



**drift** for transition

---

**publicatie**

# Nieuwe business- modellen in het Groene Hart

---

**datum**

Oktober 2021

---

**auteurs**

PJ Beers  
Anelli Janssen



## Inhoud

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Inleiding.....                        | 2  |
| Transformatieve businessmodellen..... | 2  |
| Onderzoeksaanpak.....                 | 4  |
| Business cases.....                   | 5  |
| Data.....                             | 5  |
| Analyse en Synthese.....              | 6  |
| Resultaten: Twee richtingen.....      | 6  |
| Innovatieve veehouders.....           | 7  |
| Businessmodel.....                    | 7  |
| Natte landbouwers.....                | 10 |
| Businessmodel.....                    | 10 |
| Conclusie.....                        | 12 |
| Sturen aan verdienvermogen.....       | 13 |
| Dankwoord.....                        | 14 |



---

## Inleiding

Het landelijk gebied in het Groene Hart zoals we dat nu kennen wordt gekenmerkt door de veenweiden. Een open landschap van groen en water, met koeien en boerderijen. Melkveehouderij en landschap zijn innig met elkaar verbonden in het Groene Hart. Maar dit beeld is zeker niet vanzelfsprekend. Veen en landbouw zijn een onverwachte combinatie. Veen is eigenlijk te nat en te zacht voor de grote, zware landbouwvoertuigen die bij moderne landbouw horen. En ook de koeien hebben een voorkeur voor droge poten. Daarom werken boeren en waterschappen samen om een laag grondwaterpeil te realiseren, dat de veenweide geschikt maakt voor trekkers en koeien, en dat ons geliefde cultuurlandschap in het Groene Hart mogelijk maakt.

Maar de toekomst is onzeker. Twee ontwikkelingen oefenen steeds meer druk uit op de melkveehouderij. Ten eerste werkt de melkveehouderij in een uitermate competitieve markt, waarbij internationale concurrentie, in combinatie met de Nederlandse kosten voor grond en arbeid, de boeren noopt tot steeds grotere efficiëntieslagen en schaalvergroting. En ten tweede het veen, dat door kunstmatig verlaagde grondwaterspiegels steeds verder daalt, met daarbij een steeds groter risico op verzilting. Een duale opgave, waarbij steeds breder de overtuiging wordt gedeeld dat doorgaan op de oude voet – internationaal kostprijs-leiderschap – geen haalbare kaart meer is. Met andere woorden, we hebben een *transitieopgave* naar een circulaire landbouw.

Tegen deze achtergrond wordt er her en der gezocht naar nieuwe businessmodellen. Zowel door de veehouders als door anderen. Dit met in het achterhoofd de gedachte dat nieuwe businessmodellen een belangrijke drager kunnen zijn van een transitie naar circulaire landbouw. In dit document gaan we nader in op nieuwe businessmodellen die we op dit moment zien ontstaan in het Groene Hart. We bespreken eerst het raamwerk dat we voor businessmodellen gebruiken. Vervolgend onderscheiden we twee paden naar de toekomst: één voor lokale veehouderij en één voor natte bodembewerking. Beide paden bieden mogelijkheden voor nieuwe businessmodellen. Daarbij richten we onze zoektocht met name op nieuwe bedrijfspraktijken met duidelijke duurzaamheidsvoordelen, maar ook vooralsnog wisselend economisch perspectief. Daar geven we voorbeelden van, en we bespreken een aantal bijkomende kansen en obstakels. We beperken ons tot landbouw- en voedselproductie.

### **Transformatieve businessmodellen**

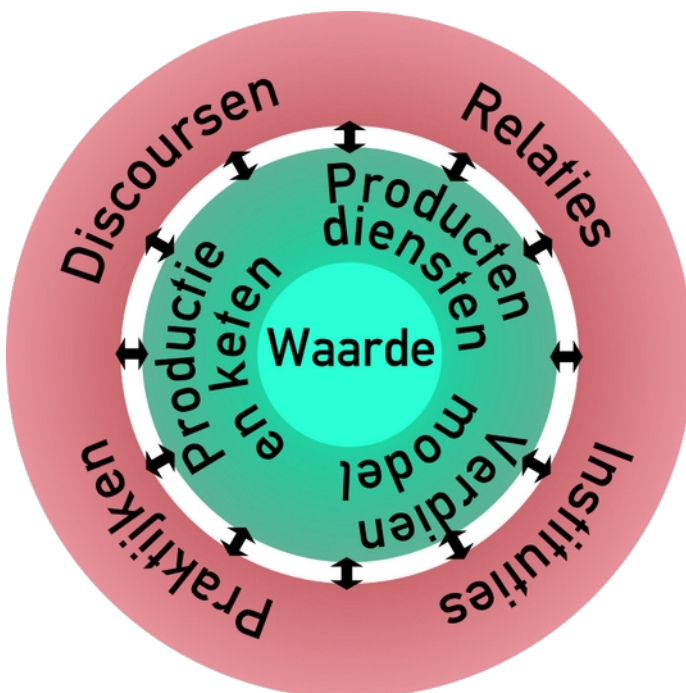
Nieuwe businessmodellen staan de afgelopen jaren volop in de aandacht. En zeker als het gaat om transitievraagstukken. Achterliggende hoop is dat nieuwe businessmodellen bijdragen aan het ontstaan van nieuwe, duurzamere markten, en uiteindelijk transitie veroorzaken door 'oude' onduurzame businessmodellen te verdringen. De werkelijkheid is uiteraard complexer.

