

Voor een wendbaar, weerbaar en wederkerig voedselsysteem

Strategisch plan

2026-2030

SAMEN TEGEN VOEDSELVERSPILLING

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

Samenvatting 4

1. Organisatie Samen Tegen Voedselverspilling 9

2. Analyse van de externe omgeving 12

3. Interne Analyse 18

4. Strategische Doelstellingen 2026 - 2030 27

5. Communicatie & Public Affairs 38

6. Organisatie en HR-beleid 42

7. Financiën en middelen 44

8. Risicoanalyse en mitigatiestrategiën 49

9. Monitoring en evaluatie 54

Voorwoord

Samen naar 50% minder voedselverspilling in 2030.

De stichting Samen Tegen Voedselverspilling is opgericht op 5 december 2018, voortkomend uit de eerste coalitie van 25 koplopers en de strategische agenda “Samen Tegen Voedselverspilling” van de Taskforce Circular Economy in Food. Samen met onze partners hebben we een eco-systeem en beweging opgebouwd, ondersteund door een stevige organisatie en een operationeel team.

We gaan nu de volgende fase in. Het pionieren en verkennen laten we achter ons. Met input van stakeholders en partners hebben we een toekomstbestendig strategieplan 2026-2030 ontwikkeld om onze doelen te behalen:

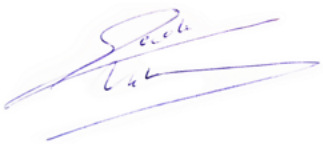
- Samen van Nederland één van de eerste landen ter wereld maken die voedselverliezen en -verspilling gehalveerd hebben in 2030 -ten opzichte van 2018. Hiermee lopen we voorop in het realiseren van Sustainable Development Goal 12.3;
- Daarmee bijdragen aan een duurzaam en toekomstbestendig voedselsysteem dat wendbaar, weerbaar en wederkerig is.

We zijn er trots op dat we al veel impact hebben gerealiseerd: 20% minder voedselverspilling in Nederland in de afgelopen vijf jaar. Maar we realiseren ons terdege dat we er nog niet zijn. We blijven inzetten op 30% extra reductie: 50% minder voedselverliezen en -verspilling in 2030. Dit vraagt van ons en ons groeiende aantal stakeholders en partners om extra inspanningen. We sturen strakker op impact en versterken van het ecosysteem, zodat meer bedrijven en organisaties effectieve stappen kunnen zetten om voedselverliezen en -verspilling te halveren.

Om onze doelen te bereiken en die bijdrage te leveren aan een wendbaar, weerbaar en weder-kerig voedselsysteem, ligt onze focus de komende jaren op

- Systemische impact;
- Toekomstbestendig en duurzaam voedselsysteem;
- Efficiënte en effectieve benutting van grondstoffen.

Samen met stakeholders, partners, bestuur en team brengen we voedselverspilling terug tot de helft in 2030. Schouders eronder en doen!



Gerda Verburg, voorzitter



Toine Timmermans, directeur

SAMENVATTING

Samen Tegen Voedselverspilling werd in 2018 opgericht als dé nationale beweging waar belangrijke initiatieven, expertise en krachten samenkomen en worden versneld voor een verspillingsvrij Nederland zonder voedselverlies.

Missie
Samen maken we Nederland één van de eerste landen ter wereld die voedselverlies en -verspilling in 2030 met 50% weet terug te brengen. Daarmee lopen we voorop bij het realiseren van Sustainable Development Goal 12.3 en dragen we bij aan een wendbaar, weerbaar en wederkerig voedselsysteem.



Wendbaar: een voedselsysteem dat snel kan inspelen op veranderende omstandigheden, zoals fluctuaties in grondstoffen, marktontwikkelingen, wet- en regelgeving of klimaatverandering.



Weerbaar: een robuust voedselsysteem dat veerkrachtig en duurzaam is en zichzelf kan herstellen en daarmee continuïteit kan waarborgen.



Wederkerig: een voedselsysteem waarin samenwerking en gedeelde waarde centraal staan. Alle ketenpartners -van producent tot consument- profiteren van efficiënte grondstofbenutting.

Visie
Samen Tegen Voedselverspilling gaat uit van de kracht van een gezamenlijke, systemische aanpak: van producent tot consument. Daarom bouwen we met een breed netwerk van bedrijven in de hele keten, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden aan een verandering van het hele systeem.

Rol
Samen Tegen Voedselverspilling is de katalysator van de verandering naar een voedselsysteem zonder verspilling, waarin grondstoffen efficiënt en effectief worden benut. We inspireren, activeren en verbinden ondernemers, bedrijven, overheden en consumenten. We stimuleren bedrijven en organisaties tot deelname aan programma's en doelgerichte coalities en belonen voorlopers door best practices en innovatieve oplossingen een platform te bieden. Altijd met een positieve boodschap naar publiek én privaat.

Reikwijdte definitie
Waar we in dit plan spreken over voedselverspilling, doelen we op de volledige uitdaging:
- Reduceren van zowel voedselverliezen als voedselverspilling.
- Structureel verbeteren van grondstofbenutting.

Aanpak

Een systeem verandert niet door aan één knop te draaien. Daarom werken we vanuit vier onderling verbonden actielijnen. Deze vier pijlers vormen samen onze inmiddels bewezen werkwijze:



Monitoring
Meten en volgen van verspilling en de impact op het voedselsysteem.



Keteninnovatie
Samen nieuwe oplossingen ontwikkelen en implementeren.



Consumentenactivatie
Bewustwording en gedragsverandering en aanpassen van de voedselomgeving.



Verandering van spelregels
Beleid en randvoorwaarden verbeteren tot een optimaal speelveld.

De vier samenhangende actielijnen van Samen Tegen Voedselverspilling.

Resultaten tot nu toe

Sinds 2018 is er veel bereikt:

- Een uniek netwerk van ruim **110 stakeholders**, waarvan 80% uit het bedrijfsleven.
- Dankzij de gezamenlijke aanpak daalde voedselverspilling in Nederland **gemiddeld met 20%.**
- **23% minder** verspilling bij consumenten (2022) en **35% minder** bij supermarkten (2024).
- Dat is **jaarlijks 200.000 ton minder** verspild voedsel door consumenten en supermarkten, goed voor een waarde van ca. **€900 miljoen.**

Kernwaarden

Onze externe waarden: onafhankelijk, samen, impact en faciliterend.
Onze interne waarden: integriteit, respect, samenwerking en betekenis.

Naar de volgende fase, 2026-2030

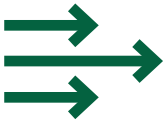
We kunnen trots zijn op wat er samen met onze stakeholders is bereikt. De komende jaren staan in het teken van drie bewegingen:



Verbreden
Focus op de hele keten, inclusief de primaire sector, via sector- en ketencoalities. Cruciaal om voedselverlies en – verspilling structureel en bij de bron aan te pakken.



Versnellen
Meer impact in de komende vijf jaar om ons einddoel te halen.



Uitbouwen
Versterken wat werkt, zoals coalities en clusters, monitoring en campagnes.

Strategische doelen

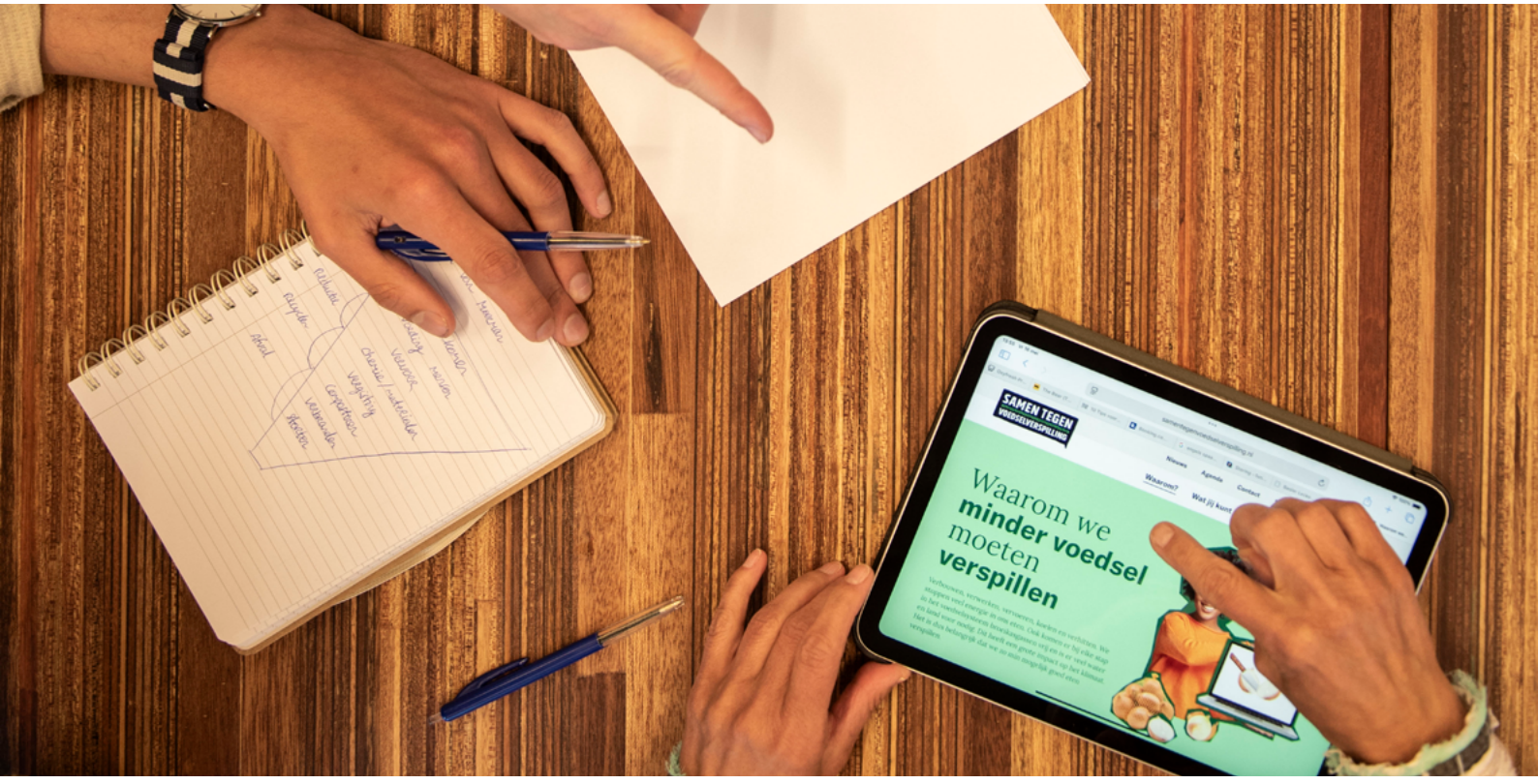
Ons einddoel is maximaal 1 miljard kilo voedselverspilling in 2030: 50% minder dan in 2018. Dat levert een reductie van uitstoot van broeikasgassen op van ca. 3 Mton t.o.v. 2018 [1].

Doel per jaar	2026	2027	2028	2029	2030
Voedselverspilling (kton)	1.500	1.400	1.300	1.150	1.000
Lagere CO2-uitstoot (kton)	1.500	1.800	2.100	2.550	3.000

Operationele doelen

Voor het behalen van deze strategische doelen hebben we meer stakeholders en partners in meer samenwerkingsverbanden en uitbreiding van sectormonitoring nodig. Door steeds fijnmaziger te monitoren, samen coalities te bouwen en consumenten en bedrijven te activeren, zetten we die structurele verandering van het voedselsysteem verder in gang.

Doel per jaar	2026	2027	2028	2029	2030
Stakeholders	110	135	160	185	210
Coalities	6	7	8	9	10
Partners Verspillingsvrij Campagne	250	270	290	310	330
Sectoren monitoring	10	12	14	16	18
Partners monitoring	120	155	200	260	320
Partners internationaal	5	7	10	13	15



[1] *Bos-Brouwers, et al, Climate footprint of food waste in the Netherlands, Report Wageningen Food & Biobased Research; No. 2571, 2024.*

Toelichting per operationeel doel

Ecosysteem & Stakeholders

We willen met gemiddeld 25 stakeholders per jaar groeien en daarbij een gezonde balans behouden tussen verschillende sectoren en schakels in de keten. Om onze ketenbrede aanpak te versterken hebben we speciale aandacht voor uitbreiding in de levensmiddelenindustrie, foodservice en de primaire sector.

Coalities Innovatie in de Voedselketen *(actielijnen 2 en 4)*

Op dit moment faciliteren we zes clusters/coalities:
1) Reststromen Circulaire Dierlijke Eiwitketens
   (met daarbinnen een innovatiecluster en een coalitie met corporate bedrijven).
2) Cluster Brood & Banket.
3) Foodservice-cluster.
4) Coalitie Houdbaarheid.
5) Food2Food-cluster.
6) Koplopergroep Verspillingsvrije Gemeenten.

Doorgroeien naar tien coalities in 2030 doen we door:
- elk jaar minimaal één nieuwe multi-stakeholdercoalitie te starten rond een systemisch vraagstuk in de voedselketen. We verkennen nu een Waste Warrior Brigade en Social Food Coalitie;
- samen te werken met partijen die ook interne operationele processen en teamontwikkeling willen verbeteren, waarbij wij coördinator en penvoerder zijn, en de projectfinanciering organiseren;
- jaarlijks minstens één projectvoorstel in te dienen voor het versterken van samenwerking in Europa bij het EU-Single Market Program of andere EU-financieringsinstrumenten.



Partners Verspillingsvrij Campagne *(actielijn 3)*

Het Voedingscentrum voert de regie over actielijn 3, met directe financiering vanuit het ministerie van LVVN, in samenwerking met Samen Tegen Voedselverspilling. Groei van het aantal partners met 10% per jaar realiseren we door:
- Meer zichtbaarheid en bekendheid te creëren rond consumentenactiviteiten, interventies en de impact hiervan bij onze stakeholders en partners;
- De krachtige formule van de Verspillingsvrije Week versterken en uitbouwen door in te zetten op verandering in de voedselomgeving en een positieve sociale norm.

Monitoring - sectoren en partners *(actielijn 1)*
Momenteel rapporteren 100 bedrijven in tien sectoren jaarlijks hun voortgang, waaronder supermarkten, industriële bakkers, aardappelverwerkers, groente- en fruithandel, slachterijen en vleeswarenindustrie, zoetwaren, vishandel, bedrijfscatering, partycatering en steeds meer hotels en restaurants. Wageningen Research is uitvoerder van de data collectie, analyse en rapportage binnen deze programmalijn, met directe financiering vanuit het ministerie van LVVN. Samen Tegen Voedselverspilling is mede-afzender en verantwoordelijk voor het uitbreiden en versterken van de rapporterende bedrijven.

De groei naar 320 bedrijven in 18 sectoren bereiken we door:
- elk jaar nieuwe sectoren toe te voegen, zoals zuivel, groenten & fruit snijderijen, primaire producenten en extra foodservice-sectoren;
- per sector de hoogst haalbare tussentijdse doelen vast te stellen richting 2030;
- jaarlijks een update te geven van de stand van zaken in Nederland en per sector, zodat voortgang zichtbaar wordt en jaarlijkse actieplannen kunnen worden aangescherpt.

Partners internationaal *(actielijnen 1, 2, 3 en 4)*
Internationale samenwerking is een belangrijke sleutel voor verandering van het voedselsysteem in Europa en daarbuiten, en noodzakelijk voor effectieve inzet op verbetering van wet- en regelgeving. We zijn nu verbonden met vijf Europese partners met een vergelijkbare hub-functie of als trekker van een innovatie-ecosysteem op landelijk niveau. Dit willen we uitbouwen van het EU-hub netwerk naar minimaal 15 landenpartners in 2030, met een groei van 2 à 3 partners per jaar.
Door samen te werken met onze Europese peers weten professionals elkaar sneller te vinden en wordt het mogelijk de aanpak van voedselverspilling in hun land te versnellen en de EU-doelstellingen te realiseren. We focussen op consumentenactivatie, monitoring en partnerships voor impact. Daarnaast sluiten we actief aan bij wereldwijde netwerken zoals het Global Food Pact, Consumer Goods Forum, FAO, UNEP, OECD en de Champions 12.3 coalitie.

Om onze doelen binnen de Europese besluitvorming te realiseren, werken we samen met de Europese Commissie, vertegenwoordigers van EU-lidstaten, decentrale overheden en overige stakeholders in Europese projecten en starten nieuwe initiatieven waar nodig.



1. Organisatie Samen Tegen Voedselverspilling

De stichting Samen Tegen Voedselverspilling vormt dé beweging waarin belangrijke initiatieven en expertise voor een verspillingsvrij Nederland samenkomen en worden versneld. Het kabinet steunt de ambitie van diverse bedrijven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen om uiterlijk in 2030 de hoeveelheid voedsel die ketenbreed verloren gaat of wordt verspild, te halveren ten opzichte van 2015, conform Sustainable Development Goal 12.3 van de Verenigde Naties. Met deze privaat-publieke samenwerking en aanpak behoort Nederland wereldwijd tot de koplopers in de strijd tegen voedselverliezen en -verspilling.

De dragende organisaties van Samen Tegen Voedselverspilling zijn het Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid & Natuur, Wageningen University & Research, het Voedingscentrum, de provincie Noord-Brabant en de gemeente Meierijstad. Private en publieke stakeholders leveren een jaarlijkse financiële bijdrage en dragen via actieve participatie en investeringen bij aan de realisatie van de nationale ambitie. Als professionele organisatie bewaakt Samen Tegen Voedselverspilling dat publieke en private middelen (cash en in-kind) gestructureerd en efficiënt worden ingezet. Bovendien zorgen we voor extra investeringen en fungeren we als krachtige multiplier.

