

Een aandeel in de toekomst van het platteland

Een ontwerp voor een Buurderij

Dit rapport is opgesteld in opdracht van InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster door:
Dr. Janine Caalders, Bureau BUITEN, Bureau voor Economie en Omgeving

Met bijdragen van een breed samengesteld ontwerpteam.

Het rapport is opgesteld in het kader van het thema “Transitie Duurzame Landbouw”,
project “Buurderijen”.

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster
Postbus 19197
3501 DD Utrecht
tel: 070 3785653
internet: <http://www.agro.nl/InnovatieNetwerk/>

ISBN : 90 – 5059 – 287 – 2

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding
Rapportnr. 05.2.115 (serie achtergrondrapporten), Utrecht, december 2005

Deze publicatie maakt onderdeel uit van een serie over het onderwerp “Buurderijen, ontwerpen voor nieuwe plattelandsondernemingen”. Contactpersoon voor dit onderwerp is dr.ir. M.C.H. (Mathieu) Wagemans.

In deze serie zijn verschenen:

- Van Boerderij naar Buurderij, Op zoek naar een nieuwe organisatievorm op het platteland, M. Wagemans – mei 2004 – rapport 04.2.073, ISBN 90-5059-221-X
- Op weg naar een nieuw plattelandsbedrijf, Verslag van een gelijknamige workshop, M. Wagemans – november 2004 – rapport 04.3.044, ISBN 90-5059-242-2
- Van Boerderij naar Buurderij, Creatieve ideeën voor een nieuw plattelandsbedrijf, M. Wagemans – maart 2005 – rapport 05.3.048, ISBN 90-5059-248-1
- Op zoek naar Ontwerpprincipes voor een nieuw Systeem van Verantwoordelijkheden op het Platteland, Een essay over bestuurlijke vernieuwing, M. Wagemans – december 2005 – rapport 05.2.112, ISBN 90-5059-279-1
- Ontwerpen voor Nieuwe Plattelandsbedrijven, Een introductie van twee ontwerpen voor Buurderijen, M. Wagemans – december 2005 – rapport 05.2.113, ISBN 90-5059-286-4
- Het leven in bedrijf – een ontwerp voor een Buurderij, CLM – december 2005 – rapport 05.2.114, ISBN 90-5059-281-3
- Een aandeel in de toekomst van het platteland – een ontwerp voor de Buurderij, Bureau Buiten – december 2005 – rapport 05.2.115, ISBN 90-5059-287-2

Voorwoord

Het zoeken naar ingrijpende innovaties voor de landbouw is één van de belangrijkste opdrachten van InnovatieNetwerk. Over de vraag hoe de Nederlandse landbouw eruit moet zien, wordt verschillend gedacht. Binnen het thema “Transitie Duurzame Landbouw” onderscheidt InnovatieNetwerk meerdere ontwikkelingsrichtingen. Zo wordt gewerkt aan Agroparken waarbinnen schaalvergroting en duurzaamheid leidende principes zijn. Ook internationalisatie waarbij de regiefunctie centraal staat, krijgt aandacht. Verder is er de richting van verbreding. Binnen deze richting zijn in de praktijk reeds grote stappen gezet. Veel bedrijven hebben, vaak met succes, gezocht naar neventakken en die binnen het bedrijf geïntegreerd. Daarbij is sprake van tal van innovaties. Kenmerk is echter dat dergelijke innovaties vaak tot het individuele bedrijf beperkt zijn. Ook bestaan er bij menigeen twijfels over de vraag of de ontwikkeling naar verbreding wel hard genoeg gaat. En of verbreding wel voor een voldoende aantal ondernemers nieuwe perspectieven biedt. Dat was aanleiding voor InnovatieNetwerk om een patroonanalyse te maken. Is er behoefte aan systeeminnovaties? Wat gaat er “systematisch” fout?

Die analyse resulteerde in het rapport “Van Boerderij naar Buurderij”, dat in 2004 verscheen. Het rapport leidde tot de conclusie dat er behoefte was aan een nieuw type plattelandsondernemingen. Aansluitend zijn twee ontwerp opdrachten verleend. In dit rapport treft u een ontwerp aan dat het karakter heeft van een netwerkonderneming. Een nieuwe wijze van organiseren. Maar ook de totstandkoming van het ontwerp was vernieuwend. Een groot aantal personen is er in wisselende samenstelling bij betrokken geweest. Dat proces staat eveneens in het rapport beschreven.

Inmiddels zijn contacten gelegd met diverse regio's waar belangstelling bestaat voor de gemaakte ontwerpen.

Ik wens u veel leesplezier. Mocht de inhoud u daartoe aanleiding geven, dan nodigen wij u van harte uit om uw opvattingen en eventuele suggesties aan ons door te geven.

Dr. G. Vos,
Directeur InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster

Inhoudsopgave

Voorwoord

1.	Ontwerpen aan plattelandsbedrijven nieuwe stijl: inleiding	1
2.	Ontwerpproces	3
2.1.	Achtergrond en hoofdlijnen ontwerpproces	3
2.2.	Fase 1: Procesarchitectuur en opdrachtverlening	5
2.3.	Fase 2: Ontwerpprincipes	7
2.4.	Fase 3 en 4: Uitwerken ontwerp	14
3.	Beschrijving van het Buurderij-ontwerp	17
3.1.	De Buurderij in vogelvlucht	17
3.2.	De Buurderij nader bekeken	19
	3.2.1. Structuur	20
	3.2.2. Activiteiten, producten, diensten	23
	3.2.3. Besluitvorming	35
	3.2.4. Financiering	40
	3.2.5. Participatie	45
	3.2.6. Lerende organisatie	46
	3.2.7. Verschijningsvorm	48
3.3.	Ontwerp en praktijk	50
4.	Reflectie op proces en inhoud van het ontwerp	53
Bijlage I	Lijst van deelnemers en betrokkenen	57

I.

