basis van missie.

4.1 Missie

De Transitiecoalitie Voedsel zet zich in voor *een gezond leven op een gezonde planeet. Voor iedereen.* We doen dit met interventies die passen bij de huidige fase van de landbouw- en voedseltransitie. Daarmee streven we naar een gezond en eerlijk landbouw- en voedselsysteem dat bijdraagt aan:

- Voedselzekerheid – Iedereen heeft toegang tot voldoende, gezond en betaalbaar voedsel;
- Ecologische balans – Voedselproductie blijft binnen de draagkracht van de aarde;
- Sociaaleconomische rechtvaardigheid – Boeren en voedselproducenten ontvangen een eerlijk inkomen voor duurzaam werk, terwijl consumenten toegang krijgen tot gezonde keuzes, ongeacht hun inkomen of achtergrond.

Er zijn drie belangrijke soorten hulpbronnen die veel invloed op elkaar hebben. Als we de landbouw- en voedselvoorziening willen veranderen, moeten we met al deze hulpbronnen rekening houden, omdat ze nauw met elkaar verbonden zijn.

De natuur is daarbij van onschatbaar belang. Ze heeft waarde op zichzelf, maar vormt ook de basis voor alles wat we doen. Als we te veel van de natuur vragen en haar veerkracht uitputten, kunnen we op de lange termijn niet meer duurzaam produceren of ontwikkelen.

Ook de mensen zijn een belangrijke waarde en hulpbron. Zij vormen het sociale kapitaal. Mensen en hun samenwerking zijn hard nodig om verandering mogelijk te maken. Maar als er veel verdeeldheid of weerstand is, komt alles stil te liggen.

Verandering lukt alleen als mensen goed samenwerken en slimme keuzes maken. Dan kunnen we het proces versnellen.

4.2 Visie en positionering

Nederland staat, om meerdere redenen, op achterstand als het gaat om de verhouding tussen de maatschappelijke kosten en baten van het landbouw- en voedselsysteem. Tegelijkertijd is onze innovatieve, goed georganiseerde sector uitstekend voorgesorteerd om aan de rest van de wereld te laten zien dat een omslag wel degelijk mogelijk is. Wij kunnen een gangmaker zijn in het toepassen van (goed georganiseerde en succesvolle) transities.

Wij zijn ervan overtuigd dat die ambitie – vormgeven aan een moeilijke transitie – de sector kan inspireren tot nieuwe samenwerkingen, innovatie, en energie.

In deze context geloven wij dat Nederland behoefte heeft aan een organisatie die de omslag aanjaagt en, voor zover mogelijk, kanaliseert. Om die reden positioneren wij ons als volgt:

TcV positioneert zich als onafhankelijke versneller naar een duurzaam landbouw- en voedselsysteem. We verbinden, activeren en mobiliseren partijen die een cruciale rol hebben om onze missie, ‘een gezond leven op een gezonde planeet’, te realiseren

4.3 Uitgangspunten voor onze strategie.

Voor onze strategie en werkwijze hebben we een aantal uitgangspunten geformuleerd die raken aan onze identiteit en die we steeds zo goed mogelijk in praktijk proberen te brengen:

- a. We denken dat het mogelijk is een historisch gegroeid ‘zwaar’ systeem als het landbouw- en voedselsysteem en zijn uitkomsten te beïnvloeden, en een lange adem en samenwerking vergt.
- b. We omarmen de transitietheorie en gebruiken de inzichten daaruit als leidraad voor ons handelen (maar niet als dogma).
- c. Wij hebben een ‘open’ inhoudelijke visie waarin verschillende benaderingen en oplossingen passen, met als enige voorwaarde dat de betreffende benadering en/of oplossing moet bijdragen aan het bereiken van onze gewenste ‘outcomes’ van het systeem.
- d. Wij focussen op thema's en terreinen die grote impact hebben en die nog onvoldoende aandacht krijgen (witte vlekken).
- e. Wij richten ons primair op het veranderen van de spelregels die de keuzes en gedrag sturen en de spelers in de vastlopende patronen gevangen houden, liever dan dat we via een moreel appel spelers tot andere keuzes in een fnuikend systeem proberen te bewegen.
- f. We geloven dat de kiem voor het nieuwe systeem bij de vernieuwers ligt en dat het van belang is hen te ondersteunen, maar ook dat de ‘uitrol’ van de nieuwe werkwijzen en methoden niet vanzelf verloopt, maar beïnvloeding van en perspectief voor mainstream-spelers vraagt.
- g. Wij vinden dat beleidsmakers en hun bestuurders (politici) mee (moeten) bewegen met maatschappelijke ontwikkelingen, en deze uiteindelijk moeten verankeren in wet- en regelgeving en andere vormen van sturing.

Bij strategie wordt dit verder uitgewerkt.

Wat Transitiecoalitie Voedsel *niet* doet: interventies en gevolgen

Er zijn kritische kanttekeningen te plaatsen bij de huidige dominante kapitalistische uitgangspunten die onze economische ontwikkeling sturen, en die kanttekeningen zijn ook zeker van belang. Toch zien wij het niet als effectieve interventie om die uitgangspunten ter discussie te stellen en een utopisch nieuw model te schetsen. Daarmee verandert de wereld immers niet, nog los van het risico blauwdrukken zelf tot polarisatie en zelfs dwang kunnen leiden. Wij denken dat door passende interventies met een open in plaats van gesloten streefbeeld denken en praktijken veranderen, en daarmee ook machts- en invloedsverhoudingen in de keten of in een gebied doen kantelen.

Hetzelfde geldt voor het huidige democratische systeem en ook de tekorten en leemtes die daarin te zien zijn: veranderingen van democratische processen en machtsverhoudingen zijn geen doelen op zich, maar kunnen wel een gevolg zijn van onze beïnvloedingsactiviteiten.

5. Impact via juiste doelen en juiste interventies

5.1 Langetermijndoelen en hefboomen

De missie hebben we vertaald naar langetermijndoelen:

- DOEL 1. Gezond produceren: In 2040 draagt de landbouwsector in Nederland positief bij aan de Brede Welvaart².
- DOEL 2. Gezond rekenen: Vanaf 2035 begint de balans maatschappelijke kosten versus maatschappelijke baten van negatief (huidige situatie) om te slaan naar positief. Enkele deelsystemen laten die omslag al eerder zien (1-2 sectoren w/o glastuinbouw, enkele gebieden, enkele ketens).
- DOEL 3. Gezond consumeren: Aanbod en voedselomgevingen in Nederland zijn zodanig ingericht dat ze consumenten aanzetten tot betaalbare, gezonde en duurzame keuzes ((Schijf van vijf als richtlijn)

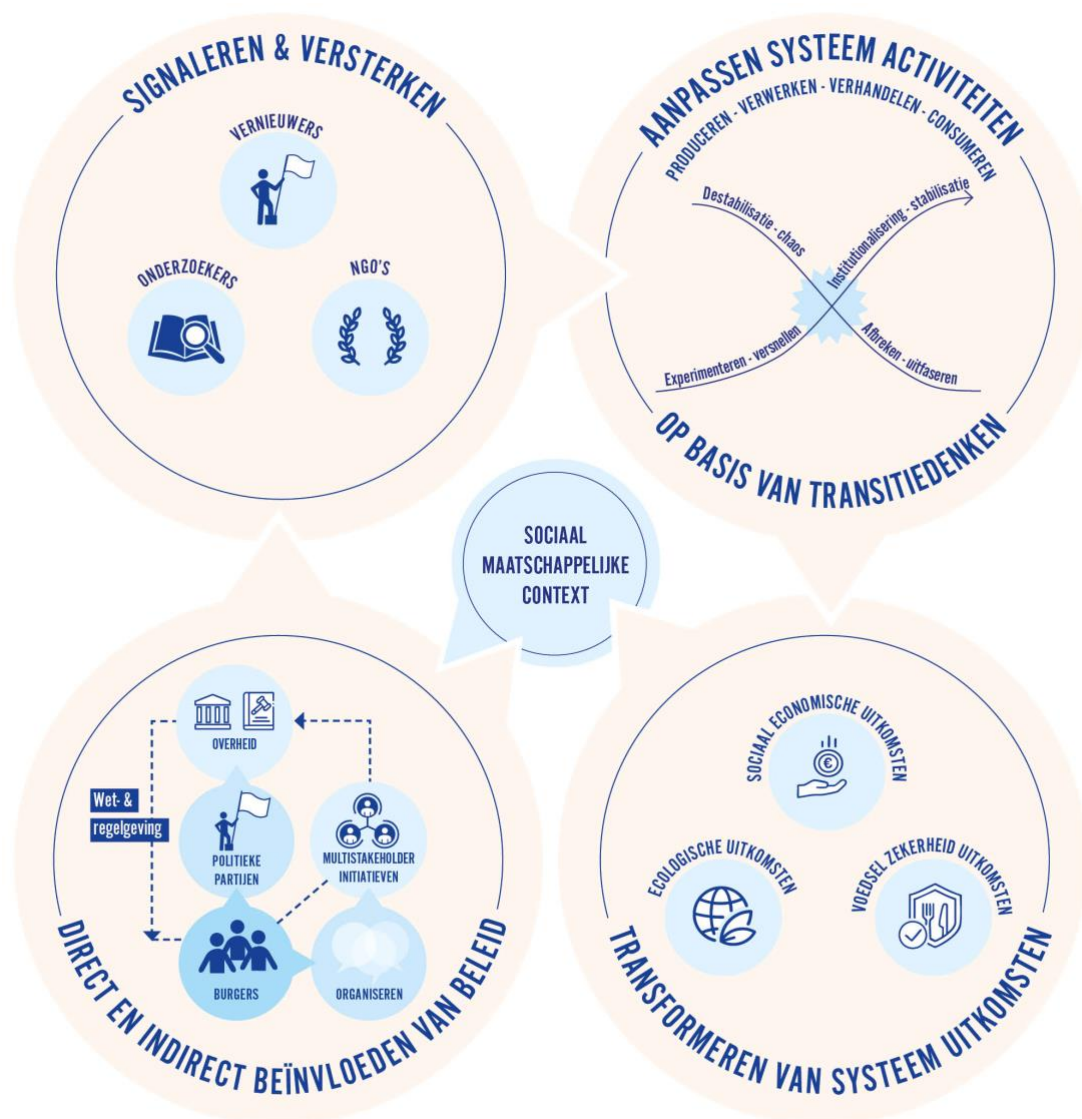
Om deze doelen te behalen hebben we een set van hefboomen gedefinieerd:

Veranderende praktijken	Gezonde productie	Gezonde consumptie
Veranderende praktijken	Verdienvermogen voor groenboeren	Aanbod en Voedselomgevingen in Nederland zijn gezond en duurzaam.
Veranderende praktijken	Gebiedsgerichte aanpak: integrale waarde creatie en beloning gebaseerd op doelen voor en ambities van het gebied	De eiwitconsumptie bestaat merendeels uit plantaardige eiwitten.
<i>Veranderende structuren</i>	<i>Interventies zodat bovenstaande programma's beter 'landen'</i>	
Kennis en informatie	Integraal maken van het Kennis en innovatiesysteem (AKIS) Bewustwording en monitoring via Maatschappelijke kosten en baten-analyse (MKBA)	
Financiële structuren	Beloon positieve en beprijs negatieve externaliteiten (effecten die niet in de marktprijzen zijn opgenomen) en die het verdienvermogen voor groenboeren sterk verbeteren, alsook de prijsverhoudingen bij consumptie.	
Oplossingsrichting	Een of meerdere gedeelde visies voor het landbouw- en voedselsysteem ontwikkelen Afstemmen en beïnvloeden gedeelde gewenste uitkomsten van het systeem (via narratieven en frames)	
Organisatie en coördinatie	Coördinatie en uitvoering van beleidsbeïnvloeding Begrijpen van rollen in de transitie (transitiemuziek maken)	

² Zie: [Monitor Brede Welvaart | Ministerie van Financiën - Rijksoverheid](#), en: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/monitor-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals>

De Transitiecoalitie Voedsel kijkt integraal naar het landbouw- en voedselsysteem en ziet de noodzaak in te spelen op alle facetten ervan zodat de uitkomsten van het systeem veranderen. In onze programma's komen – in principe – altijd vier elementen terug

1. Signaleren en versterken. We signaleren kansen en bedreigingen door goed contact met vernieuwers te houden. We bundelen krachten, versterken hun stem en maken gezamenlijk plannen.
2. Aanpassen door regisseren. We analyseren de status van de transitie en ontwerpen slimme interventies om verandering van de activiteiten (praktijken) te versnellen.
3. Beïnvloeden van beleid. Wij beïnvloeden het beleid direct (advocacy, lobby) en indirect (via het activeren van de spelers in het veld en met hen samen de beleidsvoorbereiding doen)
4. Transformeren van de (gewenste) uitkomsten. Wij ontwikkelen visies op de gewenste uitkomsten van het systeem en communiceren hierover actief.



