

P+
SPECIAL
Jaargang 18
Week 43 | 2019

Duurzame businessmodellen
voor boeren

Researcher
Dorith Vermunt

De boer is een
regisseur

De boer als regisseur

2
P+ WEEK 43 | 2019

Boeren zijn geen slachtoffer, maar regisseur van het landschap. Wanneer ze die taak op zich nemen ontstaat een nieuw duurzaam businessmodel. Dan werken ze samen met andere partijen aan biodiversiteit. Researcher Dorith Vermunt van de Universiteit Utrecht gaat nog verder. Zo doorbreken boeren de barrières van het oude systeem en stappen ze uit de spiraal van steeds lagere prijzen voor hun producten. In haar onderzoek voor NWO en Het Groene Brein constateert Vermunt dat daarna iedereen winnaar is. De boeren, de klanten én de veldleeuwerik.

Systemen. Het is het buzzword in duurzaamheidsland. En het zijn er nogal wat. Uiteraard is er het ecosysteem, de moeder van alle systemen. Maar ook zijn er economische systemen. Financiële systemen. Lineaire systemen. Circulaire. En natuurlijk de hamvraag: hoe verander je ze?

Op de Universiteit Utrecht kijkt hoogleraar Marko Hekkert bevreemd op, wanneer je zegt het woord 'systeem' ineens zo vaak te horen. Voor de hoogleraar Innovatiestudies is dat niet bepaald nieuw. "Hier zijn we al vijftien jaar mee bezig." Maar hij moet toegeven: de belangstelling voor zijn vakgebied is groot. Hekkert schreef samen met zijn collega-researcher Dorith Vermunt (1989) een artikel waarin ze de barrières voor circulaire businessmodellen in kaart brachten. Dit als bijdrage aan het landelijke onderzoek van NWO en Het Groene Brein. Ook niet toevallig begint juist deze paper met een uiteenzetting over systemen.

Het karakter van ons economische systeem is er een van 'nemen-maken-weggoaien', schrijven de auteurs. Het is gebaseerd op doorgaande groei en het benutten van natuurlijke reserves. Daarom heeft onze voorspoed een negatieve impact op het natuurlijk milieu en de beschikbaarheid van grondstoffen. Daar staat de circulaire economie tegenover. Ook dit is een economisch systeem, maar gebaseerd op businessmodellen die het *end-of-life* concept van producten vervangen voor gereduceerd gebruik, hergebruik, recycling en het herwinnen van materialen in productie- en distributie- en consumptieprocessen. Het circulaire systeem kent verschillende niveaus. Op micro-

niveau wordt het toegepast in producten, in bedrijven en door consumenten. Op meso-niveau kan het de vorm krijgen van een industrieel eco-park. Op macro-niveau kan toepassing vinden in steden, regio's en landen. Uiteraard met het doel om duurzame ontwikkelingen te bevorderen.

"Nieuw is dat de boeren hun afnemers mede-eigenaar van hun succes maken: de terugkeer van de weidevogels"

