

# Vijf strategieën voor verdienmodellen voor stadslandbouw



multifunctioneel

# Inleiding

In het Green deal onderzoek

([http://www.vanbergenkolpa.nl/nl/313\\_greendeal\\_stadslandbouw.html](http://www.vanbergenkolpa.nl/nl/313_greendeal_stadslandbouw.html))

onderscheiden we drie strategieën die stadslandbouwinitiatieven (kunnen)

gebruiken: differentiatie, diversificatie en lage kosten. In een eerder onderzoek,

samen met Paul de Graaf ([http://www.pauldegraaf.eu/downloads/RvSL/RvSL\\_PdeGraafO&O-2011.pdf](http://www.pauldegraaf.eu/downloads/RvSL/RvSL_PdeGraafO&O-2011.pdf))

zijn ook de strategieën reclaiming the commons

(eigenaarschap) en experience (beleving) benoemd. In dit paper worden alle vijf

strategieën kort besproken.

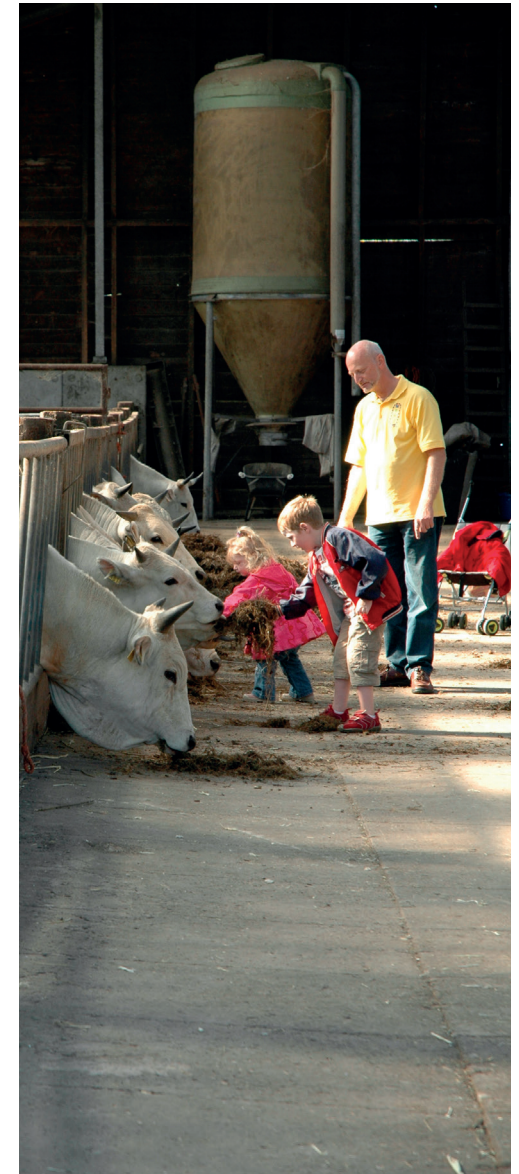


# Differentiatie

Een differentiatie strategie is gebaseerd op onderscheid creëren ten opzichte van de gangbare ketens, de gewone supermarkt of het horeca kanaal. De belangrijkste manier waarop stadslandbouw zich onderscheidt van gangbare voedselketens is de absolute transparantie ten aanzien van de oorsprong, de plaats van productie en de omstandigheden waaronder wordt geproduceerd. Differentiatie naar oorsprong is een trend; als reactie op voedselveiligheid schandalen en / of andere onduidelijkheden die het globale voedselsysteem vooralsnog kenmerken. Stadslandbouw kan zich qua product onderscheiden door andere rassen ('specialties'), vergeten groenten, etnische groenten en meer smaakvolle (maar moeilijker over lange afstanden te transporteren) variëteiten. Voorbeelden van dat laatste zijn de 'Coeur De Boeuf' tomaat of de Elvira aarbei (<http://www.plantaardig.com/groenteninfo/berichten/tien-beste-aardbeirasse/> of courgette