De strategische agenda 2026-2030, inclusief ambitie en vier actielijnen, is leidend als route naar impact. Samen Tegen Voedselverspilling verbindt en versnelt organisaties en initiatieven om de halvering van voedselverspilling in 2030 te realiseren. Voor elke actielijn is een werkgroep van stakeholders gevormd om de acties en processen te organiseren en de doelstellingen te behalen. Het bestuur is het eindverantwoordelijke en besluitvormende orgaan van de stichting, onder leiding van een onafhankelijke voorzitter. Het managementteam draagt zorg voor de operationele coördinatie en uitvoering van de activiteiten.



Het operationele team van Samen Tegen Voedselverspilling.

Het bestuur van Samen Tegen Voedselverspilling (niet op de foto: Esther van Spronsen (bestuurslid) en Myriam Meertens (bestuursadviseur)).

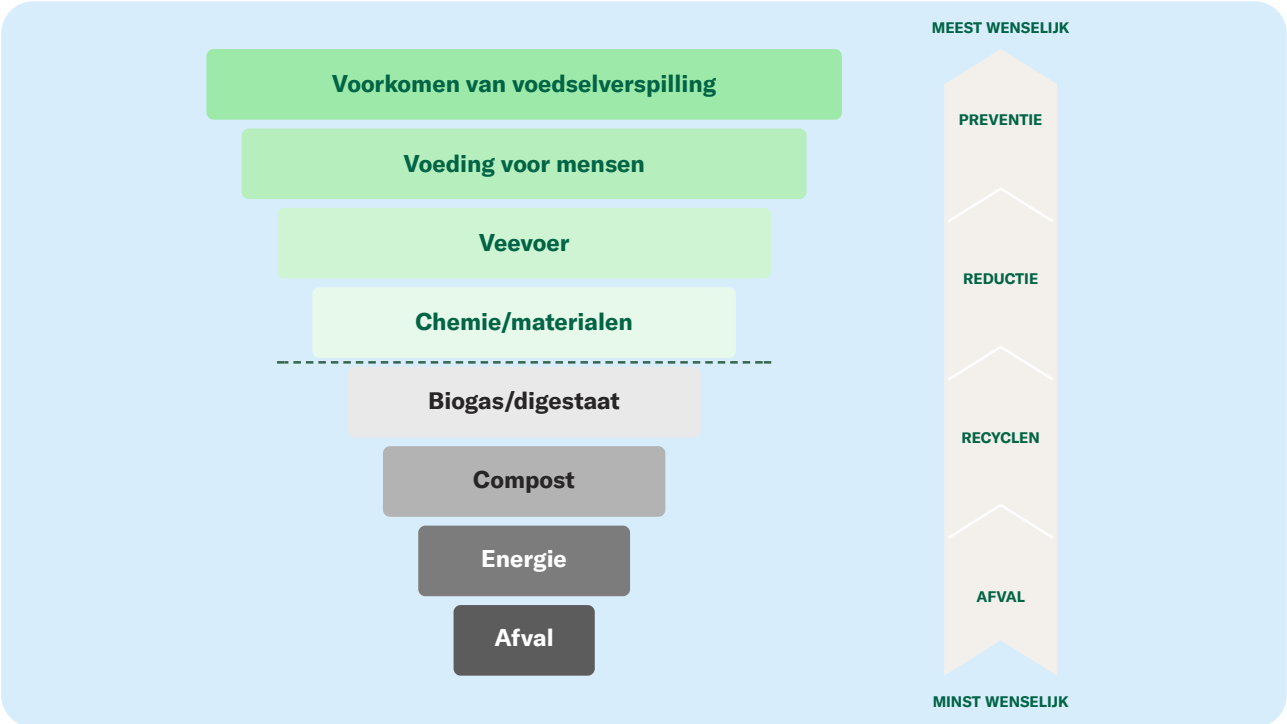
1.1 Definitie en omvang van voedselverspilling

Samen Tegen Voedselverspilling hanteert de volgende definitie voor voedselverspilling (en de monitoring hiervan):
Als voedsel bedoeld voor menselijke consumptie hiervoor niet wordt gebruikt en het materiaal niet ingezet wordt als veevoer, is er sprake van voedselverspilling. In de verspilling worden de eetbare en oneetbare delen meegenomen. Bij de fase consument worden alleen de eetbare delen meegenomen.

In Nederland verspillen we jaarlijks ca. 1,6 miljard kilo voedsel (cijfers 2023). Dat is bijna 20% minder dan de 2 miljard kilo in 2018. Ons doel is om hiervan in 2030 ca. 1 miljard kilo per jaar in de voedselketen te houden. Dat staat gelijk aan een jaar lang eten voor 2,7 miljoen mensen - ongeveer de hele provincie Noord-Holland. In Nederland belandt zo'n vijfde van al het geproduceerde voedsel niet op ons bord, wereldwijd is dat een derde.
Per februari 2025 is een nieuw EU-wetgevingspakket vastgesteld. Daarin zijn voor alle EU-lidstaten, inclusief Nederland, juridisch bindende doelstellingen vastgelegd om voedselverspilling verder te reduceren.

Om de EU-doelstelling van 55% minder uitstoot van broeikasgassen in 2030 te halen, moet de ecologische voetafdruk van ons voedselsysteem fors verbeteren. Vermindering van voedselverspilling en effectievere benutting van grondstoffen levert hier een belangrijke bijdrage aan: het bevordert een toekomstbestendig voedselsysteem, borgt voedselzekerheid en helpt de effecten van klimaatverandering te mitigeren. Het terugdringen van voedselverspilling behoort tot de top-3 oplossingen om opwarming van de aarde te beperken. Door jaarlijks 1 miljard kilo goed voedsel binnen de keten te houden, voorkomen we ongeveer 3 miljard kilo broeikasgasuitstoot en dragen we bij aan een wendbaar en weerbaar voedselsysteem. Daarnaast helpt een betere benutting van grondstoffen de druk op beschikbaar productieland te verminderen en draagt het bij aan behoud van biodiversiteit wereldwijd.

In de complete voedselketen willen we grondstoffen zo hoogwaardig mogelijk benutten. Uitgangspunt is het voorkomen en verminderen van voedselverspilling en van voedselverliezen, inclusief het optimaal verwaarden van onvermijdbare reststromen volgens de Ladder van Moerman.

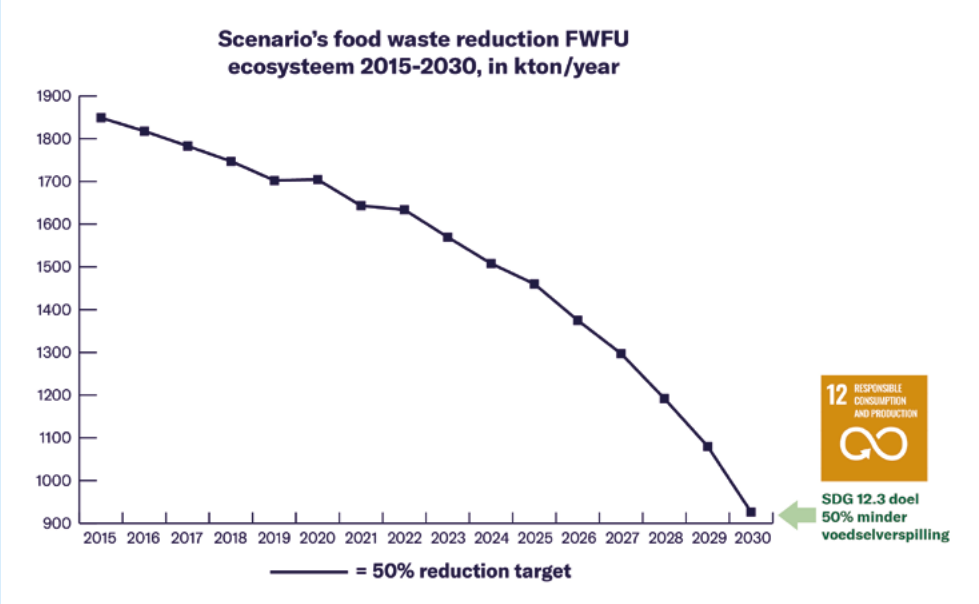


De Ladder van Moerman, een generiek raamwerk voor voorkomen en terugdringen van voedselverspilling.

1.2 Netwerk, rol en resultaat

De afgelopen jaren heeft Samen Tegen Voedselverspilling een sterk en uniek netwerk opgebouwd van gecommitteerde partners die nieuwe samenwerkingen aangaan. Ruim 110 stakeholders zijn aangesloten, waarvan 80% private ondernemingen uit de gehele voedselketen en aanpalende sectoren.

Samen Tegen Voedselverspilling heeft inmiddels een herkenbare en erkende rol als versneller en verbinder binnen de nationale beweging. Er is aantoonbare voortgang geboekt in Nederland: agenderen, inzicht verkrijgen, organisaties mobiliseren, acties coördineren, coalities bouwen en daadwerkelijk voedselverspilling bij consumenten en in de keten terugdringen.



Realisatie daling van voedselverspilling in Nederland, inclusief verwachting 2026-2030 voor het leidende toekomstscenario voor Samen Tegen Voedselverspilling.

1.3 Betrokkenheid primaire sectoren

Het betrekken van ondernemers uit de primaire sectoren om kansen in kaart te brengen en (onbenutte) grondstoffen in de keten beter tot economische waarde te brengen moet verder worden uitgebouwd. Door de toenemende invloed van klimaat-verandering op de productie-omstandigheden worden oogsten en kwaliteit minder voorspelbaar. Ketens kunnen hierop inspelen met betere ketenafspraken en meer flexibiliteit en wendbaarheid, zodat alle geschikte grondstoffen - ook cosmetisch afwijkende - maximaal tot waarde worden gebracht.

1.4 Internationale samenwerking

Internationaal wordt het Nederlandse netwerkmodel als inspirerend voorbeeld gezien.
Dit biedt kansen voor toekomstige samenwerkingen bij het realiseren van EU-doelstellingen voor het terugdringen van voedselverspilling en het waarborgen van voedselzekerheid in Europa. Omdat veel wetgeving voor de agri & foodsector in Brussel wordt vastgesteld, is een nieuw internationaal netwerk opgezet: het EU-netwerk van practitioners. Hierin trekken de Europese peers van Samen Tegen Voedselverspilling samen op om invloed uit te oefenen op de verbetering van EU-wetgeving, te leren van elkaar en inspiratie en bewijslast te bieden.

2. ANALYSE VAN DE EXTERNE OMGEVING

De uitdagingen voor Samen Tegen Voedselverspilling zijn veelomvattend en complex. Hiervoor moet een omvangrijk 'ecosysteem' gemobiliseerd en georganiseerd worden. Dit ecosysteem bestaat uit een diversiteit aan stakeholders, waaronder bedrijven (van klein tot groot, in de gehele voedselketen), toeleveranciers, kennisleveranciers en maatschappelijke organisaties. Onze stakeholders zijn geconsulteerd bij het voorbereiden van het strategieplan. De nationale overheid, met het ministerie van LVVN voorop, en de Europese Commissie zijn belangrijke instituties voor Samen Tegen Voedselverspilling, zowel in de vorming van beleid, instrumentarium en wettelijke kaders, als in hun rol als medefinancier van onze organisatie en activiteiten. Lokale overheden als gemeente Meierijstad en provincie Noord-Brabant en regionale samenwerkingsverbanden als Regio Deal Noordoost-Brabant ondersteunen ons vanaf het eerste uur. Inmiddels groeit ons netwerk van lokale en regionale overheden gestaag door.

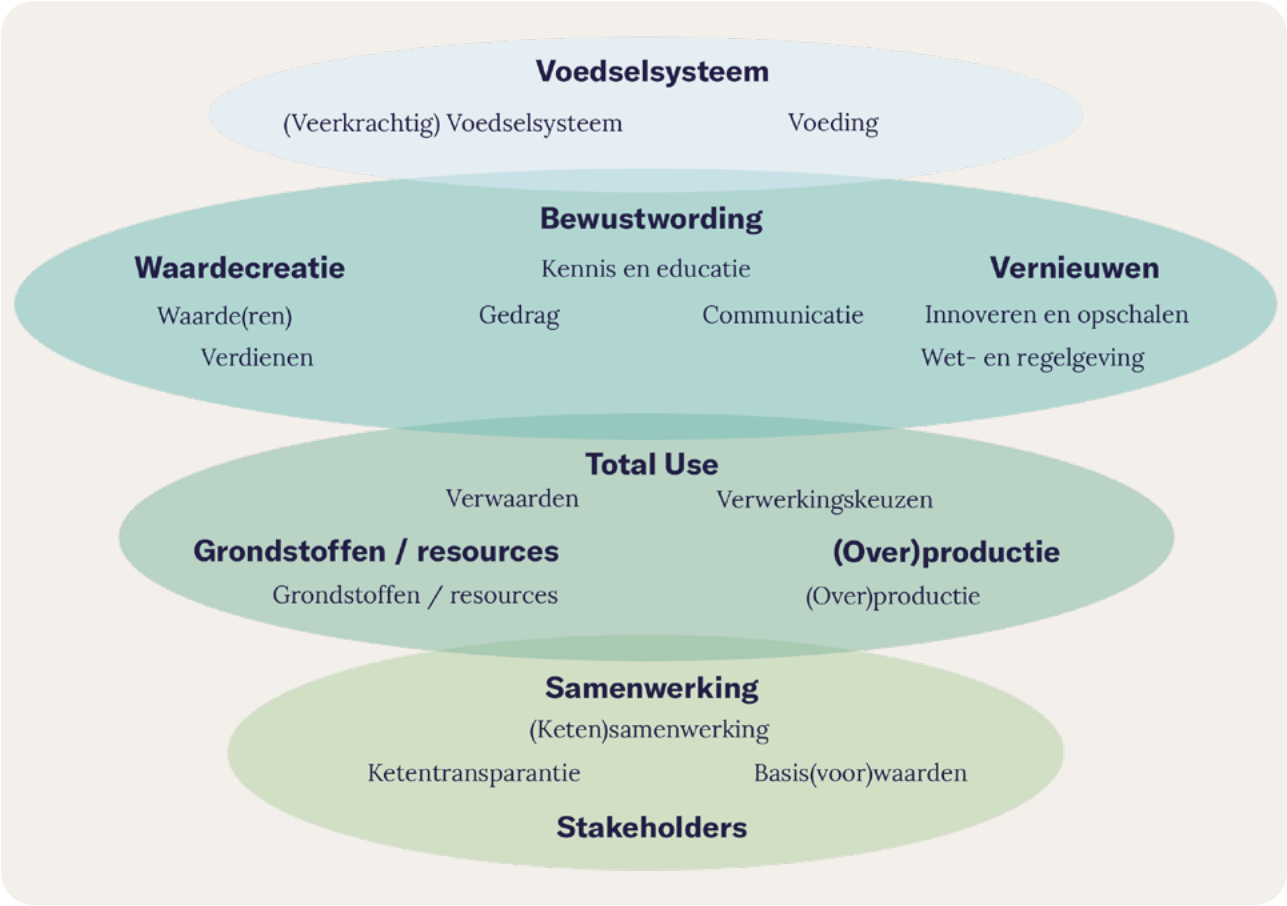


2.1 Stakeholderconsultatie
Op 1 april hebben we samen met onze stakeholders een strategische dialoogsessie georganiseerd, ondersteund door Rabobank Dialogue Center, om input op te halen voor onze meerjarenstrategie. Daarnaast droeg de sessie bij aan extra draagvlak voor de strategische keuzes.

Met nog vijf jaar te gaan tot 2030, was dit hét moment om samen te bepalen hoe de maximale waarde uit alle grondstoffen kan worden gehaald én daarmee nieuwe kansen en verdienvermogen te creëren voor de hele voedselketen. Komende jaren is een versnelling en opschaling nodig om SDG 12.3 te halen. De primaire sector is tot nu toe onvoldoende aangesloten, terwijl er kansen zijn - met name in de AGF-sector - om effectiviteit en efficiency te vergroten. Ketensamenwerking is daarbij essentieel.

Centrale onderzoeksvraag
Tijdens de dialoogsessie stond deze onderzoeksvraag centraal: "Welke kansen zien we om samen te werken aan een toekomstbestendige voedselketen in Nederland? Waarin grondstoffen effectiviteit en verdienvermogen randvoorwaardelijk zijn."

De rode draad door de dialoogsessie was de gezamenlijke ambitie om een toekomstbestendig, duurzaam en veerkrachtig voedselsysteem te creëren. Voorwaartse beweging en kansen liggen in waardecreatie, innovatie en bewustwording. De waarde van voedsel moet opnieuw worden gedefinieerd en verspilling geminimaliseerd door grondstoffen optimaal te benutten.
Bij het werken vanuit total use en het heroverwegen van (over)productie spelen belangrijke (verwerkings-) keuzes en dilemma's een rol.



De rode draad in de tafelgesprekken.

Interdisciplinair samenwerken is noodzakelijk om de beweging naar een veerkrachtig voedselsysteem te kunnen maken. Onderling gedeelde waarden, zoals vertrouwen, en ketentransparantie dienen daarbij als basis. Uit de dialoogsessie komt duidelijk naar voren dat de focus moet liggen op het betrekken van de diverse perspectieven vanuit alle stakeholders(-groepen) en met oog voor generatie- en culturele verschillen, koplopers en grote partijen.