Ontwerpen aan plattelandsbedrijven nieuwe stijl: inleiding

Onder de noemer “Van Boerderij tot Buurderij” werkt InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster aan het ontwerpen van plattelandsbedrijven nieuwe stijl. Het gaat daarbij vooral om het realiseren van nieuwe vormen van cohesie op het platteland.

Een van de trajecten die InnovatieNetwerk daarbij in gang heeft gezet, is een ontwerpproces waarin een aantal “vrijdenkers” is uitgedaagd een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van een dergelijk innovatief plattelandsbedrijf. Dit proces heeft via een aantal fasen van “divergeren” (brainstorms, workshops, verkenning van de grenzen van het ontwerp) en “convergeren” (kiezen van ontwerpprincipes, uitwerking van delen van het ontwerp, integratieslag) uitgemondd in het ontwerp dat in dit rapport wordt beschreven.

Het rapport omvat zowel een beschrijving van het ontwerpproces als van de uitkomsten van het proces: het ontwerp voor een Buurderij.

Het rapport moet nadrukkelijk worden gelezen als onderdeel van het hele Buurderij-traject dat door InnovatieNetwerk in gang is gezet. Er wordt in dit rapport niet afzonderlijk aandacht besteed aan de probleemanalyse en achtergronden. Hiervoor wordt verwezen naar het achtergrondrapport (Wagemans, 2004).

Het ontwerp moet niet worden beschouwd als een blauwdruk. Het is een referentiebeeld, en als het goed is, biedt het daarmee een instrument om daadwerkelijk een veranderingsproces op gang te brengen.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft het ontwerpproces. Hoofdstuk 3 geeft een omschrijving van de Buurderij op hoofdlijnen en kan worden beschouwd

als een samenvatting van het ontwerp. In hoofdstuk 4 worden onderdelen van het ontwerp uitgelicht en in meer detail beschreven. Hoofdstuk 5 ten slotte geeft een reflectie op het ontwerpproces en op de inhoud van het ontwerp.

2.

Ontwerpproces

Het ontwerpproces had een bijzonder karakter, omdat het ontwerp is gemaakt door een groep van personen die elkaar niet of niet goed kenden en die niet eerder hadden samengewerkt. Bovendien lag er geen kant-en-klare opdracht klaar vanuit InnovatieNetwerk. Wat de deelnemers gemeen hadden, was een grote betrokkenheid bij het ontwerp en specifieke expertise op uiteenlopende onderwerpen die voor het ontwerp relevant waren. Het is een uitdaging op zichzelf om met een dergelijke heterogene groep van gedreven mensen tot een gezamenlijk eindproduct te komen.

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke fases gezamenlijk zijn doorlopen en wat voor type product elke fase heeft opgeleverd. Een evaluatie van het proces vindt u in hoofdstuk 5.

2.1.

Achtergrond en hoofdlijnen ontwerpproces

“Transitie Duurzame Landbouw” is één van de thema’s waarbinnen InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster werkt aan vernieuwing in de landbouw en op het platteland. Het concept “Buurderij” vormt een onderdeel van het subthema veelzijdige landbouw.

Om het Buurderij-concept verder handen en voeten te geven, heeft InnovatieNetwerk allereerst gewerkt aan een analyse van (een deel van) de problematiek op het platteland en de achtergronden daarvan. Deze analyse had in het bijzonder betrekking op institutionele facto-

¹ InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, rapportnr. 04.2.073; Wagemans, 2004.

² Zie het werkdocument “Van Boerderij naar Buurderij – Creatieve ideeën voor een nieuw plattelandsbedrijf”; rapportnr. 05.3.048, 2005.

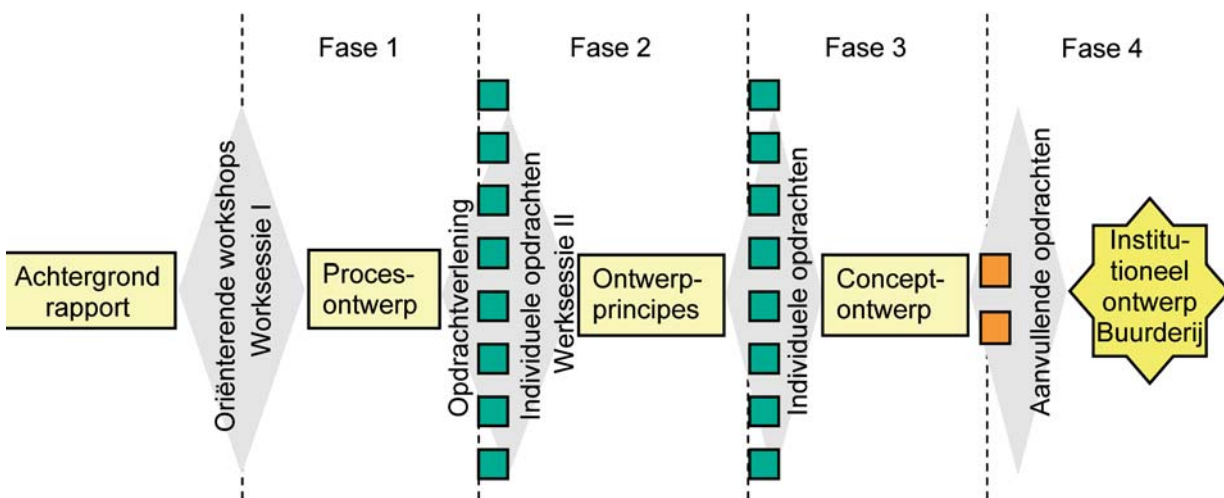
³ Zie het werkdocument “Op weg naar een nieuw plattelandsbedrijf”; rapportnr. 04.3.044, 2004.