5.2 Positionering in het veld

Bovenbeschreven interventiestrategie geeft ons een unieke positie in het veld.

In 2024 is een onderzoek uitgevoerd naar de positie van de diverse spelers in het landbouw- en voedselsysteem³. De positie van de Transitiecoalitie Voedsel ten opzichte van de andere spelers komt hieruit als volgt naar voren: De Transitiecoalitie Voedsel vervult een unieke rol in het veld van de voedseltransitie door zich te positioneren als systeemveranderaar met een breed perspectief, waar andere partijen vaak thematisch of sectoraal opereren. TcV is een onafhankelijke, multi-stakeholdercoalitie die werkt vanuit de principes van transitiekunde en richt zich op het realiseren van structurele verandering in het landbouw- en voedselsysteem. Waar veel andere organisaties zich beperken tot specifieke thema's (zoals biologische landbouw, eiwittransitie of consumentenbewustzijn), brengt TcV deze thema's samen binnen één samenhangende systeemagenda.

Wat TcV onderscheidt, is haar rol als verbinder én regisseur: TcV verbindt boeren, bedrijven, wetenschap, overheid en maatschappelijke organisaties rondom gedeelde transitiedoelen, en weet vanuit die positie strategisch invloed uit te oefenen op beleidsvorming. Daarbij worden interventies ontworpen die passen bij de transitiefase waarin het systeem zich bevindt. In tegenstelling tot kleinere, vaak sterk gedreven organisaties die werken vanuit nicheposities, beschikt TcV over een structurele aanpak, systemische denkkraft en beleidsmatige geloofwaardigheid.

TcV kiest nadrukkelijk niet voor activisme of sectorbelang, maar voor een transversale benadering die werkt aan bruggen tussen 'binnen' en 'buiten het systeem'. Dit stelt haar in staat om als katalysator van systeemverandering op te treden, in plaats van louter als aanjager of uitvoerder van deelinitiatieven. Bovendien onderscheidt TcV zich door haar vermogen om vernieuwers te bundelen en hun inzichten op te schalen naar beleidsniveau, met nadruk op het creëren van een nieuw narratief, gedeeld eigenaarschap en een toekomstbestendig landbouw- en voedselsysteem.

Kortom, TcV combineert analytische diepgang, netwerkvorming en beleidsinterventie in een rol die in het algemeen minder breed en systemisch wordt ingevuld. Daarmee vormt zij een cruciale schakel tussen visie, praktijk en beleidsverandering – en onderscheidt zij zich van partijen die óf vooral lokaal, óf vooral thematisch, óf vooral activistisch werken.

We werken de strategie, interventievisie en positionering uit in de vorm van twee hoofdlijnen (gericht op productie/boeren respectievelijk voedselomgeving, eiwittransitie en consumptie), en een hoofdlijn 'Ondersteunende en doorsnijdende programma's/projecten'. Deze worden in de volgende hoofdstukken beschreven.

³ Dit onderzoek is op aanvraag beschikbaar

6. Hoofdlijn: Duurzame landbouw

Analyse;

De landbouwpolitiek in Nederland zit vast tussen economische belangen, milieudoelen en het voortbestaan van boerenbedrijven. Verandering stukt door krachtige lobby's, gebrek aan politieke moed en versnipperd beleid. Een langetermijnvisie voor boeren ontbreekt, waardoor structurele transitie uitblijft. TCV wijst de overheid blijvend op noodzakelijke stappen en organiseert spelers in de sector. Zo versterkt zij de beweging naar een duurzaam landbouwsysteem

Hoofddoel: Gezond produceren: Boeren brengen duurzame, gezonde en betaalbare producten voort. Ze dragen bij aan een aantrekkelijk landschap en produceren binnen planetaire grenzen.

Dit vertaalt zich in de volgende subdoelen:

- In 2035 heeft minimaal 50% van de boeren een goed groen verdienmodel
- In 2025 zijn natuur en landbouw in balans op minimaal 50% van de landbouwgrond
- In 2030 wordt kennis over groenboeren en maatschappelijke waardecreatie in de landbouw ondersteund met goed onderzoek. Deze kennis is op een passende wijze beschikbaar voor boeren en beleidsmakers.

Signaleren en Versterken

We ondersteunen **het Groenboerenplan** bij het ontwikkelen van verdienmodellen, kennisdeling en verbinden. We ondersteunen de ontwikkeling van de biologische sector met transitiekennis. We ondersteunen initiatieven waarin boeren en natuurorganisaties samenwerken aan biodiversiteitsherstel, bodem- en waterkwaliteit en **boeren vergoed** worden voor de behaalde resultaten en/of hun inspanningen.

Aanpassen door regisseren

We vertalen de **principes van de groenboeren** naar opschaalbare (inter)venties, zoals duurzaam inkopen (bijmengen) en implementeren van true cost accounting principes.

We vertalen werkwijze van **meerdere gebiedsgerichte initiatieven** (koplopers) naar een nationale aanpak. In samenwerking met o.a. BoerenNatuur en boerenleiders die werken in gebiedsgerichte samenwerkingsverbanden werken we aan een advies voor een werkwijze en een set van instrumenten die in hun ogen wél zouden kunnen werken om de gebiedsgerichte aanpak te doen slagen.

Beïnvloeden van beleid

Wij lobbyen voor een **ruimtelijk beleid** waarbij de maatschappelijke doelen (op bijvoorbeeld stikstof, klimaat, water, biodiversiteit) worden vertaald naar gebiedsgerichte opgaven, gebiedsprocessen en een gebiedsfonds.

We doen actief voorstellen voor **tijdelijke (financiële) ondersteuning** voor boeren die willen omschakelen naar een groenboeren-werkwijze, zoals inkomensgarantie, zekerheidsstelling, en transitiefondsen.

Wij zijn voorstander van het voorzorgsprincipe, **true cost accounting** en **het principe van ‘de vervuiler betaalt’ als basis voor beleid**. Deze principes zijn uitgewerkt in het programma voor de aanpassing van financiële structuren.

Wij zetten ons in voor **publieke onderzoeks- en innovatiegelden** voor de landbouw gericht op 'groenboeren' landbouwsystemen. Samenwerking tussen wetenschap en praktijk. Groenboeren kennis als basis van agrarisch onderwijs en beschikbaar voor kennisdeling voor huidige generatie boeren (voor dit thema werken we samen met het project 'integraal maken van het Kennis en Innovatiesysteem' (veranderende structuren, kennis en informatie)

Transformeren van de (gewenste) uitkomsten.

Voedselzekerheid via hoge opbrengt lage prijzen	Voedselzekerheid dankzij robuuste (resilient) en regeneratieve landbouwpraktijken
Landbouw ten koste van de natuur	Landbouw herstelt biodiversiteit, legt koolstof vast, verbeterd bodem- en waterkwaliteit en draagt bij aan een aantrekkelijk landschap. Daarbij acteert de landbouw binnen planetaire grenzen.
Boeren werken met lage marges, schaalgrootte is essentieel	Boeren worden beloond voor gezonde en duurzame producten en voor additionele maatschappelijke diensten
Specialisatie is goed voor het verdienvermogen.	Diversiteit in de landbouw draagt bij aan voedselzekerheid, een gezonde leefomgeving en een beter verdienmodel voor de boer

Organisatie en Financiering

Het programma duurzame landbouw is tot en met najaar 2025 gefinancierd door fondsen en subsidies. Op basis van bovenstaande doelen, worden diverse aanvragen voor vervolffinanciering gedaan. In deze aanvragen worden de KPI's van dit programma vastgesteld.

7. Hoofdlijn: Gezond aanbod, voedselomgeving en consumptie

Analyse

De eiwittransitie en het organiseren van een gezonde voedselomgeving verlopen traag door sterke belangen, zwakke beleidsprikkelers en gebrek aan politieke durf. Plantaardige keuzes worden onvoldoende ondersteund, terwijl ongezond aanbod de norm blijft. De overheid laat het grotendeels aan de markt en individuele verantwoordelijkheid over. TCV wijst de overheid blijvend op haar rol in deze transitie. Ze organiseert vernieuwers in retail, zorg en voedselproductie, en versterkt hun stem. Zo creëert TCV richting, druk én handelingsperspectief voor structurele verandering.

We streven daarbij naar het versnellen van de eiwittransitie in Nederland, waarbij gezond, plantaardig en lokaal voedsel structureel wordt verankerd in het aanbod van bedrijven, beleid van overheden en het dagelijks leven van consumenten, en het aanpassen van de voedselomgeving zodat het de consument makkelijk wordt gemaakt de gezonde duurzame keuze te maken.

Doelen

Aanbod en voedselomgevingen in Nederland zijn zodanig ingericht dat ze consumenten aanzetten tot betaalbare, gezonde en duurzame keuzes:

Aanbod en Voedselomgevingen in Nederland zijn in 2035 voor 80% in lijn met de Schijf van Vijf en passen binnen ecologische grenzen.

In 2030 is minimaal 60 procent van de Nederlandse eiwitconsumptie plantaardig én is de totale hoeveelheid geconsumeerd eiwit niet toegenomen ten opzichte van 2025.

Signaleren en versterken

Wij coördineren en ondersteunen de vernieuwers die samenwerken in de Healthy Food Coalition (www.healthyfoodcoalition.nl). De Healthy Food Coalition wil een gezond voedselaanbod de norm maken door de invloed van bedrijven in de voedselsector positief in te zetten.

Wij agenderen de gezondheids crisis door samen te werken met gezondheidsorganisaties en NGO's

We zetten de eiwittransitie bij gezondheidsorganisaties op de kaart via intensieve samenwerking, voorlopig via <https://gezondevoedseltransitie.nl>

We signaleren de 'betuttelparadox' en zetten marketing literacy op de kaart en werken hieraan door de vorming van strategische samenwerkingen

Wij verzorgen masterclasses, workshops en pilots met bedrijven rondom gezonde voedselomgevingen.

We versterken mainstreamspelers in hun ambities rond de eiwittransitie vergroten en gestelde doelen rond de eiwittransitie te realiseren.

We versterken ngo's via het samenwerkingsverband eiwittransitie.nl

Aanpassen door regisseren

Wij versnellen de eiwittransitie naar een 40/60-doelstelling (40% dierlijke en 60% plantaardige eiwitten in 2030, komend van een 60/40 verhouding in 2024) in samenwerking met het door TcV geïnitieerde PACT – Protein Action Consortium.

