



Verdienmodellen: actualiteit, theorie, praktijken en beleid

Roel Jongeneel, augustus 2020

Inleiding

Er is veel discussie over verdienmodellen en nieuwe verdienmodellen in de landbouw. Dit geldt zeker ook in de context van de transitie van de landbouw naar een kringlooplandbouw. Een onderdeel (randvoorwaarde) hiervan is in de visie van Minister Schouten dat de boer bij de omslag naar kringlooplandbouw een redelijk inkomen verdient en deze transitie dus kan meemaken. Maar ook voor de ontwikkeling van de landbouw naar een natuurinclusieve landbouw speelt nadrukkelijk de discussie rond het verdienmodel.

Aanvankelijk werd wel gedacht dat kringlooplandbouw een soort 'dubbel dividend' zou opleveren. Het zou zowel goed zijn voor het milieu als voor de economie. Als je immers efficiënter met hulpbronnen omgaat (bijvoorbeeld door er minder van te gebruiken) heb je ook minder kosten en dan zou je, bij eenzelfde productie, onderaan de streep meer over moeten houden. Dat lijkt logisch en ook politici hebben dat beeld gecultiveerd. Maar zulke snelle win-winredeneringen moet je altijd met enige argwaan bekijken. Als het werkelijk zo eenvoudig was en ook nog goed geld zou opleveren, dan is de vraag waarom alle ondernemers nu niet al lang volgens het kringloop-idee zouden werken. Die zijn immers ook niet gek.

De Taskforce Verdienmodel Kringlooplandbouw (TF) heeft in haar rapport *Goed boeren kunnen boeren niet alleen* een aantal principes gelanceerd om te zorgen voor een goed verdienmodel bij de kringlooplandbouw. Daar zijn dan wel een aantal stappen voor nodig: het rapport spreekt over prijzen en dashboards.

Het doel van deze notitie is om voor collega's en andere geïnteresseerden die inmiddels door de bomen het bos niet meer zien, wat helderheid te scheppen in het woud van de verdienmodellendiscussie en ook een aantal richtingen aan te geven om verder te komen. Daarbij wordt gepoogd om de aanbevelingen van de TaskForce en andere ideeën en enkele lessen die uit de op dit moment lopende pilots en experimenten kunnen worden getrokken bij elkaar te brengen en te evalueren. Deze notitie werkt dat verder uit. Er wordt zowel aandacht besteed aan de karakterisering van verdienrelaties, verdienmechanismen als aan verdienarrangementen (of -modellen).

De primaire focus in deze notitie is het niveau van het primaire bedrijf in de landbouw. Die keuze is tegelijk een afbakening en beperking, omdat je de discussie over verdienmodellen en verdienvermogen ook op een meso- of macro-economisch niveau kunt benaderen. Naar het meso- en macro-economische niveau worden wel enkele uitstapjes gemaakt omdat je verdienmodellen niet kunt bespreken zonder de marktcontext mee te nemen en ook omdat het van belang is in de discussie over oplossingen voor verdienmodel-problemen.

What's in a name?

Een eerste vereiste is om de verschillende betekenissen die het woord 'verdienmodel' heeft te onderscheiden en te bepalen hoe we het begrip verdienmodel in deze notitie willen gebruiken. In de praktijk wordt het op verschillende manieren gebruikt, meestal zonder het echt of precies te definiëren. Ter illustratie volgen enkele voorbeelden daarvan:

- De boer wordt geadviseerd, of vanuit de samenleving gevraagd om bepaalde activiteiten te doen, maar omdat er geen/ontoereikende beloning is, bestaat er geen goed verdienmodel.
- De boer vindt dat de toenemende eisen/milieumaatregelen zodanige lasten en extra kosten met zich meebrengen dat hij vreest dat zijn bedrijf dit niet aankan en roept om een goed/toereikend verdienmodel om de gewenste 'duurzame landbouw' economisch haalbaar te maken.
- De boer vindt dat bepaalde goede activiteiten die hij zou willen doen onvoldoende worden beloond en 'stelt de samenleving aansprakelijk' voor het tekortschietend verdienmodel. (De consument moet bijvoorbeeld het voedsel eens hoger gaan waarderen).
- Het voorgaande sluit aan op de positie van diverse ngo's die vinden dat de kosten die worden gemaakt om milieubelasting (negatieve externaliteiten) te verminderen onterecht niet worden meegerekend in het verdienmodel.
- Er is een transitie in beleid die naar een nieuwe, maar onzekere toekomst gaat en de boer ziet niet in/overziet nog niet hoe hij daarin met zijn bedrijf kan overleven.

Verdienmodel kan dus de betekenis hebben van:

- Een betaling voor een geleverd product. Dat als iets/een activiteit wordt gevraagd, degene die deze wordt geacht te verrichten zodanig moet worden beloond dat zijn kosten (en een redelijke winstopslag) worden vergoed en het dus ook economisch geleverd kan worden. Hieronder past ook dat er een combinatie van beloningen uit diverse bronnen kan zijn, die opgeteld de activiteit mogelijk moeten maken.
- Dat duurzaamheidseisen die vanuit de samenleving worden gesteld ook in financieel-economische zin haalbaar moeten zijn, omdat de boer een 'eigendomsrecht' (namelijk het recht om te mogen 'vervuilen') claimt op de huidige situatie (inclusief de huidige 'ruime' regelgeving). Als dat gaat veranderen door nieuwe maatschappelijke eisen (inbreuk op eigendomsrecht), dan zou de overheid, die redenering volgend, moeten zorgen voor compensatie.
- Goede activiteiten behoren goed te worden beloond. Maar in de markt bestaat daarvoor geen garantie omdat 'goed', in de zin van ook economisch haalbaar, daar wordt bepaald door het samenspel van vragers en aanbieders. Er moet voldoende waardering, in de zin van *willingness to pay*, door vragers (consumenten, provincies, overheid en dergelijke) zijn. *It takes two to tango* en het heeft geen zin de vrager 'verantwoordelijk' te stellen. Natuurlijk kan een 'vrager' met twee monden spreken (retoriek is er genoeg, en goede voornemens en bedoelingen ook), maar wat echt telt is *willingness to pay* (dat is de daad die bij het woord/de vraag moet worden gevoegd).
- Verdienmodel kan ook meer de connotatie hebben van verdienvermogen, namelijk het vermogen om in de toekomst/bij een nieuwe situatie een toereikend inkomen te verwerven zodanig dat het bedrijf in stand wordt gehouden en zich kan ontwikkelen. De neiging bestaat om zoiets sterk vanuit de huidige bedrijfssituatie en activiteiten te benaderen, maar het is zinniger om hierbij ook aanpassingsvermogen en nieuwe opties om op de nieuwe vragen in te spelen in de beoordeling mee te nemen.