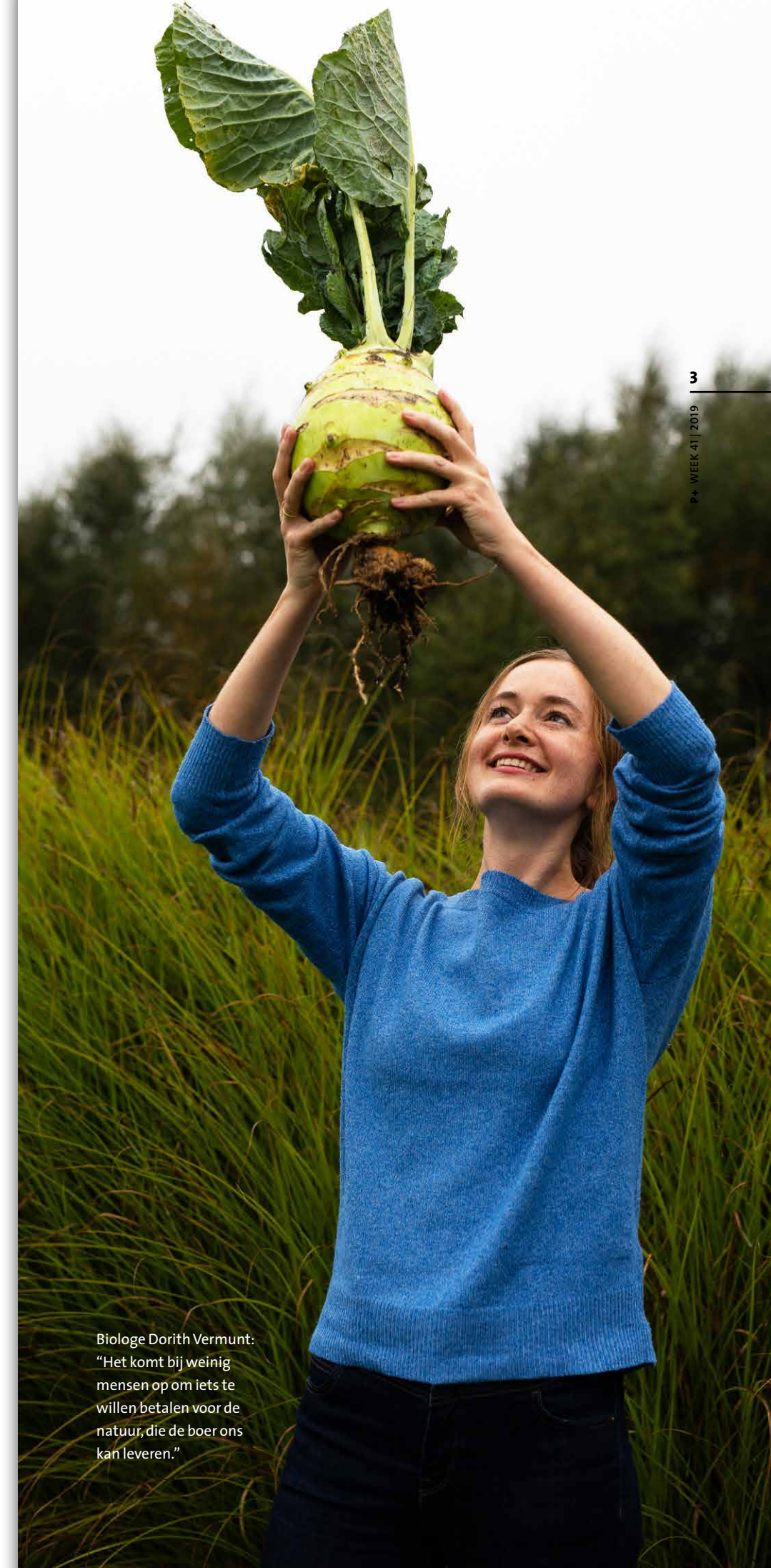
Het is een transitie die grote maatschappelijke veranderingen vergt. Bedrijven hebben de sleutel in handen, omdat zij circulaire businessmodellen kunnen introduceren. Strategische keuzes voor waardecreatie zijn een blauwdruk van hoe bedrijven zaken kunnen doen. Maar tot nu toe is een grootschalige adaptie uitgebleven, constateren Hekkert, Vermunt en de andere auteurs spijtig. Het oude systeem laat zich niet zo eenvoudig veranderen. Verborgen onder een mooie groene aardlaag van maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat keihard granieten gesteente schuil. Maakt het dan nog wat uit wat ondernemers doen in de circulaire economie? Dan is zeker zo, constateert Vermunt. Ze onderzocht vier circulaire businessmodellen: *Product-as-a-service* (PSS), *Product life extension* (PLE), *resource recovery* (RR) en *circulair supplies* (CS). Het enige dat de onderzochte businessmodellen met elkaar gemeen bleken te hebben, is het gebrek aan acceptatie bij klanten. De onwil van afnemers wordt in praktijk omgezet in tal van vragen.

Producten kopen van gebruikte grondstoffen? Is dat wel veilig? Waarom is dit beter dan een regulier product? Waarom moet ik leasen in plaats van kopen? Samenvattend: afnemers zijn nog steeds liever eigenaar dan gebruiker. Consumenten zien circulaire producten nog niet als waardevol of begerenswaardig. Dit ondanks de populariteit van websites als Marktplaats en internetveilingen, die producten een tweede leven bieden, voordat ze alsnog op de afvalberg belanden.