De belangrijkste kansen die deelnemers aangeven

- Er is brede consensus dat **samenwerking** essentieel is voor een toekomstbestendige voedselketen. Deelnemers benadrukken dat ketensamenwerking noodzakelijk is en dat alle partijen binnen de keten nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken.
- **Transparantie** binnen de keten en **bewustwording** bij betrokken partners zijn cruciaal. Transparantie bevordert betere samenwerking, terwijl bewustwording van ketenpartners helpt om gezamenlijke doelen effectief te realiseren.
- Er is behoefte aan **economische prikkels en regelgeving** die veranderingen daadwerkelijk in gang kunnen zetten. Deelnemers geven aan dat regelgeving die enerzijds onbedoelde negatieve effecten beprijst en anderzijds positieve economische prikkels geeft, essentieel is voor het transformeren van de voedselketen.
- **Vertrouwen en moed** worden genoemd als essentiële elementen voor samenwerking. Het hebben en geven van vertrouwen, evenals moed tonen, zijn belangrijk om vanuit gedeelde waarden effectief samen te werken.

Belangrijkste adviezen voor de meerjarenstrategie

- Durven **experimenteren** en het inzetten van technologie zoals machine learning en AI is van belang. **Innovatie** speelt een cruciale rol in het ontwikkelen van een toekomstbestendige voedselketen. Het advies is om nieuwe ideeën en technologieën te omarmen en te testen zodat efficiëntere en effectievere oplossingen ontstaan.
- Het gebruik en delen van **data** binnen de keten bevordert **transparantie** en optimaliseert processen. Het delen van gegevens kan leiden tot betere samenwerking en inzicht in de keten, wat uiteindelijk de efficiëntie en duurzaamheid kan versterken.
- Internationale samenwerking is noodzakelijk om voedselzekerheid te waarborgen en verspilling te verminderen. Dit kan bijdragen aan een meer gestandaardiseerde en efficiënte aanpak binnen de voedselketen. Daarvoor is **Europese normering** rondom verspilling en reststromen nodig, evenals het ontwikkelen van een **Europese voedselstrategie**.

Mogelijke rollen van Samen Tegen Voedselverspilling

Tijdens de discussie over mogelijke verdiepingen van de rol van Samen Tegen Voedselverspilling kwam, naast bevestiging van de huidige werkzaamheden, een aantal interessante suggesties naar voren die passen bij de rol van Samen Tegen Voedselverspilling als initiator en coalitiebouwer:

- De deelnemers benadrukken dat Samen Tegen Voedselverspilling een cruciale rol speelt in het **verbinden** van ketenpartners. Dit omvat het organiseren van werkgroepen en het **faciliteren** van dialogen tussen verschillende partijen zoals boeren, telers, retail en overheid. Deze rol is essentieel om synergiën te ontdekken en gezamenlijke initiatieven te ontwikkelen.
- Samen Tegen Voedselverspilling wordt gezien als een **initiator** van projecten waarop organisaties kunnen intekenen. Dit omvat het indienen van voorstellen bij (inter-)nationale overheden, gebaseerd op wat de keten wil. Deelnemers zien dit als een manier om concrete stappen te zetten richting een duurzamere voedselketen.
- Deelnemers stellen voor dat Samen Tegen Voedselverspilling een **coalition of the willing** vormt om ketenverantwoordelijkheid vast te leggen. Dit zou helpen om de hele voedselketen te mobiliseren en gezamenlijke verantwoordelijkheid te creëren voor het verminderen van voedselverspilling.



2.3 Nationaal overheidsbeleid

Het ministerie van LVVN is verantwoordelijk voor de nationale ambitie om voedselverspilling in Nederland te halveren. Om de nationale doelstelling van 1 miljard reductie in 2030 te behalen is nog een aantal extra stappen nodig. Hoewel de voortgang in de juiste richting gaat, geeft onderzoek van de WUR aan dat die vooruitgang niet snel genoeg gaat om het doel te bereiken. In dit onderzoek wordt aangegeven welke aanvullende maatregelen genomen kunnen worden om de benodigde versnelling te realiseren, naast het bestendigen van de huidige inzet en aanpak.

In 2025 heeft het ministerie van LVVN een extern bureau (Bureau Bartels) gevraagd een evaluatie uit te voeren op het bredere thema “duurzaam voedselbeleid” van de afgelopen jaren. Het doel van de evaluatie was om inzicht te krijgen in de output en het bereik van de activiteiten die mede met LVVN-subsidie zijn ondersteund, waaronder de aanpak van Samen Tegen Voedselverspilling[1].

De conclusies van de evaluatie ten aanzien van de aanpak tegen voedselverspilling zijn helder: *“Omdat de fase van quick wins inmiddels achter ons ligt, mag verwacht worden dat het beleidsdoel van 50% reductie niet vanzelf bereikt gaat worden. Daarom pleit de evaluator voor het in stand houden van de ondersteuning op en het beschikbaar houden van voldoende middelen voor dit thema”.* Daarbij wordt dringend aanbevolen de publiek-private samenwerkingsvorm te continueren, omdat dit de meest kansrijke manier is om de gewenste voortgang en impact te realiseren.

De minister van LVVN benoemt in haar brief aan de Tweede Kamer van september 2025[2]:

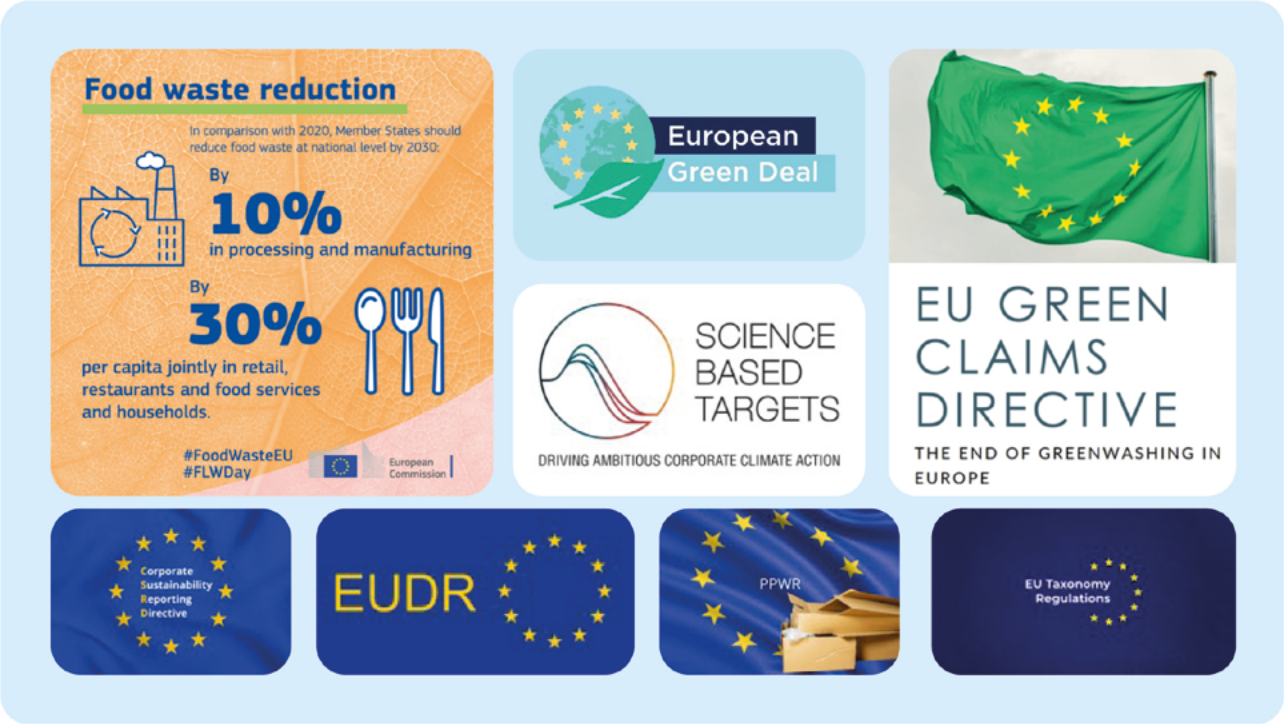
> *“Voedselverspilling is een urgent en hardnekkig probleem. Het tegengaan van voedselverspilling is een doel op zich en levert een noodzakelijke bijdrage aan voedselzekerheid en aan de weerbaarheid van ons voedselsysteem. Door efficiënter om te gaan met voedsel en grondstoffen, verkleinen we de kwetsbaarheid van het systeem bij externe druk en onvoorziene omstandigheden”.*



[1] https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2025/09/01/evaluatie-duurzaam-voedselbeleid
[2] https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2025/09/04/voedselverspilling-in-nederland-stand-van-zaken-en-nieuwe-cijfers-monitor-voedselverspilling-update-2009-2023

2.4 De Europese Unie

De Europese Commissie bereidt een wetsvoorstel voor dat alle EU-lidstaten bindt aan doelstellingen voor het terugdringen van voedselverspilling. Dit maakt deel uit van bredere EU-wetgeving die invloed heeft op dit dossier (zie figuur 6). Voor Nederland is extra inzet nodig om deze doelen te halen. Alleen supermarkten liggen op schema om in 2030 de sectordoelen te realiseren.



Wet- en regelgeving: belangrijke juridische en regelgevende factoren die van invloed kunnen zijn op de strategie van bedrijven en nationaal.

In de afgelopen decennia is er een continue verschuiving zichtbaar in de drijvende factoren om voedselverspilling aan te pakken: ecologisch, ecologisch en sociaal. Hoewel al deze factoren relevant zijn, blijven economische drijfveren altijd doorslaggevend. Goede oplossingen tegen voedselverspilling leveren altijd geld op. Deze no-regret optie kunnen we nog beter benutten. De afgelopen jaren is de ecologische drijfveer - klimaatverandering, landgebruik, biodiversiteit - minder prominent geworden, mede door geopolitieke ontwikkelingen, en afzwakking van o.a. EU-doelen.

Samen Tegen Voedselverspilling zal zich wendbaar moeten opstellen in communicatie en acties met stakeholders en externe partijen. Omdat grondstofzekerheid een steeds belangrijker thema wordt in Europa, biedt dit kansen. Onze ketengerichte aanpak, gecombineerd met impactgericht werken en een onafhankelijke kennisgebaseerde benadering, biedt hierbij een sterke uitgangspositie.

2.5 Regionale en lokale samenwerking

Op regionaal en lokaal niveau werken we binnen de Regio Deal Noordoost-Brabant samen met o.a. gemeente Meierijstad en provincie Noord-Brabant, en breiden we stapsgewijs de samenwerking uit met FoodNL regio's. Met aanvullende ondersteuning vanuit provincie Gelderland rollen we een aanpak uit om met koplopergemeenten hun impact t.a.v. voorkomen en verminderen van voedselverspilling te vergroten. Inmiddels zijn vijftien gemeenten verspreid over Nederland aangesloten bij deze koplopersgroep.



2.6 Overige ontwikkelingen binnen het speelveld

Op 1 december 2025 heeft het Nationale Burgerberaad Klimaat zijn advies gepresenteerd aan het Kabinet, de Tweede Kamer en heel Nederland. Een van de dertien belangrijkste en meest gesteunde adviezen is de aanpak van voedselverspilling. Het advies bevat een heel pakket aan maatregelen en acties, dat uitstekend aansluit bij de aanpak van Samen Tegen Voedselverspilling.

In Nederland heeft Samen Tegen Voedselverspilling een erkende en unieke positie opgebouwd als onafhankelijke en verbindende partij die private en publieke spelers stimuleert tot verdere actie tegen voedselverspilling.

Nationaal zoeken we nadrukkelijk de samenwerking op aanpalende thema's (eiwittransitie, voedselzekerheid, verpakkingen). Dit doen we samen met innovatiegerichte instellingen en andere partners, vanuit onze missie om het voedselsysteem wendbaar, weerbaar en wederkerig te maken.

Internationaal zijn enkele organisaties actief die buiten Nederland hun diensten aanbieden om voedselverspilling op nationaal of regionaal niveau aan te pakken, zoals WRAP EU en het World Resources Institute. We zien hen vooral als partner in het opzetten van internationale samenwerkingsprojecten. Soms opereren grote consultancybedrijven in ons speelveld, doordat ze op not-for-profit basis initiatieven ondersteunen die voedselverspilling tegengaan. Daarnaast sluiten we actief aan bij wereldwijde netwerken zoals het Global Food Pact, Consumer Goods Forum, FAO, UNEP, OECD en de Champions 12.3 coalitie.

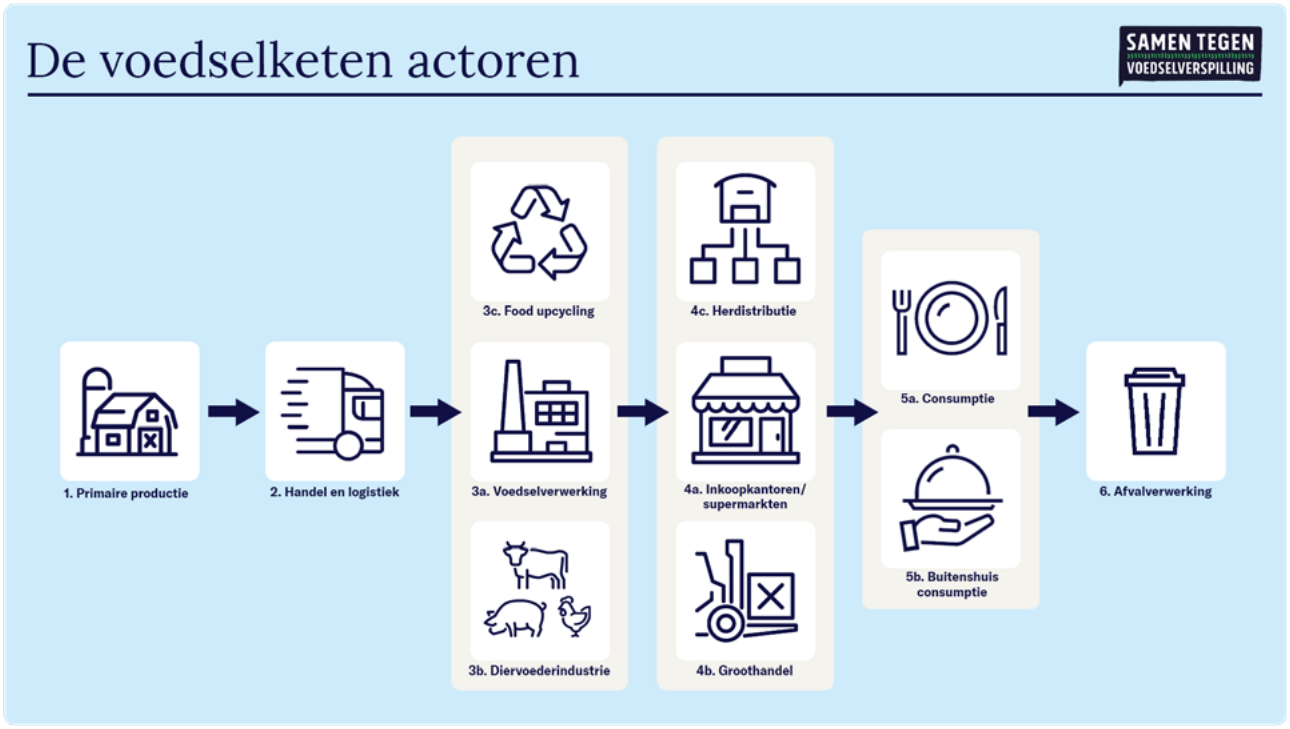
3. INTERNE ANALYSE

3.1 Ecosysteem en werkwijze

Een systeem verander je niet door aan één knop te draaien. Daarom werkt Samen Tegen Voedselverspilling vanuit vier verschillende en samenhangende actielijnen. Deze onderling verbonden actielijnen vormen de pilaren van onze inmiddels bewezen en aangescherpte werkwijze.

Daarnaast blijven we actief zoeken naar stakeholders die vanuit hun rol significant kunnen bijdragen aan het behoud van grondstoffen in de keten. We streven naar een samenstelling van minimaal 80% bedrijven, aangevuld met overheden, maatschappelijke organisaties en kennis- en onderwijsinstellingen. Daarbij bewaken we de balans tussen de drie typen private stakeholders (corporates, MKB en scale-ups) en tussen het halen en brengen van waarde, zodat het STV-ecosysteem optimaal voordeel biedt voor alle stakeholders.

Ook continueren we de samenwerking met branche- en sectororganisaties, o.a. door het uitbreiden van het aantal bedrijven dat rapporteert binnen actielijn 1, voor actieve deelname aan de Verspillingsvrije Week in actielijn 3 en voor de aanpak van de top-10 spelregels in actielijn 4.



Overzicht segmentatie bedrijven en actoren in de voedselketen, farm-to-fork.