Het PACT is een multistakeholderconsortium met als doel de eiwittransitie versnellen, bestaande uit bedrijven, financiële instellingen en brancheorganisaties. PACT wordt geadviseerd door een schil van publieke organisaties, kennisinstellingen en ngo's.

- *PACT 1:* Interventies in retail & catering, aanpassing voedselomgeving, versterking van voedselvaardigheden, en verandering voedselcultuur.
- *PACT 2:* Hybride producten een succes maken, met samenwerking binnen en toolkits voor bedrijven.
- *PACT 3:* *Gezamenlijk narratief*, Lobbystrategie, platformontwikkeling en opzet Rapid Response System voor media.
- *PACT 4:* minder en anders (lagere impact) dierlijk: ook bij verschuiving naar 40/60 is er nog een aanzienlijke consumptie van dierlijke eiwitten: welke dierlijke eiwitten zouden dat moeten zijn en hoe kunnen de impacten lager.

Beïnvloeden van beleid

Aanpassing van en uitvoering van lobby rond de eiwittransitie (zie o.a. het 10-punten lobbyplan met politieke en bestuurlijke impact. https://transitiecoalitievoedsel.nl/wp-content/uploads/10-puntenplan-Plantaardig-het-Nieuwe-Normaal_def.pdf) met o.a. de ngo's van eiwittransitie.nl

Transformeren van de (gewenste) uitkomsten van het landbouw- en voedselsysteem

De eiwittransitie is noodzakelijk voor verminderen milieubelasting voedselproductie	De eiwittransitie is noodzakelijk voor het verbeteren van de gezondheid, en bijgevolg het verminderen van zorgkosten én voor verminderen milieubelasting en ten behoeve van het dierenwelzijn en met respect voor de natuur en alles wat leeft
---	--

Organisatie en Financiering

Het programma eiwittransitie en voedselomgeving is tot en met maart 2026 gefinancierd; voor dit programma zijn doelen en KPI's vastgesteld.

Het programma werkt in de zomer van 2025 aan het vervolg van het huidige programma en zal vanaf Q3 2025 gesprekken voeren over vervolffinanciering. Het team stelt uiterlijk januari 2026 de KPI's voor 2026-2028 vast.

8. Hoofdlĳn: Ondersteunende en doorsnĳdende programma's

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de ondersteunende en doorsnĳdende programma's en activiteiten die meerdere werkvelden tegelĳk bestrijken, en via inhoudelijke of communicatieve acties voor de verbindingen tussen de onderdelen zorgen. Denk aan een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA), onderzoek naar het functioneren van het AKIS (Kennis- en innovatiesysteem), een bredere strategie om 'mental models' te veranderen, en voortgangsmonitoring van de transitie als geheel (waar een driejaarlijkse MKBA ook voor kan dienen).

<i>Veranderende structuren</i>	<i>Interventies zodat bovenstaande programma's beter 'landen'</i>
Kennis en informatie	Integraal en transitiegericht maken van het Kennis- en innovatiesysteem Bewustwording en monitoring via Maatschappelijke kosten en baten-analyse (MKBA)
Financiële structuren	Beloon positieve en beprijs negatieve externaliteiten
Visie	Een of meerdere gedeelde visies voor het landbouw- en voedselsysteem
Oplossingsrichting	Afstemmen en beïnvloeden van gedeelde gewenste uitkomsten van het systeem (via narratieven en frames)
Organisatie en coördinatie	Coördinatie en uitvoering van beleidsbeïnvloeding Begrijpen van rollen in de transitie (transitiemuziek)

8.2 Agrarisch Kennis en Innovatiesysteem.

Kennis en informatie	Integraal en transitiegericht maken van het Kennis- en innovatiesysteem (AKIS)
----------------------	--

Onder FOSTER wordt gewerkt aan een divers, inclusief en toekomstbestendig kennis- en innovatiesysteem. Het Europese FOSTER-consortium adviseert de EU hierover, in Nederland is een budget vrijgemaakt voor een nationale aanpak. In 2024-2025 is een analyse gemaakt van het huidige AKIS, en zijn aanbevelingen voor verandering vastgesteld. In september 2025 starten we met implementatie van de aanbevelingen (ook worden de KPI's vastgesteld voor de projectleider). Het project loopt tot en met augustus 2026.

8.3 Maatschappelijke Kosten-Baten-Analyse

Kennis en informatie	Bewustwording en monitoring via Maatschappelijke kosten-baten-analyse (MKBA)
----------------------	--

In juli 2025 wordt een Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA) gepubliceerd, het onderzoek hiervoor is uitgevoerd door Deloitte, met TcV en Robin Food Coalition als opdrachtgevers. Op basis van de uitkomst ontwikkelt TcV (in samenwerking met Robin Food Coalition) een public affairs- en communicatiestrategie. De MKBA kan tevens een goede basis zijn voor het monitoren van de voortgang van de transitie als geheel, en voor maatregelen die de externe kosten internaliseren.

Wij streven ernaar de maatschappelijke kosten- en batenanalyse zoals die in 2025 uitgevoerd wordt (door Deloitte) minimaal iedere 3 jaar te herhalen. Wij streven er tevens naar de overheid ervan te overtuigen dat dergelijke onderzoeken in het publiek belang zijn en daarom ook vanuit publieke middelen betaald dienen te worden.

8.4 Financiële Prikkels bijstellen (Belonen en Beprijzen)

Financiële structuren	Beloon positieve en beprijs negatieve externaliteiten
-----------------------	---

Om tot landbouw- en voedseltransitie te komen is het essentieel om de financiële prikkels de juiste kant op te sturen en zo de juiste prikkels aan het systeem te geven richting een landbouw- en voedselsysteem dat bijdraagt aan de volksgezondheid een gezonde staat van de bodem en natuur en klimaat. Gezien het grote, hervormende belang van dit thema, is een volledig programma opgesteld.

Doelen

Verandering van paradigma van nadruk op financiële waarde naar geïntegreerde waardebenadering – via onderzoek- en kennisontwikkeling.

Schadelijke landbouw- en voedselsubsidies worden omgebogen

Verduurzaming van de keten en sectoren door een systeem van belonen en beprijsen bij de bron

Signaleren en versterken

Het team Belonen en Beprijzen werkt mee aan meerdere onderzoeken (signaalfunctie):

- Op macro- economisch niveau worden nieuwe modellen ontwikkeld waarin de invloed van beleidskeuzes wordt weergegeven op financieel, natuurlijk en sociaal kapitaal. Het begrip brede welvaart is hierop van toepassing (Future Proofing Economics)
- True Cost Analysis, brengt (positieve en negatieve) externaliteiten die optreden in de keten in beeld en monetariseert deze (zie ook MKB-Analyse)

- Ketensamenwerking en verduurzaming middels TCA: praktijkkennis ontwikkelen middels SIA (tender voor Hogescholen waar Transitiecoalitie Voedsel aan meewerkt)
- Micro-analyse van regelingen voor investeringen die nog niet werken voor verduurzaming ten behoeve van vernieuwers en omschakelaars (early adopters, early majority)

Aanpassen door regisseren

Het team Belonen en Beprijzen denkt vanuit haar expertise mee met de andere teams binnen de Transitiecoalitie Voedsel over economische instrumenten en hoe deze ingezet kunnen worden bij de andere transitiepaden van de hoofdlijnen Duurzame Landbouw en Gezond Aanbod en Consumptie.

Beïnvloeden van beleid

Nationale en Europese agendering van schadelijke subsidies via aanbieden van onderzoek(en) en uitbrengen opinieartikelen. Ook internationaal in samenwerking met een aantal Europese landen. Identificeren van 3-5 maatregelen om geld dat omgaat in schadelijke subsidies/deel van GLB dat schadelijk is te heralloceren.

Micro-analyse van regelingen voor investeringen die nog niet werken voor verduurzaming

Beprijzen van stikstof agenderen (NL en EU) 2025 -2030

Belonen en beprijzen van Boer tot Bord: een one-pager ontwikkelen met praktische kennis rondom instrumenten, gericht op verkiezingsprogramma's.

Transformeren van de (gewenste) uitkomsten

Van	Naar
Een 'nauwe' maar invloedrijke economische benadering richt zich vooral op financieel-economisch kapitaal	Andere 'kapitalen' (hulpbronsystemen: sociaal en ecologisch) worden door het economisch kapitaal beïnvloed, en de ontwikkeling van financieel-economisch kapitaal wordt door verlies aan sociaal en ecologisch kapitaal gelimiteerd

Organisatie en financiering

Het werkprogramma van het team Belonen en Beprijzen ligt – op hoofdlijnen – vast tot eind 2027.

Gedurende deze periode kijkt het team naar samenwerkingskansen met partijen, zoals TAPP, Natuur en Milieu, daarnaast tonen meerdere onderzoeksinstituten interesse in het werk. Deze samenwerkingen beïnvloeden de activiteiten van het team.

Het programma werkt zelfstandig en is adviserend naar andere programma's. Het zelfstandige programma is deel gefinancierd tot eind 2027 en zal vanaf Q3 zoeken naar aanvullende financiering.

8.5 (Gedeelde) Visie op het systeem

Visie	Een of meerdere gedeelde visies voor het landbouw- en voedselsysteem
-------	--

In voorjaar 2025 (voor de val van het kabinet) heeft de TcV een *Voorverkenning voor een Voedselakkoord* uitgevoerd. Er is brede erkenning dat er stappen nodig zijn richting verduurzaming van landbouw- en voedselketens, maar tegelijkertijd heerst er frustratie over het gebrek aan politieke daadkracht en richting. Hoewel partijen bereid zijn bij te dragen, bestaat er weinig vertrouwen in de haalbaarheid van een groot, breed gedragen akkoord. In plaats daarvan is er meer geloof in een stapsgewijze benadering via deelprocessen of thematische akkoorden.

De timing blijkt essentieel: het starten van een formeel proces wordt als te vroeg gezien vanwege de huidige chaos en onduidelijkheid. Wel wordt het nuttig geacht om nu al voorbereidend werk te doen. Daarbij is het belangrijk om urgentie en toekomstscenario's helder te communiceren, om steun vanuit verschillende achterbannen te kunnen opbouwen. Ook is er behoefte aan een gezamenlijke probleemanalyse en duidelijkheid over de rolverdeling tussen overheid, bedrijfsleven en samenleving. De rol van de overheid wordt erkend, maar zou vooral faciliterend moeten zijn.

Strategisch wordt voorgesteld om te starten met een kleine groep informele leiders – een zogenoemde cockpit – die vertrouwen opbouwt, inzichten verdiept en partnerschappen verkent. De inhoudelijke focus ligt voorlopig vooral op landbouw- en voedselketens. Gezondheid komt in de gesprekken nauwelijks aan bod. Naast een inhoudelijke focus zou deze groep zich ook moeten buigen over 'sociale innovatie' - hoe alle spelers in het spel op de juiste wijze te betrekken.

De rol van Transitiecoalitie Voedsel (TcV) wordt wisselend beoordeeld. Hoewel TcV wordt erkend als verbinder en aanjager, is er ook sprake van onbekendheid en een beperkt (donkergroen) imago. Een leidende rol wordt daarom niet vanzelfsprekend gevonden, maar TcV kan wel een belangrijke rol spelen in het voorbereidend werk en het opstarten van verkenningen, en zo ook een bredere rol gaan verdienen.

TcV neemt deze input mee in de voorbereiding op de verkiezingen 2025 en onderzoekt mogelijke vervolgtrajecten met spelers in het veld (denk aan de Klimaattafel).