Voor het vervolg worden de begrippen verdienmodel en verdienvermogen van elkaar onderscheiden hoewel het vaak lastig is deze te scheiden.¹ Verdienmodel zien we als vooral gerelateerd aan

¹ De eerder aangehaalde Taskforce Verdienmodel Kringlooplandbouw werd ook wel de TaskForce Verdienvermogen genoemd (bijvoorbeeld door de Minister bij haar aanbiedingsbrief aan der Kamer).

activiteiten en de inkomsten die daarmee kunnen worden gegenereerd. Een verdienmodel is een onderdeel van een businessmodel: het verdienmodel omvat vooral de inkomsten-/batenkant van het businessmodel. Het businessmodel focust op wat de economisch gezien attractieve activiteiten zijn waarmee geld kan worden verdiend. Het gaat daarbij, naast baten (inkomsten van activiteiten), zeker ook om de kosten (financiële haalbaarheid) en ook nog om een heel aantal andere zaken.²

De kern is bij elk verdienmodel hetzelfde, maar er zijn er verschillende arrangementen of 'modellen', voor de wijze waarop de verdienste, betaling of beloning verworven kan worden. Bij verdienvermogen gaat het om een meer omvattende en dynamische analyse: of de mix van toekomstige activiteiten als geheel leidt tot een adequaat inkomen en bedrijfscontinuïteit, c.q. ontwikkeling.

Aan het verdienmodel zitten verschillende aspecten, die door Meyer (2019) in kaart zijn gebracht en die hieronder, in een door mij voor de landbouw- en voedselketen aangepaste vorm, schematisch worden weergegeven. Meyer laat zich daarbij leiden door vijf vragen (zie figuur 1). Zijn figuur geeft een redelijk uitputtende beschrijving en karakterisering van verdienrelaties, maar zegt nog niet zoveel over de achterliggende verdienmechanismen. De focus van Meijer ligt vooral op de omzet kant (marketing-invalshoek) en niet zozeer op de evenzeer van belang zijnde kostenkant (saldo-invalshoek).



Figuur 1 Karakterisering van verdienmodellen

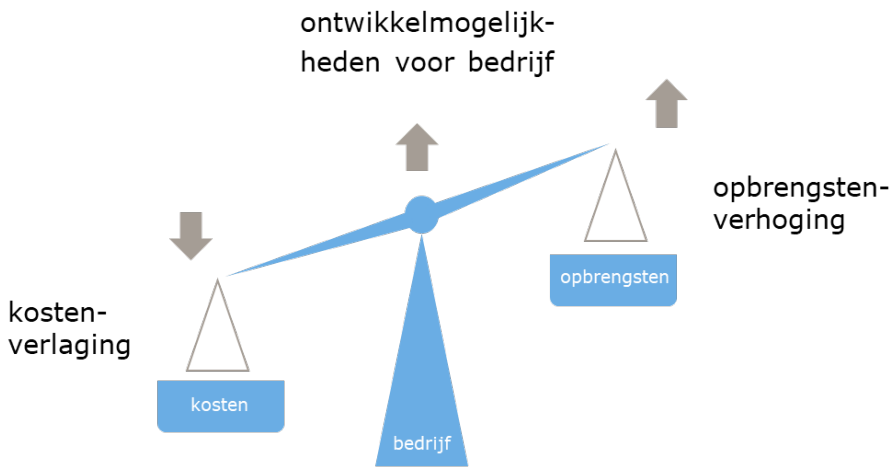
Bron: Aangepast op basis van Meyer (2019).

Bij de discussie rond verdienmodellen gaat het niet alleen om verdienrelaties, maar ook om de hoogte van de betalingen en of die voldoende zijn om als boer met je bedrijf een voldoende inkomen te kunnen verdienen (zie ook een van de klassieke doelstellingen van het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid). Met betrekking tot de gerealiseerde inkomensniveaus van bedrijven valt op dat ook bij dezelfde markt- en betalingscondities, bedrijven heel verschillend scoren (zie informatie uit het Bedrijveninformatienet van Wageningen Economic Research). Bij de

² Bekend is het Business Model Canvas dat naast inkomsten/opbrengsten en kosten nog 7 andere factoren onderscheidt, waaronder klantsegmentering, waardepropositie, communicatie-, distributie- en verkoopkanalen, cruciale hulpbronnen, sleutelactiviteiten, en partnerschappen (Osterwalder en Pigneur, 2013). Zie voor een toepassing in de landbouw Polman en Dijkshoorn (2019). In deze notie ligt de focus op het primaire landbouw bedrijf en financiële haalbaarheid. Het Business Model Canvas is dan een relatief ingewikkelde en onnodige benadering.

verklaring van die variatie lijken verschillen in kostenstructuur, ondernemerschap en schaalgrootte een belangrijke rol te spelen.

Het creëren van nieuwe of extra verdiensten door (nieuwe) activiteiten te ontwikkelen is een belangrijk onderdeel, maar niet het enige onderdeel van het verdienmodel. Het verdienmodel kan ook verbeteren als er kan worden bespaard op kosten. Voor een goed verdienmodel moeten de opbrengsten groter zijn dan de kosten, ofwel moet er voldoende toegevoegde waarde worden gecreëerd. Voor evolutie van het verdienmodel in de tijd is er nog een belangrijke derde pijler, namelijk of er voldoende ontwikkelmogelijkheden zijn voor het bedrijf (zie schematische samenvatting in figuur 2).