Het denken in businessmodellen is sterk te danken aan Osterwalder's businessmodel canvas: Een relatief eenvoudig model dat mensen helpt om bedrijven te analyseren en nieuwe business te

ontwerpen. Het canvas-model kun je dus zien als een tool dat helpt om nieuwe business competitiever te maken dan oude business. Maar bij transitievraagstukken gaat het niet om competitiever worden – *doing things better* – het gaat om een zoektocht naar een ander soort systeem, waarbij businessmodellen zelf ook structureel veranderen: *doing better things*. Het canvas-model is niet ontworpen voor transitievraagstukken. Of überhaupt vanuit de gedachte dat nieuwe business duurzamer moet zijn dan bestaande business. Vanuit transitieperspectief kent het canvasmodel dus wat tekortkomingen.

Een reactie daarop is de ontwikkeling van wat we kortweg *duurzame* businessmodellen kunnen noemen. Het raamwerk dat wij gebruiken past in deze vernieuwingstraditie. De belangrijkste vernieuwing is dat we niet alleen kijken naar de winst van de business van vandaag, *profit*, maar ook naar de bredere waarde voor *people* en *planet*. Vanuit de gedachte dat, bijvoorbeeld, financiële winst niet hoort te leiden tot negatieve effecten op mens en planeet. Maar ook in puur financieel opzicht kan het vandaag leveren van groen-blaue diensten (*planet*) in de toekomst ook financieel te verzilveren zijn (*profit*). Of omgekeerd, vanuit de gedachte dat bedrijven vandaag negatieve waarde creëren (bijvoorbeeld schade aan biodiversiteit of CO<sub>2</sub>-uitstoot) die in de toekomst belast zal worden, of verboden.

En daarnaast kijken we niet alleen naar de directe invloedssfeer van het bedrijf (de groene binnenring van ons raamwerk; de producten en diensten, de bedrijfsprocessen, de waardepropositie en het verdienmodel), maar ook naar de veranderende omgeving (de rode buitenring), waarop een bedrijf wel wat invloed heeft, maar waar het ook in hoge mate afhankelijk van anderen is. Het resultaat is samengevat in Figuur 1.



Figuur 1. Transformatief businessmodel

De kern van het transformatief businessmodel bestaat uit vier elementen:

- *Waarde*: Welke verschillende soorten waarde (people, planet, profit) worden geleverd, en voor wie?
- *Product/dienst*: In welke producten / diensten krijgen die waarden hun beslag (inclusief het productieproces)?
- *Productie en keten*: Hoe breng ik het product / de dienst tot stand en bij de afnemer/consument (inclusief sleutelpartijen / partners)?
- *Verdienmodel*: Wat krijg ik terug voor de meerwaarde die ik lever, en hoe?

De veranderende omgeving van het transformatief businessmodel is meegenomen om steeds rekening te kunnen houden met kansen en bedreiging die daaruit voortkomen voor het bedrijf. Die zijn zeer onzeker en daarom ook moeilijk te voorspellen. Maar we kunnen wel handvatten geven voor de ondernemer om wat gericht naar kansen en obstakels te zoeken:

- *Discoursen*: De veranderende denkrichtingen in de maatschappij, op bijvoorbeeld het gebied van dierenwelzijn, klimaatverandering, gezondheidszorg, mobiliteit, et cetera, die kansen en bedreigingen kunnen bieden
- *Relaties*: De veranderende mogelijke relaties met partijen in de omgeving die kansen en bedreigingen kunnen bieden in de vorm van nieuwe afnemers, nieuwe stakeholders, en nieuwe co-producenten
- *Praktijken*: Opkomende en verdwijnende praktijken die mogelijkheden of beperkingen creëren voor nieuwe businessmodellen, zoals bijvoorbeeld op het gebied van logistiek (bezorgen aan huis), de “maker” beweging (de burger maakt steeds meer zelf), informatie- en communicatietechnologie (productie en keten worden steeds transparanter) en energievoorziening (steeds meer burgers en boeren produceren en verkopen eigen energie).
- *Institutes*: Veranderingen in wet- en regelgeving leiden ook tot veranderende toegang tot de markt, zoals bijvoorbeeld dat Nederlandse supermarkten geen eieren uit legbatterijen meer verkopen, of het sectorakkoord met de tuinbouwsector waarin een lagere energiebelasting is afgesproken in ruil voor een extra inspanning op energiebesparing (CO<sub>2</sub> sectorsysteem).

In dit document gebruiken we het transformatief businessmodel om nieuwe businessmodellen in het Groene Hart te analyseren.

---

## Onderzoeksaanpak

We gebruiken een aanpak van actie-onderzoek, wat betekent dat we onze data hebben verzameld terwijl we zelf ook actief waren in de praktijk. Onze betrokkenheid in het Groene Hart komt met name voort uit het project “Groene Hart Circulair” van ACCEZ (Accellerating Circular Economy Zuid-Holland), en uit monitoringsactiviteiten binnen het innovatienetwerk Zuid-Hollandse Voedsel families, die wij in opdracht van Provincie Zuid-Holland hebben uitgevoerd.