8.6 Narratieven- en framingstrategie

Oplossingsrichting	Afstemmen en beïnvloeden gedeelde gewenste uitkomsten van het systeem (via narratieven en frames)
--------------------	---

Hier gaat het zowel om ervoor te zorgen dat stakeholders veranderingsbereid zijn als om het beïnvloeden van de normen en cultuur in een richting die passend is bij onze eindvisie. Hieronder vallen

strategieën om normen en cultuur te beïnvloeden; bijvoorbeeld door effectieve mediastrategie, inzetten van een rapid respons-netwerk om kennis en analyses te delen, en argumenten te beïnvloeden. Verdere voorbeelden gaan over bewustzijn van de externe kosten van landbouwproductie of de economische voordelen en positieve gezondheidseffecten van de eiwittransitie. TcV bracht daarover al een aantal rapporten uit.

Van	Naar
Nederland moet de wereld voeden	Nederland laat zien hoe een transitie naar een duurzaam, gezond en eerlijk landbouw- en voedselsysteem vanuit een onduurzame situatie gemaakt kan worden
Het landbouw- en voedselsysteem is een wereldwijd systeem dat streeft naar de laagste prijzen.	Grondstoffen komen uit stabiele en betrouwbare regio's. Europa moet inzetten op zelfredzaamheid zonder zich te isoleren. ⁴ Dat draagt bij aan voedselveiligheid en geopolitieke doelen.

Organisatie en financiering

Narratiefstrategieën zijn onderdeel van de programma's duurzame landbouw en eiwittransitie/voedselomgeving, tegelijkertijd ambiëren we een overkoepelende strategie hiervoor te ontwikkelen, in samenwerking met onze belangrijke stakeholders.

TcV heeft een plan van aanpak voor dit programma geschreven en zoekt aanvullende fondsen om, als coördinator en coalitiepartner, met onze stakeholders, tot nieuwe krachtige frames en overtuigingen te komen. We hopen voor december 2025 zicht te hebben op financieringskansen. Op basis daarvan worden concrete KPI's voor dit programma ontwikkeld.

8.7 Beleidsbeïnvloeding

Organisatie en coördinatie	Coördinatie en uitvoering van beleidsbeïnvloeding
----------------------------	---

Binnen Transitiecoalitie Voedsel vindt beleidsbeïnvloeding plaats op basis van nauwe afstemming met onze stakeholders. Samen met gelijkgestemden uit het boeren, bedrijfsleven, wetenschap, maatschappelijke organisaties en (in mindere mate) overheden ontwikkelen we een lobbyagenda's. Deze agenda's worden opgesteld in een iteratief proces van dialoog, waarbij we kennis, ervaringen en prioriteiten uitwisselen om ze gezamenlijk of gecoördineerd via verschillende kanalen naar buiten te brengen. De coördinatie hiervan ligt bij het kernteam van TcV, dat zorgt voor samenhang, timing en strategische inzet richting relevante beleidsprocessen op lokaal, nationaal en Europees niveau. De

⁴ [Opinie: Veiligheid gaat niet alleen over tanks en troepen, reserveer een deel van NAVO-norm voor voedsel | de Volkskrant](#)

uitvoering gebeurt via afstemming met diverse lobbyisten, position papers, gesprekken met beleidsmakers, deelname aan consultaties en gezamenlijke optredens in het publieke debat. Door met onze achterban op te trekken in zowel voorbereiding als uitvoering, vergroten we de legitimiteit en impact van onze boodschap. Zo dragen we als netwerkorganisatie bij aan effectief en gedragen beleid voor een duurzaam en gezond voedselsysteem.

Belangrijke ijkpunten zijn de volgende.

In het kader van de nationale verkiezingen en formatie 2025/begin 2026 stellen we een 'doorbraakbrigade' samen. Deze voert een intensieve lobby- en communicatiestrategie uit.

Bij de gemeenteraadsverkiezingen 2026 – in 2025 werken we samen met diverse organisaties met lokale vertegenwoordiging om relevante thema's naar voren te brengen voor de gemeenteraadsverkiezingen.

Gemeenschappelijk landbouwbeleid, GLB 2027: Er komt een herziening van het Europese landbouwbeleid voor de periode vanaf 2027 aan, daarom werkt TcV aan gezamenlijke uitgangspunten die perspectief bieden voor het toekomstige Europese landbouwbeleid. Directe lobby in Brussel blijft uitzondering; een Europees geluid laten we horen in samenwerking met EU Food Policy Coalition en Good Food Good Farming. In 2025 zoekt TcV verdere samenwerking met Europese fondsen en netwerken

Voor deze lijn is een aantal hoofddoelen vastgesteld:

1. Versterken en positioneren van TcV in Den Haag als betrouwbare en strategische partner voor voedsel- en landbouwtransitie.
2. Concrete beleidsbeïnvloeding op de speerpuntthema's: duurzame landbouw, gezonde consumptie, en prijzen/belonen. Dit is afhankelijk van politieke ruimte en timing in het parlementaire jaar. Kansrijker bij goed gebruik van momentum (moties, commissievergaderingen, herziening GLB/NL-subsidies).
3. Ondersteunen van maatschappelijk middenveld en bondgenoten om gezamenlijke lobbykracht te versterken. TcV werkt samen met leden van het Groenboerenplan, leden van PACT en de informele groep 'early majority' in de landbouw.

Organisatie en financiering

Per jaar zal een jaarplan voor beleidsbeïnvloeding worden vastgesteld. Voor al deze werkzaamheden willen we de lobbycapaciteit uitbreiden naar een team van circa drie personen. De financiering is deels gerealiseerd door bijdrage van een fonds en afdracht uit programma's.

8.8 Transitiemuziek

Organisatie en coördinatie	Begrijpen van rollen in de transitie (transitiemuziek)
----------------------------	--

Transitiemuziek

Transitiecoalitie Voedsel (TcV) baseert haar werk op het TransMission¹ model. Dit model illustreert hoe elke transitie vijf fases doorloopt en welke rol elke stakeholder (overheid, bedrijfsleven, kennisinstelling, financiële instelling, media, ngo) heeft om de transitie te versnellen. Kennis van de theorie biedt nuttige inzichten voor het strategisch inzetten van activiteiten in de huidige fase van een transitie. In 2024 verzorgde TcV de eerste training 'transitiemuziek' voor maatschappelijke organisaties die betrokken zijn bij de eiwittransitie. Door zicht te krijgen op rollen en interventies kregen zij meer grip op hoe zij transities kunnen versnellen of juist vertragen.

Wij zijn ervan overtuigd dat transities versneld kunnen worden als de spelers begrijpen welk spel ze spelen, wat de spelregels zijn en wat hun positie in het veld is (of zou moeten zijn). Om die reden zetten wij in op het aanbieden van trainingen voor alle betrokkenen (Bedrijfsleven/ ondernemers/ sectororganisaties, overheden (politiek en ambtenaren op diverse niveaus), maatschappelijke organisaties (in diverse rollen, met diverse aandachtsgebieden), wetenschappers/onderzoekers (inclusief beleidsmakers), financiële instellingen (inclusief fondsen zoals Groen/Groefonds), media (vakbladen, algemene media). Indien mogelijk vragen wij partijen zelf deze training te financieren. Ook zullen we trainingen onderdeel maken van aanvragen.

Organisatie en financiering

Vanuit de programma's worden trainingen onder de aandacht gebracht van stakeholders. Voor de trainingen worden standaardtarieven vastgesteld.

9. Communicatie: extern en intern; leden en vrienden

Onze communicatieambities vallen uiteen in twee doelen: communicatie om de transitie te versnellen en communicatie ten bate van zichtbaarheid en identiteit van de organisatie. Daaronder verstaan we ook de ledencommunicatie en -binding.

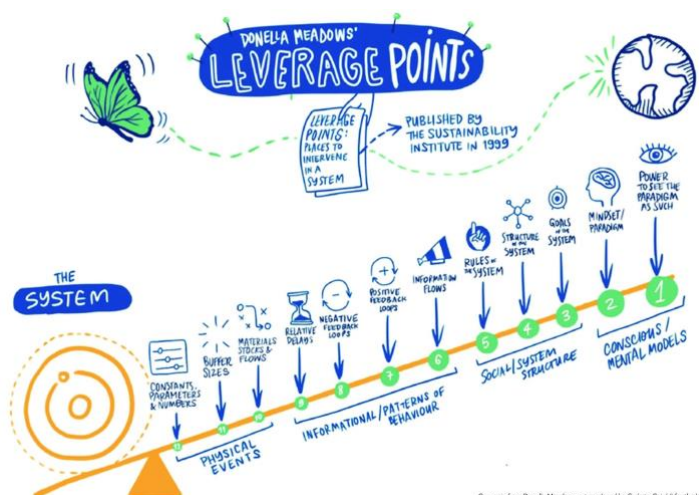
9.1 Communicatie om de transitie te versnellen

Geïnspireerd door het werk van sociologen als Kees Schuyt en Manuel Castells, zien we dat duurzame maatschappelijke verandering op drie niveaus moet plaatsvinden:

1. **Gedrag en praktijken:** nieuwe manieren van produceren, handelen, eten
2. **Instituties en regels:** aangepast beleid, nieuwe wet- en regelgeving
3. **Opvattingen en cultuur:** andere wereldbeelden, waarden en kern overtuigingen

Veel transitie-inspanningen richten zich op de eerste twee lagen. Maar zonder beweging in de derde laag - de diepliggende overtuigingen over wat normaal, wenselijk of mogelijk is - blijven veranderingen kwetsbaar.

De communicatiestrategie van de TcV richtte zich in eerste instantie ook op de eerste twee lagen: communicatie op gedrag en praktijk vooral via zichtbaar maken van praktijken van vernieuwers, het bijeenbrengen van 'coalition of the willing' om praktijken te veranderen en communicatie op instituties en regels vooral via green deals en directe beleidsbeïnvloeding middels gesprekken, brieven, onderzoeken. Doelen voor deze twee niveaus zijn opgenomen in de programma's en bij 'coördinatie beleidsbeïnvloeding'.



Naarmate wij langer opereren als 'transitie-regisseur', zien wij steeds sterker dat transitie een plafond kennen als er geen invloed uitgeoefend wordt op 'opvattingen en cultuur'. Voor TCV ligt er een strategische opgave om een krachtig, positief en inclusief narratief te ontwikkelen dat bij een breed waardenpalet tractie kan krijgen, dat op allerlei onderdelen uitgewerkt kan worden (plattelandontwikkeling, dieren, natuur en landbouw, eetpatronen en -culturen, landbouweconomie en -handel, sturing en regelgeving, waardering en trots, enz. enz.), en dat om voldoende macht en invloed te kunnen mobiliseren meer op conservatieve dan progressieve waarden zal moeten leunen. In eerste instantie willen we vooral de discussie aangaan over 'de gewenste uitkomsten van het landbouw- en voedselsysteem', om vervolgens de bovenstaande deelonderwerpen verder te kunnen laden.

In 2025-2028 richt communicatie om de transitie te versnellen zich op:

1. Communicatie binnen en over de programma's. Het creëren en publiceren van content (artikelen, blogs, social media posts) en spreken op (inter)nationale congressen rondom activiteiten en successen (gericht op het aanpassen praktijken en het beïnvloeden van beleid).
2. Inspelen op de actualiteit. We werken aan het opzetten en coördineren van een flexibel communicatieteam dat snel kan inspelen op actualiteit (gericht op opvattingen, vanuit de doelen van TcV).
3. Ontwikkelen van en financiering zoeken voor (het ontwikkelen van) een frames- en narratievenstrategie. Onze ambitie is om een dergelijke strategie in samenwerking met onze samenwerkingspartners te organiseren.

De primaire doelgroepen vanuit TcV zijn beleidsmakers en -beïnvloeders in het hele landbouw- en voedselsysteem. Om het systeem aangepast te krijgen, doet TcV aan beleidsbeïnvloeding op alle niveaus in het systeem.