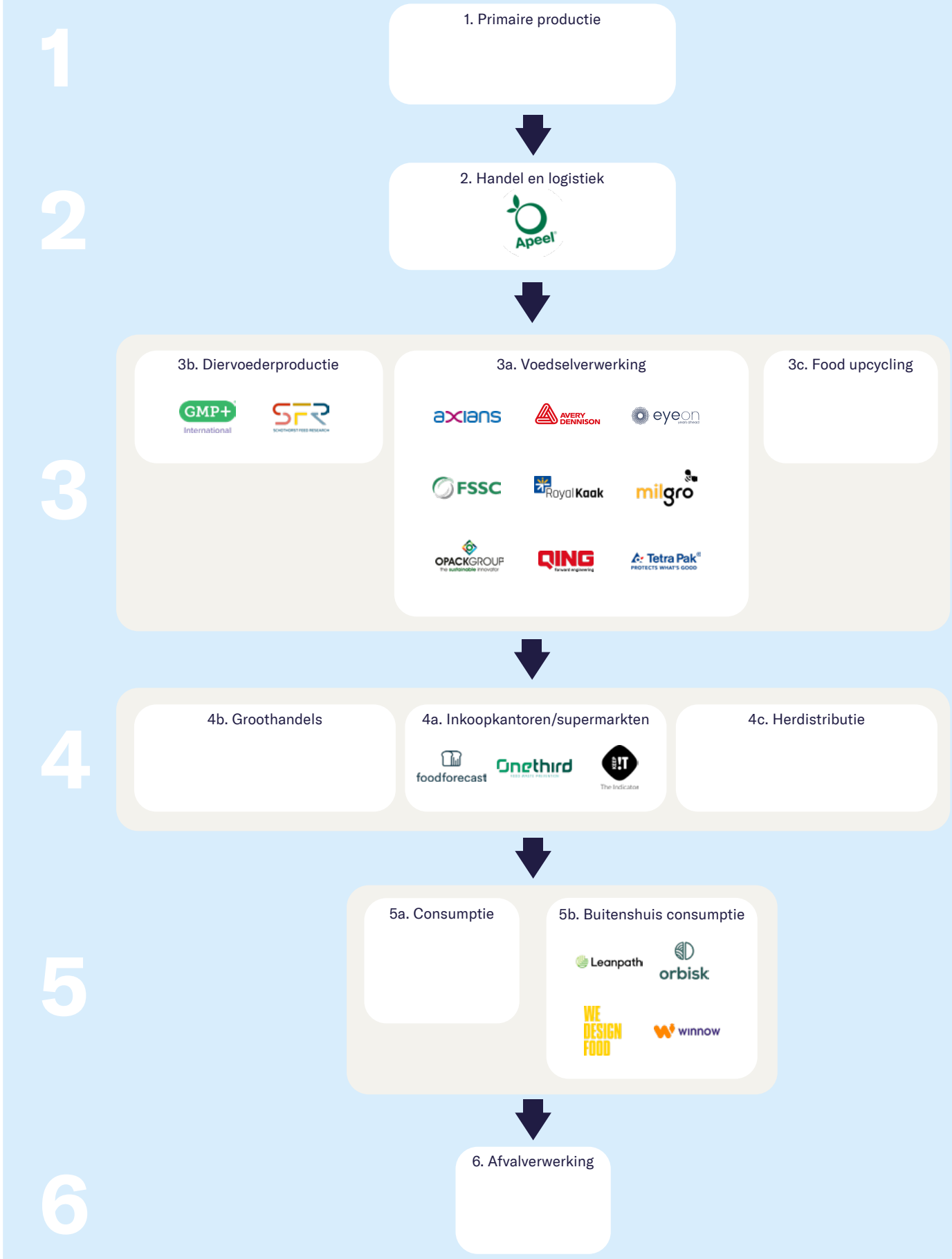
Met de ruim 110 actieve stakeholders hebben we een stevige basis opgebouwd, met voldoende kritische massa om de nationale beweging te laten slagen. Binnen elk segment zijn er voorlopers actief en een uniek onderdeel van ons ecosysteem is de vertegenwoordiging van 80% van de Nederlandse supermarktketen. Zij hebben een cruciale rol bij het realiseren van de doelstellingen, onder andere door het maken van ketenafspraken en het bieden van handelingsperspectief aan consumenten.

Stakeholders - voedselketen actoren



Kijk hier voor het actuele stakeholderoverzicht.

Stakeholders - business services



Kijk hier voor het actuele stakeholderoverzicht.

Stakeholders - enablers

1. Primaire productie

2. Handel en logistiek

3b. Diervoederproductie

3a. Voedselverwerking

3c. Food upcycling

4b. Groothandels

4a. Inkoopkantoren/supermarkten

4c. Herdistributie

5a. Consumptie

5b. Buitenshuis consumptie

6. Afvalverwerking

Consumentenkenmerken

Zakelijke dienstverlening

Sociaal-economische drijfveren

Beleid

Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur

Sociale organisaties

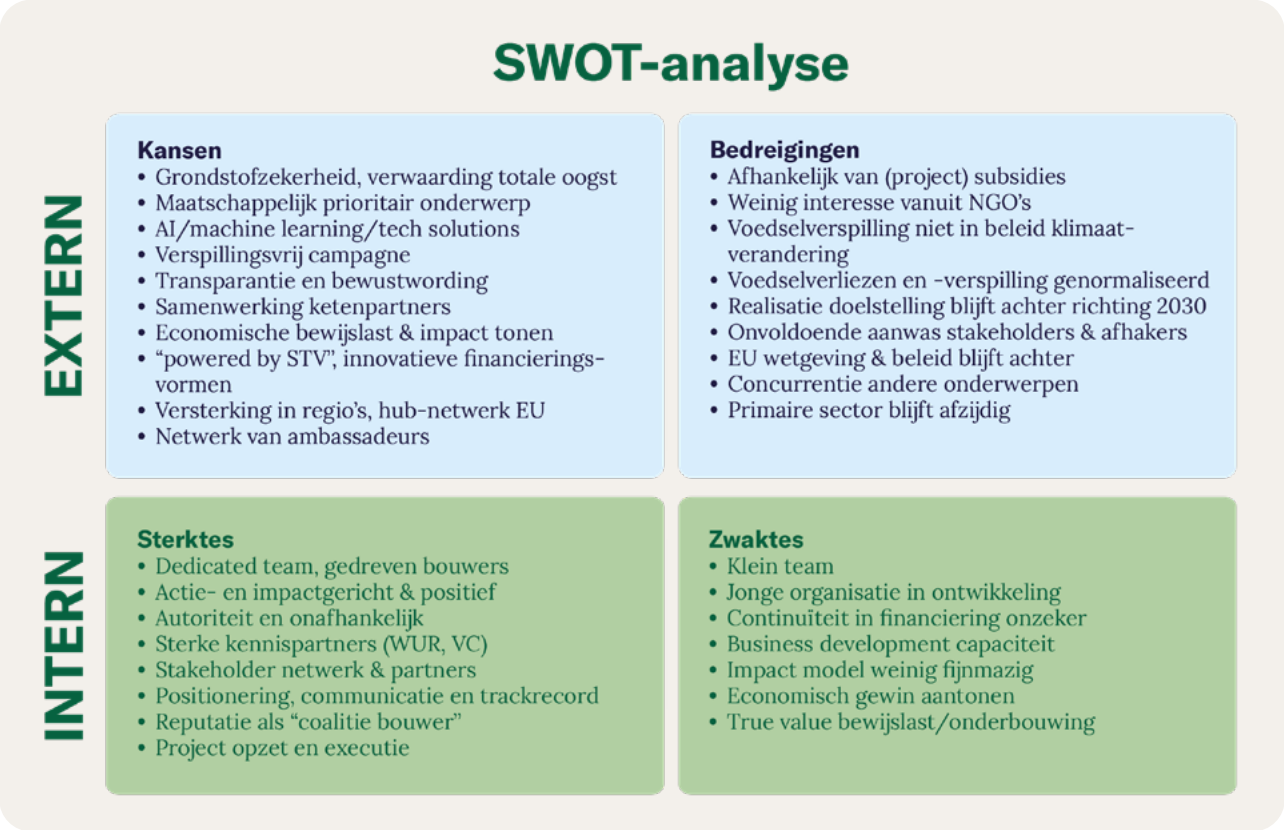
Kennis & onderwijs

Provincies & gemeenten

Kijk hier voor het actuele stakeholderoverzicht.

3.2 SWOT-analyse

Een SWOT-analyse biedt inzicht in de huidige situatie en ondersteunt bij het maken van strategische keuzes, zodat kansen beter benut en risico's vermeden kunnen worden.
Voor Samen Tegen Voedselverspilling is een eerste aanzet tot een SWOT-analyse gemaakt, met nadere toelichting van de kansen en bedreigingen.

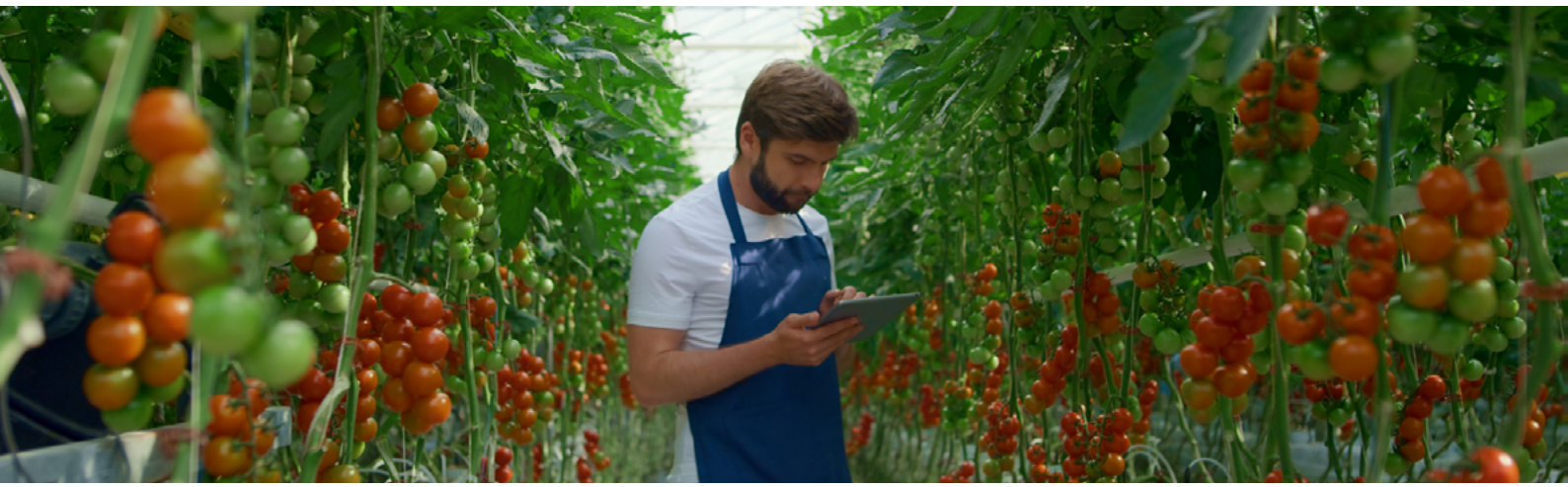


SWOT-analyse.

Kansen

- Grondstofzekerheid en verwaarding totale oogst:
  - Grondstofzekerheid wordt belangrijker in Europa door geopolitieke ontwikkelingen; EU CSRD wetgeving en scope 3 rapportage bieden kansen. Klimaatimpact integreren in verdienmodel en nationale rekensystematiek opnemen, true value en true pricing toepassen voor waardecreatie. Verbinding leggen tussen onderwerp voedselverspilling en een wendbaar, weerbaar en wederkerig voedselsysteem.
  - Versterking van de koppeling met primaire sectoren, met verwaarding van totale oogst als perspectief, wendbare ketens en een weerbaarder en wederkerig voedselsysteem.
- Maatschappelijke relevantie: voedselverliezen en -verspilling tegengaan is een maatschappelijk prioritair onderwerp, hoog impactvol als klimaatoplossing en breed gedragen door consumenten en bedrijven. Het thema is minder controversieel dan andere duurzaamheidthema's en te koppelen aan andere thema's.
- AI/machine learning/tech solutions: afstemming vraag & aanbod (replenishment, forecasting, wendbare ketens), citizens science (bijv. analyse voedselverspilling in huishoudens), verwaarding reststromen (data koppelingen). STV als activatiepartner voor technologiebedrijven en universiteiten.
- Verspillingsvrij campagne: de nationale consumentenactivatiecampagne Verspillingsvrije Week is een key succes factor en positioneringsthema voor consumentgerichte bedrijven. De week biedt kansen voor meer impact in het veranderen van de voedselomgeving.

- Transparantie en bewustwording: bevordert samenwerking en inzicht; belangrijk voor het realiseren van gezamenlijke doelen. Standaarden koppelen aan grondstofbenutting (keurmerken en managementsystemen).
- Ketensamenwerking: Target-Measure-Act-aanpak om preferred ketenpartners te ondersteunen en economische voordelen zichtbaar te maken.
- Economische bewijslast en impact tonen: helpt extra bedrijven te inspireren en motiveren om strategische agenda 's op te stellen en implementatie uit te rollen.
- Powered by STV: uitbreiding rol in projecten als regisseur, supportpartner of "powered by STV" met strategische partnerships (bijv. consumentgericht, keurmerken, standaardisatie).
- Innovatieve financieringsvormen: bijv. koppeling aan gerealiseerde besparingen door beter grondstofgebruik.
- Versterking, regionaal en Europees:
    - Regionale uitbreiding: versterking van beweging in regio's en via gemeenten-aanpak.
    - Europees netwerk: uitbouwen hub-netwerk in Europa, support voor andere EU-peers en lidstaten om bindende EU-doelen te halen, invloed op EU-beleid en -wetgeving.
- Netwerk van ambassadeurs: uitbouwen van netwerk van strategische en werkvloer-ambassadeurs, inclusief Waste Warrior Brigade.



Bedreigingen

- Te afhankelijk van (project-)subsidies: vanuit publieke organisaties (nationaal, EU, regionaal, lokaal), te weinig structurele bronnen van financiering. Onzekerheid in meerjarenfinanciering voor dit thema door geopolitieke ontwikkelingen en veranderingen in nationale politiek.
- Te weinig interesse en prioriteit vanuit NGO's/maatschappelijk middenveld: Ze zien te weinig link naar grote maatschappelijke uitdagingen, Complex issue zonder controversie (niemand is in z'n algemeenheid voor voedselverspilling).
- Voedselverspilling niet in beleid klimaatverandering: wordt niet opgenomen door overheden, en niet beschouwd als een serieuze oplossing om klimaatverandering tegen te gaan. Nationale rekensystematiek neemt veelal alleen emissie binnen landsgrenzen meenemen, en beperkt daardoor erkenning van bijdrage van ons thema. Daarnaast heeft het klimaat-vraagstuk politiek en beleidsmatig de afgelopen jaren een lagere prioriteit.
- Voedselverliezen en -verspilling genormaliseerd; het huidige voedselsysteem normaliseert en accepteert verliezen; wordt vaak doorberekend aan de consument. De quick-wins zijn binnen en een daling van 20% is gerealiseerd. Dat maakt volgende stappen uitdagend, o.a.in te zetten volgende stappen voor verandering consumentengedrag.
- Realisatie doelstelling blijft achter richting 2030: voor behalen van 2030-doelen is versnelling in de hele keten nodig - van primaire producent tot en met consument - om verdere daling te realiseren. De afgelopen jaren is een daling zichtbaar, nationaal en bij actieve stakeholders. Blijft de voortgang richting 2030 achter, dan ontstaat het risico dat de noodzakelijke versnelling en sectorbrede opschaling uitblijven.

- Onvoldoende aanwas en uitval van stakeholders: verminderen actieve participatie, potentiële impact en inkomsten.
- EU-wetgeving & -beleid blijft achter: bemoeilijkt implementatie en opschaling van innovaties en oplossingen in Europa. Buiten Europa is veelal meer ruimte vanuit wetgeving.
- Concurrentie met andere onderwerpen: om aandacht, capaciteit en middelen, (meer single-issue) zoals plastics, meer plantaardig of de energietransitie.
- Primaire sector blijft afzijdig: in het aangaan van ketensamenwerking voor een wendbare en weerbare voedselketen met optimale grondstofbenutting, waardoor (over-)productie en verwaarding van de totale oogst niet systemisch worden aangepakt.



Sterktes

- Dedicated team, gedreven bouwers: collegiaal, aanvullende kerncompetenties en focus-gebieden.
- Actie- en impactgericht & positieve mindset: kunnen bijdragen aan duurzaamheid is een belangrijke drijfveer, alsmede van betekenis kunnen zijn voor de maatschappij: ecologisch en sociaal.
- Autoriteit en onafhankelijk: not-for-profit, integere en deskundige organisatie.
- Sterke kennispartners (WUR en VC): alsmede het commitment van de dragende organisaties: ministerie van LVVN, gemeente Meierijstad en provincie Noord-Brabant en de leden van het bestuur.
- Stakeholder netwerk & partners: m.n. ketenbreed en sterke vertegenwoordiging van bedrijven in de voedselketen, groot en MKB. Professioneel, persoonlijk relatiebeheer bij grootste deel stakeholders.
- Positionering, communicatie en trackrecord: betrouwbaar in het leveren van resultaten, organiseren van kleine en grote events, positieve zichtbaarheid van het onderwerp en oplossingen en bieden van een platform aan de voorloper stakeholders.
- Reputatie als “coalitie bouwer”: steeds meer, voor complexe multi-actor vraagstukken. We zijn voorloper in ontwikkeling, aan de “kop van de curve”; o.a. door te kiezen voor een systemische aanpak gericht op grote maatschappelijke uitdagingen.
- Projectopzet en -executie; de afgelopen jaren zijn we doorontwikkeld naar een professionele projectorganisatie, waarbij succesvol projecten worden opgezet, financiering wordt georganiseerd en in de uitvoering de beoogde resultaten en outcomes worden gerealiseerd.