Door onze participatie in deze twee trajecten hebben we sinds 2015 kunnen deelnemen aan een lange reeks van transitie-gerichte netwerkbijeenkomsten van ondernemers, activisten, kenniswerkers en overheidsdienaren.

Voor deze rapportage is een aantal specifieke activiteiten van primair belang. De transitie-opgave en de mogelijke transitiepaden naar een circulaire economie in het Groene Hart hebben we ontleend aan twee workshops voor transitiegerichte ondernemers en netwerkpartijen. Eén van die workshops hebben we zelf georganiseerd vanuit het project Groene Hart Circulair, samen met Universiteit Leiden, de afdeling Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit en Naturalis. Onderdeel van deze workshop was dat we de businessmodellen van een aantal innovatieve ondernemers in het Groene Hart in kaart brachten aan de hand van het transformatief businessmodel raamwerk. En daarnaast hebben we geparticipeerd in de kick-off van het traject “Polderen 3.0” van de Zuid-Hollandse Voedselfamilies, waar een vergelijkbaar publiek van ondernemers en sector-organisaties (LTO-Noord) vertegenwoordigd was, aangevuld met experts op het gebied van bodemdaling in de veenweiden, en waar uitgebreid de gebiedsopgave in bredere zin werd besproken.

Ten derde hebben we gebruik kunnen maken van een reeks secundaire bronnen rondom de aanwezigen in deze workshops, zoals studentenrapportages over het potentieel van natte voedselbossen, een analyse van kansen voor businessmodellen van melkveehouders, en een bespreking van het potentieel van paludicultuur. We vatten deze bronnen hieronder samen.

### **Business cases**

We hebben ons geconcentreerd op twee ideaal-typische businessmodellen, die we vatten onder de noemers “innovatieve veehouders” en “natte landbewerkers.” Deze ideaaltypen hebben we ontleend aan bovengenoemde workshops. Voor elk van deze ideaaltypen hebben twee specifieke businesscases model gestaan. Innovatieve veehouders:

- Joost van Schie (groepsanalyse op eerste workshop)
- Saskia Joha (groepsanalyse op eerste workshop)

Natte landbewerkers:

- Bart Crouwers (groepsanalyse op eerste workshop)
- Nat voedselbos (businessverkenning door studenten, samen met initiatiefnemers Sandra van der Maas en Tim Seegers)

Voor elk van de ideaaltypen zijn er uiteraard nog meer voorbeelden te vinden, maar voor de illustratie in deze rapportage geven ze een afdoende beeld van de verschillen tussen deze ideaaltypen en hoe ze gerelateerd zijn aan de gebiedsopgaven van economische competitie en bodemdaling.

### **Data**

We gebruiken, zoals aangegeven een mix van primaire data (de workshops) en secundaire data (onderzoeksverslagen). De primaire data uit de eerste workshop bestond uit ingevulde raamwerken van het transformatief businessmodel van drie businesscases. De data van de

tweede workshop bestond uit een in zeven delen opgenomen videoregistratie (beschikbaar op youtube<sup>1</sup>). De transitieopgave is ontleend aan de samenvatting die PJ Beers (eerste auteur) aan het eind van de tweede workshop gaf.

We hebben verschillende verslagen gebruikt als secundaire data. De analyse van de innovatieve veehouders is aangevuld met informatie uit een afstudeerrapportage van Mara Neuteboom, Hogeschool Inholland, over het project “Waterpark” van de Zuid-Hollandse Voedsel families gebruikt<sup>2</sup>, dat volledig gericht was op de innovatieve veehouders. Het natte voedselbos staat uitgebreid beschreven aan de hand van het transformatief businessmodel raamwerk in het afstudeerrapport van Gilmee Davids, Piet Witzier en Sander van der Staa, HAS Hogeschool<sup>3</sup>. De analyse van de natte landbewerkers hebben we aangevuld met informatie uit de marktverkenning paludicultuur van John van Duursen en Aletta Nieuwenhuis<sup>4</sup>. De beschrijving van de transitieopgave is verrijkt met informatie uit het afstudeerwerkstuk van Wanja Akkerhuis, VU Amsterdam, over bemaling van de veenweiden<sup>5</sup>.

### **Analyse en Synthese**

Analyse en synthese hebben we gedaan aan de hand van transformatief businessmodel raamwerk. We hebben de acht verschillende elementen van het transformatief businessmodel raamwerk ingezet als analytische categorieën, dus: 1) Waarde; 2) Producten en diensten; 3) Productie en Keten; 4) Verdienmodel; 5) Discoursen; 6) Relaties; 7) Praktijken; en 8) Instituties. Voor elk van de oplossingsrichtingen – innovatieve veehouders en natte landbewerkers – hebben we de verschillende bronnen geanalyseerd door per analytische categorie alle verschillende voorbeelden in de tekst te identificeren. Dus: we zochten bijvoorbeeld in het rapport over natte voedselbossen voor de analytische categorie *Producten en diensten* alle voorbeelden van mogelijke producten en diensten die in dat rapport werden genoemd. Alle voorbeelden die we op deze manier vonden, voor alle acht analytische categorieën, hebben we per businesscase verzameld in een tabel. Vervolgens hebben we per categorie een syntheseslag gedaan om tot een ideaaltypisch business model te komen.