Bij alle uitingen wegen we zorgvuldig af wie als afzender benoemd wordt. Zo kunnen we ervoor kiezen een artikel zonder vermelding van de naam van TcV te publiceren en de boeren, wetenschappers, ondernemers et cetera in de schijnwerpers te zetten.

8.2 Communicatie ten bate van de organisatielegitimiteit en groei

Los van communicatie als onderdeel van onze programma's, communiceert TcV ook over zichzelf, de doelen en resultaten van de organisatie. Dit is nodig voor de legitimiteit, leden, vrienden en fondsenwerving, en het aantrekken en behouden van andere stakeholders. Hier gaat het om de positionering van TcV als organisatie.

TcV is een onafhankelijke versneller naar een duurzaam en gezond landbouw- en voedselsysteem. We verbinden, activeren en mobiliseren partijen die een cruciale rol hebben om onze missie, 'een gezond leven op een gezonde planeet', te realiseren.

Doelstellingen

- Aanscherping van de identiteit van TcV en het ontwikkelen van een communicatieplan (gereed voor eind 2025). Inclusief het zichtbaar en tastbaar maken van onze soms abstracte interventies en denkwijze op het niveau van concepten en middelen. Dit om begrip en voorkeur te creëren, meer ambassadeurs te werven en meer leden en vrienden
- Aanpassen van de website en andere communicatiemiddelen.
- Uitbrengen van impactrapporten en publiceren van ledenenquêtes.

Onze leden en vrienden geven input aan onze koers, voeden ons met nieuwe inzichten (signaalfunctie) en geven legitimiteit aan onze organisatie. Het aantal leden en vrienden, evenals de diversiteit van de samenstelling zijn voor ons belangrijk. Wij evalueren met regelmaat de strategische invulling van

betrokkenheid van deze (betalende) organisaties en personen en stemmen onze koers af op ontwikkelingen. Een deeltransitie die zich in fase 3 bevindt, trekt en behoeft andere spelers en betrokkenheid dan een thema dat nog in fase 0 of 1 zit.

Of onze koers passend is voor de bij ons betrokken partijen wordt jaarlijks gemonitord in een uitgebreide ledenenquête, welke wij jaarlijks uitzetten onder de leden. In de enquête vragen wij naar de mening over diverse zaken, zoals onze koers, invloed op het publieke debat, samenstelling van het ledenbestand, relevantie van onze organisatie. Het oordeel van de leden wordt samengevat in een 'tevredenheidsscore'.

Doelen voor leden en vrienden:

	2024	2025	2026	2027
Tevredenheid van leden en vrienden	7,8 (uit 10)	7,8 (uit 10)	7,9 uit 10)	8.0 uit 10)
Groei in inkomsten van leden en vrienden	100.000 EUR	109.000 EUR	120.000 EUR	150.000 EUR

10. Resultaten en Impact

10.1 Beoogde resultaten 2028

Hoofdpijnen	2025	2026	2027	2028
Duurzame landbouw	Vervolgfinanciering geregeld Krachtenbundeling groene boeren	Gezamenlijke lobby groene boeren Versterken verdienmodel groenboeren Ontwikkeling gebiedsprocessen Ontwikkeling kennis en onderzoek	Min 2 concrete maatregelen op pol agenda Keten- en gebiedsakkoorden	Lobby agenda voor macro-interventies (financiële en fiscale prikkels) in uitvoering
Gezonde consumptie	PACT (Bedrijven) start	PACT verbreed naar /met min 3 partijen Plant the future Verschuiving aanbod bij sleutelspelers	Verschuiving aanbod zet door Collectieve lobby bedrijven, ngo's geformuleerd	Regelgeving legt nieuwe normen vast
AKIS	Analyse AKIS breder gedragen	Min 3 maatregelen bijstelling AKIS vastgesteld	Bijstelling AKIS in uitvoering	Concrete resultaten zichtbaar
MKBA	Publicatie MKBA Communicatieplan gereed (en in uitvoering)	Doelen communicatieplan gehaald	5 Beleidsmaatregelen obv MKBA	Publicatie MKBA-2
Financiële prikkels (Belonen en beprizen)	Agendering schadelijke prikkels	Voorstel voor herinrichting subsidies/fiscale prikkels	Selectie 3–5 maatregelen voor herallocatie van subsidies Herzien economisch denken en modelleren breed op agenda's	Definitie vervolgstappen
(Gedeelde) Visie	Onderzoek naar kansen voor gedeelde visie	Financiering rond; Denktank met plan van aanpak	Uitvoering plan van aanpak	Uitvoering plan van aanpak
Frames en narratieven	Financiering programma voorbereid	Continue interventies, debat, opinie	Kanteling beeld van waarden landbouw	Vervolgstappen
Beleids-beïnvloeding	Opbouw lobby team Voedseldebat	50% gemeente heeft kennis van voedselbeleid	Min 5 beleidsinterventies	Min 5 beleidsinterventies
Transitiemuziek	≥ 5 betaalde 'Transitiemuziek'-trainingen	≥ 5 betaalde 'Transitiemuziek'-trainingen	≥ 5 betaalde 'Transitiemuziek'-trainingen	Minstens 50 % van de sleutelspelers beschikt over transitiekennis

10.2 Monitoring van onze programma's

TcV heeft de kunst van programmamonitoring afgelopen jaren verbeterd. We werken vanuit een doordachte theory of change: eerst een scherpe probleem-analyse, daarna programma's opbouwend van impact → outcome → output → activiteiten.

Tijdens de uitvoering draaien we de volgorde om: we registreren welke activiteit welke output oplevert en volgen het spoor verder naar beoogde outcomes en uiteindelijke impact, ook al zijn die laatste twee niet altijd direct meetbaar.

Voor het meten van impact ontwikkelen we gerichte indicatoren en methoden:

- continue monitoring van alle programma's,
- heldere rapportages richting fondsen,
- een tweejaarlijks Impactrapport,
- en een periodieke ledenenquête om ervaringen en resultaten te toetsen

11. Risicoanalyse en Mitigatie

Net als iedere organisatie, kent de Transitiecoalitie Voedsel risico's van diverse aard. In dit hoofdstuk bekijken we risico's van meerdere kanten en presenteren we per risico een mitigatiestrategie.

De relevantie van de landbouw- en voedseltransitie in geopolitieke onrust

Met alle onrust in de wereld is een van de belangrijkste risico's is dat fondsen ons niet meer kunnen financieren, omdat er geld beschikbaar moet zijn voor democratische versterking, opvang oorlogsslachtoffers en vele andere belangrijke zaken. Tegelijkertijd is investeren in voedselzekerheid in Europa noodzakelijk. Bastiaan Berendse, directeur Waardecreatie aan de Wageningen University & Research, schreef in de Volkskrant van 22 juni in zijn opinieartikel: *De coronacrisis, de oorlog in Oekraïne, geopolitieke sancties en klimaatverstoringen maken pijnlijk duidelijk dat Europa onvoldoende bestand is tegen externe schokken. Onze voedselvoorziening leunt nog altijd zwaar op import van soja, kunstmest, veevoer en energie – grondstoffen die veelal uit instabiele of onbetrouwbare regio's komen. Een nieuw Europees voedselsysteem moet inzetten op zelfredzaamheid, zonder zich te isoleren. Meer duurzame teelt, regeneratieve landbouw, alternatieve eiwitten en slimme logistiek maken niet alleen ons klimaat- en landbouwbeleid robuuster, maar verhogen ook onze geopolitieke bewegingsvrijheid*". TcV zal deze analyse meenemen als een van de onderbouwingen van haar activiteiten en haar bestaande en potentiële financiers wijzen op deze analyse.

Effectiviteit van ons werk

Het voortbestaan van de Transitiecoalitie Voedsel is volledig afhankelijk van de effectiviteit van haar inspanningen. Pionieren in transities brengt onherroepelijk afslagen naar de onjuiste wegen met zich mee. We proberen deze afslagen te beperken door ons te omringen met en te laten trainen door transitiekundigen en ons werk continu te evalueren.

Financiële risico's

Met financiering door negen filantropische instellingen, rond de 200 partners en een aantal subsidies is het financiële risico de afgelopen jaren redelijk gespreid. Toch hangt ons voortbestaan voorlopig af van bijdragen van fondsen; in het najaar moet zicht zijn op vervolffinanciering van onze programma's voor duurzame landbouw en gezonde consumptie. Als deze financiering wegvalt, is een strategische heroverweging noodzakelijk. Samen met de Raad van Toezicht zal een passende koerswijziging vastgesteld worden (financiële risico's voor de organisatie zijn beperkt, gezien het feit dat de looptijd van de freelance-contracten gelijk zijn getrokken met de looptijd van de financieringen). Gezien deze afhankelijkheid willen we de verhouding private fondsen versus andere inkomstenbronnen verleggen en met een minder groot aandeel van de fondsen. Hiervoor is een (organisatie)strategie ontwikkeld.

Door een professionele financiële afdeling en externe accountantscontrole is het risico op financiële tegenslagen en of mismanagement gering (zie Financiën voor financieel beleid).

Samenwerkingsrisico's

De Transitiecoalitie Voedsel draagt haar naam met zorg – door coalities te bouwen, werken wij aan de landbouw- en voedseltransitie. Het risico bestaat dat partners andere keuzes maken of uit de pas lopen. Door intensieve contacten en heldere afspraken, desnoods via samenwerkingsovereenkomsten, proberen we dit te voorkomen.

Reputatierisico's

Door de inzet op transitie management zijn er reputatierisico's vanuit verschillende hoeken. In een gepolariseerd veld kunnen maatschappelijke groeperingen en bedrijven ons te radicaal vinden, of juist niet radicaal genoeg. De verscheidenheid en afwisseling van rollen kan slecht worden begrepen. Hetzelfde geldt voor media-uitingen. Ze zijn alle te herleiden tot verschillen in beeldvorming in wat we zelf denken dat we doen en zeggen te doen, en percepties van wat anderen denken dat nodig of juist is.

Een wezenlijke mitigatiestrategie is daarom niet alleen doen waar we voor staan, maar permanent ook communiceren waarom we de dingen doen zoals we doen.

Naast deze met onze transitierol samenhangende reputatierisico's zijn er de meer 'gebruikelijke' reputatierisico's, zoals negatieve media-aandacht (bestuur, inzet geldmiddelen, uitvoeringsfouten of vermeende misstappen). Die kunnen vooral komen van tegenstanders van de landbouw- en voedseltransitie. Bewustzijn van die risico's is een belangrijke mitigatiestrategie, evenals het elkaar intern aanspreken op activiteiten en communicatie.

Organisatorische risico's

In 2025 bestaat de TcV uit een groeiende organisatie (onze omzet groeide in 5 jaar tijd van een omzet van 50K vlak na de start, 600K in 2022 naar boven 1 mio euro in 2024). Deze groei vergt veel van de organisatieontwikkeling, structuren en onderliggende IT-systemen. Ook was er een wisseling van bestuurder en aanpassing in de organisatie. We signaleren dat onze 'overhead', in percentage van de totale omzet redelijk hoog lijkt (ca 25%) maar ook dat die term de werkelijkheid niet goed weergeeft. Dit omdat de inkomsten van leden (en kosten van werving en behoud) zo in de begroting opgenomen zijn (ca 90k, zonder deze inkomsten is het percentage 17%) en deels doordat de organisatie nog klein is. TcV heeft een omzetgroei doelstelling om dit percentage naar beneden te brengen (doel is 12-15%). Omzetgroei wordt verder toegelicht bij 'financiën'.