Zwaktes

- Klein team: daardoor keuzes en prioritering noodzakelijk, in type projecten en andere activiteiten. Organisatie is beperkt robuust; beperkte vervangbaarheid van aantal cruciale (strategische) functies. Dit vraagt om aandacht en een verdere doorontwikkeling als netwerk-organisatie met onze partners.
- Jonge organisatie in ontwikkeling: processen, cultuur en ICT-systemen doorontwikkelen in de nieuwe fase, met behoud van de voordelen van een agile team en organisatie.
- Continuïteit in financiering onzeker: is een jaarlijkse uitdaging, aangezien financieringen een beperkte looptijd hebben (typisch van 1-4 jaar). De reductie van de LVVN-instellingsfinancie-ring in 2026-2028 brengt extra uitdagingen met zich mee om voldoende inkomsten te organiseren. Voor 2026 is de uitgangssituatie goed.
- Business development capaciteit: is beperkt, alsmede de capaciteit voor professioneel relatiebeheer voor alle stakeholders. Mede hierdoor is de aanwas van nieuwe stakeholders in 2024 en 2025 lager dan beoogd.
- Impact model weinig fijnmazig; maakt het lastig om ons belangrijkste doel – daling van voedselverspilling in kton met 50%, in de context van een wendbaar en weerbaar voedsel-systeem - nauwkeurig te kunnen monitoren. Een fijnmazig model en methode is nodig om de voortgang te volgen, en de verdere uitdagingen en kansen te identificeren. In 2030 maken we de balans op. Dit betekent dat we scherper moeten koersen en onze prioriteiten en keuzes moeten maken.
- Economische opbrengst aantonen: van betere grondstofbenutting en minder voedsel-verspilling. Dit kan helpen om nieuwe partijen te stimuleren. Omdat dergelijke data vaak vertrouwelijk zijn, of niet beschikbaar zijn voor Samen Tegen Voedselverspilling, is dit een gemiste kans. Dit zou met name kunnen helpen om bedrijven uit de primaire sector aan boord te krijgen.
- True value bewijslast en onderbouwing: is nog lastig. Maatschappelijke waarden laten zien en het berekenen van de externaliteiten vormen een voordeel om bedrijven extra stappen te laten zetten.



3.3 Capaciteit

De gezamenlijke strategische agenda 2026-2030, met haar ambitie en vier actielijnen, vormt de routekaart naar impact. Door organisaties en initiatieven te verbinden en te versnellen, werken we toe naar de halvering van voedselverspilling in 2030. Per actielijn is een werkgroep gevormd waarin stakeholders acties en processen organiseren om de doelen te realiseren.

De management- en organisatie-activiteiten worden uitgevoerd op twee niveaus:

1. Strategie & doelstellingen (bestuur): Het bestuur is eindverantwoordelijk en besluitvormend, onder leiding van een onafhankelijke voorzitter.
2. Operationeel management (MT): Het managementteam, onder leiding van de directeur, stuurt de operationele coördinatie en uitvoering aan. Het dedicated team bestaat uit 15 medewerkers.

3.4 Huidige maatschappelijke impact

Mede dankzij de structurele aanpak onder regie van Samen Tegen Voedselverspilling is de voedselverspilling in Nederland met gemiddeld 20% gedaald ten opzichte van 2018. Concrete wapenfeiten: consumenten verspilden in 2022 al 23% minder dan in 2015 en supermarkten in 2024 zelfs 35% minder dan in 2018. Dat betekent een reductie van circa 200.000 ton goed voedsel per jaar, goed voor een besparing van zo'n 900 miljoen euro (verkoopwaarde).
De belangrijkste resultaten zijn samengevat in het Impact rapport 2024.

DE BELANGRIJKSTE IMPACT VAN 2025

In 2025 zijn ruim **110** stakeholders aangesloten bij Samen Tegen Voedselverspilling.

De Coalitie Houdbaarheid groeit naar **13 leden** en zet de houdbaarheidsiconen op **meer dan 7.000** producten.

Uit onderzoek blijkt dat bij bedrijfsrestaurants van overheidsgebouwen, bedrijven, onderwijsinstellingen en ziekenhuizen gezamenlijk 886 ton voedsel is verspild tijdens de meetperiode. Het aantal gram voedselverspilling per gast is **gedaald met 5%** tussen 2023 en 2024.

Uit de NVB monitor van 2024 blijkt dat het aantal retouren van brood en banket verder is gedaald naar 4,4%. Dat is **bijna de helft minder** dan in 2020.

Het Cluster Gemeenten is opgericht met **12 koploper gemeenten**.
Tijdens een bijeenkomst gingen ruim 60 gemeenten en afval- en milieudiensten gingen met elkaar in gesprek over hun rol in het verminderen van verspilling.

Tijdens de Verspillingsvrije Week 2025 inspireerden **ruim 250** bedrijven en organisaties Nederlanders om minder te verspillen.

100 bedrijven monitoren hun voedselverspilling in **10 sectoren**: NVB (brood en banket), VAVI (industrie aardappelen), retail, COV (vlees), VNV (vleeswaren), Visfederatie (groothandel en de verwerking van vis, schaal- en schelpdieren), GroentenFruit Huis, VBZ (bakkerij- en zoetwaren), Veneca (bedrijfscatering) en Hotels.

Binnen het cluster circulaire dierlijke eiwitketens zijn **4 cases** afgerond en **7 nieuwe cases** gestart t.a.v. het verwaarden van reststromen tot diervoer.

→ Bekijk de highlight video van 2025

Overzicht van de impact in 2025 van het Samen Tegen Voedselverspilling ecosysteem.

4. STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN 2026 - 2030

4.1 Voedselzekerheid

Het tegengaan van voedselverliezen en -verspilling speelt een belangrijke rol in een voedselsysteem dat wendbaar, weerbaar en wederkerig is. En het kan tegelijk perspectief bieden voor de keten. Door efficiënter om te gaan met voedsel en grondstoffen, verkleinen we de kwetsbaarheid van het systeem bij externe druk en onvoorziene omstandigheden en versterken we voedselzekerheid.



Wendbaar
Een voedselsysteem dat snel kan inspelen op veranderende omstandigheden, zoals fluctuaties in grondstoffen, marktontwikkelingen, wet- en regelgeving of klimaatverandering. Wendbaarheid betekent dat ketenpartners flexibel samenwerken, innovaties toepassen en processen bijsturen om verspilling te minimaliseren en economische en maatschappelijke waarde te maximaliseren.



Weerbaar
Een voedselsysteem dat bestand is tegen schokken en risico's, zoals klimaatextremen, logistieke verstoringen of beleidsveranderingen. Weerbaarheid betekent dat het systeem robuust is, continuïteit kan waarborgen, afhankelijkheden beperkt en zich kan herstellen van onverwachte situaties, zodat voedselzekerheid en duurzaam grondstofgebruik behouden blijven.



Wederkerig
Een voedselsysteem waarin samenwerking en gedeelde waarde centraal staan. Alle ketenpartners, van producent tot consument, profiteren van efficiënte grondstofbenutting en minimalisatie van verspilling. Wederkerigheid betekent dat economische, sociale en ecologische voordelen eerlijk worden verdeeld en dat acties van de ene partij bijdragen aan het succes van de ander, waardoor een duurzaam en collectief systeem ontstaat.

4.2 Rollen van Samen Tegen Voedselverspilling

Voor stakeholders bieden we een platform voor het etaleren van showcases en best practices. En een innovatiegericht ecosysteem voor het uitwisselen van ervaringen en het verkennen van nieuwe samenwerkingen. We vervullen daarbij drie typen rollen binnen initiatieven, coalities en projecten:

1. **Lead** - in een beperkt aantal ambitieuze en complexe multi-stakeholdertrajecten treedt STV op als onafhankelijke regisseur en coördinator in de coalitievorming en uitvoering.
2. **Actief partner** - deelname aan projecten van stakeholders of consortia.
3. **Volgend/ondersteunend** - rol als adviseur en platform voor kennisdeling bij initiatieven van stakeholders.

Daarnaast ligt er een kans om een vierde rol te ontwikkelen:

4. **Powered by STV** - als strategische partner bijdragen aan de brede uitrol van oplossingen (bijv. consumentgericht, keurmerken, standaardisatie).

Ons plan blijft flexibel om in te spelen op externe ontwikkelingen, met als vaste focus: duurzame impact.

4.3 Strategische doelen

Onze maatschappelijke impactdoelen voor de komende vijf jaar benoemen we hieronder. Het einddoel sluit aan bij onze missie: in 2030 voedselverspilling in Nederland halveren tot maximaal 1 miljard kilo, gekoppeld aan een reductie van ca. 3 Mton broeikasgassen ten opzichte van 2018. Randvoorwaardelijk hierbij is dat de EU bindende doelstellingen definitief vaststelt en dat de implementatie van CSRD een aanjager wordt voor versnelling bij het terugdringen van voedselverspilling door (grotere) bedrijven in Nederland. Hiervoor is verbreding van de strategie naar de hele keten cruciaal, met structurele aanpak van zowel voedselverliezen als voedselverspilling bij de bron.

Om dit te realiseren werken we vanuit een heldere strategie en visie, ondersteund door een professionele organisatie en aansturing. Samen Tegen Voedselverspilling organiseert publieke en private middelen (cash en in-kind) op een geïntegreerde en gestructureerde manier, zodat we ook een aantrekkelijk knooppunt zijn voor extra investeringen en multipliereffecten. Ons team is daarbij de belangrijkste asset: een dedicated groep professionals die samen met stakeholders en partners activiteiten uitvoert om de doelen te bereiken.

Doel per jaar	2026	2027	2028	2029	2030
Voedselverspilling (kton)	1.500	1.400	1.300	1.150	1.000
Lagere CO2-uitstoot (kton)	1.500	1.800	2.100	2.550	3.000

4.4 Operationele doelen

Uit de externe analyse en de stakeholderconsultatie komen vijf operationele speerpunten naar voren voor de komende periode:

1. Samenwerking als noodzaak - faciliteren, verbinden en initiëren van samenwerkingen in de hele keten.
2. Coalitions of the willing - als keten verantwoordelijkheid nemen, experimenteren en innoveren, met vertrouwen en moed als basis.
3. Bewustwording en de Verspillingsvrije campagne.
4. Data en transparantie - versterken samenwerking leidt tot betere samenwerking om gezamenlijke doelen te bereiken. Economische prikkels en regelgeving benutten om de verandering te versnellen.
5. Normering en Europese strategie - Europese partnerships versterken.

Doel per jaar	2026	2027	2028	2029	2030
Stakeholders	110	135	160	185	210
Coalities	6	7	8	9	10
Partners Verspillingsvrij Campagne	250	270	290	310	330
Sectoren monitoring	10	12	14	16	18
Partners monitoring	120	155	200	260	320
Partners internationaal	5	7	10	13	15

Op basis hiervan zijn bovenstaande specifieke operationele doelen gedefinieerd om in de volgende fase de nationale beweging en het ecosysteem verder te mobiliseren en activeren. Om onze doelen te bereiken, zetten we sterk in op drie pijlers: impact in de praktijk, innovaties en oplossingen. We creëren de voorwaarden voor implementatie en opschaling van oplossingen. En inspireren en enthousiasmeren het bedrijfsleven en onze stakeholders om voedselverspilling en -verliezen te voorkomen en reduceren, en onvermijdbare reststromen optimaal te verwaarden. De afgelopen jaren heeft Samen Tegen Voedselverspilling zich steeds meer ontwikkeld tot dé multi-stakeholder coalitiebouwer voor systemische vraagstukken.



1 - Samenwerking als noodzaak

Beoogd resultaat: Doorgroei en onderhouden van het aantal gecommitteerde en actieve stakeholders in het ecosysteem van 110 in 2026 met 25 per jaar tot tenminste 210 in 2030.

Context
Om onze doelen voor 2030 te halen, en te versnellen en verbreden, is het cruciaal dat het aantal actieve stakeholders groeit. We richten ons op partijen die concreet kunnen bijdragen aan het behoud van grondstoffen in de keten. Onze ambitie is een netwerk met minimaal 80% bedrijven, aangevuld met overheden, maatschappelijke organisaties en kennis- en onderwijsinstellingen. Belangrijk is dat er een goede balans is tussen de drie typen private stakeholders (corporates, MKB en scale-ups) en tussen wat stakeholders halen en brengen. Dit is essentieel voor de waarde van het Samen Tegen Voedselverspilling-ecosysteem.

Aanpak
We werven proactief nieuwe stakeholders in sectoren en segmenten die cruciaal zijn voor het behalen van de impactdoelen uit de zes roadmaps. Hierbij werken we via onderstaande focus-gebieden:

- Groei van bestaande coalities, zoals de clusters Reststromen Circulaire Dierlijke Eiwitketens, Brood & Banket, Foodservice en Koplopergroep Verspillingsvrije Gemeenten.
- Uitbouwen van de clusteraanpak binnen out-of-home segmenten, zoals bedrijfscatering, partycatering en zorginstellingen.
- Coalities rond specifieke top 10 spelregels, bijvoorbeeld verduidelijking van houdbaarheids-datums (Coalitie Houdbaarheid) en standaardisatie van data-transparantie.
- Betrekken van de primaire sector door te starten met een cluster (jonge) ondernemende boeren en telers, gericht op ketensamenwerking, veerkrachtige en wendbare ketens en concrete businesscases rond verwaarden van de totale oogst, en inclusieve vormen van ketensamenwerking.

- Betrekken van het maatschappelijke middenveld: actiever betrekken om het ecosysteem nog meer in balans te krijgen.
- Partnerships consumentenactivatie: doorontwikkeling van het partnershipmodel rond de Verspillingsvrije Week en andere consumentenacties.
- Nieuwe strategische rollen: verkennen van nieuwe “powered by STV” rol in initiatieven met strategische partnerships (bijv. consumentgericht, keurmerken en standaardisatie).

We versterken de samenwerking met branche- en sectororganisaties, onder andere om het aantal bedrijven dat rapporteert in actielijn 1 uit te breiden, actieve deelname aan de Verspillingsvrije Week in actielijn 3 te vergroten en de top 10 spelregels in actielijn 4 verder uit te rollen.
We streven naar een gezonde balans van (nieuwe) stakeholders met specifieke rollen in het innovatie-ecosysteem:
- Actief in de voedselketen, middel en grootbedrijf -60%.
- Toeleverancier of serviceprovider aan de actoren in de voedselketen -20%.
- Onderdeel van de enabling environment (publieke organisaties, brancheorganisaties, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties) -20%.

Daarnaast streven we nadrukkelijk naar uitbreiding in de voor ons cruciale sectoren, zoals de levensmiddelenindustrie en food-service sector. We hebben specifiek de ambitie om relatief meer stakeholders aan ons te binden in de primaire sector voor een ketenbrede aanpak.



2 - Coalitions of the willing

Beoogd resultaat: Groei met jaarlijks minimaal één nieuwe multistakeholder coalitie, van 6 coalities begin 2026 naar 10 coalities eind 2030.

Context
Het halveren van voedselverspilling in Nederland tegen 2030 is alleen haalbaar als de diversiteit van stakeholders toeneemt en zij zich met commitment richten op impact en opschaling. Samen Tegen Voedselverspilling werkt proactief en programmatisch samen met partijen: we initiëren en ondersteunen initiatieven en projecten en geven mede uitvoering aan specifieke plannen, altijd vanuit een systemische aanpak. Impactgedreven, multistakeholder coalities spelen hierbij een sleutelrol; ze zijn gericht op gezamenlijke aanpak van een systemisch en complex vraagstuk rond innovatie in de voedselketen, met Samen Tegen Voedselverspilling als coördinator/penvoerder, inclusief organisatie van projectfinanciering.

Aanpak
Tot nu toe hebben we zes van dergelijke clusters of coalities opgezet:
1. Reststromen Circulaire Dierlijke Eiwitketens, met daarbinnen een innovatiecluster en een coalitie met corporate bedrijven.
2. Cluster Brood & Banket.
3. Foodservice-cluster.
4. Coalitie Houdbaarheid.
5. Food2Food-cluster.
6. Koplopergroep Verspillingsvrije Gemeenten.

Daarnaast verkennen we momenteel twee nieuwe coalities:
- **Waste Warrior Brigade:** een (inter)nationaal netwerk van koplopers uit MKB+ en grote bedrijven die al ver gevorderd zijn in hun aanpak van voedselverspilling. De focus ligt op inspiratie delen, best practices uitwisselen en collectief leren en verbeteren, inclusief interne processen.
- **Social Food Coalitie:** samenwerking met Voedselbanken Nederland, gericht op structurele verwerking van reststromen tot producten voor voedselhulporganisaties.



In de komende periode zetten we ons in om relevante coalities en extra programma's op te starten om de doelen voor 2030 te behalen. Prioriteit daarbij: een cluster van (jonge) ondernemende boeren en telers. In ketensamenwerking werken zij aan concrete (business)cases over het verwaarden van de totale oogst en inclusieve vormen van ketensamenwerking en waardecreatie. Dit moet leiden tot een structureel verbeterd verdienmodel voor boeren.

Daarnaast zien we interesse vanuit vooral middelgrote voedingsmiddelenbedrijven om de gewenste gedragsverandering bij personeel te verankeren. Om dit te ondersteunen ontwikkelen en verspreiden we een pakket middelen - voor alle soorten voedselbedrijven binnen onze stakeholders - om hun dagelijkse operatie te verduurzamen en proefprojecten rond medewerkersbetrokkenheid op te zetten, met ruimte om van elkaar te leren.