---

## **Resultaten: Twee richtingen**

We herkennen in het Groene Hart grofweg twee ontwikkelrichtingen voor nieuwe businessmodellen. Die richtingen vallen ook samen met de twee grote uitdagingen: economische

<sup>1</sup><https://www.youtube.com/watch?v=tbTTd2xizl> ; [https://www.youtube.com/watch?v=PCmyCn\\_9f9M](https://www.youtube.com/watch?v=PCmyCn_9f9M) ; <https://www.youtube.com/watch?v=jsMeC-8DLAw> ; [https://www.youtube.com/watch?v=oxjRrdMs\\_fc](https://www.youtube.com/watch?v=oxjRrdMs_fc) ; [https://www.youtube.com/watch?v=Nwl7L\\_OI2sg](https://www.youtube.com/watch?v=Nwl7L_OI2sg) ; <https://www.youtube.com/watch?v=UTf3RZgDKDw> ; <https://www.youtube.com/watch?v=Zt5I3CtsumQ>

<sup>2</sup>Neuteboom, M. (2019). *Het waterpark in de Kagerplassen. Adviesverslag rondom een inventarisatie van alternatieve verdienmodellen voor melkveehouders in de Kagerplassen*. Delft: Hogeschool Inholland.

<sup>3</sup>Davids, G., Witzier, P. & Van Staa, S. (2018). *The potential of food forests on Dutch peat meadows*. 's-Hertogenbosch: HAS Hogeschool.

<sup>4</sup>Van Duursen, J. en Nieuwenhuis, A. (2016). *Marktverkenning paludicultuur. Kansen voor landbouw in veenweidegebieden met behoud van veen*. Lisse / Amsterdam: Holland Biodiversity BV & Quivertree.

<sup>5</sup>Akkerhuis, W. (2019). *Peat meadows, why do we keep draining them?* Amsterdam: Vrije Universiteit.

lange-termijn concurrentie en bodemdaling. We noemen ze de “innovatieve veehouders” en de “natte landbewerkers.” Het is aan de lezer om zelf te bepalen waar zij of hij het meeste kansen voor de toekomst ziet, of misschien wel de meeste urgentie.

### **Innovatieve veehouders**

De innovatieve veehouders gebruiken nieuwe technologieën om de bodemdaling te beperken, en proberen tegelijkertijd met nieuwe businessmodellen – lokaler, extensiever, natuur-inclusiever – hun bedrijf toekomstbestendiger te maken. Ze zoeken mogelijkheden om hun bedrijf te verbreden, waarbij hogere waterpeilen voor lagere productiviteit zorgen, waarbij technische maatregelen zoals onderwaterdrainage de scherpste kantjes van het water halen, en waarbij alternatieve inkomstenbronnen een belangrijk onderdeel van het bedrijf vormen, en de afhankelijkheid van prijzen op de wereldmarkt verkleinen.

Qua boerenbusiness zijn er allerlei manieren om het aantal inkomstenbronnen te vermeerderen en zo toe te kunnen met een lagere productiviteit:

- Multifunctioneel – Recreatie en toerisme
- Agrarisch natuurbeheer, natuurinclusieve landbouw
- Agrarisch waterbeheer
- Korte Keten – lokale productie
- Energieopwekking

Het doel van deze veehouders: een sociaal- en natuur-inclusieve landbouw met een sterke regionale verbondenheid en afzet. De boerderij is een ontmoetingsplaats midden tussen blauw en groen, met eigen producten, leden, en fans, die niet alleen eten komen kopen, maar ook komen werken, recreëren, en tot rust komen.

### **Businessmodel**

#### Waarden

De producten van de innovatieve veehouders kenmerken zich door een mate van kwaliteit (hoogwaardig, smaakvol) en exclusiviteit. De innovatieve veehouders produceren niet alleen voedsel en smakelijk voedsel, maar dragen ook bij aan biodiversiteit, landschap en dierenwelzijn. Door een open houding naar de consument, door het eigen verhaal te vertellen, wekken ze vertrouwen gebaseerd op transparantie.

#### Producten en diensten

De innovatieve veehouders leveren allerlei verschillende producten. Natuurlijk gaat het dan om melk, maar velen verzuivelen zelf, of verbinden zich aan lokale verzuivelaars, om bijvoorbeeld eigen kaas te verkopen, soms ook onder eigen merk. De verbreding gaat niet alleen over de melkveehouderij. Sommigen produceren ook vlees dat in pakketten wordt verkocht. Daarnaast zien we innovatieve veehouders experimenteren met fruit- en notenteelt, kippen en schapen, die ook weer tot nieuwe producten kunnen leiden.



Verbreiding zien we ook op het vlak van dienstverlening. Denk bijvoorbeeld aan verhuur van vergaderruimte aan bedrijven en het leveren van educatie, en ook aan verhuur van vakantiewoningen en andere diensten op het gebied van recreatie en energie.