ren en is beschreven in het achtergrondrapport “Van Boerderij naar Buurderij: op zoek naar een nieuwe organisatievorm op het platteland”¹.

Een vervolgstap is het ontwikkelen van nieuwe concepten die een aantal van de beschreven problemen kunnen vermijden c.q. oplossen. In het voorjaar van 2004 is hiertoe een tweetal brainstormsessies georganiseerd², gevolgd door een workshop in juni³.

De uitkomsten van deze workshop waren voor InnovatieNetwerk aanleiding tot het starten van een ontwerpproces met een kleiner gezelschap van “vrijdenkers”. Dit proces is begeleid door Janine Caalders van BUITEN, bureau voor Economie & Omgeving. Zij was verantwoordelijk voor de procesbegeleiding, de coördinatie en de redactie van het eindrapport. Bij het vormgeven van het proces is nauw samengewerkt en overlegd met InnovatieNetwerk.

Het proces bestond uit verschillende rondes van “convergeren” en “divergeren”, waarbij het ontwerp met elke stap een stukje concreter werd. De stappen in dit proces zijn in dit hoofdstuk nader beschreven. In de volgende paragraaf (2.2) wordt allereerst ingegaan op de procesarchitectuur en de opdrachtverlening. Paragraaf 2.3 beschrijft het proces om te komen tot ontwerpprincipes en de resultaten van dit proces, en in 2.4 wordt aangegeven hoe het uiteindelijke ontwerp tot stand is gekomen. Het ontwerp zelf wordt in hoofdstuk 3 nader beschreven.



Figuur: Bureau BUITEN.

Figuur 1.1 Schematische weergave van het ontwerpproces op hoofdlijnen

Betrokkenen

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen een kerngroep van ontwerpers die zeer nauw bij het proces en het ontwerp betrokken zijn geweest, en een grotere groep daaromheen van mensen die bijvoorbeeld hebben deelgenomen aan workshops, die commentaar hebben geleverd op delen van het ontwerp of die op een andere manier hun kennis en kunde hebben ingebracht.

De kerngroep van ontwerpers bestond uit de volgende personen, die ieder vanuit een specifieke invalshoek aan het ontwerp hebben bijgedragen:

- Prof.dr. Joske Bunders – hoogleraar Biologie en Samenleving
- Jan Feersma-Hoekstra – eigenaar Agriton/gespecialiseerd in bodemvruchtbaarheid
- Dr.ir. Karina Hendriks – landschapsarchitect
- Drs. Joop van Hezik – eigenaar Ecotopia – bureau voor duurzame ontwikkelingsvraagstukken; tevens lid GS Noord-Brabant
- Henk Kool – directeur Nederlands Participatie Instituut; fractievoorzitter PvdA Den Haag; journalist
- Dr. Paul Metz – directeur INTEGeR consult/duurzame ontwikkeling
- Thera van Osch – OQ consult – vml. directeur Vrouwenalliantie
- Prof.dr.ir. Niels Röling – emeritus hoogleraar Innovatie en Communicatiestudies
- Ir. Jasper van Ruth – Wageningen Universiteit, specialist systemen

In bijlage 1 vindt u een overzicht van de andere betrokkenen.

2.2.

Fase I: Procesarchitectuur en opdrachtverlening

In achtergrondstukken en ook tijdens de oriënterende workshop is een groot aantal ideeën geopperd om te komen tot een ontwerp voor een Buurderij. Dit waren echter losstaande ideeën en er was een tussenstap nodig om vanuit deze ideeën te komen tot een ontwerpopdracht. Ook was het ontwerpproces nog niet duidelijk omlijnd. InnovatieNetwerk heeft daarom de ontwerpers allereerst gevraagd om voor zichzelf een nadere ontwerpopdracht te formuleren.

Vraag vanuit InnovatieNetwerk

Voor wat betreft de inrichting van het ontwerpproces heeft InnovatieNetwerk een grote vrijheid gelaten aan de groep om dit zelf, gezamenlijk, te ontwikkelen.

Eisen die InnovatieNetwerk stelde aan het ontwerp waren:

- Het ontwerp moet betrekking hebben op de relatie tussen voedselproductie en verantwoord beheer van het platteland (duurzaamheid van de landbouw) en moet leiden tot een verbetering van de verhouding tussen beide.
- Het ontwerp moet institutioneel vernieuwend zijn: het moet gaan om een nieuwe organisatievorm.
- Er moet sprake zijn van een andere verhouding tussen publiek en privaat.
- Er moet sprake zijn van andere arrangementen tussen partijen; verantwoordelijkheden moeten anders en vernieuwend worden geregeld. Met name het meer betrekken van burgers in één of andere vorm is als wens neergelegd (terugbrengen van cohesie).