bloemen, die in de mediterrane keuken gebruikt worden. Je kunt ook denken aan kwetsbare bladgewassen zoals babyleafs, kiemgewassen (cresten) of kruiden. Stadslandbouw kan zich onderscheiden door het seizoensgebonden karakter van het aanbod te benadrukken (i.t.t. jaarrond uniformiteit). Denk aan het organiseren van oogstfeesten, workshops waar het overschot aan productie wordt verwerkt. Maar juist ook door de keuze van seizoen verlengende rassen of gewassen en teelwijzen. Stadslandbouw kan zich dus ook onderscheiden door niet alleen de productie, maar ook de verwerking en/of de toelevering in eigen hand te houden. Dit zijn immers schakels in de keten waar wel sprake is van enig rendement. Door meerdere schakels van de keten te omvatten, kan men mogelijk meer marge naar zich toetrekken of in ieder geval het onderscheidende karakter van het product beter borgen. Het eindproduct onderscheidt zich van eindproducten in

de gangbare supermarkt of horeca door andere ingrediënten (zie hierboven), andere receptuur (minder of geen toegevoegde smaakversterkers en of conserveringsmiddelen), andere (meer ambachtelijke) bereiding, en een andere verpakking en presentatie. Door de niet-industriële verwerking neemt vaak de arbeidsvraag enorm toe. Door handig gebruik te maken van de inzet van gezinsleden, vrienden en kennissen, vrijwilligers, mensen met een arbeidsbeperking, etc. kan dit soms opgevangen worden. Dit op zich kan een onderdeel van de differentiatie strategie zijn.



# Diversificatie

---

Een diversificatiestrategie is erop gericht om, naast voedselproductie, ook andere functies aan te bieden en daarvoor ook betaald te krijgen. De stadslandbouw kan in dit opzicht veel leren van de ervaringen die zijn opgedaan in de multifunctionele landbouw, bij uitstek een sector gekenmerkt door diversificatie. In de multifunctionele landbouw worden een aantal activiteiten onderscheiden die min of meer goed samen gaan met voedselproductie en waarmee de stads(gerichte) boer een extra inkomen kan verdienen: kinderopvang, educatie, streekproducten, zorg, recreatie, natuur en landschap. Naast deze meer op de business-to-consumer markt gerichte activiteiten kun je ook denken aan business-to-business activiteiten, denk aan loonwerk, energieproductie (uit stedelijk groen afval), kringloopsluiting (compostering, insectenteelt op keukenafval, maar ook een timmerwerkplaats die gebruik maakt van sloophout, etc.), en evenementen en diensten gericht op de business-to-businessmarkt (bedrijfsuitjes,

trainingen, productpresentaties, etc.). Typische stedelijke functies van stadslandbouw zijn het voorkomen van hitte stress (heat island effect) en het bufferen van waterpieken. Een bijzondere functie die stadslandbouw kan hebben is het weer op gang brengen van een proces van project- of gebiedsontwikkeling, dat door de crisis tot stilstand gekomen was. Stadslandbouw creëert waarde door gewassen te verbouwen in plaats van huizen te bouwen, het is een relatief goedkope manier om te laten zien dat er weer iets gebeurt op een plek, dat er kennelijk partijen zijn die willen investeren in ontwikkeling (place making). Als je het goed organiseert kan deze waarde creatie een aanvullende bron van inkomsten zijn voor het stadslandbouw bedrijf. Deze functie van stadslandbouw is overigens totaal anders dan een functie die multifunctionele landbouw meestal heeft, namelijk het creëren van economische dragers om het landschap open te houden en verstedelijking juist tegen te gaan.

Het gaat er bij de diversificatie strategie om de hulpbronnen die je hebt, bijvoorbeeld een mooi vormgegeven kruidentuin in een overigens verrommeld en versteend stedelijk landschap, op zoveel mogelijk verschillende manieren in te zetten, en te gelde te maken, bijvoorbeeld de kruidentuin is productieruimte, maar er worden ook kennis en vaardigheden overgedragen, er vindt sociale interactie plaats en of mensen genieten simpelweg van het drinken van verse kruidenthee met uitzicht op de tuin. Dit meervoudig gebruik van de bedrijfsmiddelen (activa) die het stadslandbouw initiatief ter beschikking staan noemen we wel economies of scope (in plaats van economies of scale die zouden optreden als je één bepaald gebruik van de bedrijfsmiddelen gaat uitbreiden). Het gaat bij stadslandbouw vaak om een veelheid aan doelgroepen die, soms volgens strakke tijdsplanning, volgtijdelijk maar vaak zelfs tegelijkertijd gebruik maken van een bepaalde productie locatie. Een uitdaging ligt in het feit dat niet