### Productie en keten

De voedselproductie van de innovatieve veehouders kenmerkt zich door allerlei vormen van regeneratief werken. Dat betekent dat boeren het verbeteren van bodemkwaliteit, waterkwaliteit en biodiversiteit laten samengaan met productie. Denk bijvoorbeeld aan het beschermen of creëren van habitats op het boerenbedrijf, kruidenrijk grasland, of het wreken met een grondwaterpeil dat hoger ligt dan bij de gangbare melkveehouders. Qua kringloop wordt er grasgevoerd gewerkt, en meestal biologisch (gecertificeerd). Een eigen rol in de verwerking (bijvoorbeeld zelf verzuivelen, met een eigen merk) past goed bij de innovatieve veehouders.

De innovatieve veehouders richten zich op een zeer korte keten, met zo mogelijk direct contact met de consument. Afzet vindt daarom vaak buiten de supermarkt om plaats. Het liefst kiezen de innovatieve veehouders zelf hun klanten, waarbij ze de afzet van hun eigen product combineren met producten van andere lokale ondernemers (brood, koek, sap, fruit). Het directe contact met de klant betekent soms ook dat de “klant” participeert in de boerderij, door bijvoorbeeld mee te werken.

### Verdienmodel

De basis van het verdienmodel van de innovatieve veehouders is directe verkoop en bezorgen van producten. Dat gaat regelmatig gepaard met een soort abonnementsvorm, zodat de boer zich wat meer verzekert van afzet op de langere termijn. Daarnaast hebben de innovatieve veehouders inkomen uit verhuur van locaties en verdiensten uit advieswerk (“educatie”). Verder kunnen subsidiestromen voor natuurinclusief produceren ook bijdragen aan het verdienmodel.

### Discoursen

De innovatieve veehouders sluiten aan op een opkomend discours over vleesconsumptie. In de samenleving herkennen zijn de roep om meer plantaardig, en minder vlees. Dat hoeft niet veganistisch of vegetarisch te zijn, maar wel een bewustere consumptie van minder vlees, met extra aandacht voor de waarde van het dier en dierenwelzijn.

Een tweede verwant discours is de toenemende aandacht voor directe, korte ketens, waarbij de producent en de consument elkaar weer letterlijk de hand kunnen schudden, en waarbij de relaties tussen stad en land hersteld worden. Daaraan verwant is een integraler denken over voedselsystemen, waarbij dierlijke en plantaardige productie weer met elkaar in verband worden gebracht, en waarbij voeding en gezondheid als direct gerelateerd worden gezien.

Ten derde vertegenwoordigt het businessmodel een verandering in de identiteit van de boer, vanuit de gedachte dat de huidige regeldruk bezwaarlijk is voor het werkplezier. De innovatieve veehouders veranderen wat het betekent om een “goede boer” te zijn. Niet werken voor de wereldmarkt, geen “big is beautiful”, maar werken voor kwaliteit en landschap, in vertrouwen met burgers.

### Relaties

De innovatieve veehouders omgeven zich met een breed netwerk van partijen. Uiteraard hebben ze net als hun gangbare collega's contact met de ketenpartners – toeleveranciers, handel, soms de supermarkt – en met partijen zoals de LTO's en de overheid. Kenmerkend echter is dat de innovatieve veehouders ook contacten onderhouden met kennispartijen op het gebied van circulaire landbouw, met organisaties van natuurliefhebbers zoals de vogelbescherming, en dat zij zich in eigen gemeenschappelijke netwerken verenigen, zoals De Boeren van Amstel en Stichting Wij.land.

### Praktijken

In de bredere maatschappelijke omgeving van de innovatieve veehouders manifesteren zich allerlei opkomende praktijken die raken aan het eigen bedrijf. In het voedselsysteem zelf is er een groeiende markt voor lokale producten en korte ketens. Daarmee ontstaan steeds bredere netwerken van producenten die elkaar qua productportfolio aanvullen en die dezelfde waarden nastreven als de innovatieve veehouders. Daar horen ook de ontwikkelingen op het gebied van logistiek (thuisbezorging) bij, die uitgaan van kleine volumes van heterogeen product in een fijnmazig netwerk, in plaats van grootschalig vervoer naar een beperkt aantal distributiecentra.

Iets verder weg herkennen we een toenemend bewustzijn van het belang van plantaardig voedsel. Op hun manier dragen de innovatieve veehouders daar ook aan bij, bijvoorbeeld door grasgevoerd produceren en door vlees en zuivel als exclusief neer te zetten. En verder zien we een toenemende aandacht voor gezond eten, en vers eten. In dat licht zou je de innovatieve veehouders kunnen zien als de leveranciers van vers, en daarom gezond voedsel. Er zit weliswaar geen gezondheidsclaim op, maar het sluit wel aan bij de aandacht voor gezond eten.

### Instituties

Het merendeel van de huidige instituties is gericht op gangbare landbouw. Toezichthouder NVWA gaat uit van een gangbare landbouwpraktijk, en is niet toegespitst op extensievere, regeneratieve productiewijzen. We zien ook dat de Nederlandse voedselmarkt steeds verder open gaat, door verdragen zoals CETA en TTIP. Zulke verdragen zijn impliciet gericht op kostprijsstrategieën, en bieden geen kader voor de innovatieve melkveehouders om zich te onderscheiden.