Het was cruciaal voor InnovatieNetwerk dat het ontwerp vernieuwend, spannend en prikkelend zou worden. Bestaande regelgeving vormde geen noodzakelijk uitgangspunt, met als gevolg dat een te

maken ontwerp mogelijk niet direct in de praktijk toepasbaar zou zijn. Wel was het de bedoeling dat het ontwerp prikkelend zou zijn naar de praktijk toe en dat het het debat over de toekomst van de landbouw zou voeden. De ambitie is dat in elk geval delen van het ontwerp in de praktijk zullen landen.

Procesfase 1: werksessie

Om tot een gezamenlijke opdrachtformulering te komen, is in oktober 2004 een eerste sessie georganiseerd met de ontwerpers. Doel van de bijeenkomst was om helderheid te krijgen over de volgende vragen:

- Zijn de deelnemers het voldoende eens over de inhoudelijke richting van het ontwerp (ontwerpprincipes en vrijheidsgraden)?
- Bestaat er voldoende gemeenschappelijkheid over het ontwerpproces?
- Zijn de deelnemers in staat om gezamenlijk een ontwerp te maken (is het een team)?

De werksessie was primair gericht op het verhelderen van de uitgangspunten en bouwstenen voor het ontwerpproces, de aard van dit proces en de contouren van het eindproduct. Tekstbox 2.1 laat zien welke vragen als leidraad hebben gediend bij het maken van een opzet voor de eerste werksessie.

Tekstbox 2.1

Vragen die als leidraad hebben gediend voor de eerste werksessie

- Wat is de motivatie van deelnemers; wat is hun inhoudelijke “drive”?
- Wat verstaan deelnemers onder “institutioneel ontwerp”? Wat voor soort eindproduct verwachten ze?
- Hoe concreet moet dit eindproduct zijn? Moet het ook geïmplementeerd worden (experiment) of is dit volgens de deelnemers secundair of zelfs irrelevant?
- Waaraan dient in de ogen van de deelnemers een innovatief ontwerp te voldoen?
- Welke onderwerpen/thema's moeten in elk geval aan bod komen?
- Op welk schaalniveau moet ontworpen worden?
- Hoe denken de deelnemers over participatie van burgers?
- Welke randvoorwaarden/bouwstenen zijn cruciaal; welke kunnen evt. al verder worden geconcretiseerd?

In de opzet van de werksessie is rekening gehouden met een aantal mogelijke valkuilen. Zo is er sprake van een multidisciplinair team. Dit vormt een goede basis voor creativiteit en innovatie. Tegelijkertijd moet ervoor worden gewaakt dat deelnemers niet langs elkaar heen gaan praten: er kan sprake zijn van verschillende “talen”, waarbij dezelfde woorden verschillende betekenissen hebben. Ook is een valkuil dat deelnemers op verschillende abstractieniveaus denken en praten en verschillende ideeën hebben over het abstractieniveau van het gewenste eindproduct. Ten slotte moet er voldoende focus zijn om de randvoorwaarden helder te krijgen, waarbij moet worden vermeden dat de

deelnemers te veel focussen op de uitwerking en inhoud van het ontwerp. Die stap is pas in de volgende fase aan de orde.

De opzet van de sessie was gericht op:

- Analyse (1) van de uitgangspunten/randvoorwaarden/bouwstenen voor het ontwerp (inhoud en proces), en
- Convergentie (2): het realiseren van consensus of ten minste een voldoende mate van overeenstemming hierover.

Resultaten Fase 1: procesontwerp en opdrachtverlening

De belangrijkste uitkomst van de werksessie is overeenstemming over het vervolgproces. Dit bestaat uit:

- Het formuleren van ontwerpprincipes (fase 2)
- Het uitwerken van een nieuw ontwerp (fase 3)

Na afloop van fase 3 bleek nog een extra stap (fase 4) noodzakelijk voor de afronding van het ontwerp.

Fase 2 wordt op basis van de resultaten van de werksessie in detail uitgewerkt en heeft geresulteerd in een gezamenlijke offerte die is voorgelegd aan InnovatieNetwerk. In deze fase wordt vooral gewerkt vanuit parate kennis en ervaring van de deelnemers, zodat snel een inhoudelijke slag kan worden gemaakt. In de offerte is ook een doorkijk gegeven naar het vervolgtraject. InnovatieNetwerk heeft het ontwerpteam op basis van deze offerte onder enkele randvoorwaarden opdracht verleend voor het ontwerpen aan de Buurderij.

2.3.

Fase 2: Ontwerpprincipes

Om verder te kunnen werken aan een gezamenlijk ontwerp moest eerst een nadere inhoudelijke afbakening worden gemaakt. Dit is gedaan door het formuleren van een aantal ontwerpprincipes, op basis waarvan het ontwerp verder zou kunnen worden vormgegeven. Door het formuleren van centrale ontwerpprincipes wordt een duidelijke focus aangebracht in het ontwerp en wordt het mogelijk om gezamenlijk een samenhangend ontwerp te maken.

Procesfase 2: divergeren en convergeren

Om te komen tot ontwerpprincipes heeft het ontwerpteam allereerst individuele opdrachten uitgewerkt. Vervolgens zijn deze individuele bijdragen in een plenaire sessie met elkaar geconfronteerd, waarna keuzes zijn gemaakt over de definitieve richting van het ontwerpproces.