alle functies die stadslandbouw vervult voor de stad worden erkent, laat staan dat men bereid of in staat is er een vergoeding voor te geven. Tevens is aan de orde dat stadslandbouw vaak als oplossing wordt gesuggereerd in situaties waar de overheid zich om budget redenen terugtrekt, bijvoorbeeld bij het beheer van de stedelijke groenstructuur, bij natuur en milieueducatie en bij maatschappelijke activering. Verdienkans ontstaan daar waar stadslandbouw in staat is verschillende functies over te nemen die ieder afzonderlijk met een kleiner budget moeten worden uitgevoerd maar waarbij de stapeling van functies en budgetten gezamenlijk wel een aanvaardbare vergoeding opleveren. Stadsboeren zijn momenteel nog niet of nauwelijks in staat op de relevante gemeentelijke tenders in te schrijven (openbaar groenbeheer, sociale dienstverlening, welzijnswerk). Hierdoor blijft het aanbieden van deze diensten in handen van de gevestigde partijen, die soms zelfs innovatieve elementen uit de stadslandbouw beweging over nemen,

# Lage kosten

zonder dat men de kwaliteiten die echte voedselproductie in de stad heeft, weet te benaderen.

Kansen doen zich ook voor, onder andere voor in de zorg. Vanaf 2013 worden de AWBZ-functies voor begeleiding en dagbesteding overgeheveld naar de gemeenten, die vaak met minder budget voor de uitvoering verantwoordelijk worden. Juist stadsboeren zouden in staat moeten zijn binnen de gemeente grenzen zorgaanbod en zorg vraag te koppelen. Dit scheelt vervoer kosten en maakt het makkelijker de deelname van zorgvragenden te combineren met de inbreng van vrijwilligers die binnen de stedelijke context waarschijnlijk makkelijker te mobiliseren zijn (participatie maatschappij).

De lage kosten strategie gaat in de Nederlandse land- en tuinbouw normaal gesproken uit van schaalvergroting en kostprijsverlaging. Dit is een bedrijfsontwikkeling waar evenwel geen of nauwelijks ruimte voor is in een stedelijke context. Stadslandbouw kent ook de druk om efficiënt te opereren, juist omdat het pretendeert vers en duurzaam voedsel voor een breed publiek beschikbaar te maken. Hoe kan stadslandbouw deze lage kosten strategie realiseren? Door gebruik te maken van stedelijke hulpbronnen die momenteel niet of onderbenut worden. Te denken valt hierbij aan braakliggende gronden en leegstaande gebouwen, stedelijk organisch afval als compost, overtollig hemelwater, en restwarmte. Het recyclen van materiaal is al eerder genoemd (tweede hands kas, opengesneden jerrycans, afgedankte keuken, etc.) Maar ook kan gebruik worden gemaakt van de inzet van bijvoorbeeld mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt en vrijwilligers, vormen van arbeid die

niet veel kosten maar wel veel kunnen bijdragen. Elke onnodige kostenpost wordt vermeden, het gaat om een basis voorziening, bijvoorbeeld de productie van vers en gezond voedsel voor doelgroepen die het sowieso niet of nauwelijks kunnen betalen (voedsel bank).

Stadslandbouw initiatieven proberen de vaste kosten zo laag mogelijk te houden, investeringen worden vermeden, of vinden alleen plaats als anderen de financiering voor hun rekening nemen (giften, subsidies). Gebruik is belangrijker dan bezit. Gereedschappen en bedrijfsmiddelen worden gedeeld, eerder dan dat men alles zelf aanschaft of inhuurt. Dingen zelf bouwen heeft de voorkeur eerder dan dat men iemand speciaal ergens voor aantrekt. Zelf de kwaliteit van het voedsel controleren, en de omstandigheden waaronder het geproduceerd wordt beoordelen, verdient de voorkeur boven controle door externe partijen die toetsen aan formele certificaten. Stadslandbouw initiatieven met een krappe beurs

maken vaak actief gebruik van de ruil en/of deel economie. Voor wat hoort wat. Waar professionele ondersteuning noodzakelijk is (bijvoorbeeld juridisch advies, communicatie, boekhouding), stellen mensen tijd of expertise ter beschikking, ook in zakelijk opzicht, maar zonder geldelijke vergoeding, in de verwachting dat men er ooit wat voor terug krijgt. Er wordt afgerekend in concrete producten of diensten, niet in geld bedragen.