De biologe Vermunt ging verder, door deze algemene conclusies toe te spitsen op een terrein dat haar persoonlijk aan het hart gaat: veeteelt en de biodiversiteit. Ook daar bestaan systemen. Het sociaal-ecologisch systeem interesseerde haar het meeste. Op de 'trekkerdemonstraties' in Den Haag hoorde je de boeren er niet over. Daar was de boodschap meer: wij zijn slachtoffer en krijgen van alles de schuld. Vermunt benadrukt: "Boeren zijn de cruciale actor in het systeem als het gaat om biodiversiteitsbehoud in het landschap. Het gaat niet over schuld, maar over de verantwoordelijkheden van alle spelers. Bij de verandering van het systeem zijn meerdere partijen betrokken." De boer staat er niet alleen voor, wil Vermunt maar zeggen. "Ook al is de boer de uitvoerder, er zijn ook overheden die een rol spelen, bureaus van de boer, agrarische vakgenoten, ketenpartijen, natuurverenigingen, ngo's, consumenten/burgers en wetenschappers. Een systeem is dus niet alleen een keten, maar kent veel meer spelers. Het overstijgt zelfs sectoren. Een boer heeft met waterbeheer te maken, maar soms

ook met bosbouw. De boer is de regisseur in dit geheel en verdient erkenning voor die rol." Wanneer er vele partijen zijn, is dus coördinatie nodig. Een boer kan in zijn eentje weinig beginnen, stelt Vermunt. "Dat kan in een sociaal-technisch systeem ook niet. Daar zie je soms de figuur van de eenzame uitvinder, die de wereld verandert. Vergeet het maar. Die uitvinder maakt in zijn eentje geen schijn van kans om een technologische innovatie tot een succes te maken. Daar zijn veel meer partijen voor nodig, zoals kennisinstellingen, overheden, consumenten, andere ondernemers en financiële instellingen."

Het is de boeren vergeven. "In transitie-studies wordt vooral naar de sociaal-technische systemen gekeken, naar mobiliteit, naar energie. Niet wat de menselijke impact op biodiversiteit is", constateert Vermunt, met de melkveehouders als voorbeeld. Weidelanden beslaan 60 procent van alle agrarische grond in Nederland. "In deze verandering is de techniek juist ondergeschikt. Deze transformatie gaat over het creëren van voeder- en nestgebieden voor vogels op het land, over het verminderen van het gebruik van chemicaliën, over het voorkomen van het vervuilde water, over het activeren van biologisch actieve bodems en het verbinden van ecologische netwerken op het land. Deze agrarische systemen vergen een andere aanpak. Alles is nu gericht op intensief landbouwgebruik, met de focus op maximale productie van bulkproducten voor de wereldmarkt. Om iets te kunnen verdienen richt de hele strategie van de boer zich op kostenreductie. Hij is een *price-taker* en moet maar accepteren wat hij voor zijn producten krijgt. Voor het regisseren van de biodiversiteit krijgt de boer nauwelijks iets betaald, hooguit een subsidie. De investeringen in de hulpbronnen, het land, worden daardoor geminimaliseerd. Pas wanneer we beseffen hoe waardevol agrarische landschappen zijn voor ons eigen welzijn, mag het wat kosten. Maar het komt nu bij weinig mensen op om iets te willen betalen voor de natuur, die de boer ons kan leveren. Dat geldt trouwens ook voor alle andere actoren waar de boer van afhankelijk is: banken, supermarkten, en voedselproducenten." En toch zijn er nieuwe businessmodellen, die de veeteelt uit deze *lock in*-situatie (opgesloten, >

3
P+ WEEK 41 | 2019

Biologe Dorith Vermunt: "Het komt bij weinig mensen op om iets te willen betalen voor de natuur, die de boer ons kan leveren."

“Het systeem verander je op regionale schaal”

>

red.) probeert te halen. Vooral het initiatief Amstelland vindt Vermunt hoopvol. “Dit initiatief onder Amsterdam-Zuidoost en Amstelveen werd grotendeels opgezet door de regionale coördinator van een agrarisch collectief en de Vogelbescherming Nederland. Doel was om weidevogels als de grutto, Kievit en tureluur de ruimte te geven door natuurinclusieve landbouwmethoden te introduceren, door zoveel mogelijk boeren tegelijk. Het betekent: hogere waterstanden, latere maaiperiodes, ruige omzomingen en meer kruidachtige gewassen in het gras. Nieuw was de introductie van een voordelig pachtconstructie van land, alleen beschikbaar voor boeren die meewerkten aan het herstellen van de biodiversiteit. Een stichting regelde dit en een private investeerder zorgde voor kapitaal. De melkveehouders kregen een extra premie voor hun melk. Ook werd er per liter een paar cent gereserveerd om investeringen te kunnen doen in het natuurherstel. Om dit regionale businessmodel te realiseren, werd een coöperatie van deelnemende boeren gevormd. Een eigen melkfabriek gebouwd, om te voorkomen dat de natuurinclusieve melk niet als anonieme bulk in andere melkfabrieken zou verdwijnen. Zo’n 20 van de 50 boeren in het gebied deden hieraan mee. Deze ‘Boeren van Amstel’ financierden de fabriek Amstel-NatuurZuivel zelf, met als co-financiers verenigingen, stichtingen, afnemers en de provincie Noord-Holland.”