De leden van het ontwerpteam hebben ieder twee onderwerpen kort uitgewerkt. Op basis van eigen inzicht, van ervaringen in andere sectoren of elders in de wereld, hebben de deelnemers een alternatief voor de huidige gang van zaken gegeven. De omschrijving omvatte een duiding van het aandachtsgebied of probleemveld (bijvoorbeeld financiering), een analyse van de “patroonfout” (wat is er mis met de huidige gang van zaken), en een alternatief sturingsprincipe (bijvoorbeeld: verevening op regionaal niveau).

De onderwerpen zijn door iedereen zelf gekozen op basis van passie en expertise. Ter voorbereiding op de volgende plenaire bijeenkomst zijn de A4'tjes onder alle deelnemers verspreid.

De plenaire bijeenkomst had als belangrijkste doel om de verschillende alternatieve sturingsprincipes op innovatieve wijze te trechteren. Het streven was om een meerwaarde te creëren uit de confrontatie van de verschillende individuele bijdragen, door het creatief combineren van de verschillende ideeën, zodat het eindresultaat meer zou zijn dan de som der delen.

Om dit te bereiken, zijn de volgende stappen doorlopen:

- Creatieve confrontatie tussen aangeleverde ideeën,
- Trechteren: benoemen van sleutelprincipes,
- Uitwerken van alternatieve sturingsprincipes/vormgeven van vervolgtraject.

Resultaten divergentie fase 2

Geselecteerde aandachtsgebieden en probleemvelden

De deelnemers kozen voor uiteenlopende invalshoeken en thema's in relatie tot het ontwerp. Ook de manier waarop ze de problematiek benaderden, verschilde: soms lag de nadruk op hele concrete oplossingen, soms werd meer aandacht besteed aan achterliggende principes. Een aantal deelnemers zocht oplossingen in een totaalconcept, terwijl anderen specifieke onderdelen (bijv. financiering) uitgewerkt hebben.

In tekstbox 2.2 is weergegeven wat de hoofdthema's zijn die de deelnemers in hun bijdragen belichtten en op basis waarvan ze hun probleemverkenning verder hebben uitgewerkt.

Tekstbox 2.2

Hoofdthema's uit de individuele opdrachten

- Sociaal leren: een nieuwe mix van organisatie: combinatie van sociaal leren, markt en hiërarchie
- Alternatieve vormen van besluitvorming: zelfregulatie
- Alternatieve vormen van financiering: financiering door betrokkenen; no cure no pay
- Alternatieve vormen van eigendom: omwonenden als eigenaren, boeren als pachters
- Multifunctionaliteit/diversificatie zorgt voor een stabiel systeem
- Regionale marktmechanismen voor ecologische diensten ("vreeschap")
- Koppeling bestuurlijke laag en samenleving – alternatief voor de parlementaire democratie (decentralisatie/raamwerkpolitiek)
- Koppeling voedselproductie en voedselconsumptie – contact tussen boer en burger
- Koppeling voedselproductie en landschapsbeheer/voeding en leefomgeving
- Opheffen van de anonimiteit van marktrelaties
- Agrarische sector wordt dienstverlenende sector
- Koppeling financiering en zeggenschap: stakeholders worden shareholders

>

- Interculturele voedselproductie: buurderij bevordert multiculturele samenleving
- Zorg voor jezelf, voor elkaar en voor de omgeving
- Produceren voor een regionale markt
- Wonen op het platteland vertegenwoordigt een waarde en daarvoor wordt een tegenprestatie (beheer, geld) gevraagd
- Dividend van de aarde: iedereen krijgt een evenredig deel van de milieugebruiksruimte
- Heffingen op import van producten waarvan productie niet aan milieustandaarden voldoet
- Integratie van sociaal-culturele (S), ecologische (E) en economische aspecten (E), als centraal sturingsprincipe op alle niveaus

Duiding onderliggende patroonfouten

Het belangrijkste onderwerp waar het team op focust, is de sturingsvraag. De dominantie van markt en hiërarchie wordt aangewezen als de belangrijkste patroonfout. Dit resulteert in een aantal dilemma's op lokaal niveau, waar individuele boeren en burgers nauwelijks een ander antwoord op hebben dan mee te gaan in de richting waarin markt en overheid hen sturen.

Markt en economie: waardering van voedsel en overige diensten

Over marktwerking wordt vooral opgemerkt dat bij het produceren van voedsel belangrijke externe effecten niet worden doorberekend in de prijzen. Het gaat dan bijvoorbeeld om milieubelasting, effecten op natuur en landschap, en de kwaliteit van de keten. Door de manier waarop voedselketens in economische zin zijn georganiseerd, is het bovendien lastig om hier verandering in te brengen. Er is sprake van relatief lange ketens, een paar machtige spelers en anonieme relaties tussen producent en consument. Veranderingen ten gunste van collectieve goederen zijn binnen deze structuren lastig te forceren.

Op een wat hoger abstractieniveau wordt gewezen op de dominante rol van de economie en de focus hierbinnen op het vermeerderen van geld.

Sturing en beleid

De deelnemers geven aan dat het beleid geen antwoorden heeft op de maatschappelijke vraagstukken die worden veroorzaakt door de manier waarop markt en economie zijn georganiseerd. En dat interventies de problemen soms zelfs nog versterken. Beleid is te sectoraal en er wordt niet gestuurd vanuit de samenhang tussen, bijvoorbeeld, voedselproductie en landschapsbeheer. Er is, kortom, te weinig aansluiting tussen de problematiek op het platteland en de beleidsmatige oplossingen die worden geboden. Dit hangt samen met de manier waarop besluitvorming is georganiseerd (van bovenaf en via coalitievorming).