Voor de bedrijven zelf is certificering een belangrijke institutie, namelijk de certificering biologisch. Tegelijkertijd zien we in het gangbare bedrijf ook toenemend verschillende vormen van certificering en controle opkomen, zoals “On the way to planet proof” en het gebruik van block chain om ketens transparanter te maken. Deze beweging staat haaks op de manier waarop de innovatieve melkveehouders zich bij voorkeur laten controleren, namelijk door eerlijk het eigen verhaal te vertellen en door burger en consument zichzelf daar op het bedrijf van te laten overtuigen.

Er is behoefte aan institutionele kaders die ecosysteemdiensten belonen. Nu gebeurt dat op basis van subsidies, maar die zijn niet verankerd in wet- en regelgeving en bieden geen zekerheid voor de lange termijn. En omgekeerd ontbreekt het aan belastingen voor emissies. Ook op dat

vlak onderscheiden de innovatieve veehouders zich positief van hun gangbare collega's, maar dat vertaalt zich niet naar een betere concurrentiepositie qua belastingen.

### **Natte landbouwers**

Een tweede groep ondernemers en initiatiefnemers probeert nieuwe business te combineren met een stijgende bodem. Het veen komt terug, maar dan in een productieve variant. Natuur-inclusieve landbouw of misschien landbouw-inclusieve natuur. Er zijn tal van gewassen die zich thuis voelen in groeiend veen. En daar kunnen ook succesvol bedrijven mee worden gemaakt.

Misschien het meest in het oog springend is The Cranberry Company van Bart Crouwers. De Cranberry Company teelt veenbessen. Een hoogwaardig product, momenteel weliswaar voor een niche-markt, maar ruim voldoende voor de ondernemer om een mooie boterham te verdienen.

En dat is niet de enige teelt die goed bij nattingheid past. Onder de term 'paludicultuur' wordt onderzocht hoe gewassen zoals lisdodde, azolla en veenmos gebruikt kunnen worden als voedsel, veevoer, groenbemester en bouwmaterialen. Grote markten? Misschien niet, maar wel de kans om met nieuwe hoogwaardige producten te komen. In ieder geval zijn er al marktverkenningen voor paludicultuur gedaan.

Ook een oplossing: geld verdienen met CO<sub>2</sub>-opslag. Want net zoals dat oxiderend veen bijdraagt aan het veroorzaken van het klimaatvraagstuk, zo kan groeiend veen bijdragen aan de oplossing ervan. Daarbij, afhankelijk van de zeespiegelstijging valt er misschien ook ander financieel voordeel te behalen uit landgebruik dat tot bodemstijging leidt.

Een laatste optie: het natte voedselbos. Misschien wel het experimenteelst van allemaal, want waar reguliere voedselbossen al moeite hebben om een sluitend businessmodel te verzorgen, daar geldt dat natuurlijk nog sterker voor een nat voedselbos.

### **Businessmodel**

#### Waarden

De natte landbouwers zijn een zeer divers gezelschap, maar in hun productie delen ze één waarde: bodemstijging. Daarmee staat de waarde voor het ecosysteem centraal. Dat zien we terug in waarden op het gebied van het vastleggen van CO<sub>2</sub>, waterberging, waterkwaliteit en bodemkwaliteit. Andere waarden bij de natte landbouwers zijn zeer uiteenlopend, en afhankelijk van het product. Dat kan gaan om voedingswaarde en smaak van voedselproductie, maar ook om isolatiewaarde van bouwmaterialen of om eiwitgehalte van veevoeders.

#### Producten en diensten

Natte landbouwers beslaan een zeer breed scala aan plantaardige producten. Daartoe hoort bijvoorbeeld paludicultuur – de productie van natte teelten zoals lisdodde, azolla en veenmos. Maar ook fruit (bessen, bramen). Deze producten kennen een even divers scala aan toepassingen: veevoeders, bouwmaterialen, voedsel, tuinbouwproducten, etcetera.

Ecosysteemdiensten behelzen onder meer het vastleggen van CO<sub>2</sub>, waterberging, en natuur- en landschapsbeheer.

### Productie en keten

Kern van het productiesysteem van de natte landbewerkers is een hoog grondwaterpeil. Je zou kunnen beweren dat de natte landbewerkers zelf aan het experimenteren zijn met alle mogelijke teelten die zich goed verhouden met water, of het nou monoculturen zijn, gemengde culturen, of voedselbossen.

Qua ketens levert deze diversiteit specifieke uitdagingen. Het lijkt wel of elk product zijn eigen toepassing kent, en dus ook een eigen afzetkanaal behoeft. Daarbij gaat het meestal om alternatieven voor gangbare opties (azolla als veevoeder, lisdodde als bouw materiaal) waarbij opkomende markten nog zeer pril zijn. Daarom hebben natte landbewerkers veel aandacht nodig voor het organiseren van de afzet en het ontzorgen van klanten. Met andere woorden, ze hebben een aanbodstrategie.

### Verdienmodel

Directe verkoop van producten vormt de basis van het verdienmodel, samen met beloning van ecosysteemdiensten (landschapsbeheer, natuurbeheer). Dat laatste bestaat nu (nog?) vooral uit subsidies, maar voor bijvoorbeeld CO<sub>2</sub> bestaat er al een daadwerkelijke markt voor certificaten. Zulke certificaten kunnen geproduceerd en verkocht worden door de natte landbewerkers.