# Reclaiming the commons (eigenaarschap)

Het gangbare landbouwsysteem is voor velen ongrijpbaar en ondoorzichtig geworden. Stadslandbouw biedt de mogelijkheid burgers weer grip te geven op hun voedselvoorziening en weer inzichtelijk te maken waar het voedsel vandaan komt. Op vergelijkbare wijze hebben stedelingen de greep op de openbare ruimte verloren, en kan stadslandbouw een manier zijn om die weer terug te winnen. Stadslandbouw herintroduceert het gevoel van eigenaarschap, soms letterlijk wanneer burgers (via crowdfunding) mede-eigenaar worden van het bedrijf. Dit gevoel van eigenaarschap is waarschijnlijk het sterkst indien mensen zelf ook daadwerkelijk meewerken (reclaiming the commons). Maar het kan door de stadsboer (die in feite het meeste werk doet) ook worden gecultiveerd voor die mensen die geen of weinig tijd hebben om mee te werken, maar zich wel verbonden voelen met het initiatief. Een meervoudige betrokkenheid van de stedeling (als klant, en als medefinancier van de oogst) kan

ook georganiseerd worden door boeren op het platteland (community supported agriculture). Maar veel meer nog dan boeren op het platteland, kunnen stadsboeren de stedeling ook daadwerkelijk inzicht geven in, en mede-zeggenschap bieden over, hun bedrijfsvoering. Juist in de stad waar boeren zelf ook stedeling zijn en waar ze zelf ook medegebruiker zijn van de stedelijke ruimte, ontstaat de mogelijkheid van nieuwe solidariteit en een gedeeld gevoel van eigenaarschap. Stadsboeren kunnen zich onderscheiden door zoveel mogelijk productiemiddelen vooral te kiezen in het domein van het gemeenschappelijk eigendom (in plaats van het privé of staatseigendom). Te denken valt aan het gebruik van zaden of rassen die vrij zijn van octrooirechten, en het gebruik van kennis en technologie die vrij is van patenten. Dit draagt bij aan het teruggeven van zeggenschap over de voedselvoorziening aan burgers, het vergroten van hun vermogen als voedselvaardig (food literate) autonoom persoon mee te beslissen over de

inrichting van ons voedsel systeem (empowerment). Voorbeelden uit andere sectoren (ICT) laten zien dat op een dergelijke expliciete keuze voor een open source benadering ook business modellen gebaseerd kunnen worden. Bijvoorbeeld de stadsboer produceert zaaizaad of pootgoed wat ook als zodanig aan stedelingen verkocht mag worden. En hij laat zien hoe met low tech do-it-yourself oplossingen thuis voedsel geteeld kan worden, misschien zelfs ook met gebruik making van restwarmte, afvalwater of zelf geproduceerde compost. De stadsboer deelt kennis en ervaring, geeft cursussen en advies, en verkoopt de apparatuur die nodig is om het zelf te gaan doen.

---



# Experience (beleving)

Deze strategie is onder andere gebaseerd op het inzicht dat met het bieden van aansprekende ervaringen meer waarde wordt toegevoegd dan met het leveren van louter producten (de ervaringseconomie). Juist stadsboeren zijn in staat vanwege de ultra korte afstand tussen boerderij en stedelijke doelgroepen unieke ervaringen te bieden, juist ook omdat er in de stad een veel directer en daardoor veel spannender interactie kan worden gecreëerd tussen natuur en cultuur, groene ruimte en bebouwing, etc. Niet voor niets figureren stadslandbouw reportages vaak in life style bladen. Niet voor niets bevatten fotos of logos van stadslandbouw locaties vaak zowel agrarische als stedelijke elementen. Stadslandbouw is de drager van een nieuwe stedelijke cultuur, het agrarisch urbanisme, meer nog dan een verbrede boer in een plattelandsomgeving dit kan zijn. Stadslandbouw is geen vlucht vanuit de stedelijke hectiek naar het heilzame platteland, maar