Verkokerde denkpatronen en handelingspraktijken

In het verlengde van de patroonfouten die bij markt en sturing zijn geconstateerd, is er sprake van een verkokering in het denken en handelen. Dit speelt binnen het beleid, maar ook bij agrariërs en consumenten. Er is weinig bewustzijn met betrekking tot de mogelijkheden voor alternatieve ontwikkelingsrichtingen, en deze richtingen worden

nauwelijks verkend. Dit heeft ook te maken met de overheersende houding ten opzichte van de natuur.

Belangen van financiers en adviseurs

Er wordt heel specifiek gewezen op patroonfouten die samenhangen met de manier waarop financiering en advisering zijn geregeld. Essentie hierbij is dat er te weinig directe relaties worden gelegd tussen de geleverde diensten en de doelen van het project en er (mede daardoor) te veel sprake is van een kortetermijnfocus. De belangen, vaak op korte termijn, van adviseurs en financiers zijn niet dezelfde als de (lange termijn) belangen van het project. Er is, met andere woorden, vanwege faseverschillen een gebrek aan wederkerigheid.

Resulterende problematiek op lokaal niveau

Bovengenoemde patroonfouten resulteren in een lastige positie voor de boer. Enerzijds wordt deze beschouwd als veroorzaker van maatschappelijke problemen, anderzijds bieden markt en regelgeving geen prikkels voor een verandering in de bedrijfsvoering in de richting van duurzaamheid.

Resultaten convergentie fase 2: ontwerpprincipes

Creatieve confrontatie: groslijst ontwerpprincipes

In individuele bijdragen is een groot aantal alternatieven genoemd op verschillende abstractieniveaus. Alternatieven hadden betrekking op organisatiestructuur, zeggenschap, besluitvorming en financiering van de Buurderij. Ook zijn uitspraken gedaan over de relaties tussen Buurderij en omgeving.

Tijdens de plenaire sessie is allereerst op basis van deze veelheid aan ideeën een groslijst opgesteld van mogelijke ontwerpprincipes die kunnen worden gebruikt om een creatief ontwerpproces in gang te zetten (zie tekstbox 2.3).

In een vervolgstap is gezamenlijk gekeken welke elementen uit deze lijst het meest urgent, aansprekend of spannend zijn om mee aan de slag te gaan. Ook is in een iteratief proces geprobeerd om de lijst korter te maken door na te gaan in hoeverre verschillende omschrijvingen naar hetzelfde principe verwijzen, en door aspecten te combineren en samen te voegen.

Tekstbox 2.3 **Groslijst ontwerpprincipes**

Organisatie van de Buurderij

- Organiseren op basis van gemeenschappelijkheid; daarvoor is een andere bedrijfsvorm nodig.
- Een systeem van zelfregulatie.
- Functioneren op basis van het systeem van micro-organismen: via symbiose en coëxistentie.
- Geen rationalisatie van natuurlijke systemen. In plaats daarvan worden natuurlijke systemen leidend binnen de Buurderij en worden ze gerespecteerd.

>

Natuurlijke waarden moeten worden gerespecteerd in plaats van benut.

- Sociaal leren tegenover huidige principes van markt en hiërarchie.
- Kringlopen sluiten op een zo laag mogelijk niveau. Kringlopen hebben betrekking op het economisch systeem, ecologisch systeem en sociaal systeem (voeding, afval, geld).
- Maximale autarkie: Buurderij ontwerpen als een zelfvoorzienend systeem.
- Een ander systeem van afhankelijkheden ontwikkelen en de anonimiteit doorbreken. Verantwoordelijkheid krijgt weer een gezicht.

Doorberekenen externe effecten

- Systeem van footprints: wie een bijdrage levert aan ecologie, wordt beloond. Daar kan besluitvorming aan worden gekoppeld. Wie veel positieve bijdragen levert, krijgt meer invloed op de besluitvorming.
- Nu is kapitaal leidend: relaties zijn anoniem. Buurderij moet tot stand komen op basis van antiglobaliseringsprincipes.
- Invoeren van het principe van dividend van de aarde.

Continuïteit, leren, educatie

- Wederkerigheid: bijvoorbeeld sociale dienstplicht instellen voor jongeren.
- Permanente educatie. Er moet dan wel een tegenprestatie zijn. Leren gebeurt niet vrijblijvend. Niet enkel zelfontplooiing maar ook een bijdrage leveren aan de gemeenschap.
- Er moet dynamiek van binnenuit zijn; het systeem moet zelfcorrigerend zijn.
- Het moet een lerend systeem zijn; dat vraagt ruimte voor reflectie; reflectie moet worden gefaciliteerd.
- Optimaal gebruikmaken van diversiteit aan kennis en ervaringen. Bijvoorbeeld gebruikmaken van de kennis en ervaring van allochtonen
- Benadrukken van de relatie tussen platteland en samenleving, en daarmee ook een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken (bijvoorbeeld integratie).

Centrale ontwerpprincipes

Het belangrijkste centrale uitgangspunt is *participatie*. Een grotere betrokkenheid en actieve deelname van burgers is essentieel voor een verandering zoals die de deelnemers voor ogen staat. Dit was overigens ook een van de randvoorwaarden vanuit InnovatieNetwerk. Dit uitgangspunt zit verankerd in de benadering van elk van de deelnemers en loopt als een rode draad door de gekozen ontwerpprincipes. Deze ontwerpprincipes zijn:

- Maximale autarkie,
- Zelfregulering als sturingsprincipe,
- Lerend systeem,
- Triple P in alle elementen.