Onze focus blijft vooralsnog gericht op het opzetten van consortia en ontwikkelen van concrete projectplannen, waarbij financiering wordt gezocht via bestaande instrumenten, zoals o.a. het topsectorenprogramma in samenwerking met kennisinstellingen. Vanaf 2026 worden nieuwe calls-for-proposals verwacht vanuit de Europese Commissie in het Single Market Program, ter ondersteuning van acties van EU-lidstaten.

Hoofddoel van actielijn 4 "Spelregels Veranderen" is: de spelregels voor ondernemers en bedrijven zo aanpassen dat effectieve grondstofbenutting (verminderen van voedselverliezen en -verspilling) aantrekkelijk én noodzakelijk wordt, en reststromen optimaal worden verwaard. In 2026-2030 starten aanvullende programma's gericht op specifieke spelregels, via coalities van partijen die samen willen inzetten op verandering. We zetten hierbij in op pionieren, experimenteren en innovatie, met oog voor mogelijkheden van AI, machine learning en technologie. Transparantie, vertrouwen, verantwoordelijkheid en moed blijven de kernwaarden voor succesvolle ketensamenwerking.

3 - Bewustwording en Verspillingsvrij Campagne

Beoogd resultaat: het aantal officiële partners van de Verspillingsvrije Week campagne jaarlijks met 20 laten groeien naar minimaal 330 in 2030 en tegelijkertijd te zoeken naar alternatieve en aanvullende publieke en private middelen om de campagne voort te zetten (vanwege de naar verwachting dalende publieke financiering).

Context
Met Voedingscentrum als leidende uitvoeringspartner en in samenwerking met stakeholders richten we ons op het stimuleren van consumenten om structureel minder voedsel te verspillen. We zetten in op gedragsverandering door in te spelen op gedragsdeterminanten die daarop van invloed zijn: zoals bewustwording, sociale normen en voedselvaardigheden voor kopen, koken en bewaren. Dit doen we met een mix van informatie, campagnes, interventies en media-inzet, waarbij gezond, betaalbaar, veilig en duurzaam hand in hand gaan.

Aanpak
Voedingscentrum coördineert de campagnes onder de vlag van Samen Tegen Voedselverspilling. De Verspillingsvrije Week is uitgegroeid tot een iconisch activatiemoment met groot bereik, veel diverse partners en miljoenen Nederlanders die tijdens de week extra stappen zetten om voedselverspilling thuis te verminderen.



Overzicht van de impact van de Verspillingsvrije Week 2025.

De nationale overheid speelt een belangrijke rol in het activeren van consumenten, zowel via beleid als actieve uitdrager en financier. Voedingscentrum is de uitvoeringspartner voor de programmalijn consumentenactivatie, en ontvangt hiervoor directe financiering vanuit het ministerie van LVVN. Samen Tegen Voedselverspilling heeft als taken de groep van officiële partners van de campagnes te versterken en uitbouwen, is mede-afzender van de campagnes en interventies, en organiseert gezamenlijke activiteiten, vaak rond de Verspillingsvrije Week of thema's zoals houdbaarheidsdatums. Jaarlijks worden de activiteitenplannen en taken van Voedingscentrum en Samen Tegen Voedselverspilling vastgesteld, in afstemming met het ministerie van LVVN.
De van hieruit uitgevoerde activiteiten worden ondersteund vanuit de programmalijnen en activiteiten door Samen Tegen Voedselverspilling. De resultaten van de Verspillingsvrije Week 2025 laten zien hoe effectief deze samenwerking is.

Na realisatie van de quick-wins in consumentengedrag, met ongeveer 23% minder verspilling thuis, zijn de volgende uitdagingen complexer. In de volgende fase ligt de focus op:

- activeren voedselomgeving: bijvoorbeeld door een cluster voedselomgeving op te zetten met een groep van stakeholders;
- verstevigen lokaal beleid met landelijke dekking: onder meer via koplopergemeenten als experimenteer- en innovatieomgeving;
- versterken link tussen onderwijs en bedrijven.



4 - Data en transparantie

Beoogd resultaat: het aantal deelnemende (sub)sectoren laten groeien naar 18 in 2030, met een bijbehorende aanwas naar 320 deelnemende bedrijven in 2030, o.a. door nieuwe sectoren toe te voegen volgens het monitoring model. Focus ligt op sectoren zuivel, groenten&fruit snijderijen, primaire producenten, extra foodservice-sectoren. Wageningen Research is uitvoerder van de datacollectie, analyse en rapportage binnen deze programmalijn, met directe financiering vanuit het ministerie van LVVN. Samen Tegen Voedselverspilling is mede-afzender en verantwoordelijk voor het uitbreiden en versterken van de rapporterende bedrijven.

Daarnaast geven we jaarlijks een update van de stand van zaken in Nederland, en per sector, van de hoeveelheid voedselverspilling. Hiermee wordt de voortgang van de doelstellingen van Samen Tegen Voedselverspilling gevolgd, geëvalueerd en gebruikt ter verbetering van de jaarlijkse actie-plannen.

Context
De hoofddoelstelling van actielijn 1 “Monitoring & Impact” is het monitoren van en rapporteren over voedselverspilling. Met als doel creëren van inzicht en overzicht in de voortgang op het verminderen van grondstofverlies door voedselverspilling, zowel bij bedrijven en ketenschakels als voor op nationaal niveau.

Aanpak
Sinds 2012 werken onder andere WUR en LVVN aan betrouwbare informatie over omvang, oorzaken en impact van voedselverspilling bij de verschillende actoren in Nederland. Samen Tegen Voedselverspilling hanteert het “Target-Measure-Act” model, waarbij steeds meer bedrijven vrijwillig rapporteren over hun grondstof- en reststromen en de bestemmingen daarvan. Dit is de meest logische en betrouwbare aanpak die internationaal wordt gepropageerd door de leidende organisaties.
Stakeholders en overige bedrijven rapporteren hun resultaten, investeringen en succes-factoren, deels onder vertrouwelijkheidsafspraken. De gegevens worden verzameld via een zelfrapportage-model, dat op termijn gebruikt kan worden om:

- geanonimiseerd te benchmarken tussen bedrijven en sectoren;
- de voortgang van acties op het gebied van grondstofefficiency transparant op nationaal niveau te monitoren.

Het model is de afgelopen jaren succesvol opgezet, en steeds meer sectoren en bedrijven participeren actief. In een tiental sectoren vindt inmiddels een jaarlijkse benchmarkanalyse plaats: supermarkten, industriële bakkers, aardappelverwerkende industrie, groenten- en fruithandel, slachterijen en vleeswarenindustrie, zoetwarenindustrie, vishandel, bedrijfscatering, partycatering en steeds meer hotels en restaurants.



Deelnemers zelfmonitoring 2023-2025

Bedrijfscatering



Hotels



Retail



Brood & banket



Groenten & fruit





Sectoren en bedrijven die structureel deelnemen aan de zelfmonitoring 2023-2025.

De belangrijkste kernactiviteiten van STV voor 2026-2030 zijn:

- Rapportage stimuleren: stakeholders en andere bedrijven aansporen om te rapporteren.
    - o WUR blijft als trusted third party verantwoordelijk voor het verzamelen en analyseren van data van deelnemende bedrijven, gefinancierd door LVVN.
    - o Afspraken maken met WUR en de verzamelde inzichten samen met de bedrijven vertalen naar concrete acties.
    - o Voor deelnemende (nieuwe) sectoren onderzoeken hoe de rapportage het beste kan worden opgezet en gevalideerd.
    - o Vormgeven en uitvoeren van pilots voor het opnemen van voedselverspillingeisen in systematieken van managementsystemen en normen, zoals FSSC22000.
    - o Input leveren voor voedselverspillingeisen in ISO-normen, in samenwerking met NEN.
    - o Ontwikkelen van een overzicht van keurmerken waarin voedselverspillingeisen kunnen worden opgenomen of aangescherpt.
- Meerjarenvisie en plan voor borgen van monitoring.
    - o Diverse scenario's verkennen voor het embedden van monitoring in bestaande uit-vragen en de benodigde randvoorwaarden.
    - o Verkennen hoe AI en slimme datakoppelingen kunnen bijdragen aan transparant inzicht in voedselverspilling.

5 - Normering en Europese strategie

Beoogd resultaat: groei naar 15 Europese partners in 2030.

Context
Internationale samenwerking is een belangrijke sleutel voor verandering van het voedselsysteem in Europa en daarbuiten, en noodzakelijk voor effectieve inzet op verbetering van wet- en regelgeving. We zijn nu verbonden met 5 Europese partners met een vergelijkbare hub-functie of als trekker van een innovatie-ecosysteem op landelijk niveau.

Aanpak
Het behalen van onze doelen in Nederland blijft voorop staan. Daarnaast willen we stap voor stap onze positie uitbouwen als hub binnen een Europees netwerk en kennisplatform, met een goede balans tussen wat we halen en brengen. Dat doen we door samen te werken met Europese peers en door een Europees netwerk op te zetten waarin professionals in het veld elkaar kunnen vinden om voedselverspilling in hun land versneld aan te pakken. De focus ligt op de thema's consumentenactivatie, monitoring en partnerships.

Door samenwerking met andere partijen in Europa werken we aan verschillende thema's.

- **Ervaringen uitwisselen en kennisdelen** met Europese peers om voedselverspilling sneller aan te pakken en verplichte Europese doelstellingen te halen. Focus ligt op de thema's partnerships, monitoring, innovatie en consumenten activatie. We starten met een kerngroep van Griekenland, Ierland, Zwitserland en Hongarije, met een uitbouw naar minimaal 10 landen in 2028 en 15 in 2030.
- De unieke **ecosysteem aanpak** van Samen Tegen Voedselverspilling **zichtbaar maken** in Europa en verder, inclusief aansluiting bij het Global Food Pact.
- Samen optrekken met Europese peers om **EU wet- en regelgeving te verbeteren** en **nieuwe partnerschappen** hiervoor aan te gaan. Hierbij worden o.a. Europese brancheorganisaties en koepels uit diverse landen betrokken, overheden via het EU-platform Food Losses and Food Waste, de werkgroepen op Food Loss en Food Waste van de OECD, FAO, UNEP, G20 en Champions 12.3, en bedrijfsnetwerken zoals het Consumer Goods Forum, FoodDrinkEurope, Copa-Cogeca, Eurocommerce en -gegeven onze specifieke focus- vertegenwoordigende organisaties van jonge boeren en handelspartijen.

5. COMMUNICATIE & PUBLIC AFFAIRS

5.1 Communicatie

De algemene doelstelling en de afgeleide strategische en operationele doelstellingen moeten worden ondersteund met een duidelijk narratief. Daarin wordt duidelijk welke rol Samen Tegen Voedselverspilling speelt en welke rol (potentiële) stakeholders kunnen spelen om deze doelen te bereiken. Daarnaast is het cruciaal om daarin te expliciteren wat dit voor toegevoegde waarde heeft voor de verschillende doelgroepen waarop we ons richten.

Samen Tegen Voedselverspilling staat bekend als dé autoriteit op het gebied van voedselverliezen en -verspilling, onze positieve naamsbekendheid wordt extern gewaardeerd en daarmee zijn we een waardevolle, onafhankelijke partner met een groot netwerk. Samen Tegen Voedselverspilling legt in haar narratief daarom ook de focus op impact, met samenwerking als uitgangspunt om de beweging tegen voedselverspilling te vergroten en zichtbaar te maken.



Doelgroepen

Bedrijven: veel van onze stakeholders zijn bedrijven en het is belangrijk dat Samen Tegen Voedselverspilling steeds meer door het bedrijfsleven gedragen gaat worden: daar zitten de oplossingen. Bedrijven in de primaire sector zijn een onmisbare maar ondervertegenwoordigde schakel in de aanpak van verliezen en verspilling die daarom een gerichte communicatieaanpak vraagt.

Overheid: zowel, lokale, regionale, landelijke als Europese overheid hebben we nodig voor de juiste stimuli in beleid, wet- en regelgeving om impact op lange termijn te borgen.

Consument: een derde van de voedselverspilling vindt plaats bij de consument thuis, die moeten we direct bereiken én via (de producten en diensten) van onze stakeholders.

Thema's

De mix van boodschappen is van belang en krijgen telkens een ander gewicht, maar allen leiden naar een wendbaar, weerbaar en wederkerig voedselsysteem.

Voedselzekerheid
Aantonen welke rol de aanpak van voedselverspilling speelt om te komen tot een wendbaar, weerbaar en wederkerig voedselsysteem.

Klimaat
Minder voedselverspilling en een meer plantaardig eetpatroon zijn twee van de belangrijkste klimaatoplossingen, waarbij voedselverspilling kan rekenen op meer draagvlak.

Sociaal
De sociale component van voedselverspilling wordt breed gedragen door zowel consument als politiek, door explicieter te maken hoe het werk van Samen Tegen Voedselverspilling daaraan bijdraagt, kan de aanpak rekenen op een breed draagvlak.

Economie
Bedrijven zijn niet alleen de oplossing, maar profiteren ook van het terugdringen van voedselverspilling, Nederland profiteert weer van een sterke, innovatieve en duurzame economie.

Communicatiedoelstellingen

Strategisch doel: bijdragen aan een wendbaar, weerbaar en wederkerig voedselsysteem.
Communicatiedoel: narratief bouwen waarom Samen Tegen Voedselverspilling daaraan bijdraagt.

Strategisch doel: halveren voedselverspilling.
Communicatiedoel: gericht per doelgroep expliciteren hoe je daaraan bij kunt dragen, welke toegevoegde waarde Samen Tegen Voedselverspilling daarbij voor jouw bedrijf/beleid heeft en welke impact dit heeft voor jezelf, je bedrijf en je omgeving.

Strategisch doel: minder CO_2 uitstoot.
Communicatiedoel: duidelijke link leggen tussen minder voedselverliezen en -verspilling en ecologische impact en uitstoot van broeikasgassen.

Operationele doelen: meer stakeholders en partners, in meer coalities en monitoringstrajecten.
Communicatiedoel: onderbouwd verhaal wat de meerwaarde is van Samen Tegen Voedselverspilling voor een (potentiële) stakeholder.



Communicatiemiddelen

Om bovenstaande doelstellingen te bereiken zetten we diverse middelen in. Die spitsen we toe per doelgroep en actualiseren we per tijdsgewricht. In de basis bestaat dit minimaal uit:

Website: hét visitekaartje met een centrale rol in onze kennisbankfunctie voor alle doelgroepen met inspirerende testimonials inclusief bewijslast.

Nieuwsbrieven: specifiek gericht op stakeholders met de belangrijkste ontwikkelingen, de publieke variant informeert de brede achterban en geeft initiatieven van stakeholders een podium.

Social media: LinkedIn is een B2B-kanaal bij uitstek waarop Samen Tegen Voedselverspilling dagelijks zichtbaar en in gesprek is, via Instagram richten we ons op de consument.

Presentaties: we verspreiden de verspillingsvrije boodschap via optredens op congressen, symposia, campagnes en workshops van stakeholders en eventpartners.

Pers: gericht aandacht vragen en versterken, specifieke vraagstukken agenderen via TV, radio, kranten, social media en vakpers.

Onderwijs: kennis bundelen, ontsluiten en verspreiden via aansprekend materiaal en visualisaties zodat onderwijsinstellingen onze boodschap uit kunnen dragen en oplossingen helpen vormgeven.



5.2 Public Affairs

Om economische prikkels en regelgeving te veranderen - zodat grondstofbenutting en waardecreatie onderdeel worden van een wendbare, weerbare en wederkerige voedselketen - is een strategische public affairs aanpak noodzakelijk. Samen Tegen Voedselverspilling heeft een sterke basis: samenwerking met het ministerie van LVVN, een goed Europees netwerk waarin Samen Tegen Voedselverspilling als autoriteit wordt gezien, een stevig verankerde Verspillingsvrije Week, actieve stakeholders en media die ons weten te vinden. Onze storytelling richting de verschillende doelgroepen is gebaseerd op en uitgewerkt in het communicatiebeleid.

Public Affairs doelgroepen

Ons ecosysteem is breed en divers en heeft daarom de ondersteuning nodig van alle overheidslagen en samenwerkingsverbanden die invloed hebben op beleid:



Lokaal: lokale en regionale voedselstrategieën van gemeenten.

Regionaal: Provincies en samenwerkingsverbanden zoals FoodNL.



Nationaal: ministeries (LVVN, KGG, VWS, EZK, I&W), Tweede Kamer, planbureaus, coalitiepartners in het voedselcluster.

Europees: Europese Commissie (DG SANTE, DG AGRI), MEP's, Copa-Cogeca.



Bondgenoten en partners: stakeholders, EU practitioners network, EU Food Losses and Food Waste Platform, Global Champions 12.3.

Public Affairs doelstellingen

Strategisch doel: bijdragen aan een wendbaar, weerbaar en wederkerig voedselsysteem.
Public Affairs: met het juiste narratief overheden duidelijk maken waarom de aanpak van voedselverliezen en -verspilling bijdraagt aan zo'n voedselsysteem en tegelijk aan hun eigen beleidsdoelstellingen.

Strategisch doel: halveren voedselverspilling.
Public Affairs: de publieke opinie verbonden houden aan het thema, zodat de aanpak van voedselverliezen en -verspilling in Nederland en Europa beter in beleid wordt vastgelegd.

Strategisch doel: minder CO2 uitstoot.
Public Affairs: concreet maken welke ecologische impact een effectief grondstofbeleid heeft en hoe dit bijdraagt aan grotere maatschappelijke agenda's en beleidsplannen, zoals het nationale Klimaatplan en het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB-2028).