Onze relatief lage beloning is een blijvende barrière om mensen aan onze organisatie te verbinden. TcV kent op dit moment een hecht kernteam, waarvan iedereen de ambitie uitspreekt zich te willen blijven inzetten voor de organisatie. Ook de overige vaste freelancers zijn betrokken bij de organisatie. Maar voor behoud van deze mensen, evenals voor aanwas, is een hogere beloning noodzakelijk. In de meerjarenbegroting is ingezet op een verhoging van 10% per jaar.

Juridische en governance risico's

De TcV wordt steeds vaker benaderd door anderen voor onderzoeks- en adviesopdrachten. We wegen in dat geval elke keer af of de betreffende opdracht passend is bij onze organisatie en niet leidt tot

conflicten of integriteitskwesties. Daarbij is onze missie altijd leidend. Bij twijfel raadplegen we de Raad van Toezicht.

Onderstaand volgt een samenvatting van de risico's en mitigatiemaatregelen.

Risico	Mitigatiemaatregel
Geopolitieke verschuivingen en prioriteiten Financiering kan wegvallen door focus op oorlog, democratie en opvang.	TcV onderbouwt haar werk met actuele geopolitieke analyses (bijv. voedselzekerheid in Europa) en wijst (potentiële) financiers hier actief op.
Effectiviteit van het werk Onvoldoende impact kan het voortbestaan bedreigen.	Samenwerking met transitie-experts, structurele training en voortdurende evaluatie van inspanningen.
Afhankelijkheid van fondsen Zonder vervolgfianciering moeten programma's mogelijk worden gestopt.	Strategie ontwikkeld om financieringsmix te verbreden (minder afhankelijk van fondsen). Contracten afgestemd op looptijd van financiering. Raad van Toezicht stelt zo nodig nieuwe koers vast.
Financiële missers	Inrichting van een professionele financiële afdeling en controle door externe accountant verkleinen dit risico sterk.
Risico's in samenwerking Partners kunnen andere richtingen kiezen of uit de pas lopen.	Intensief relatiebeheer, duidelijke afspraken en eventueel samenwerkingsovereenkomsten zorgen voor stabiliteit.
Reputatierisico's Bijvoorbeeld negatieve media-aandacht of onduidelijkheid over werkzaamheden.	Heldere en transparante communicatie, niet alleen over inhoud maar ook over 'reason why'; afbakening van de rol van TcV, verantwoording richting donateurs en stakeholders. Bewustzijn en aanspreekcultuur.
Organisatorische risico's Snel gegroeide organisatie leidt tot druk op structuren en IT. Overhead lijkt relatief hoog maar omvat ook posten die normaliter niet als 'overhead' zouden gelden.	Groeiambitie (omzetgroei) om overheadpercentage te verlagen naar 12–15%. Uitleg over overheadstructuur opgenomen in financiële toelichting.
Behoud en aantrekken van personeel Relatief lage beloning belemmert binding en groei van het team.	Meerjarenbegroting voorziet in jaarlijkse verhoging van 10% in beloning om concurrerend te blijven.
Juridische risico's bij arbeidsrelaties Verkapte arbeidsrelaties bij freelancers.	In 2025 ondervangen door heldere freelancecontracten en opdrachtoomschrijvingen.
Integriteits- en belangenconflicten bij adviesachtige opdrachten	Elke adviesopdracht wordt getoetst op passendheid bij missie. Bij twijfel wordt Raad van Toezicht geconsulteerd.

12. Ontwikkelscenario's

Er zijn de nodige maatschappelijke ontwikkelingen die van ons vragen blijvend onze strategieën en activiteiten aan te passen. Binnen de programma's doen we dat continu. Zo leidde de komst van het kabinet Schoof tot herschikking van aanpak, hetzelfde geldt voor verkiezingstijd, formatie en het beleid van het volgende kabinet. Onze financiers zijn blijvend ondersteunend geweest in deze processen. Naast de maatschappelijk-politieke ontwikkelingen, vragen ook de geopolitieke ontwikkelingen een permanente evaluatie van transitiedoelen en praktijken, evenals van het kader waarin wij deze communiceren. Op basis hiervan heeft onze organisatie een aantal ontwikkelpaden waar wij de komende jaren blijvend onderzoeken wat onze rol is en blijvend zoeken naar mogelijkheden voor invulling (en financiering) van een ons passende rol. Er zijn meerdere ontwikkelpaden: inhoudelijke, procesmatige, organisatorische en financiële. De laatste twee ontwikkelpaden zijn opgenomen bij 'Organisatie', respectievelijk 'Financiën'.

Inhoudelijke ontwikkelscenario's

De geopolitieke ontwikkelingen vragen om een visie op het Europese landbouw- en voedselbeleid en de rol van het Nederland hierin. Wij volgen de ontwikkelingen en zullen visies vertalen naar eigen standpunten en hier opvolgend eigen beleid.

Een belangrijk thema, en bij TcV en in de gehele maatschappij, is het vraagstuk van voedselarmoede. We spreken hiervan als mensen onvoldoende toegang hebben tot gezond, voldoende en gevarieerd voedsel, meestal vanwege een gebrek aan financiële middelen. We zullen de komende tijd onderzoeken of er een logische rol voor de TcV op dit thema is.

Ook onderzoekt de TcV de rol van lokale overheden bij het stimuleren van 'gezond leven op een gezonde planeet', zowel aan de productie als aan de consumptiezijde.

Bovenstaand is al veel gesproken over de noodzaak van het beïnvloeden van frames en narratieven. Er is behoefte kennisontwikkeling op welke frames en narratieven passend en effectief zijn binnen onze programma's, en in welke fase van de transitie deze het best ingezet kunnen worden.

Procesmatige ontwikkelscenario's

In het voorjaar 2025 hebben we onderzocht of Nederland behoefte heeft aan een landbouw(- en voedsel)akkoord. De conclusie is dat "Nederland akkoordenmoet" is, tegelijkertijd geven spelers aan dat er behoefte is aan perspectief voor de landbouw- en voedselsector en dat er geen vertrouwen is dat dit perspectief vanuit de politiek zal komen. Er is behoefte aan sociale innovatie voor het betrekken van de 'civil society' bij de transitie van deze sector die privaat handelt, en tegelijkertijd meerdere publieke belangen dient. TcV zoekt de komende tijd naar wegen voorwaarts en bijbehorende financiering.

Binnen de bestaande programma's is behoefte aan meer kennis en kunde van het regisseren van de 'neergaande lijn' in de transitieschema's. Voor ons, en onze stakeholders, is het verleidelijk aandacht te geven aan de opkomende 'groene' lijn. Tegelijkertijd weten we dat transities vertragen zonder begeleiding van partijen op de 'rode lijn', en waar nodig hen ook te helpen op een positief pad te komen. Door continu dialoog met Nyenrode en NewForesight proberen we deze kennis te ontwikkelen en we

nemen ze mee in aanvragen voor financiering van programma's. Ook is er behoefte aan meer kennis over de rol van financiële instellingen en het betrekken van deze partijen bij de transitie. Met ervaringen van internationale spelers zoals Share Action willen we investeren in deze kennis en onze rol bepalen en zoeken we bijbehorende financiering.

Steeds vaker wordt TcV benaderd door Europese partijen om haar aanpak en strategie te delen. Wanneer mogelijk delen wij onze kennis (passend in de ambitie 'transitiemuziek maken'). We onderzoeken welke vragen er liggen, met als eindideaal dat over een aantal jaren in meerdere landen 'TcV's' ontstaan waardoor wij effectiever het Europese systeem (en beleid) kunnen beïnvloeden.

Type pad	Thema	Ontwikkelrichting
Inhoudelijk	Geopolitiek & Europees beleid	Visie ontwikkelen op Europees landbouw- en voedselbeleid, Nederlandse rol formuleren, vertaling naar eigen standpunten en beleid.
	Voedselarmoede	Verkennen of TcV een logische rol kan spelen bij het vraagstuk voedselarmoede.
	Frames & narratieven	Kennisontwikkeling over effectieve en passende frames/narratieven en hun inzet per transitie-fase.
Procesmatig	Landbouwakkoord & perspectief	Zoeken naar nieuwe vormen van sociale innovatie en perspectief buiten de politiek om.
	Regie op 'rode lijn'	Kennisontwikkeling over begeleiden van neergaande lijn in transitie; samenwerking met Nyenrode en NewForesight.
	Financiële instellingen	Begrip ontwikkelen van rol financiële partijen in transitie, o.a. via Share Action.
	Europese samenwerking	Kennis delen met Europese partijen; streven naar ontstaan van TcV's in andere landen.
	Organisatie	Uitbreiding menskracht in programma's; focus op civil society en transitieversnelling.
	Public affairs & communicatie	Oprichting team voor strategische beleidsbeïnvloeding en communicatie; zoeken van aanvullende financiering.
	Fondsenwerving & R&D	Inrichten van een team dat fondsenwerving en signalering/verkenning nieuwe thema's verbindt.
	Projectcoördinatie	Aanstellen coördinator voor onderzoeks- en Europese projecten
	Organisatieontwikkeling	Efficiënt inrichten van IT, business control, HR en strategieaanpassingen.
	Nog te besluiten	Besluitvorming over directie-uitbreiding en mogelijke commerciële projecten in 2026.
	Financieel	Groeiscenario naar €2 mio omzet in 2028 via fondsen, projecten, leden/vrienden en overheidsbijdragen.

13. Organisatie en team

13.1 De huidige organisatie

De Transitiecoalitie Voedsel werkt sinds haar oprichting zo 'lean and mean' als mogelijk. Door heldere contractafspraken met onze vast kring aan zzp'ers kent iedereen zijn taken en verantwoordelijkheden. We zijn resultaatgericht, flexibel en betrouwbaar. We kennen de kneepjes van de transitiekunde en teamleden hebben een grote kennis van de ontwikkelingen binnen het thema waarin ze werkzaam zijn. Alle betrokkenen beschikken over een sterke intrinsieke motivatie voor landbouw, voedsel, natuur en gezondheid en zijn bereid om voor een aangepaste – niet commerciële – vergoeding te werken om de kosten zo laag mogelijk te houden.

Werkplezier, teamspirit, 'passen bij de organisatie', 'gevoel ertoe te doen', en continu leren zijn belangrijke ingrediënten om het team te behouden. Ons team bestaat geheel uit freelancers, die bijna allen naast TcV ook voor anderen opdrachten vervullen.

In juli 2025 werken circa 15 mensen gemiddeld drie dagen per week voor TcV (allen op freelancecontracten). De organisatie wordt ondersteund door een betrokken RvT, denktanks en experts. Onafhankelijkheid en zelfstandigheid zijn belangrijk om de missie te realiseren.

TcV is ingericht als een programma- en projectenorganisatie, met programma's als leidend kader. Een programmaleider (PL) stuurt op basis van een programmaplan en budget, waarmee uitvoeringscapaciteit wordt ingekocht bij een vaste kring van zzp'ers. Indien nodig kunnen externe specialisten worden ingeschakeld. Naast eigen programma's, participeert TcV steeds vaker in programma's en projecten van anderen – als voorbeeld het Europese project FOSTER en diverse wetenschappelijke onderzoeken vanuit organisaties als HvA, WUR en HAS Den Bosch, en Erasmus Universiteit (RSM: Rotterdam School of Management en DRIFT).

De interne organisatie is verantwoordelijk voor fondsenwerving, in samenwerking met Programmaleiders. De fondsenwerver is tevens hoofd financiën en verzorgt begroting, rapportages en jaarrekening. Ondersteunende diensten worden programmatisch aangestuurd, inclusief ledenwerving en -behoud, HRM, communicatie en secretariaat.