Hierna wordt elk van deze principes kort omschreven.

Maximale autarkie

Met het begrip “autarkie” wordt hier geduid op het opbouwen van de Buurderij van onderop. Transacties en relaties liggen op een zo laag mogelijk schaalniveau, zonder dat dit ten koste gaat van gemeenschappelijkheid en integratie. Dit streven draagt bij aan het opheffen van anonimiteit in relaties. Ook in ecologische zin gaat het om het sluiten van kringlopen op een zo laag mogelijk niveau.

Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om “autarkisch” te zijn in termen van ideeën en oriëntatie. De Buurderij staat midden in de samenleving en heeft een open relatie met de buitenwereld. Het begrip “autarkie” wordt niet uitgelegd als het streven naar een afgesloten systeem, maar naar een systeem waarin afhankelijkheden zo laag mogelijk liggen.

Zelfregulerend systeem

Met “zelfregulerend systeem” wordt niet alleen bedoeld dat zoveel mogelijk binnen de Buurderij zelf wordt geregeld, maar ook dat de Buurderij zodanig wordt opgezet dat het “vanzelf” goed gaat en dat onevenwichtigheden min of meer automatisch worden hersteld. Er hoeft weinig actief te worden gecorrigeerd (straffen), omdat de juiste prikkels worden ingebouwd die gewenst gedrag en gewenste ontwikkeling stimuleren (denk aan financiële prikkels, het leggen van een relatie tussen duurzaam gedrag en zeggenschap). Als idee hierbij kan het principe worden gehanteerd dat de natuurlijke kringloop leidend is.

Het ontwerpprincipe “zelfregulerend systeem” hangt nauw samen met het idee van wederkerigheid. Door de Buurderij zodanig in te richten dat er zoveel mogelijk sprake is van directe wederkerigheid in relaties, wordt gemeenschappelijkheid weer lonend. Hierbij zou zo min mogelijk sprake moeten zijn van regelgeving.

Lerend systeem

Het is belangrijk dat de Buurderij in staat is om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en ook in kan spelen op nieuwe kansen. Hiervoor is leren op individueel en op gezamenlijk niveau van belang. Educatie en innovatie zijn sleutelbegrippen, en er moet ruimte worden geboden voor reflectie. Tegelijkertijd is leren (op individueel niveau) niet vrijblijvend, maar moet er sprake zijn van wederkerigheid.

De Buurderij is geen blauwdruk, maar een systeem dat zelf beweging realiseert vanuit een endogene dynamiek. Het principe van sociaal leren kan hierin een belangrijke rol spelen.

Triple P in alle elementen

Elk element en elke functie levert een sociale, ecologische en economische bijdrage aan het geheel.

Dit betekent dat voor de verschillende activiteiten (bijvoorbeeld landbouw, gezondheid, veiligheid, natuur, empowerment, onderwijs) een proces van business development wordt gerealiseerd dat gedreven wordt door Triple P. Elementen die (op termijn) hieraan geen bijdrage kunnen leveren, vormen in principe geen onderdeel van de Buurderij.

Dit ontwerpprincipe stimuleert innovatie in de richting van duurzaamheid. Elementen die in sociaal en ecologisch opzicht wenselijk zijn, maar die traditioneel vooral geld kosten, moeten zo worden ingezet (of gekoppeld aan andere elementen) dat ze ook een bijdrage gaan leveren aan economische duurzaamheid, etc.

2.4.

Fase 3 en 4: Uitwerken ontwerp

De derde en vierde fase van het ontwerpproces waren gericht op het uitwerken van het Buurderij-concept op basis van de gekozen sturingsprincipes.

Fase 3

Ook voor fase 3 is gekozen voor een tweetrapsbenadering: het individueel uitwerken van onderdelen van het ontwerp, die vervolgens geïntegreerd zijn.

Vijf personen zijn gevraagd om aan de hand van kapstokvragen verschillende onderdelen van de Buurderij verder uit te werken. Per vraag is een afzonderlijke ontwerpopdracht geformuleerd. Het gaat om de volgende vragen:

- Wat doet de Buurderij?
- Hoe ziet de Buurderij eruit (omvang, landschap, verschijningsvorm)?
- Hoe is de Buurderij gefinancierd en hoe is eigendom geregeld?
- Hoe is continuïteit gewaarborgd (innovatie, leervermogen, veerkracht)?

Daarnaast heeft InnovatieNetwerk opdrachten uitgezet bij het LETS-bureau en bij PARK. Het LETS-bureau is gevraagd om de sociale component van het ontwerp, en met name de waardering van onbetaalde arbeid, nader in te vullen⁴. En PARK heeft inzicht gegeven in de mogelijkheden om zelfvoorzienend te zijn voor wat betreft water en energie⁵.

Voor een laatste onderdeel – de besluitvorming en participatie binnen de Buurderij – is gekozen voor een andere aanpak en is een workshop georganiseerd rond het thema “sociocratie”, onder leiding van prof. dr.ing. Gerard Endenburg. Op basis van de beginselen van de sociocratie is vervolgens in een tweede bijeenkomst toegewerkt naar een kader voor besluitvorming binnen de Buurderij.

De verschillende uitwerkingen zijn door de procesbegeleider samengevoegd tot een zoveel mogelijk samenhangend ontwerp. Dit ontwerp is door de kerngroep en ook door een aantal andere betrokkenen schriftelijk van commentaar voorzien.