Operationele doelen: meer stakeholders en partners, in meer coalities en monitoringstrajecten.
Public Affairs: het belang van samenwerking in clusters en monitoringstrajecten agenderen en overheden betrekken om dit te stimuleren.

Public Affairs middelen

Lobby: position papers, kennissessies, werkbezoeken, agendering.
Alliantievorming: coalities met ketenpartijen, maatschappelijke organisaties en regio's.
Communicatie: een effectief grondstofbeleid positioneren als belangrijke bijdrage aan voedselzekerheid, klimaat, sociale zekerheid en een sterke duurzame economie.
Kennis & data: monitoring van voedselverliezen en -verspilling, best practices en impactrapportages.

6. ORGANISATIE EN HR-BELEID

Om onze maatschappelijke opgave te bereiken is een sterk en betrokken team essentieel. Ons HR-beleid vormt de basis om professionals te werven, ontwikkelen en behouden, zodat zij met energie en vakmanschap hieraan kunnen bijdragen.

6.1 Visie en uitgangspunten

Ons HR-beleid sluit direct aan bij de kernwaarden van onze organisatie. Extern werken wij vanuit de waarden: onafhankelijk, gezamenlijk, impactgericht en faciliterend. Intern doen wij dat vanuit de waarden: integriteit, respect, samen en betekenisvol. Wij geloven dat medewerkers het verschil maken in het bouwen van coalities en het realiseren van doorbraken. Strategisch HR-beleid betekent voor ons: investeren in mensen zodat zij duurzaam inzetbaar zijn, zich kunnen ontwikkelen en hun werk als waardevol ervaren.

6.2 Medewerkersbestand en cultuur

Samen Tegen Voedselverspilling is een compacte organisatie met 13 medewerkers in loondienst. Het totale team bestaat uit 15 medewerkers: een directeur, een manager bedrijfsvoering en financiën, een officemanager, drie programmamanagers, vijf projectmanagers, een manager communicatie en twee communicatiemedewerkers. Dit vraagt om korte lijnen, nauwe samenwerking en duidelijke verantwoordelijkheden. Onze cultuur kenmerkt zich door professionaliteit en betrokkenheid, waarbij ieder teamlid vanuit intrinsieke motivatie bijdraagt aan onze missie.



6.3 Kernonderdelen van ons HR-beleid

Het HR-beleid richt zich op drie pijlers: instroom, doorstroom en behoud.

Instroom: we selecteren professionals die beschikken over de juiste kennis en ervaring én zich herkennen in onze missie en kernwaarden. Werving en selectie zijn gericht op kwaliteit en cultuurfit. Duurzaamheid en flexibel werken blijven belangrijke thema's voor sollicitanten; daar scoren we goed op. Ons not-for-profit karakter en onze locatie maken dat diversiteit een uitdaging vormt. Kandidaten die bijdragen aan diversiteit krijgen bij gelijke geschiktheid de voorkeur. Werven verloopt via duurzame vacaturebanken zoals Greenjobs en - waar de arbeidsmarktkrapte dit vraagt - via gespecialiseerde bureaus.

Doorstroom en ontwikkeling: medewerkers krijgen ruimte om zich te ontwikkelen via opleidingen, coaching en kennisuitwisseling binnen het team en met stakeholders in de projecten en coalities. We werken met ontwikkelplannen, interne kennissessies en teamdagen. Loopbaanontwikkeling betekent ook het stimuleren van brede inzetbaarheid, binnen de mogelijkheden van onze relatief kleine organisatie. Waar mogelijk creëren we kansen om nieuwe projecten of rollen op te pakken.

Behoud: we stimuleren motivatie en betrokkenheid door medewerkers invloed te geven op hun werk, waardering te tonen en aandacht te hebben voor werkplezier. Behoud betekent ook zorgen voor een gezonde balans tussen werk en privé. Flexibele werktijden en hybride werken dragen hieraan bij. Structurele voortgangsgesprekken gaan o.a. over balans en werkdruk. In het maandelijkse teamoverleg staan we stil bij bijzondere prestaties.

6.4 Leiderschap en organisatiecultuur

Leiderschap is bij ons faciliterend en verbindend. De directeur en leidinggevenden zorgen voor richting en kaders, en bieden tegelijk ruimte en vertrouwen. We werken samen vanuit open communicatie, betrokkenheid en gelijkwaardigheid. Iedereen draagt verantwoordelijkheid voor het gezamenlijke resultaat.

6.5 Arbeidsvoorwaarden en beloning

We bieden arbeidsvoorwaarden die aansluiten bij de maatschappelijke aard van onze organisatie en houden rekening met marktconformiteit. Naast het salaris bieden we secundaire voorwaarden die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid, zoals opleidingsbudgetten, scholing en aandacht voor werk-privé balans.

6.6 Toekomstbestendigheid

Onze ambitie vraagt om een wendbare en toekomstgerichte organisatie. We stimuleren ontwikkeling van alle teamleden en versterken de samenwerking. Daarbij brengen we in kaart welke unieke talenten aanwezig zijn en hoe we die beter benutten.

De komende jaren ligt onze impact en rol steeds meer in het succesvol bouwen van coalities. In 2026 verkennen we met het team:

- welke competenties daarvoor nodig zijn;
- welke we al in huis hebben en beter kunnen benutten;
- welke ontbreken, en hoe we die intern of extern aanvullen.

Op basis daarvan ligt er eind 2026 een plan van aanpak, dat daarna wordt uitgevoerd.

Uit de SWOT-analyse komen de volgende aandachtspunten naar voren:

- Robuustheid: cruciale posities zijn kwetsbaar. Extra capaciteit op new business development en financiën is nodig.
- Organisatieontwikkeling: processen, cultuur en ICT moeten meegroeien, zonder de voordelen van een agile team te verliezen. Dit krijgt aandacht in de jaarplannen.

6.7 Implementatie en borging

De directeur draagt de verantwoordelijkheid voor HR, de leidinggevenden voor de inhoudelijke uitvoering en de manager bedrijfsvoering en financiën voor de financieel-technische uitvoering. Borging vindt plaats via jaarlijkse evaluaties, structurele voortgangsgesprekken en het monitoren van medewerkerstevredenheid en verloop.



7. FINANCIËN EN MIDDELEN

Samen Tegen Voedselverspilling is een not-for-profit organisatie zonder winstoogmerk. Onze belangrijkste inkomstenbronnen zijn publieke en publiek-private (project-)financieringen, veelal via subsidies. Daarnaast betalen stakeholders een jaarlijkse bijdrage.

Projectfinancieringen zijn van beperkte duur, waardoor we continu alert zijn op het organiseren van vervolgfinanciering en aanboren van alternatieve (subsidie-)bronnen. De doorlooptijd voor nieuwe of vervolgfinanciering bedraagt doorgaans 6 tot 12 maanden. Bij tenders of competitieve procedures varieert de slaagkans aanzienlijk: van 5 tot 10% bij EU-Horizon calls tot bijna 100% bij recente EU-SMP calls.

7.1 Financiering

Om onze continuïteit te waarborgen en de strategische doelstellingen richting 2030 te realiseren, is aanvullende financiering noodzakelijk. Dit vraagt om een gebalanceerde mix van financieringsvormen: stakeholderbijdragen, basis- en instellingsfinanciering, extra project-financiering en alternatieve financieringsbronnen.

Gezonde basis

We beschikken momenteel over een stevige portefeuille van doorlopende financieringen, in het geval van de Regio Deal Noordoost-Brabant zelfs tot en met 2029. Onze kerninkomsten bestaan uit publieke en publiek-private financieringen, voornamelijk via subsidies.

Bevestigde programma's en projecten waarin STV een leidende rol heeft tijdens de uitvoeringsperiode:

- Instellingsfinanciering Samen Tegen Voedselverspilling LVVN (2026-2028).
- Regio Deal Noordoost-Brabant: programma 'Verspillingsvrij samen met inwoners en ondernemers' (2026-2030), vanuit de 6e tranche "Krachtige impuls aan 't Goeie Leven - Slim benutten, samen verder vooruit".
- Kennishub Reststromen Circulaire Dierlijke Eiwitketens, in samenwerking met WUR, gefinancierd door ministerie LVVN (2024-2026).
- CLARIFY en Coalitie Houdbaarheid, financiering door LVVN en EU (2024-2025), met continuering en uitbreiding via EU Single Market Program en LVVN (2025-2026).
- EU-project Single Market Program & LVVN "FoodWasteFreeNL" (2025-2027), gericht op versnelling van STV-activiteiten met het ecosysteem.
- Verkenning Social Food Coalitie, financiering door LVVN, in samenwerking met Voedselbanken Nederland; reststromen worden door ketensamenwerking structureel verwerkt tot producten voor voedselhulporganisaties.

Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur



Extra projectfinanciering
Om alle strategische doelstellingen te behalen, is aanvullende projectfinanciering vereist. De komende jaren zetten we in op het ontwikkelen van nieuwe coalities, programma's en projecten, waarmee we richting 2030 de impact vergroten. Daarbij blijven projectplannen het primaire instrument om financiering aan te trekken, onder andere via topsectoren-programma's in samenwerking met kennisinstellingen.

Onze focus blijft op projectplannen, waarvoor financiering wordt gezocht via bestaande instrumenten, zoals het topsectorenprogramma in samenwerking met kennisinstellingen. Vanaf 2026 worden nieuwe calls-for-proposals vanuit de Europese Commissie verwacht in het Single Market Program, ter ondersteuning van acties van EU-lidstaten. We streven ernaar minimaal één projectvoorstel per jaar in te dienen rond innovatie in de voedselketen bij het EU Single Market Program of via andere EU-financieringsbronnen.

Alternatieve financieringsbronnen
Om de afhankelijkheid van subsidies te verminderen, verkennen we nieuwe financieringsvormen. Denk aan samenwerking met filantropische instellingen of het ontwikkelen van resultaat-gebonden financieringsmodellen.

Groei stakeholderbijdragen
Een structurele groei van stakeholderbijdragen is eveneens cruciaal. Dit versterkt niet alleen de balans tussen publieke en private middelen, maar vormt ook vaak een vereiste voor matching-financiering binnen programma's zoals de Regio Deal en het EU Single Market Program.

Daarnaast verkennen we de haalbaarheid van extra bijdragen van stakeholders als speciaal partner van de Verspillingsvrije Week.



7.2 Stakeholderbijdrage

Stakeholders betalen een jaarlijkse bijdrage. Om ons model beter aan te laten sluiten bij de huidige realiteit, inclusief teruglopende basisfinanciering vanuit overheden, stellen we voor het basis stakeholderpakket te finetunen en een keuzemenu aan te bieden voor extra diensten. Het uitgangspunt blijft: simpel, uitlegbaar en eerlijk. Voor de basis-fee hanteren we een inflatie-correctie van 10% per 2026 (niet geïndexeerd sinds 2019).

Basis stakeholderpakket 2026-2030:

- Deelname aan stakeholderevent, nieuwsbrief, strategisch gesprek, etc.
- Deelname aan één cluster of coalitie.
- Deelname aan monitoringactiviteiten.
- Deelname als partner aan de Verspillingsvrije Week.

Extra bijdrage wordt gevraagd voor:

- Deelname aan een extra cluster of coalitie.
- Speciale partner van de Verspillingsvrije Week.

Jaarlijkse bijdragen nieuwe stakeholders (vanaf 1/1/2026):

Basispakket

• Corporate onderneming	€ 11.000
• Provincies	€ 11.000
• Groot MKB (omzet > 50 miljoen en 250fte)	€ 5.500
• MKB	€ 2.750
• Brancheorganisaties	€ 2.750
• Grote steden (> 100.000 inw.)	€ 5.500
• Middelgrote steden (< 100.000 inw.)	€ 2.750
• Social Innovator/scale-up	€ 550

Extra bijdragen

- Deelname aan een extra cluster: 50% van de jaarlijkse stakeholderfee.
- Speciale partner in de Verspillingsvrije Week.

Voor bestaande stakeholders zullen de stakeholderbijdragen voor het basispakket stapsgewijs in drie jaar worden verhoogd naar bovengenoemde bijdragen. De extra bijdragen zijn identiek aan die van nieuwe stakeholders.



7.3 Begroting 2026 – 2030

Uitgangspunten bij de uitgaven
We zijn - naast 5% inflatiecorrectie jaarlijks - uitgegaan van:
- groei van de huidige bemensing in 2025 van 12,9 fte met 1 fte vanaf 2026 naar 13,9 fte. Deze extra capaciteit is vooral in te zetten op new business development, vanwege onze ambities t.a.v. een jaarlijkse groei met 25 stakeholders en het bouwen van nieuwe coalities van stakeholders;
- uitbreiding van de financiële functie vanaf 2027 met 0,6 fte waarmee het aantal fte naar 14,5 fte doorgroeit;
- ontwikkeling en onderhoud van een verbeterd model om onze impact te meten en monitoren.
- t.o.v. 2025 gelijkblijvende kostenniveaus voor activiteiten, communicatie en niet terug-vorderbare btw.

Uitgangspunten bij de inkomsten
In beeld gebracht zijn de:
- gedekte en aangevraagde publieke inkomsten;
- te realiseren private stakeholderbijdragen met een jaarlijkse aanwas van 25 stakeholders en een (deels stapsgewijze) 10% verhoging van de stakeholderbijdragen;
- te realiseren publieke inkomsten.

Eventuele extra bijdragen van stakeholders voor deelname aan een extra cluster en/of de Verspillingsvrije Week zijn nog niet meegenomen in de private inkomsten. Datzelfde geldt voor alternatieve private financieringsbronnen. Nadere verkenning en uitwerking is nog nodig.

Navolgende begroting maakt duidelijk dat - ondanks stevige ambities t.a.v. de groei van de private stakeholderbijdragen - de verhouding publiek/privaat van 73%/27% in 2026 richting 2030 naar 69%/31% ontwikkelt. Willen we naar verder evenwicht in de verhouding publiek/privaat, dan lukt dat alleen als we substantiële meerjarige private financieringsalternatieven vinden. Daar is nu nog onvoldoende zicht op; we verkennen de mogelijkheden daarvan in 2026.



Begroting 2026 – 2030

UITGAVEN - niveau 2026 als referentie	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAAL
Bemensing	€ 1.429.698	€ 1.566.182	€ 1.644.492	€ 1.726.716	€ 1.813.052	€ 8.180.140
Organiserend vermogen	€ 220.697	€ 227.856	€ 250.358	€ 262.876	€ 276.020	€ 1.237.807
Activiteiten incl. communicatie	€ 454.866	€ 477.610	€ 501.490	€ 526.565	€ 552.893	€ 2.513.423
Niet tv btw	€ 99.284	€ 104.249	€ 109.461	€ 114.934	€ 120.681	€ 548.609
TOTALE UITGAVEN	**€ 2.204.545**	**€ 2.375.897**	**€ 2.505.801**	**€ 2.631.091**	**€ 2.762.645**	**€ 12.479.978**

INKOMSTEN	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAAL
Gedekt / in aanvraag publieke financiering						
Basis meerjaren-financiering - Instellingsfinanciering LVVN	€ 482.487	€ 506.611	€ 531.942			€ 1.521.040
Basis meerjaren-financiering - Regio Deal NOB	€ 368.750	€ 368.750	€ 368.750	€ 368.750		€ 1.475.000
Aanvullende project-financieringen - LVVN - EU - VC	€ 768.748	€ 186.442				€ 955.190
	€ 1.619.985	*€ 1.061.803*	*€ 900.692*	*€ 368.750*		*€ 3.872.715*
Te realiseren private financiering						
Stakeholderbijdragen cash	€ 434.560	€ 552.995	€ 652.850	€ 756.510	€ 855.800	€ 3.252.715
Stakeholderbijdrage in kind	€ 150.000	€ 150.000	€ 170.000	€ 150.000		€ 620.000
	€ 584.560	*€ 702.995*	*€ 822.850*	*€ 906.510*	*€ 855.800*	*€ 3.872.715*
Te organiseren publieke financiering						
Basis meerjaren-financiering - publiek				€ 558.539	€ 973.653	€ 1.532.192
Aanvullende project-financieringen		€ 611.099	€ 782.259	€ 797.292	€ 933.192	€ 3.123.841
		€ 611.099	*€ 782.259*	*€ 1.355.831*	*€ 1.906.845*	*€ 4.656.033*
TOTALE INKOMSTEN	**€ 2.204.545**	**€ 2.375.897**	**€ 2.505.801**	**€ 2.631.091**	**€ 2.762.645**	**€ 12.479.978**

	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAAL
Publieke financiering	€ 1.619.985	€ 1.672.902	€ 1.682.951	€ 1.724.581	€ 1.906.845	€ 8.607.264
Private financiering	€ 584.560	€ 702.995	€ 822.850	€ 906.510	€ 855.800	€ 3.872.715
Aandeel publiek	73%	70%	67%	66%	69%	69%
Aandeel privaat	27%	30%	33%	34%	31%	31%

8. RISICOANALYSE EN MITIGATIESTRATEGIËN

Via een confrontatiematrix brengen we de kritische risico's, probleemvelden, verbeteropties en ultieme sterktes van de organisatie in beeld. Deze matrix koppelt de interne analyse (sterktes en zwaktes) aan de externe analyse (kansen en bedreigingen) uit de SWOT. Zo ontstaat inzicht in waar de grootste risico's liggen en welke strategische of mitigerende opties nodig zijn.