juist een ervaring van landelijke én stedelijke dynamiek in een unieke symbiose, het is een verrijking van het metropolitane landschap, een nieuwe typologie van stedelijk wonen en leven. De daktuin als oase, het voedselbos als fourageer terrein, het natuurlijk ritme van de seizoenen, het houden van en uiteindelijk zelf slachten van je eigen stadskippen, het zijn unieke ervaringen die de stedeling dacht te moeten missen en waar hij of zij graag voor betaald. Stadsboeren verkopen zeker geen bulkproducten, en vaak ook niet alleen producten en diensten. Nee, stadsboeren regisseren unieke en authentieke ervaringen. Dit kan gaan om fysieke ervaringen (meeschoffelen op de stadstuin), sensorische ervaringen (het proeven van Szechuan Buttons), visuele spektakels (LED verlichte groeikasten), etc.

# Ten slotte

Er zijn dus verschillende strategieën waarmee stadslandbouw zich kan onderscheiden van gangbare landbouw: differentiatie, diversificatie, lage kosten, reclaiming the commons (eigenaarschap) en experience (beleving). In de praktijk zien we dat initiatieven vaak elementen van verschillende strategieën met elkaar combineren, bijvoorbeeld er wordt met vrijwilligers en zorg cliënten een onderscheiden productaanbod gerealiseerd voor eindconsumenten. Juist het vinden van combinaties die meerwaarde opleveren is wat een goed draaiend stadslandbouw initiatief onderscheid van een minder goed draaiend initiatief. Zo is het leveren van speciale groenten aan toprestaurants iets wat meestal niet (volledig) aan zorg cliënten wordt overgelaten, betaalde arbeid speelt hier een grotere rol. Maar zorg cliënten kunnen weer wel groenten tassen klaarmaken voor eindgebruikers, waarbij alle ingrediënten voor de maaltijd inclusief het recept handig in één tas aangeboden worden.

De klassieke management literatuur geeft vaak als aanbeveling voor één bepaalde strategie te kiezen en niet verschillende strategieën tegelijk na te streven, omdat dit tot gebrek aan focus zou leiden ('stuck in the middle'). De wereld van de min of meer professioneel opererende stadslandbouw is relatief jong en kent een grote verscheidenheid aan verschijningsvormen. Misschien hebben de verdienmodellen die op langere termijn werkzaam blijken te zijn zich nog niet voldoende uitgekristalliseerd. Ook kan het zijn dat stadslandbouw bedrijven vanuit hun bijzondere karakter per definitie vooral lokale markten bedienen en met lokale belanghebbenden samenwerking zoeken. In een dergelijke context is een mix aan activiteiten waarschijnlijk eerder effectief dan een specialisatie in een bepaald type activiteit (waarvoor de lokale markt snel verzadigd zou kunnen raken). Tenslotte kan worden geconstateerd dat stadslandbouw initiatieven vaak kenmerken van sociaal ondernemerschap vertonen. Enerzijds

wordt vaak werkgelegenheid geboden aan mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt (sociaal ondernemerschap in enge zin). Anderzijds worden maatschappelijke problemen (leegstand, armoede, toegang tot voedsel, milieuproblemen) daadkrachtig op bedrijfsmatige manier aangepakt

(sociaal ondernemerschap in brede zin). Het lijkt er op dat de klassieke management literatuur niet in staat is deze innovatieve vormen van ondernemerschap te duiden, laat staan van advies te voorzien hoe het (nog) beter kan.



## Colofon

© 2015 Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO).  
Uitgave Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR.

### Tekst:

Jan Willem van der Schans  
(LEI Wageningen UR)

### Fotografie:

PPO Wageningen UR

### Vormgeving:

Caroline Verhoeven – Poelhekke

Dit paper is het resultaat van onderzoek in het kader van de PPS Multifunctionele Landbouw en is financieel ondersteund door het ministerie van Economische Zaken (BO-23.02-004-012).

# multifunctioneel