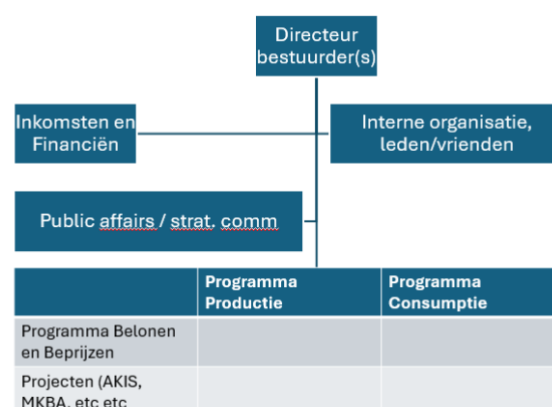
De organisatiecirkel (OC) is verantwoordelijk voor organisatorische ontwikkelingen (HR, IT, etc) wordt gevormd door de directeur-bestuurder, hoofd financiën en fondsenwerving en hoofd interne organisatie en leden/vrienden. Het PLOV (programmaleidersoverleg (OC + programmaleiders) worden besluiten genomen over inhoudelijke ontwikkelingen en programma's afgestemd. MT en PL vergaderen eens per twee weken. Eens per zes weken wordt de vaste kring van zzp'ers uitgenodigd voor een teammeeting.

13.2 Ontwikkeling van de organisatie (2025-2028)

De TcV voorziet een groei van de bestaande organisatie – de programma's behoeven meer menskracht om via de benoemde denklijn (vernieuwers, transitie-regie, beleidsbeïnvloeding en frames/narratieven) echt invloed uit te oefenen op het gehele landbouw- en voedselsysteem. Vooral het 'oplijnen' van de civil society is arbeidsintensief, en in onze ogen noodzakelijk voor een succesvolle versnelling van de transitie naar een duurzaam landbouw- en voedselsysteem.

Voor effectieve beleidsbeïnvloeding (van zowel de overheid als andere spelers in het veld) wil TcV investeren in een team voor 'public affairs en communicatie', waarin in nauwe samenwerking met de programma's en stakeholders, ingezet wordt op strategische beleidsbeïnvloeding, via directe contacten, public affairs (onder andere via de media) en beïnvloeden van dominante frames en narratieven. In 2025 is een klein budget beschikbaar voor dit team; dit is echter niet toereikend voor de werkzaamheden die hier liggen, we zoeken hier fondsen voor (losstaand, of als onderdeel van programma financiering).

Gezien de ambitie om inkomstenbronnen te diversifiëren, wordt de functie 'fondsenwerving' ingebed in een klein team dat verantwoordelijk is voor inkomsten voor de organisatie. Dit team stemt af met personen die 'R&D' in het pakket hebben, om de verkenning van nieuwe thema's (signalen) goed af te kunnen stemmen met mogelijke financiers (fondsen, subsidies, projecten).



In 2025 streven we er naar een coördinator aan te stellen voor de uitvoering van projecten die in samenwerking met onderzoeksinstituten en/ of in het kader van Europese subsidies worden uitgevoerd. We verwachten een groei in omzet van deze projecten. De verwachting is dat deze coördinator gefinancierd kan worden uit de projecten en met behulp van het 'inkomstenteam' – zorgt voor nieuwe projecten.

In een groeiende organisatie zijn er onvermijdelijke inspanningen nodig op het inregelen van (IT-)structuren, bijstellen van business control en HR-ontwikkeling en bijstellen van strategieën, ook die ontwikkelingen proberen we zo efficiënt mogelijk te werken.

Voor juli 2026 zullen OC en RvT besluiten over uitbreiden van de bestuursfunctie (nu een eenhoofdige directeur-bestuurder), evenals over het al dan niet uitvoeren van projecten die van meer commerciële aard zijn naarmate de transitie voortschrijdt, en – bij voortgang – over de inbedding van deze projecten in de organisatie. Vooralsnog streven we ernaar met freelanceconstructies te blijven werken; de keuze hiervoor wordt halfjaarlijks besproken in het OC en RvT.

14. Budget en financiering

14.1 Financieel beleid

Per programma/project worden begrotingen opgesteld op een zodanige manier dat de uitgaven altijd in lijn zijn met de inkomsten en er geen tekort ontstaat. Anders gezegd: de huisregel bij TcV is dat er geen uitgaven worden gedaan waar geen inkomsten tegenover staan. Per programma is afdracht voor de kosten van ondersteuning opgenomen, meestal ligt deze bijdrage in de orde grootte van 15%.

De kosten van de teams lopen de komende jaren op omdat de vergoedingen geleidelijk worden verhoogd en de bezetting en de ureninzet worden uitgebreid. Nu liggen de vergoedingen onder marktniveau (50 euro per uur); we trachten een jaarlijkse verhoging van 10% te realiseren tot en met 2028.

De uitgaven van de 'kernorganisatie' zijn relatief hoog ten opzichte van het totale budget. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat inkomsten en uitgaven van leden en vrienden binnen deze begroting vallen, ook zijn er fondsen die onze organisatie institutioneel steunen. Dit stelt ons in staat om te investeren in communicatie, public affairs, fondsenwerving en research en development.

Het gewenste eigen vermogen is vastgesteld op 50k met een groei naar 60K in 2028⁵. Dit bedrag is bedoeld om onvoorziene risico's op te vangen en middelen beschikbaar te hebben voor de afbouw van de organisatie mocht dat nodig zijn. Met het vastgesteld eigen vermogen kunnen we circa drie maanden directe lasten van de organisatie betalen. Zolang de organisatie met freelance-contracten werkt (die merendeels gerelateerd zijn aan de looptijd en financiering van de programma's) is een hoger eigen vermogen niet noodzakelijk. Wanneer besloten wordt tot arbeidscontracten, zal het benodigde eigen vermogen opnieuw beoordeeld worden.

14.2 Inkomstengroei

In 2024 realiseerde TcV een omzet van ca 1 mio euro, dit is een omzetgroei van 65% ten opzichte van 2022. De inkomsten waren afkomstig uit fondsen, vrienden en leden en projecten. Voor de komende jaren verwacht de TcV te groeien naar een omzet van ca 2 mio per jaar in 2028. Voor onze programma's zetten we in op blijvende bijdragen van Nederlandse particuliere fondsen, en zullen intensiever contact zoeken met internationale private fondsen. Voor de projecten verwachten we een groei in deelname aan wetenschappelijke onderzoeksprojecten en Europese projecten door actievere benadering. Hetzelfde geldt voor aanvragen van subsidies bij overheidsinstellingen. Met extra investering en leden en vriendenwerving voorzien we ook daar een lichte groei, evenals in het uitvoeren van projecten voor opdrachtgevers (mits binnen onze missie). Voor dit meerjarenprogramma is een gedetailleerde begroting opgesteld, in dit MJP is een samenvatting hiervan opgenomen.

⁵ In 2022 heeft TcV BTW-last ten laste van het eigen vermogen laten komen. Dit verklaart huidige relatief lage EV

4.3 Samenvatting van de meerjarenbegroting

	2025	2026	2027	2028
Baten				
Ledenbijdrage	52.500	65.000	75.000	85.000
Vrienden van	60.000	65.000	75.000	80.000
Fondsen	160.000	175.000	100.000	50.000
Bijdrage TcV algemeen	87.500	180.000	232.500	292.500
Subtotaal baten	360.000	485.000	482.500	507.500
Resultaten afgesloten projecten	862.500	1.020.000	1.317.500	1.657.500
Overige bedrijfsopbrengsten	10.000	40.000	50.000	60.000
Totale baten	1.232.500	1.545.000	1.850.000	2.225.000
Lasten organisatie				
Overige personeelskosten	14.500	41.410	44.576	48.010
Directie	65.274	54.870	60.357	66.392
Finance & backoffice	70.334	97.987	106.319	115.896
Kantoorkosten	34.647	42.100	44.205	46.415
Leden & Fondsenwerving	80.175	136.459	149.855	164.578
Public affairs	24.500	50.000	-	-
Marketing & communicatie	42.418	25.000	26.250	27.563
Internationaal	-	20.000	21.000	22.050
BTW niet verrekenbaar	25.000	50.000	50.000	55.000
Totaal lasten	356.848	517.825	502.562	545.903
Lasten activiteiten	10.000	10.000	10.500	11.025
Lasten afgesloten projecten	862.500	1.020.000	1.317.500	1.657.500
Bedrijfsresultaat	3.152	-2.825	19.438	10.572
Financiële baten en lasten	1.500	2.000	2.000	2.000
Resultaat voor belasting	4.652	-825	21.438	12.572
Kasstroom	4.652	-825	21.438	12.572
Stichtingskapitaal 1 januari	27.842	32.494	31.669	53.107
Resultaat boekjaar	4.652	-825	21.438	12.572
Stichtingskapitaal 31 december	32.494	31.669	53.107	65.679
Doelkapitaal 31-12	50.000	50.000	55.000	60.000

BIJLAGE I – De stand van de landbouw en voedseltransitie in Nederland.

1 De onvermijdelijke transitie

In grove penseelstreken geschilderd staan we voor de enorme uitdaging om een landbouw- en voedselsysteem dat na de Tweede Wereldoorlog is opgebouwd op basis van de toen geldende waarden, wensen en schaarsten, om te bouwen naar een landbouw- en voedselsysteem dat inspeelt op de actuele en toekomstige waarden, wensen en schaarsten. Na de Tweede Wereldoorlog is een sector opgebouwd die wereldwijd zijn weerga niet kent, en die perfect inspeelde op de wensen en waarden van destijds: betaalbaar en voldoende voedsel, ontwikkeling van het platteland, schaalvergroting en efficiency, permanente innovatie en concurrentievermogen op internationale markten. Het gehele landbouwsysteem werd daarop ingericht, en het is waanzinnig knap hoe boeren, toeleveranciers en de verwerkende industrie hebben geleverd wat maatschappelijk werd gevraagd.

De wensen en waarden zijn de afgelopen 10, 20 jaar veranderd. Die konden ook veranderen nu de doelen van toen zijn gerealiseerd. En nu de neveneffecten van de wijze waarop die doelen zijn gehaald steeds zichtbaarder zijn geworden, en de samenleving ook sensitiever is geworden voor die neveneffecten: klimaatverandering, biodiversiteitsverlies, gezondheidseffecten van stoffen en andere impacts, maar ook dierenwelzijn, inkomens- en vermogensongelijkheid, ruimtelijke kwaliteit en gezondheidseffecten van ons leefpatroon en voedselpakket. De inrichting van ons landbouw- en voedselsysteem is echter niet mee veranderd met de veranderde waarden en wensen: markten (het 'spel' van vraag en aanbod) en instituties (wet- en regelgeving, fiscaliteiten en organisatievormen zoals markttoezicht: de formele en informele regels van het spel) belonen toeleveranciers, boeren en industrie nog steeds voor de oude waarden en wensen, terwijl de nieuwe waarden en wensen nog maar beperkt in nichemarkten en nieuwe spelregels zijn 'vertaald'.

Het is niet vreemd dat in zo'n situatie polarisatie en onbegrip oplaaien. In plaats van oorzaken en gevolgen wat 'klinisch' te bestuderen en bij te sturen, kijken betrokkenen door de emotionele lenzen van schuld en verantwoordelijkheid en het eigen gelijk en het wantrouwen in de ander naar de situatie en naar elkaar. Degenen die willen veranderen en aan de nieuwe wensen en waarden willen voldoen kunnen dat niet omdat ze daarvoor eerder gestraft dan beloond worden. Er zijn ook krachten die zoveel belang hebben bij de instandhouding van het huidige model dat ze elke veranderingen blokkeren, of de noodzaak ervan ontkennen. En er is een grote massa die zich realiseert dat hervormingen van ons landbouw- en voedselsysteem uiteindelijk onvermijdelijk zullen zijn, maar die in de gepolariseerde discussies en conflicten liever hun mond houden dan positie te kiezen.