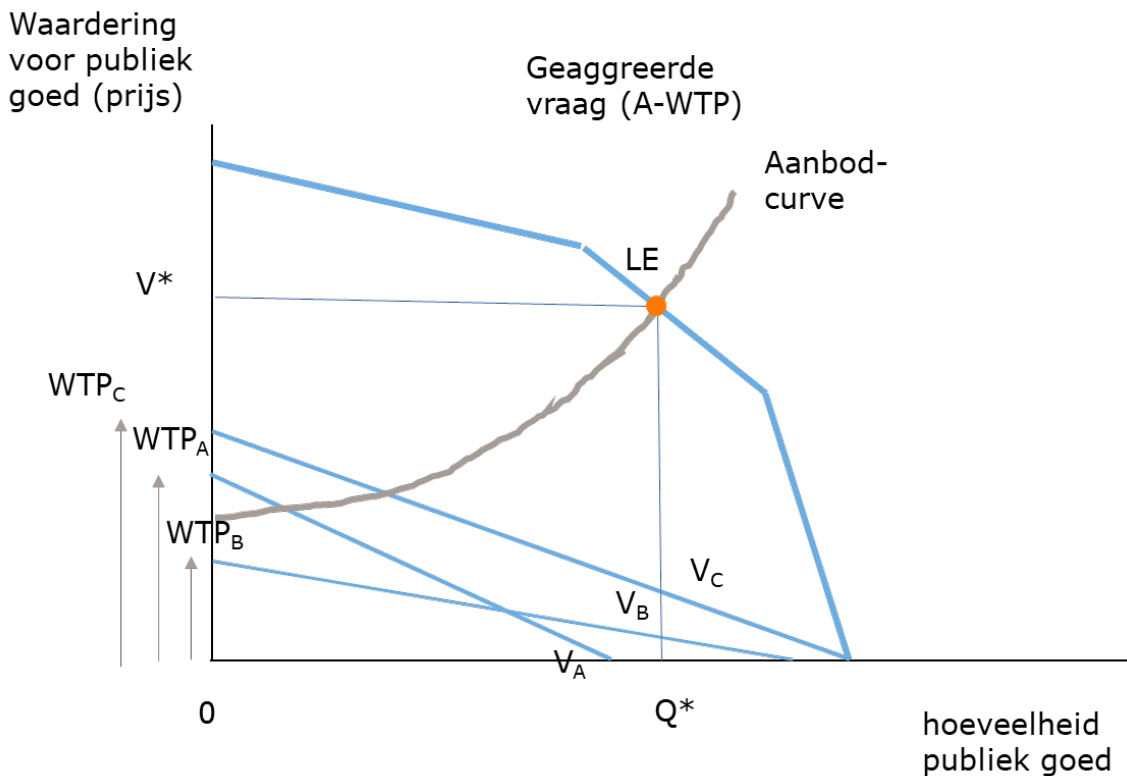
Figuur 2 De drie pijlers voor een duurzaam verdienmodel

Economische theorie: de voorziening van publieke goederen en verdienmechanisme

De discussie rond verdienmodellen in de landbouw heeft onder andere te maken met de rol die de landbouw kan spelen in de voortbrenging van 'groene en blauwe diensten'. Dit soort goederen hebben het karakter van publieke goederen. Degelijke goederen hebben als kenmerk dat er geen markt (en dus ook geen prijs) voor bestaat. Er is met andere woorden sprake van marktfalen. Voor een adequate voorziening van dergelijke diensten is het nodig dat de betaling ervoor op een andere wijze dan via de markt wordt geregeld: via het budgetmechanisme in plaats van via het marktmechanisme. Een vanzelfsprekende randvoorwaarde daarbij moet dan zijn dat er wel een borging plaatsvindt dat het product/de dienst waarvoor wordt betaald ook daadwerkelijk wordt geleverd.

Hoewel publieke goederen anders zijn dan private goederen, laat de economische theorie zien dat ze wel heel goed vanuit een 'virtuele markt'-situatie te benaderen zijn. De waardering voor een publiek goed is uiteindelijk net zoals bij marktgoederen, een functie van de vraag die er in de samenleving bestaat. Het bijzondere van publieke goederen is dat op het moment dat ze er zijn of worden aangeboden ze door iedereen vrij kunnen worden geconsumeerd (voortvloeiend uit de zogenaamde *non-excludability*, *non-rivalry* condities). Anders dan bij normale marktgoederen, waarbij de marktvraag de 'horizontale somming' van de vraagcurves, wordt de 'markt-vraagcurve' van publieke goederen bepaald door de 'verticale somming' van de individuele 'vraagcurves'. Met andere woorden, omdat zodra het publieke goed er is iedereen ervan profiteert is de waarde van het publieke goed gelijk aan de som van de waarderingen die alle vragers of individuen ervoor hebben. Dit is de zogenaamde Samuelson-conditie en deze wordt geïllustreerd in figuur 3). De waardering voor het publieke goed, ofwel de geaggregeerde *willingness to pay* ($A-WTP$) is gelijk aan de gesommeerde betalingsbereidheid van de 'vragers' A, B en C, ofwel $= WTP_A +$

$WTP_B + WTP_C$. Merk op dat de waardering voor het publieke goed overeenkomsten vertoont met normale vraagcurves: ofwel naarmate er meer van beschikbaar komt, daalt het marginale nut en dus de waardering ervan. In die zin zijn publieke goederen vaak niet anders dan private of marktgoederen.



Figuur 3 Publiek goed, waardering en optimaal voorzieningsniveau

Het economisch optimum is daar waar de geaggreerde vraag en de aanbodcurve elkaar snijden. De aanbodcurve geeft de (marginale) kosten weer van wat het kost om in het publieke goed te voorzien. Die kosten worden vaak hoger als een hoger voorzieningsniveau wordt gevraagd. Bovendien is de weergegeven curve een geaggreerde aanbodcurve. Daarachter zitten de individuele aanbieders voor wie de kosten elk verschillende zullen zijn. Het evenwicht wordt bepaald door de marginale kosten (aan de marge) van de marginale aanbieder (de laatste aanbieder die gegeven de 'prijs' die hij ontvangt nog net zijn kosten vergoed krijgt en dus precies quitte speelt). Er zijn ook veel (individuele) aanbieders, de zogenaamde intra-marginale aanbieders, die een positief producentensurplus realiseren: de opbrengsten zijn voor hen hoger dan de (variabele) kosten en ze verdienen er dus op.

Publieke goederen zijn geen marktgoederen en een normaal vraag-aanbod-evenwicht zal daarom niet vanzelf tot stand komen. Het optimum bij publieke goederenvoorziening is daar waar de gesommeerde waardering van de vragers gelijk is aan de marginale kosten van de publiek goed-productie. In de figuur is dit aangegeven als het Lindahl-evenwicht LE. Lindahl heeft laten zien dat je dit evenwicht kan bereiken als de overheid elk individu een belasting laat betalen die precies gelijk is aan de marginale waardering of *willingness to pay* van elk individu. Theoretisch is dat juist, maar de praktische uitvoerbaarheid ervan is minimaal omdat de overheid de WTP-curves van individuen voor het publieke goed niet kent en die individuen er alle belang bij hebben daarover ook niet transparant te zijn maar eventueel zelf een 'onderwaardering' zullen afgeven (*free rider*

gedrag).³ In de praktijk worden vaak andere oplossingen gezocht (zoals generieke belastingheffing, eventueel op een progressieve manier; draagkrachtbeginsel).