Maar nu de doorbraak van het systeem. Vermunt: “De initiatiefnemers vonden het heel belangrijk om inwoners van Amsterdam bij de natuurontwikkeling te betrekken. De boeren gingen zelf met de bus de stad in, om met potentiële afnemers van hun melk te praten. Een koffiebedrijf, een fastfoodrestaurant, een groothandel. Ze lieten de melk proeven, toonden aan voldoende volume te hebben en leveringszekerheid. Daarmee wisten ze belangrijke barrières in het oude systeem te slechten. Nieuw is dat de boeren zelf direct contact met hun afnemers opbouwen, een directe eigen keten opbouwen. En die afnemers bovendien mede-eigenaar van hun criterium voor succes maken: de terugkeer van de weidevogels. Het systeem verander je dus op regionale schaal.” ■

Waar werpt het huidige economische systeem barrières op voor circulaire businessmodellen?

	Product-as-a-service (PSS)	Product life extension (PLE)	Resource recovery (RR)	Circulaire supplies (CS)
Interne drempels				
Kennis en technologie			+ Gebrek aan kennis en/of technologie over recyclingprocessen	+ Gebrek aan technologie om circulaire materialen in het productieproces op te nemen
Organisatorisch	+ Wettelijke contractuele belemmeringen + Administratieve drempels bij leasecontracten + Organisatieproblemen bij service			
Financieel	+ Voorfinanciering is nodig + Hogere kosten + Niet renderend businessmodel door hogere servicekosten, vooral wanneer de producten zelf goedkoop zijn			
Externe drempels				
Keten		+ Afhankelijkheid van toeleveranciers die: - zich niet richten op hergebruik, waardoor kwaliteitsproblemen ontstaan - zich niet richten op afnemers die productinformatie en aangepast design nodig hebben + Gebrek aan businesspartners	+ Afhankelijkheid van andere partijen die afval aanleveren: - onzekerheid over de kwaliteit, kwantiteit en tijdige aanlevering door toeleveranciers + Gebrek aan ketenpartners en te lage volumes grondstoffen	+ Gebrek aan partners + Bestaande toeleveranciers houden verandering tegen
Markt	+ Bij consumenten, die leasecontracten niet begrijpt of accepteert + Wegwerpproducten zijn goedkoper	+ Weerstand bij de klanten die: - geen waarde toekennen aan ‘gebruikte’ producten - liever op maat gemaakte producten bestellen, dan gestandaardiseerde. + Tegenwerking van concurrenten; geen focus op hergebruik	+ Weerstand bij klanten: gebrek aan vertrouwen in producten die van afval zijn gemaakt + Weerstand bij concurrenten + Lage prijzen van ‘nieuwe’ grondstoffen	+ Weerstand bij klanten door beeldvorming: circulaire producten zouden van lagere kwaliteit zijn + Marktprijs van ‘nieuwe’ grondstoffen is laag en die van bio-based materialen hoog
Institutioneel	+ Eigendomsverhouding in de samenleving zijn niet gericht op circulaire economie. Binnen bedrijven zijn prestatie indicatoren en boekhoudkundige regels gekoppeld aan het lineaire systeem dat erop gebaseerd is dat producten uiteindelijk eindigen als afval. + Wetgeving en BTW sluiten niet aan + Weerstand vanuit de samenleving die gewend is aan een cultuur van ‘kopen en eigendom’. + Investeerders terughoudend over leasemodellen gaat.		+ Afvalwetgeving belemmert gebruik van afval + Gebrek aan politieke initiatieven om van afvalstromen competitieve grondstoffen te maken + Onvoldoende publieke belangstelling in het scheiden van afvalstromen	

Bron: Journal of Cleaner Production 2019, D.A. Vermunt et al.

Websites

- + [NWO over programma Duurzame Businessmodellen](#)
- + [Het Groene Brein](#)

- + TEKST JAN BOM
- + FOTOGRAFIE P+ PEOPLE PLANET PROFIT
- + ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10
- + UITGEVERIJ ATTICUS BV
- + [WWW.P-PLUS.NL](#)