8.1 Confrontatiematrix

Op de kruispunten geeft een teken de relatie aan:

++	= zeer sterke positieve relatie (grote kans of sterke match)
+	= positieve relatie (bruikbare match)
-	= negatieve relatie (kleine belemmering of risico)
--	= zeer negatieve relatie (grote bedreiging of zwakte die kansen belemmert)
leeg	= geen duidelijke relatie

Onze strategische inzet ligt vooral bij het benutten van sterktes om kansen te verzilveren (kwadrant kansen/sterktes – linksboven). Dit vraagt om voldoende middelen, een dedicated en professioneel team en verdere groei van ons ecosysteem.

De belangrijkste risico's liggen in de drie andere kwadranten.

- **Verbeterstrategie:** kansen benutten om zwaktes te verminderen (kwadrant kansen/zwaktes - linksonder).
- **Verdedigingsstrategie:** sterktes inzetten tegen bedreigingen (kwadrant sterktes/bedreigingen - rechtsboven).
- **Terugtrekkingsstrategie:** omgaan met situaties waar zwaktes en bedreigingen samenkomen (kwadrant zwaktes/bedreigingen - rechtsonder).

Op deze laatste categorie hebben we als kleine organisatie beperkte invloed. Het gaat bijvoorbeeld om wet- en regelgeving, geopolitieke ontwikkelingen, EU-beleid of de mate waarin sectoren en partijen aansluiten bij ons ecosysteem. Deze factoren kunnen grote impact hebben op het behalen van onze doelen.



Confrontatiematrix op basis van de SWOT-analyse

		KANSEN										BEDREIGINGEN									
		Grondstofzekerheid / total use	Maatschappelijk prioritair onderwerp	AI/machine learning	Verspillingsvrij campagne	Transparantie & bewustwording	Ketensamenwerking	Economische bewijslast & impact	Innovatieve financieringsvormen	Regio & EU hub	Ambassadeurs	Afhankelijkheid (project)subsidie	NGO desinteresse	Ontbreekt op klimaatagenda	Genormaliseerd/symptoom	Realisatie doelstelling 2030 traag	Stakeholder aanwas & afhakers	EU wetgeving & beleid star	Concurrentie andere onderwerpen	Primaire sector blijft afzijdig	TOTAAL
STERKTES	Dedicated team, gedreven bouwers				+		+	+				+				+	++	+		+	9
	Actie- en impact-gericht & positief	+	+	+	+	+	++	+				+		+	+	++	++	+	+	+	18
	Autoriteit en onafhankelijk		+		++	++	+	++	+			+			+	+	++	++	+	+	18
	Sterke kennispartners (WUR, VC)	+	+	+	++	++	+	++		++		++		++	+	++	+	++	+	++	25
	Stakeholder netwerk & partners	++	+	+	++	++	++	++	++	+	+	++		++	++	++	++	++	++	++	32
	Positionering, communicatie en trackrecord	+	++		+	+	+	+	+	+	+	++	++	++	++	++	++	+	++	+	24
	Reputatie als ‘coalitie bouwer’	++	+		+	++	++	+		+	+	++		++	+	++	++	+	+	++	24
	Project opzet en executie	+	+	+	++	+	+	+				++		+	+	+	+	+	+	+	17
ZWAKTES	Klein team			-					-			-				-	-	–	-	-	9
	Jonge organisatie in ontwikkeling								-									-	-		3
	Continuïteit in financiering onzeker				–						+	–		-		–	-				8
	Business development capaciteit	-							-			-					-			-	6
	Impact model weinig fijnmazig					+							–		-	–		-	-	-	9
	Economisch gewin aantonen	+				+			+						–	–	-	-		–	8
	True value bewijslast/ onderbouwing	+				+			+				–	–		–	-	–	-		13
	TOTAAL	11	8	4	20	18	11	11	6	5	3	13	2	10	9	13	14	11	9	11	

Confrontatiematrix van Samen Tegen Voedselverspilling.

8.2 Mitigatiestrategieën

In de tabel hieronder staan de belangrijkste risico's en bijbehorende mitigatiestrategieën uitgewerkt.

Risico	Omschrijving	Kans	Mitigatiestrategie
Onvoldoende aanwas stakeholders	We ambiëren een netto groei van het aantal stakeholders met 25 per jaar. Economische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed.	Middel	• Kern zit in het (toegevoegde) waarde leveren voor onze stakeholders. • Benutten van onze kracht van het netwerk aan stakeholders, inzetten op coalities en relatiemanagement vanuit het team. Positionering benutten. • Economisch/true value voordelen laten zien. • Extra new business development capaciteit. • Behoefte aan peer-to-peer learning rond interne organisatieverandering.
Continuïteit & voldoende financiering	Financiering voor de organisatie en haar activiteiten via lidmaatschap, basis- en instellingsfinanciering.	Middel	• Benutten van onze kracht van het netwerk aan stakeholders. • Inzetten op vernieuwende projectcoalities met het team. • Versterking new business development capaciteit. • Politieke & maatschappelijke zichtbaarheid versterken.
Doelen 2030	Het lukt onvoldoende om te versnellen richting onze hoofddoelen richting 2030.	Middel/ Groot	• Verbinding naar bredere maatschappelijke onderwerpen: wendbaar en weerbaar voedselsysteem, klimaatverandering, landgebruik en biodiversiteit. • Narrative en positionering verbreden. • Ontwikkelen meer fijnmazig impactmodel om prioriteiten/ keuzes scherper te kunnen maken. • Inzetten op groei (financiering, team), nieuwe partnerships / coalities. • Consumentenaanpak versterken (voedselomgeving en positieve sociale norm).
Cruciale sectoren blijven afzijdig	Voor een ketenbrede en systemische aanpak is actieve deelname van alle sectoren nodig. Aanhaken van de primaire sector is cruciaal.	Middel	• Economische voordelen laten zien. • Verbinding leggen tussen grondstofbenutting en landbouw- en voedselbeleid, voedselzekerheid. • Invloed uitoefenen op de koppeling van GLB-middelen aan effectieve grondstof & nutriënten benutting.

Risico	Omschrijving	Kans	Mitigatiestrategie
EU Wet- en regelgeving blijft achter	Voor een circulair en duurzaam voedselsysteem is verbetering van EU en Nationale regelgeving noodzakelijk.	Groot	• Inzetten op experimenteerruimte en leveren bewijslast, in samenwerking met kennispartners. • Leren van buitenland (zoals Japan) en meer uitdragen. • Benutten EU-netwerk. • Nog meer focussen op wat wel kan binnen de bestaande wet- en regelgeving.
Bewijslast Economisch/ Maatschappelijk leveren	Economisch gewin aantonen van betere grondstofbenutting en minder voedselverspilling helpt om nieuwe partijen te stimuleren.	Middel	• Investeren in verzamelen en publiceren bewijslast, samen met kennispartners. • Databeschikbaarheid en transparantie vergroten. • Benutten internationaal netwerk voor bredere set aan innovaties en bewijslast.
Klein team, beperkte robuustheid	De organisatie is nog beperkt robuust en vervangbaar op aantal cruciale competenties. Vraagstukken zijn complex en multi-aspect en vragen een breedheid aan expertises en competenties.	Middel	• Scherp keuzes maken en prioriteiten stellen, in type projecten en andere activiteiten. • Fijnmazig impactmodel ontwikkelen. • Benutten kracht van stakeholdernetwerk in projecten. • Flexibele inzet & agile team. Inhuren flexibele schil en inzet partners. • Indien financiële ruimte, doorgroeien met de organisatie/team. • Aandacht voor strategisch HR-beleid.

Tabel: belangrijkste risico's en bijbehorende mitigatiestrategieën.



8.3 Overzicht

Koppelen we deze resultaten aan onze operationele doelen, dan ontstaat het onderstaande overzicht. De genoemde punten zijn verwerkt in de voorgaande hoofdstukken van dit strategisch plan.

Om de ambities uit de punten 1 t/m 5 waar te maken, is een sterke interne basis essentieel. Communicatie, een wendbaar en robuust team, en gezonde financiën vormen de middelen die externe impact mogelijk maken. Punten 6 t/m 8 laten zien hoe we daarvoor intern de randvoorwaarden creëren.

1. Ecosysteem & Stakeholders
- Kernkracht van het netwerk benutten: relatiemanagement en positionering.
- Economische en true value voordelen zichtbaar maken voor stakeholders.
- Aanhaken van cruciale sectoren, zoals de primaire sector, voor ketenbrede impact.
- Verbinding leggen tussen grondstofbenutting en beleid, zoals landbouw- en voedselbeleid en voedselzekerheid.
- Growth & new business development capaciteit uitbreiden om stakeholderaanwas te stimuleren.

2. Coalities Innovatie in de voedselketen
- Inzetten op vernieuwende (project-)coalities voor samenwerking en versterking van het ecosysteem.
- Peer-to-peer learning faciliteren voor interne organisatieontwikkeling van stakeholders.

3. Partners Verspillingsvrij Campagne - consumentenactivatie
- Consumentenaanpak versterken (voedselomgeving en positieve sociale norm).

4. Monitoring & Impact
- Ontwikkelen van een fijnmazig monitoringmodel voor betere sturing en prioritering.
- Databeschikbaarheid en transparantie vergroten, ook internationaal.
- Verzamelen en publiceren van bewijslast over economische en maatschappelijke voordelen.

5. Partners internationaal
- Inzetten op experimenteerruimte en verzamelen en leveren van bewijslast in samenwerking met internationaal netwerk.
- Benutten en uitbreiden EU-netwerk.
- Leren van internationale voorbeelden en ervaringen (bijv. Japan).
- Invloed uitoefenen op nationale en EU-regelgeving waar mogelijk, o.a. op de koppeling van GLB-middelen aan effectieve grondstof & nutriënten benutting.
- Focus houden op wat binnen bestaande wet- en regelgeving wél mogelijk is.

Interne basis:

6. Communicatie & Public Affairs
- Versterken van politieke en maatschappelijke zichtbaarheid.
- Verbreden van ons narratief en positionering om maatschappelijke relevantie te vergroten, met focus op een wendbaar, weerbaar en wederkerig voedselsysteem, klimaatverandering, landgebruik en biodiversiteit.
- Publiceren van bewijslast ter ondersteuning van onze impact en acties.

7. HR & Organisatie
- Flexibele inzet van een agile team: teamleden kunnen taken verschuiven en rollen oppakken waar nodig.
- Inhuren van externe expertise of inzetten van een flexibele schil voor specifieke projecten waar nodig.
- Strategisch HR-beleid gericht werving, doorstroom en behoud en vervangbaarheid van medewerkers met kritische competenties.
- Bij voldoende financiële ruimte: doorgroei van organisatie en team, met extra aandacht voor new business development (punt 1) en versterking van de financiële functie.

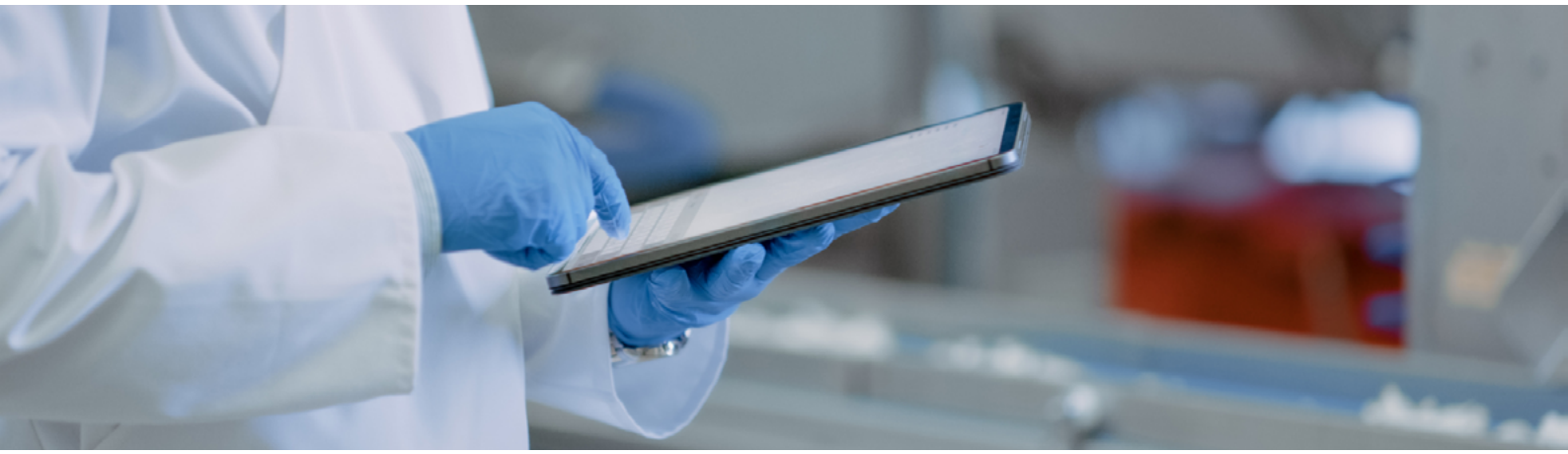
8. Financiën
- Continuïteit borgen via diverse financieringsvormen: lidmaatschappen, basis- en instellingsfinanciering, extra projectfinanciering via vernieuwende projectcoalities die financiering en impact combineren.
- Gericht inzetten op groei van team en middelen om hoofddoelen 2030 te behalen.

Overzicht: koppeling resultaten confrontatiematrix en mitigatiestrategieën.

9. MONITORING EN EVALUATIE

We zitten in de fase richting de “countdown” in 2030. Dan maken we aan het eind van de periode van dit strategisch plan de balans op. Dat vraagt om scherpere keuzes en een duidelijke koers, gebaseerd op een stevig monitoring- en evaluatieproces. De belangrijkste uitdagingen daarbij zijn:

- Key Performance Indicators (KPI) - met welke indicatoren meten we de voortgang, zowel op de maatschappelijke als zakelijke doelen?
- Evaluatiemethoden - hoe wordt het succes van het plan beoordeeld en waar nodig tussentijds bijgestuurd?
- Feedbackloops - hoe benutten we input van stakeholders en partners om de koers waar nodig aan te passen?



9.1 Basis voor monitoring

Vanaf de start gebruikt Samen Tegen Voedselverspilling zes roadmaps als kapstok om activiteiten te organiseren en te verbinden. Per sector roadmap maken we jaarlijks een kwantitatieve inschatting van de voortgang. Initiatieven worden per roadmap via een portfolio-analyse in beeld gebracht, gestart en gevolgd. Dit instrument helpt ons de actieagenda te vertalen naar concrete prioriteiten en hotspots, én om ontbrekende elementen tijdig te signaleren.

Dit model is grofmazig en vormt een inschatting gebaseerd op extrapolaties uit o.a. stakeholdermonitoring en sectorrapportages. De zes globale roadmaps helpen de organisatie keuzes te maken die het meeste impact hebben op de strategische doelstellingen. Ze blijken echter - met uitzondering van de retail-roadmap - minder geschikt als instrument om stakeholders te inspireren en tot meer actie aan te zetten.

Van sector roadmaps naar sectoractieplannen

Vanaf 2025 verdiepen we deze aanpak door te werken met sectoractieplannen. Deze worden specifieker per product- of ketencombinatie opgesteld, omdat effectieve oplossingen vaak meerdere schakels vereisen. Hiermee sluiten we ook beter aan bij de groeiende verantwoordelijkheid van bedrijven voor zogeheten Scope 3-emissies.

Naar fijnmaziger monitoring & evaluatie

We willen een verbeterd monitoring- en evaluatieproces ontwikkelen. Daarmee kunnen we ons belangrijkste doel - de daling van voedselverspilling in kton, binnen een wendbaar en weerbaar voedselsysteem - nadrukkelijker monitoren. Het model en de methode worden fijnmaziger. Dat helpt de voortgang te volgen, kansen en uitdagingen tijdig te signaleren, zodat we scherper kunnen sturen en prioriteiten helder kunnen stellen.

9.2 Kernindicatoren 2026 - 2030

Onze belangrijkste KPI's 2026-2030
In lijn met de strategische doelstellingen:
- Vermindering voedselverspilling (kton).
- Lagere CO_2-uitstoot (CO_2-eq in kton).

Operationele doelstellingen 2026-2030
- Aantal stakeholders.
- Aantal multistakeholdercoalities.
- Aantal partners Verspillingsvrije Week.
- Aantal sectoren actief in monitoring.
- Aantal private partners dat rapporteert en monitort.
- Aantal internationale partners (peers op nationaal niveau).

9.3 Evaluatie
Samen Tegen Voedselverspilling zet zich de komende jaren in voor een voedselsysteem dat wendbaar, weerbaar en wederkerig is. We zullen bij de inzet van activiteiten toetsen in hoeverre deze hieraan bijdragen om trade-offs te voorkomen.

Alles met als doel om samen met stakeholders, partners, bestuur en team voedselverspilling terug te brengen tot de helft in 2030 - schouders eronder en doen!



Heb je een vraag over Samen Tegen Voedselverspilling?
Of wil je weten hoe jouw bedrijf of organisatie kan bijdragen om voedselverspilling te verminderen? Aarzel niet en neem contact met ons op. We helpen je graag verder!

Samen Tegen Voedselverspilling
www.samentegenvoedselverspilling.nl
office@samentegenvoedselverspilling.nl
085 - 06 07 181

SAMEN TEGEN VOEDSELVERSPILLING

Dragende organisaties:

MEIERIJSTAD

Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur

Provincie Noord-Brabant

eerlijk over eten Voedingscentrum

WAGENINGEN UNIVERSITY & RESEARCH