Merk op dat het idee dat je bij publieke goederenvoorziening eigenlijk moet werken met een stapeling van vergoedingen om tot een optimale voorziening te komen eigenlijk een standaardonderdeel van de economische theorie van deze goederen is. Immers, de waardering voor een publiek goed is gelijk aan de som van de betalingsbereidheid van alle 'vragers' en het is die gesommeerde waardering die leidend moet zijn voor de aanbieders.

Economische theorie: de commons en gedeelde zorg en verantwoordelijkheid

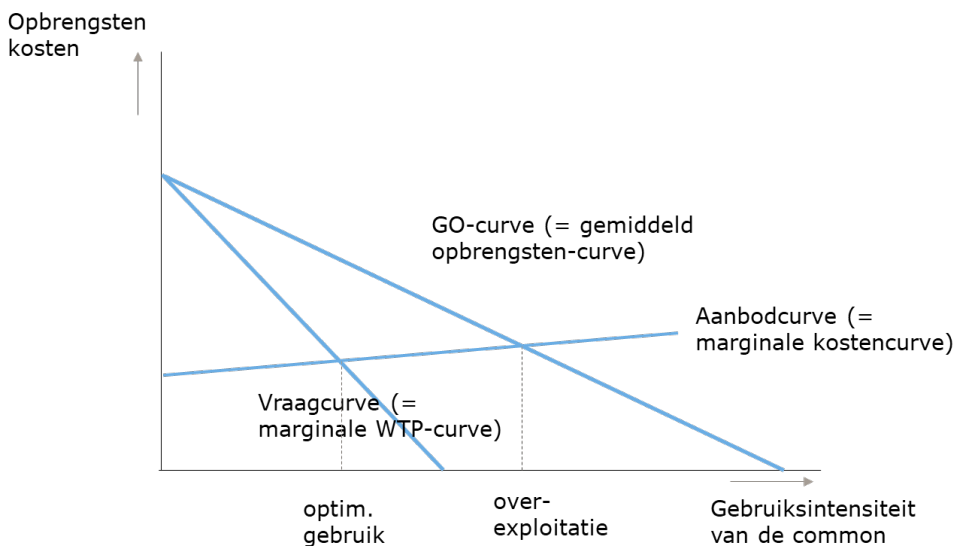
De TaskForce verdienvermogen doet een beroep op het concept van de *commons*, ofwel het concept van 'de meent' of gemene gronden. Het concept van de *commons* refereert aan de omgang met gemeenschappelijk hulpbronnen, bijvoorbeeld gemeenschappelijke weides (de meent). Iedereen heeft toegang tot die hulpbronnen. Maar bekend is dat dit kan leiden tot 'overbegrazing' en daarmee teloorgang van de gemeenschappelijk weide. Optimaal gebruik werd in verleden vaak geregeld via 'faire afspraken', waarbij elk individu een verantwoordelijkheid voor de instandhouding van de gemeenschappelijke hulpbron op zich nam. Gebeurt dit niet, of erodeerden dergelijke afspraken (bijvoorbeeld door de opkomst van het individualisme met meer accent op het eigenbelang dan op collectief belang) dan ontstaat er een '*tragedy of the commons*': ze gaan letterlijk of figuurlijk ten onder zonder een vorm van verantwoord collectief beheer.⁴

De economie van de *commons* kan worden geïllustreerd aan de hand van figuur 4 (op de horizontale as staat het gebruik van de common, bijvoorbeeld het aantal koeien dat wordt geweid op de gemene weide). De 'rationele exploitatie' als er geen gebruiksregels zijn is om zoveel te 'begrazen' dat de marginale kosten van een koe gelijk zijn aan de gemiddelde opbrengsten (ofwel een winst van nul) en dat leidt tot overexploitatie en niet-duurzaam gebruik.

Een oplossing voor het *commons*-probleem is om de weidgrond op te delen en aan individuen te te kennen. Vanaf dat moment wordt het voor elke boer rationeel om de marginale opbrengst van de weide als uitgangspunt te nemen en de te confronteren met de marginale kosten. Dat leidt tot een lager en geoptimaliseerd gebruik. Gemeenschappelijke weidegronden laten zich opdelen en lenen zich voor een geïndividualiseerd gebruik. Maar met andere zaken (zoals biodiversiteit, schone lucht, landschap) lukt dat niet of in veel mindere mate.

³ Er zijn wel trucs bedacht om hiervoor oplossingen te bedenken zoals het Vickrey-Clarke-Groves mechanisme waarbij individuen worden 'gedwongen' om hun echte waardering kenbaar te maken.

⁴ Zie voor eenvoudige uiteenzetting over de *commons* een Wageningse lesbrief hierover: www.wur.nl/upload_mm/d/3/f/786c5f5d-8919-4e9a-be59-bf6952411402_Lesbrief%20Tragedy%20of%20the%20Commons.pdf



Figuur 4 Economie van de commons, overexploitatie en geïndividualiseerd gebruik

De TaskForce Verdienmodel spreekt in haar rapport *Goed boeren kunnen boeren niet alleen* over de *commons* als metafoer om het gezamenlijke publieke belang van een goed beheer van het land (inclusief landschap, biodiversiteit, milieu) aan te geven. Daarbij merken ze op dat er op deze punten problemen zijn die zich bij de boer manifesteren (bijvoorbeeld broeikasgasemissie, ammoniakemissie), maar dat het niet eerlijk is om van de landbouwsector te vragen dit in haar eentje op te lossen. De *commons* impliceren namelijk dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt genomen voor het algemeen belang en dat als boeren daarvoor bepaalde acties moeten doen en/of nalaten hert redelijk is dat de samenleving daarbij betrokken is en er zorg voor draagt dat dat in economische zin ook kan (bijvoorbeeld door middel van compenserende betalingen). De *commons*-benadering van de TaskForce vormt dus een rechtvaardiging voor actieve betrokkenheid (inclusief financiële) van de samenleving bij een duurzaam gebruik van landschap, bodem en ecologie.