### Discoursen

Klimaatverandering en zorgen om bodemdaling raken op allerlei plaatsen in het publieke debat met elkaar verstrengd. In Provincie Zuid-Holland is dat bijvoorbeeld onderdeel van het discours over duurzame landbouw. Daarnaast herkennen we een relatie met een discours over het zo veel mogelijk samen gaan van landbouw en natuur, in plaats van het meer gangbare discours waarbij natuur en cultuur twee gescheiden werelden zijn.

### Relaties

Rondom de natte landbewerkers bestaat een los en zeer breed netwerk dat samenhangt met de diversiteit aan producten. Het gaat om verschillende netwerken van partijen op drie gebieden: 1) tuinbouw en bloementeel; 2) de bouw, specifiek isolatie-industrie; 3) de diervoederindustrie. Daarnaast spelen kennispartijen een belangrijke rol, en is samenwerking met overheden van belang, zowel lokale en provinciale overheden als waterschappen.

### Praktijken

Met de innovatieve veehouders delen de natte landbewerkers de relatie met de opkomst van korte ketens en de aandacht voor lokale productie. Daarnaast zijn er relaties met verschillende duurzaamheidstransities in aanpalende (deel)sectoren. Binnen de landbouw gaat het bijvoorbeeld om de eiwittransitie, waarbij azolla ten eerste een duurzamere eiwitbron in diervoeders is dan soja, en ten tweede wellicht kan toegepast worden in vleesvervangers. Binnen de tuinbouw gaat het om de duurzaamheid van potgrond, die nu nog regelmatig gewonnen wordt uit bestaande veengebieden. En iets verder weg wordt er gewerkt aan een transitie naar duurzaam bouwen.

### Instituties

Heersende wet- en regelgeving werkt op verschillende manieren hinderend voor de natte landbewerkers. EU-wetgeving hindert de verkoop van nieuwe gewassen als voedselproduct als

dat nog niet eerder in de EU het geval was. Niet-gangbare gewassen komen niet in aanmerking voor EU-subsidies. De wet natuurbescherming verhindert hoge begroeiing op de veenweiden, vanuit het oogmerk om predatie van weidevogels te voorkomen. En het democratisch systeem met geborgde zetels voor boeren in de Waterschappen belemmert structurele veranderingen in landgebruik.

De belangrijkste institutionele factor voor het versterken van verdienvermogen is om van subsidies naar reguliere beloningen te gaan voor ecosysteemdiensten. Dat zou een basis kunnen bieden aan het verdienmodel van de natte landbewerkers. Ook andere institutionele ontwikkelingen kunnen het verdienvermogen van de natte landbewerkers versterken. Vanuit klimaat oogpunt / circulaire landbouw zou een belasting op de invoering van diervoeders kunnen bijdragen aan de concurrentiepositie van azolla-producenten. Hogere taxatie van broeikasgasuitstoot creëert een betere markt voor de verkoop van certificaten voor CO<sub>2</sub>-opslag.

Op het gebied van ruimtelijke ordening liggen belemmeringen in de vorm van gebruikte “natuurdoeltypen” van land, bestemmingsplannen, wettelijk vastgelegde eisen aan het landschap van de veenweiden. Verantwoordelijkheid voor deze factoren ligt deels bij de Waterschappen en deels bij de Provincie, waarbij niet altijd even duidelijk is wie precies waar voor verantwoordelijk is. Dit zorgt ervoor dat nieuwe praktijken, nattere praktijken, met eventueel een andere begroeiing, moeite hebben om met overheden af te stemmen wat wel en niet mag. In de praktijk liggen de eventuele risico's dan bij de ondernemer.

---

## Conclusie

De landbouw in het Groene Hart staat tegenover een transitieopgave. Internationale concurrentie bedreigt in toenemende mate het kostprijs-leiderschap van de melkveehouderij, en ondertussen veroorzaakt bodemdaling substantiële broeikasgasemissies en een groeiend risico op verzilting. Tegen die achtergrond zien we nu nieuwe businessmodellen ontstaan, die elk op hun eigen wijze een antwoord geven op deze transitie-opgave.

In ons onderzoek hebben we twee richtingen voor nieuwe businessmodellen onderscheiden: de innovatieve veehouders en de natte landbewerkers. De innovatieve veehouders verruilen gangbare productie voor een expliciet natuurinclusief model, dat ze met een open en transparant verhaal delen met burgers en consumenten. Ze verdienen aan de verkoop van producten met een hoge marge in plaats van een lage kostprijs, aan de verhuur van werkruimte en vakantiewoningen, en ontvangen daarnaast subsidies voor ecosysteemdiensten.

De natte landbewerkers experimenteren met een scala aan verschillende teelten die gepaard kunnen gaan met bodemstijging. Dat leidt tot kansen op het gebied van veevoeders, de tuinbouw, en de bouw. Maar de markten voor bijbehorende producten – azolla, lisdodde,



cranberries, ... – moeten zich ook nog ontwikkelen. Inkomsten zijn daarom nog onzeker, en beloningen voor ecosysteemdiensten zijn een zeer welkome aanvulling op het inkomen.