Het ligt in de lijn der verwachtingen dat uit deze impasse nieuwe lijnen en werkwijzen tevoorschijn gaan komen. Moeten gaan komen, omdat een samenleving zich stagnatie kan veroorloven, maar altijd ontwikkelperspectief nodig heeft: een beeld van waar men naar op weg is, en ideeën over de routes daarheen. Wij denken dat deze nieuwe lijnen vooral te vinden zullen zijn in de wijzigende verhoudingen tussen 'vertegenwoordigende democratie' (politiek en openbaar bestuur) en 'deliberatieve democratie'/civil society (maatschappelijk discours, ideeën- en coalitievorming). Juist op dat grensvlak kan en wil de Transitiecoalitie Voedsel een sleutelrol vervullen. Om die in algemene zin te verhelderen

kijken we hieronder eerst naar de stand van de transitie in de formele/vertegenwoordigende democratie, en daarna naar de stand van zaken in de civil society.

2 Transitie en de vertegenwoordigende democratie

De politiek-maatschappelijke context voor het versnellen van de landbouw- en voedseltransitie is in de afgelopen periode fors veranderd. In korte tijd is er zowel nationaal als internationaal (o.a. EU en VS) sprake van een ruk naar rechts en naar populisme. Populistische en nationalistische politieke partijen winnen terrein. De weerstand tegen ingrijpende veranderingen neemt toe. Instituties, waaronder ook wetenschap en media, worden steeds minder vertrouwd. Niet alleen visies op de toekomst verschillen, maar ook de beelden van wat hier en nu de werkelijkheid is, en wat waar en juist is. Het wordt steeds moeilijker om inhoudelijk goed onderbouwde pleidooien voor verandering over het voetlicht te krijgen. Daarbij speelt in Nederland ook nog eens de grote versplintering in het politieke landschap. Partijen komen snel op maar verliezen ook snel weer terrein. Het politieke midden is duidelijk verzwakt en vooral extreme geluiden op rechts maar ook wel op links bepalen vaak het nationale debat. Met het huidige kabinet is het heel moeilijk zaken doen als het om wezenlijke veranderingen (transities) gaat.

De politiek komt er voorlopig niet uit. Die signalen krijgen we uit het maatschappelijk veld, van alle kanten, maar ook uit de politiek zelf. De spelers in het veld houden in verdeeldheid elkaar gevangen, en de politiek reageert met snel wisselende machtsverhoudingen op de maatschappelijke verdeeldheid en kan zelf ook niet vooruit zolang de impasses en polarisatie in de samenleving aanhouden. De kans is groot dat conflicten zich blijven verdiepen, dat verdere juridificering van het conflict plaatsvindt, dat er stagnatie in beleidsvorming is, en dat betekent achteruitgang, koude saneringen en voortgaand verlies van economische ontwikkeling, innovatie, landschap, biodiversiteit en klimaat.

Mogelijkheden

Toch is het ook nu denkbaar dat er in de Tweede Kamer en in de provincies wel mogelijkheden liggen om voor bepaalde transitiethema's politieke meerderheden te krijgen. En op EU-niveau geeft de 'strategische dialoog' goede aanknopingspunten voor onze inbreng. Ook staan nog steeds veel ambtenaren open voor constructieve input van veranderingsgezinde partijen, ook al kunnen ze die niet direct politiek verzilveren, mogelijk kan dat wel in een nieuwe situatie later. Denk daarbij aan onderwerpen als gebiedsgerichte aanpak en dierenwelzijn, en voorstellen gericht op het halen van klimaat-, water-, natuur- en biodiversiteitsdoelen. Door de versnippering en de polarisatie is dit overigens wel een proces dat veel meer energie, tijd en professionaliteit vraagt dan voorheen.

Belangenbehartiging

De belangenbehartiging vanuit de traditionele krachten in de wereld van landbouw en voedsel richt zich in deze fase vooral op het beschermen van bestaande belangen en het afremmen van veranderingen die vanuit klimaat, water, biodiversiteit, dierenwelzijn of humane gezondheid onvermijdelijk zijn. Deze partijen zijn meestal goed georganiseerd en beschikken in ruime mate over professionele lobbyisten, zowel op provinciaal, landelijk als EU-niveau. Ook daar begint evenwel 'onder de oppervlakte' wel beweging te ontstaan en roeren spelers (leden, vooruitziende individuen, al dan niet onder druk van derden) zich steeds meer om te zien of en hoe ze een koersverandering kunnen inzetten, waardoor ze als onderdeel van de oplossing in plaats van als onderdeel van het probleem kunnen worden gezien. Ook met die partijen zijn dan soms, onder de radar, stappen te zetten.

De lobby vanuit de veranderingsgezinde partijen is op dit moment nog relatief zwak en versnipperd. Partijen als Caring Farmers, TAPP-coalitie en Biohuis zetten zich vooral in op de eigen thema's (zoals dierwaardigheid, true pricing voor dierlijke producten, of biologische waren). Recente pogingen in de vorm van het Groenboerenplan om de veranderingsgezinde boerenstemmen te bundelen zijn nog pril en concentreren zich ook op een beperkt aantal thema's waar vooral donkergroene boeren zich in herkennen. Daarmee worden de boeren die meer vanuit het midden willen veranderen niet bediend, en dat hoeft ook in eerste instantie niet, maar roept wel de vraag op hoe die ideeën dan breder ingang kunnen gaan vinden.

Bundeling

Er begint veel te gebeuren in de civil society (zie volgende paragraaf), maar daarbinnen zijn ook nog veel tegenkrachten, en politiek gezien is er sprake van forse tegenwind. Hoewel de verandering op korte termijn niet primair vanuit de politiek of de overheid zal komen is het wel van groot belang dat de transitiestem sterker wordt gebundeld en krachtiger naar buiten wordt gebracht. En dat de beginnende veranderkrachten die ook in de mainstream aan het opkomen zijn, support krijgen en invloed gaan uitoefenen. Er is grote behoefte aan een integrale, langjarige en goed gecoördineerde visie en aanpak waarmee structureel wordt gewerkt aan een toekomstbestendig landbouw- en voedselsysteem, een systeem dat ook bijdraagt aan grote doelen op het gebied van klimaat, natuur, biodiversiteit en humane gezondheid.

3 Transitie en de deliberatieve democratie (civil society)

Hoewel de machtsverhoudingen verschuiven en de toekomst onzeker is, kunnen we in Nederland (nog wel) spreken van een 'deliberatieve democratie'. In onze 'theory of change' gaan we uit van dit model als we spreken over beleidsbeïnvloeding.

"Bij deliberatieve democratie is het streefdoel met een diverse groep gewone burgers tot een politiek besluit te komen, nadat burgers adequaat geïnformeerd zijn over de problematiek en de nodige tijd kregen om met elkaar te overleggen over de best mogelijke oplossing. Burgers delegeren dus niet het besluitvormingsproces naar [politici](#) (zoals in een systeem van vertegenwoordigende democratie). Van burgers wordt evenmin verwacht dat ze meteen tot een individueel oordeel komen (zoals in een referendum of een G1000: directe democratie). Besluitvorming ontstaat in de deliberatieve democratie in een collectief proces waarbij argumentatie centraal staat. We spreken ook wel over 'discours'. Dit overleg vindt plaats in relatief kleine groepen om daadwerkelijke actieve participatie en uitwisseling van argumenten te bevorderen. Bij deliberatieve democratie zijn betrokkenheid op het algemene belang en het verzekeren van een gelijke stem van alle deelnemers in het besluitvormingsproces centrale elementen"².

Heel wel denkbaar is dat na deliberatie (en idem: na een vorm van directe democratie) de ideeën die daaruit naar voren komen alsnog in de politieke representatieve democratie belanden en naar geformaliseerde besluiten (wetten, regels, etc.) worden 'vertaald'. Een zekere overeenstemming over richting en tempo die binnen het maatschappelijk discours (de deliberatieve democratie) gaandeweg ontstaat wordt opgepakt in de representatieve democratie en formele regelingen en besluiten omgezet. Omgekeerd geldt ook: als er binnen het maatschappelijk discours grote onenigheid en verdeeldheid is,

kan de representatieve democratie ook vrijwel niet tot besluiten komen, omdat de dissensus dan in de representatie weerspiegeld is.

In deze visie wordt beleid niet a priori vastgesteld door de overheid, en niet door de overheid alleen, maar juist in overeenstemming met andere partijen als bedrijven en NGO's (zie plaatje 1 en plaatje 2). In haar rol als 'partner' acteert TcV als één van de NGO's of stem van de bedrijven van onderop in Den Haag (bijvoorbeeld bij de discussies over het Landbouwakkoord).

Nu de vertegenwoordigende democratie in afnemende mate tot oplossingen komt, wordt in toenemende mate duidelijk dat de civil society in de knel komt en moet en gaat verkennen hoe het gat dat de vertegenwoordigende democratie laat vallen moet worden opgevuld. Een voorbeeld: de stikstofproblematiek heeft tal van economische ontwikkelingen stilgelegd of vertraagd, en de huidige coalitie heeft nog geen spoor van een oplossing. Toch moeten ook de bouw verder, verkeer en vervoer, en ook binnen de landbouw ontbreekt ontwikkelperspectief. Dat zal de civil society zelf gaan vormgeven, en wel zo dat de plannen die hieruit komen ook via de vertegenwoordigende democratie te formaliseren zijn. Misschien niet eenvoudig in de huidige kabinetsperiode, maar dan toch wel in latere perioden. De huidige cocktail van belangen, zienswijzen en emoties maakt het moeilijk een gezamenlijke koers uit te stippelen die nieuw perspectief biedt, die de veranderde waarden en wensen dient en de belangrijkste spelers ook beloont als zij die waarden leveren en langs die lijnen hun positie kunnen verbeteren in plaats van door verdere intensivering van het huidige model. Dat geldt niet alleen in de vertegenwoordigende democratie, maar ook in de civil society, de deliberatieve democratie. Wij denken dat velen aanvoelen dat zo'n omslag nodig is, maar ook dat het niet eenvoudig is hiervoor de krachten te mobiliseren die als een expeditieleider een deels willig en deels angstig en deels afwachtend reisgezelschap naar onbekende horizonten leiden. Analyses van uiteenlopende visies laten zien dat veel wensen en beelden niettemin verrassend dicht bij elkaar liggen.

4 Werken op het grensvlak van vertegenwoordigende en deliberatieve democratie

In de afgelopen jaren hebben we gemerkt dat dit niet voldoende is. Als we onze visie op een duurzaam landbouw- en voedselsysteem breed gedragen willen krijgen, dan is het noodzakelijk andere spelers in het spel mee te nemen in deze visie. En om nog een paar stappen verder te zetten, en te bewerkstelligen dat de deelvisies, op afgebakende onderdelen, in plannen en maatregelen worden omgezet, en op het juiste tijdstip naar de formele, vertegenwoordigende democratie worden gebracht, en zo 'algemeen verbinden' en institutioneel worden gemaakt. Dat is een proces van lange adem. In toenemende mate hebben we ons ontwikkeld om die rol vorm te helpen geven.

TcV heeft zich ontwikkeld tot een 'regisseur' of ook wel 'arrangeur': een partij die actief in dialoog treedt met andere spelers in het veld, zoals bedrijven, ngo's, wetenschappers, financiële instellingen en media. Het doel is om binnen het complexe proces van deliberatieve democratie te komen tot de institutionalisering van nieuwe mechanismen in het landbouw- en voedselsysteem.