Verdienmechanismen: aspecten van activiteiten en betalingen

Theoretisch-analytisch gezien is het spreken over verdienmodel in relatie tot activiteiten eigenlijk eenvoudig: het kernprincipe is hier dat de vergoeding voor het verrichten van de activiteit alle kosten die ervoor nodig zijn dekt, inclusief een minimale winstopslag. Is aan deze *incentive-compatibility*-conditie niet voldaan dan is het economisch gezien niet aantrekkelijk om de activiteit te verrichten en is er dus ook geen business case. De praktijk is wel een stuk weerbarstiger. Als je als boer ziet dat je collega's met een lagere vergoeding voor eigen arbeid en vermogen genoegen nemen wat doe jij dan? Dit komt in de landbouw veel voor bijvoorbeeld bij beslissingen rond aankoop grond of fosfaatrechten.⁵

Het is van belang bij de kosten niet alleen naar de gemaakte inspanningen te kijken, maar ook steeds vanuit *opportunity costs* (ofwel gederfde inkomsten samenhangend met het naast-beste alternatief) te blijven denken. Omdat de beschouwde activiteit zal concurreren met andere activiteiten (bijvoorbeeld natuurbeheer dat concurreert met voedselproductie) staat ze niet op zichzelf. De prijzen voor landbouwproducten passen zich frequent aan aan gewijzigde marktomstandigheden. Ook de *opportunity costs* van de boer om groenblauwe diensten te leveren zich wijzigen dan dus. Dat kan een goede reden zijn voor de overheid om de vergoeding van gecontracteerde natuurdiensten ook aan te passen (*variable pricing*, indexering) omdat anders het voorzieningsniveau van natuur op een ongewenste wijze kan worden beïnvloed. Ook innovaties en

⁵ Zie in dit verband ook het debat over de zogenaamde onderbeloningstheorie met betrekking tot het gezinsbedrijf in de landbouw zoals dat destijds door Niek Koning en Jerry De Hoogh is gevoerd.

andere aspecten van dynamische concurrentie kunnen de *opportunity costs* wijzigen en dus aanleiding zijn om de beprijzing (in de tijd) aan te passen.

Belangrijk is om te wijzen op het *marginal cost-pricing*-principe: bepalend voor het aanbod is dat het voor de marginale aanbieder, die nog nodig is om de gewenste omvang van de dienst/het goed te realiseren, nog net uit kan om de dienst te leveren of 'produceren'. De marginale aanbieder krijgt dan dus een vergoeding die precies kostendekkend is ($MO=MK$). Dit impliceert dat intra-marginale aanbieders een vergoeding krijgen (de 'marktprijs' of overheidsbetaling) die hoger is dan de kosten die ze moeten maken. De overheid spreekt in dat verband nogal eens van overcompensatie en vindt dat iets wat niet mag of moet worden voorkomen. Als alternatief baseert zij zich dan op een gemiddelde kosten vergoedings-benadering (*cost incurred and income forgone*). Tenzij er sprake is van perfecte prijsdiscriminatie is het echter in het algemeen onmogelijk om de producenten-*rents* (van de intra-marginale aanbieders) weg te nemen (ook bij normale marktwerking gebeurt dat nooit!). Bovendien is, zoals de economische theorie laat zien, de 'winst' die de intra-marginale aanbieders behalen geen echte *rent*, maar een *quasi-rent*, die wanneer ze zou worden afgeroomd uiteindelijk de continuïteit van de levering zal bedreigen. De gemiddelde kosten-benadering die de overheid nu vaak kiest lost dit probleem slechts in schijn op, maar is geen echte oplossing.

Het idee van het stapelen van vergoedingen om tot de volle waardering voor publieke goederen te komen past in het beloningsdenken over publieke goederen (zie het eerder aangehaalde Samuelson-principe). Het is wel van belang dat bij dergelijke stapeling een verbinding is met de aanbodresponse van de aanbieders van de groene dienst of het publieke goed. Het gaat dus om meer dan om 'extra betalen voor hetzelfde'. Nee, de hogere vergoeding die door stapeling ontstaat, beoogt ook het voorzieningsniveau ervan op te voeren. Dat impliceert trouwens wel dat de door stapeling ontstane hogere vergoeding ook een effect heeft op de intra-marginale eenheden die worden aangeboden: ook daardoor stijgt de beloning voor de aanbieder.

De economische gedragstheorie (*behavioural economics*) laat zien dat boeren geneigd zijn meer waarde te hechten aan 1 euro verlies aan inkomsten dan aan 1 euro extra inkomsten. Ofwel, verliezen (afname opbrengsten, toename kosten) worden negatiever gewaardeerd dan winsten, of wat je er als boer op vooruitgaat. Dit kan verklaren waarom boeren in de beleving rond het verdienmodel geneigd zijn nogal negatief te reageren op de bedreigingen en nogal voorzichtig op de kansen. Daarbij speelt het zogenaamde zekerheidseffect een rol waardoor zekerheden zwaarder worden gewogen dan kansen (zie prospect-theorie van Kahneman cs.).

Verdien-arrangementen of verdienmodellen

Verdien-modellen worden hier aangeduid als verschillende arrangementen om beloning voor de boer te realiseren. Het gaat daarbij om 'kanalen' of werkwijzen, die soms simpel (markttransactie) maar soms ook complex kunnen zijn (samenwerking/collectieve actie). De onderstaande tabel geeft een beknopte samenvatting van de in de landbouw voorkomende en van belang geachte verdienmodellen.

De verschillende verdienmodellen onderscheiden zich van elkaar wat betreft van hun belang voor de verdiensten van agrariërs in de huidige situatie, en ook in termen van eenvoud/complexiteit, risico en schaalbaarheid. In termen van belang domineren de markttransacties in het private deel en de directe betalingen van het GLB het publieke deel. Beide arrangement kenmerken zich ook door hun relatieve eenvoud. Verdienarrangementen die een beroep doen op samenwerking of contractontwikkeling hebben te maken met de nodige transactiekosten, die belemmerend kunnen werken op de netto-verdienste die overblijft (hangt mede af in de mate waarin de transactiekosten expliciet worden vergoed). Bij productdifferentiatie en nichemarkten zijn de opschalingsmogelijkheden vaak per definitie beperkt (indien niet aan de aanbodzijde dan wel aan de zijde van de 'betrokken' consumenten).