De twee businessmodellen geven op heel verschillende manieren antwoord aan de transitieopgave. Bij de innovatieve veehouders is er vooral sprake van het zoeken naar een nieuwe verbinding met de consument, via de korte keten. Daarmee stappen ze uit de internationale concurrentie en begeven ze zich op kleine, lokale markten met een goed verdienvermogen. Dat kan samen gaan met een hoger grondwaterpeil, maar kan de bodemdaling niet tot stilstand brengen. De natte landbouwers werken juist primair aan bodemstijging, maar hebben in veel gevallen nog moeite om van hun product ook een succesvol businessmodel te maken. De markten zijn zeer klein en de onzekerheden groot.

Uit deze twee verschillende insteken blijkt dat tijd een belangrijke factor is. De innovatieve veehouders kunnen vandaag al succesvol zijn. Zo kunnen zij tijd kopen bij een minder sterk dalende bodem, om het hoofd economisch boven water te houden. Echter, de grootste uitdaging is om de bodemdaling te keren (bodemstijging). De natte landbouwers pakken die uitdaging vandaag de dag al op, maar dat vergt wel een heel ander businessmodel – en dus ook een ander landschap – dan de huidige melkveehouderij. Daarbij volgen zij een aanbodgedreven strategie waar het marktpotentieel nog beperkt is. We hebben tijd nodig om de markten van de natte landbouwers tot vollere wasdom te brengen en hun businessmodellen te voorzien van een toekomstbestendig verdienvermogen. De hoop is dat de natte landbouwers uiteindelijk de wegbereiders worden voor nieuwe business met een stijgende bodem.

### **Sturen aan verdienvermogen**

De kansen van succes voor nieuwe businessmodellen worden in belangrijke mate beïnvloed door wet- en regelgeving. Op dat vlak ligt een duidelijke taak voor de overheid, om bij te dragen aan het verdienvermogen van business die vanuit toekomstperspectief het meest wenselijk is. Ons onderzoek geeft daarvoor een aantal mogelijkheden.

Ten eerste is duidelijk dat zowel de natte landbouwers als de innovatieve veehouders meer doen dan voedsel produceren. Ze dragen bij aan biodiversiteit, bodemkwaliteit en waterkwaliteit, en zijn in staat om CO<sub>2</sub> vast te leggen. Met andere woorden, ze leveren ecosysteemdiensten met belangrijke publieke waarden. Daarvoor bestaat echter geen reguliere beloning: het verdienmodel bestaat uit betalingen voor producten en diensten, en subsidies. Door als overheden ecosysteemdiensten regulier te gaan belonen, vanuit het publieke belang, groeit het verdienvermogen van de natte landbouwers en de innovatieve veehouders. In de praktijk kunnen provinciale overheden en waterschappen onderzoeken hoe zij hier zelf zorg voor kunnen dragen, door bijvoorbeeld specifieke gebiedseisen te koppelen aan voedselproductie in het Groene Hart, als in een Nationaal Park – een specifieke gebiedsstatus als Park biedt een institutioneel kader voor dergelijke afspraken.

Ten tweede lijkt er een lacune te bestaan op het gebied van ruimtelijke ordening. Land wordt bestemd voor landbouw of natuur, terwijl de praktijk veelzijdiger is. Daarbij heeft de overheid geen middelen om bodemdaling ook vanuit ruimtelijke orderingsperspectief te problematiseren.

Juist met zaken zoals bestemmingsplannen en natuurdoeltypen zou de overheid ruimte kunnen creëren voor natte landbewerkers en innovatieve veehouders, door bijvoorbeeld een gebied aan te wijzen voor bodemstijgen, en/of door eisen aan bodemkwaliteit vast te leggen.

Ten derde is er meer in het algemeen sprake van allerlei remmende structuren binnen de overheid. Het verdient aanbeveling aan de overheid om zelf op zoek te gaan naar welke structuren dat zijn, en in hoeverre die nog productief zijn, gezien de uitdagingen waar we nu voor staan. Uit ons onderzoek komen bijvoorbeeld de vaste representatie van de boeren in het Waterschap naar voren, de Wet Natuurbescherming als het gaat om roofvogels, en landschapseisen voor het Groene Hart voor wat betreft de veenweiden. We twijfelen niet aan het oorspronkelijke nut van dit soort regelingen, maar we vragen ons wel af of ze nog productief zijn in het licht van de huidige transitie-opgave en de laatste ontwikkelingen op het gebied van regeneratieve landbouw.

Voor boeren bieden onze resultaten perspectief voor de toekomst. Ook op de lange termijn biedt het Groene Hart mogelijkheden voor agrarische productie. Maar die kan wel radicaal anders zijn dan de melkveehouderij van vandaag. De rol en de identiteit van de boer zullen behoorlijk gaan veranderen. De toekomst duurt wellicht nog lang, maar het is aan te bevelen om goed te overwegen hoe toekomstbestendig het eigen bedrijf is – zowel in het licht van internationale concurrentie en bodemdaling – en waar de mogelijkheden voor een duurzame bedrijfstoeekomst liggen.

Voor de lange termijn zijn paden en visievorming nodig. Om aan alle betrokkenen helderheid te geven. Om ruimte te houden voor melkveehouderij zolang dat nog kan, maar ook om alternatieven te versterken waar de melkveehouderij niet langer gaat. We gaan ook een spannende toekomst tegemoet.

---

## Dankwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met, en met steun van ACCEZ – Accelerating Circular Economy Zuid-Holland voor het project “Groene Hart Circulair.”







# drift

for transition