Tabel 1 Verdienmodellen in de landbouw

Verdienmodel	Omschrijving	Mechanisme/governance structuur	Opmerkingen	
Betaling producten/diensten	Een vergoeding voor producten (bulk)	Ruil en prijsvorming via markt	Markttransacties hebben hoog aandeel in inkomsten landbouw	
Premium-producten	Betaling voor 'onderscheiden' producten	Product labeling, branding, certificering, vaak transacties via nichemarkten	Zie rol diverse keurmerken (Beter Leven), open ketens (certificaten) en gesloten ketens (clubbrassen)	
Betaling activiteiten bedrijf (bijv. management-maatregelen, volgen van duurzaamheids-praktijken)	De vergoeding voor het verrichten van de activiteit of korting op inputs/diensten	Contract-mechanisme met vorm van <i>quid pro quo</i> ; kan met publieke of private partijen	Bijvoorbeeld drinkwaterbedrijf dat boeren betaalt voor bepaalde landmanagement maatregelen, het vliegveld dat boeren betaalt voor CO ₂ -opslag, of bank die rentekorting geeft op financiering voor duurzame bedrijven; meer algemeen PES ⁶	Markt / private arrangementen
Abonnementen	Herhaaldelijke basis (per week, maand of jaar) voor een product of dienst.	Langdurige relatie met vaste betalingen met productlevering als tegenprestatie	(korte) ketens, zie bijvoorbeeld HelloFresh	
Burgerparticipatie	Aandeelhouderschap	Verschaffer van krediet met afgesproken vaste/variabele beloning, die ook in kind kan zijn	Vgl. crowd-funding initiatieven	
Op basis van karakteristieken bedrijf	Hectaretoeslag	Compensatie-transfer / GLB, 1 ^{ste} pijler (directe betalingen)	Directe betalingen dragen nu substantieel bij aan boren inkomen (20-40%)	Beleid / publieke arrangementen
Samenwerking voor publieke goederen.	Betaling/vergoeding op basis van (gemiddelde) kosten of gedeerd inkomen (groenblauwe catalogus).	Betaling/beloning groene- en blauwe diensten / GLB 2 ^e pijler (anlb ⁷)	Betreft collectieven in agrarisch natuur en landschapsbeheer; belangrijk vlagschip in agrarisch biodiversiteitsbeleid	Beleid / publieke arrangementen
Puntensysteem	Betaling gekoppeld aan via een mix van maatregelen verdiende punten	GLB, eventueel in combinatie met private betalingen. Betaling op basis van verdiende punten (gekoppeld aan inspanningen en/of resultaten)	Mogelijke invulling van eco-schema regeling GLB; voorbeeld van private betalingen zie Biodiversiteitsmonitor in Drenthe	Beleid / publieke arrangementen
Community-model	samenwerking tussen mensen via en community.	Gezamenlijk eigenaar en beheer van boerderij: eenmalige inleg plus wekelijkse betaling; samen delen in vruchtgebruik	Community Supported Agriculture; Hereboeren-voorbeeld	Collectief

Bron: Bewerkt/samengesteld met behulp van schriftelijke input van Nico Polman.

⁶ PES refereert aan *payments for eco-system services* en omvat een breed terrein en brede literatuur.

⁷ ANLb = Agrarisch Natuur- en Landschapsbeheer (onderdeel van de 2^e pijler van het EU-landbouwbeleid).

Verdienvermogen

Discussies en onvrede over (ontoereikende) verdienmodellen kunnen ook te maken hebben met een gebrek aan verdienvermogen. Een inefficiënt en niet goed geleid bedrijf kan leiden tot klagen over het verdienmodel, terwijl het kernprobleem dan vooral het verdienvermogen is. Vandaar het belang om beide aspecten goed te onderscheiden en 'onzuivere' discussies, waarbij verdienmodel en verdienvermogen door elkaar gaan lopen, te vermijden.

Verdienvermogen (*earning capacity*)⁸ kan worden opgesplitst in drie onderdelen: (i) *actual earnings* (huidig verdienvermogen zoals dat sterk aansluit bij het huidige verdienmodel), (ii) *expected earnings* (verwacht verdienvermogen in de 'ongewijzigde' situatie), en (iii) *earning capacity* (persoon & capaciteiten). De vraag naar het verdienvermogen bij een transitie naar kringlooplandbouw heeft vooral met de onderdelen (ii) als (iii) te maken.

De *expected earnings* in de nieuwe situatie zullen afhangen van de ontwikkeling van de rentabiliteit in de landbouw (ofwel van de ontwikkeling van de opbrengsten en de kosten zoals deze in een kringlooplandbouw context kunnen worden verwacht).

Factoren die medebepalend zijn voor de ontwikkeling van het verdienvermogen zijn:

- de ontwikkeling van opbrengstprijzen (inclusief meerprijs)
- de ontwikkeling van eventuele nieuwe verdienactiviteiten)
- ontwikkeling van de kosten (relatief ten opzichte van concurrenten)
- de rol van met de kringlooplandbouw verbonden (nieuwe/te verwachten) innovaties en hun effect op de rentabiliteit
- de rol van het landbouwbeleid (bijvoorbeeld gerichte subsidies op kringlooplandbouw-georiënteerde activiteiten of investeringen, compensatie voor *level playing field* nadelen)
- de rol van de juridisch/institutionele omgeving (impact regulering op ondernemersgedrag)
- de ontwikkeling van de bedrijfsstructuur (productie-intensiteit, schaalgrootte).

Bij verdienvermogen gaat dus, vanuit een bedrijfs- en sectorperspectief vooral om innovatiekracht, aanpassingsvermogen, ondernemerschap en bedrijfsontwikkeling. Vanuit individueel perspectief speelt daarbij de arbeidsproductiviteit in relatie tot maatschappelijke inkomenswensen (ben je in staat een acceptabel of 'paritair' inkomen te verdienen?). Daarbij speelt ook de vraag of er, als dit in de landbouw niet of onvoldoende lukt, dan kansen buiten de landbouw zijn (*employability, human capital*).

Verdienvermogen heeft ook te maken met marktpositie en ontwikkelingen daarin. Marktmacht bij 'tegenpartijen' kan er toe leiden dat de verdiensten voor boeren worden onderdrukt en dat er (gedwongen dynamische) afroming van inkomsten plaatsvindt.

Bij de (beleidsmatige) bevordering van het verdienvermogen in de landbouw is het belangrijk om een beeld te hebben van het bedrijf van de toekomst en niet direct uit te gaan van de huidige populatie van grote en kleine, goed geleide en ondoelmatige bedrijven. Er is dan een 'taakstellend perspectief' nodig, met een focus op bijvoorbeeld goed geleide bedrijven van een bepaalde omvang. Voor wat betreft de marktpositie is de borging door de overheid van een eerlijk speelveld belangrijk.

Enkele beleidsvragen

Rond het verdienvermogen zijn er een aantal specifieke beleidsissues. Bij kringlooplandbouw zijn er bepaalde activiteiten gericht op hergebruik van bijproducten, 'afval' of biomassa gewenst. De beleidsopgave is dan om eraan bij te dragen dat die wenselijke activiteiten ook lonend worden en daardoor door de actoren in de economie ook worden opgepakt en toegepast, waardoor de

⁸ In de VS wordt dit (juridisch) gedefinieerd als: Earning capacity means a person's capability or power to acquire money by contributing a person's talent, skills, training, and experience.

economie ook daadwerkelijk meer circulair wordt. Economie en grondstoffefficiëntie dienen daarvoor goed te worden 'aangelijnd' en niet te conflicteren. De verdienmodelvraag is in dit geval dus heel sterk gekoppeld aan specifieke activiteiten. Op dit moment is er vooral veel oog en onderzoek voor de technische kant hiervan (wat kan?), maar veel minder op de economische kant (wat is economisch gezien haalbaar?).

De Taskforce Verdienmodellen heeft een goed rapport geschreven en pleit voor het ontwikkelen van dashboards, waardoor de betekenis van kringlooplandbouw ook op bedrijfsniveau concrete handen en voeten krijgt. Daarnaast is gepleit om aan die dashboards financiële prikkels (betalingen, en eventueel ook heffingen?) te koppelen om op bedrijfsniveau incentives te creëren om stappen te gaan maken in het realiseren van kringlooplandbouw. Deze dashboard-ideeën zijn te verbinden met de afrekenbare stoffen balans (ASB) zoals dat door het Adviescollege Stikstof (Commissie Remkes) is bepleit en verdienen verdere uitwerking, waarbij rekening wordt gehouden met al bestaande tools (bijvoorbeeld de kringloopwijzer).

Voor de bevordering van kringlooplandbouw en de verduurzaming van de landbouw is er behoefte aan heldere, stabiele en robuuste kaders (ofwel de bekende stip op de horizon). Daarbij behoren ook normen en regels. Helderheid en aanpassing van de regels zodat ze de nieuwe beleidsdoelen bevorderen is cruciaal.⁹ Zie bieden bedrijven (en andere stakeholders) een oriëntatiekader voor bedrijfsontwikkeling en investerings- en gerichte innovatiestrategieën.

Uit onderzoek (onder andere van PBL) naar de bereidheid van primaire ondernemers om meer te boeren vanuit natuurinclusiviteit of biodiversiteit, bleek die bereidheid zeker aanwezig. Een belangrijke drempel was het vertrouwen in bijvoorbeeld beheersvergoedingen, met name in het structurele karakter van dergelijke betalingen. Deze onzekerheid is, los van de discussie over de hoogte van vergoedingen, een andere factor die keuzes (bijvoorbeeld investeringen) in deze richting bemoeilijkt (zie Polman et al., te verschijnen).

Er spelen nog veel specifieke vragen rond het stapelen van vergoedingen. Welke vergoedingen kun/mag je *überhaupt* stapelen? Hoe kun je tot een enigszins uniforme set van criteria komen op basis waarvan je zou kunnen stapelen? Aan welke eisen moet een set van criteria voldoen (er komt veel druk op te staan als er veel geld aan wordt gekoppeld). Is er daadwerkelijk een relatie met de publieke doelen en hoe wordt deze gegarandeerd en/of gemonitord? Een aspect is hiervan is de staatssteuntoets met betrekking tot publieke uitgaven (daarvan is sprake op het moment dat publieke betalingen verder gaan dan de vergoeding van de kosten die de boer voor bepaalde maatregelen maakt). Maar ook als er geen sprake is van direct zorgen om het staatssteuncriterium is er de afweging in hoeverre overheidssteun *redundancy* creëert (staat de overheidsbetaling wel in relatie tot de extra levering van ecosysteemdiensten, of zouden die ook zonder de overheidssteun ook al worden geleverd; bijvoorbeeld omdat er al private sector betalingen zijn?) Waar kan algemene overheids-facilitering volstaan en waar zijn 'aanvullende' overheidsbetalingen echt nodig om een bepaald voorzieningsniveau met ecosysteemdiensten te realiseren?

Zowel vanuit de welvaartstheorie, de maatschappelijke kosten-batenanalyse als de meer recente *true cost* en *true price* literatuur worden er argumenten aangedragen om de beloningen/betalingen via de markt (de prijzen) te corrigeren voor verborgen kosten (gerelateerd aan negatieve externaliteiten) en verborgen baten (gerelateerd aan positieve externaliteiten). In de markt kunnen hiervoor deels oplossingen worden gevonden in de vorm van premiumproducten, abonnementen en communitymodel. De vraag is in welke mate de overheid hierin een actieve rol wil spelen en hoe deze prijscorrecties kunnen helpen om marktfalen te verminderen en verduurzaming van de landbouw te bevorderen. De rol van de overheid kan uiteenlopen van het stimuleren van praktijkexperimenten, het invoeren van een belasting op minder gewenste producten bijvoorbeeld suiker of het subsidiëren van gewenste producten zoals groente en fruit tot het verbieden van

⁹ Hergebruik van organische mest en mestverwerking kwam in het verleden laat en traag van de grond, mede omdat door onduidelijk overheidsbeleid niet helder was hoeveel mest er écht verwerkt zou gaan worden en welke rendabel te maken investeringen daarvoor nodig waren. Private partijen konden er op die manier geen goede business-case van maken.

bepaalde productiewijzen zoals bijvoorbeeld huisvesting van leghennen in de zogenaamde legbatterij.¹⁰

In het kader van de hervorming van het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid wordt voorgesteld om een nieuw *delivery model* te volgen, waarbij een sterker accent komt te liggen op het betalen voor prestaties (*performance-based*). Een terrein waarop dit in het bijzonder vorm zou kunnen worden gegeven is het terrein van de eco-schema's. Een praktische manier om dit vorm te geven zou een puntensysteem kunnen zijn, waarbij boeren betalingen ontvangen afhankelijk van het aantal eco-punten dat ze scoren, waarbij ze die punten kunnen verdienen door te kiezen vanuit een menu aan maatregelen (zie hierover een separate notitie; Jongeneel (2020)).

Enkele slotopmerkingen

Een vitale landbouw vraagt om een goed verdienmodel. Bij transitievraagstukken mag het aspect van het verdienmodel niet vergeten worden omdat anders de slagingskans ervan al bij voorbaat kwetsius is. Het verdienmodel van de landbouw wordt gedragen door boeren en consumenten/burgers. Het ondernemerschap en vakmanschap van de boer is een sleutelfactor voor het succes van zijn verdienmodel. De waardering van consumenten en burgers voor de producten, diensten en prestaties die door de boeren worden geleverd, zoals die tot uitdrukking komt in de prijzen en/of vergoedingen die worden betaald, zijn de tweede pijler.

Bij verdienmodellen is een aspect de betaling en 'het waarvoor' wordt betaald (zie figuur 1). De overheid moet helder zijn over wat ze wenst en voor het gevraagde betalen / zorgen dat er voor wordt betaald. De acties rond kringlooplandbouw, eco-schema's en het ANLb dienen daarvoor te worden geconcretiseerd en met een handelingsperspectief van de boer te worden verbonden (zie dashboards zoals die worden bepleit door de Takforce Verdienmodellen).

De *commons*-idee is goed om er de gezamenlijke (maatschappelijke) verantwoordelijkheid rond landbouw en milieu mee uit te drukken. Een goede onderscheiding tussen de *commons* en de *privates* is nodig en meer inzicht in hun interactie is wenselijk. In het algemeen biedt het een motivatie voor support van samenleving met betrekking tot landbouw-verdienmogelijkheden, ook al laat het de vormgeving daarvan nog open.

Er zijn verschillende verdienmodellen die afhankelijk van de context en de aard van wat wordt gevraagd goed kunnen werken (zie tabel 1 met daarin hoe ze van elkaar met betrekking tot belang voor huidig inkomen van de boer, eenvoud/complexiteit, risicoprofiel en opschaalbaarheid). Geen van de verdienmodellen is op zich goed of slecht, maar hun attractiviteit hangt mede af van hun 'risicoprofiel' en de nettoverdiensten die ze voor de boer opleveren en dus van het totaal aan publieke/private betalingen die ze voor de boer opleveren.

Om een goed verdienvermogen van de landbouw te bevorderen en rekening houdend met de context van een transitie naar een duurzame landbouw, bestaan er een paar sporen: 1) de bijdrage van de overheid aan innovatie en innovatiekracht in de landbouw; 2) het creëren van ruimte voor bedrijven om zich te ontwikkelen en 3) de bijdrage aan employability (*earning capacity*) van werkers in de landbouw die de sector zullen/moeten verlaten.

Om nieuwe verdienmodellen mogelijk te maken, kan overheidssupport in de 'opstartfase' (*start-up cost*) van belang zijn als 'enabler' (zie bijvoorbeeld de succesvolle startup-support bij collectieven in het agrarisch natuurbeheer en eerder genoemde rol van praktijkexperimenten). Ook support in de vorm van het aanpassen van knellende regels en/of andere institutionele barrières bij het vestigen van innovatieve verdienmodellen kan belangrijk zijn.

¹⁰ Voor meer info zie Groot Ruiz et al. (2018).

Een vraag die hier verder niet uitgediept is hoe je tot verdienmodellen komt die een tot een eerlijke prijs leiden. Dat is deels elders behandeld (zie Jongeneel et al., 2020), maar vraagt ook om een verdere uitdieping in de richting van ketensamenwerking.

Referenties

- Grin, J., N. Polman en M. Dijkshoorn (2015). Verdienmodellen voor natuurinclusieve landbouw; Wat ondernemers al doen, en wat de overheid kan doen om opschaling te bevorderen. Wageningen, Wageningen Economic Research.
- Groot Ruiz, A. de, W. Baltussen, R. de Adelhart Toorop, F. van den Elzen, B. Janssen, R. van Keeken, K. Logatcheva, E. Martinius en T. Ponsioen (2018). Op weg naar de echte prijs, echte waarde en echte winst van voedsel; Een routekaart om te sturen op de maatschappelijke effecten van voedsel. Wageningen, Wageningen Economic Research, Rapport 2018-016. <https://edepot.wur.nl/445777>
- Hoogh, J. (1991) *Beschouwingen over landbouweconomie en landbouwpolitiek*. Wageningen, Werkgroep Landbouwpolitiek (verzamelbundel).
- Jongeneel, R., W. Baltussen, S. van Berkum en K. Poppe (2020). *Juiste en eerlijke prijzen voor voedsel*. Wageningen, Wageningen Economic Research, White Paper, januari 2020.
- Jongeneel, R. (2020). Notitie en voorbeeld eco-punten systeem. Wageningen, Wageningen Economic Research (intern document).
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. London, Penguin Group.
- Koning, N. (1991). Boeren, markt en politiek; het agrarisch vraagstuk in de evolutie van de industriële samenleving. In H.J. Silvis, L.H.G. Slangen en A.J. Oskam (eds.) *Landbouwpolitiek tussen diagnose en therapie*. Wageningen, Werkgroep Landbouwpolitiek, pp. 147-165.
- Meyer, R. (2019). Meyer's management models; Episode 4 Revenue model. Antwerpen, Antwerp Management School, <https://blog.antwerpmanagementschool.be/en/ron-meyer-episode-4-revenue-model-framework>.
- Osterwalder, A. en Y. Pigneur (2010). *Business model generation*. Hoboken, Wiley.
- Polman, N. en M. Dijkshoorn (2019) Verdienmodellen natuur-inclusieve landbouw. Wageningen, Wageningen Economic Research.
- Polman, N., R. Jongeneel, M. Dijkshoorn-Dekker en M.-J. Smits (te verschijnen) Verdienmodellen voor een natuurinclusieve landbouw; het benutten van kansen. *Economisch-Statistische Berichten*.
- TaskForce Verdienmodel Kringlooplandbouw (2019) *Goed boeren kunnen boeren niet alleen*. <https://edepot.wur.nl/502755>

Meer informatie

Roel Jongeneel
T +31 (0)70 335 81 76
E roel.jongeneel@wur.nl
www.wur.nl/economic-research

2020-067