⁴ *Zorg en participatie in een Buurderij – De complementaire economie in de zorg & participatie samenleving.* LETS Bureau BV, Epe, 2005.

⁵ *Autarkische Buurderij een duurzame zijweg. Verkenning van mogelijkheden en kansen.* Opgesteld door Dennis Moet/Park, in samenwerking met Arcadis, Attika Architecten AV3D en drs. Jacques van Wetten, 21 juni 2005.

Fase 4

Na samenvoeging van alle individuele bijdragen was op een aantal punten nog sprake van “gaten” in het ontwerp of van onderwerpen die nog niet optimaal in het ontwerp geïntegreerd waren. Dit betrof met name de sociale cohesie en het betrekken van de consument. In een laatste plenaire bijeenkomst is het nader invullen van de onderwerpen op een creatieve manier opgepakt. Daarnaast is ook nagedacht over de manier waarop het beste kan worden gecommuniceerd over het ontwerp. Deze sessie is georganiseerd in samenwerking met het Centrum voor Ontwikkeling van het Creatieve Denken.

Resultaat

Het resultaat van het ontwerpproces moet niet worden gelezen als een blauwdruk. Hoe een Buurderij in de praktijk kan en wil functioneren, hangt af van de specifieke regionale situatie. Afhankelijk van de sociale, economische en natuurlijke omstandigheden in een gebied, zal de invulling van een Buurderij er in de praktijk anders uitzien. Doel van het ontwerp is het schetsen van een mogelijke invulling van een dergelijke onderneming, om aannemelijk te maken dat het gaat om een realiseerbaar alternatief. Veel van de elementen die worden genoemd, bestaan al in één of andere vorm en zijn in de praktijk getoetst.

Een belangrijke meerwaarde van het ontwerp ligt in de gezamenlijke aanpak en verantwoordelijkheid, die de basis vormen voor het institutionele kader. De organisatiestructuur en de besluitvorming zijn zodanig georganiseerd dat de Buurderij:

1. Een cognitief systeem is, d.w.z. dat het in staat is als één geheel in de omgeving te handelen op grond van kennis en dat het “agency” heeft;
2. Een lerend systeem is, d.w.z. dat het in staat is zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en de omstandigheden beter te benutten;
3. Een coalitie van verschillende belangen is, die in staat zijn collectief te handelen.

De resultaten van het ontwerpproces zijn verwoord in de hoofdstukken 3 en 4. Over het vervolg van het proces in de vorm van een toepassing in een of meerdere regio's en de aanpak die daarbij zal worden gevolgd, wordt verwezen naar het begeleidend rapport van Mathieu Wagemans van InnovatieNetwerk.

3.

Beschrijving van het Buurderij-ontwerp

3.1. De Buurderij in vogelvlucht

De Buurderij is een plattelandsonderneming waar voedselproductie én het beheer van de regio in vertrouwen aan kunnen worden overgelaten. De Buurderij levert ook een bijdrage aan leefbaarheidvraagstukken in kleine kernen en draagt bij aan maatschappelijke integratie. De aard van de activiteiten binnen de Buurderij loopt dus sterk uiteen. Producten van de land- en tuinbouw worden niet enkel voor bereiding en consumptie van voedsel gebruikt, maar vinden een ruimere aanwending. Producten uit de landbouw worden ook gebruikt als grondstof voor de productie van bijvoorbeeld energie, meubels, woningbouw en stoffen. Door te streven naar een hoge toegevoegde waarde en te zoeken naar nichemarkten, worden restproducten commercieel aantrekkelijk.

Het grote verschil met bestaande voorbeelden van multifunctionele en duurzaam functionerende plattelandsbedrijven is dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt genomen voor het beheer van de regio. Er is sprake van een gemeenschappelijk kader van uitgangspunten, ambities en randvoorwaarden dat als bindmiddel fungeert. Een dergelijk kader heeft niet het karakter van vrijblijvende intenties. Er is een directe koppeling naar het handelingsniveau. Gezamenlijkheid komt dus ook op activiteitsniveau tot uitdrukking.

De Buurderij is een netwerkbedrijf waarin afzonderlijke bedrijven en instellingen uit de regio een aandeel hebben en waarin ze gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor duurzame ontwikkeling van het

gebied. Door te kiezen voor een netwerkstructuur worden zowel de voordelen van het werken in kleine zelfstandige eenheden, als de voordelen van samenwerking benut.

De netwerkonderneming bestaat uit een aantal min of meer zelfstandig opererende eenheden die op de volgende terreinen onderling zijn verbonden:

- Het sluiten van kringlopen,
- De uitwisseling van producten en diensten,
- De uitwisseling van arbeid, kapitaal, kennis en grond,
- Het sluiten van contracten met externe partijen (bijvoorbeeld overheden) die de schaal van individuele bedrijven te boven gaan,
- Het bijhouden van onderlinge verrekensystemen,
- Communicatie en discussie,
- Besluitvorming met betrekking tot uitgangspunten en beleidskader.

Terwijl de afzonderlijke eenheden als een onderneming functioneren en worden gerund, ligt voor de Buurderij een coöperatieve structuur voor de hand. Binnen deze coöperatie zijn er drie onderdelen:

- Een facilitair deel,
- Een discussieplatform,
- Een besluitvormende unit.

De participerende bedrijven nemen zelfstandig beslissingen over hun eigen bedrijfsvoering. Hierbij respecteren ze wel een aantal grenswaarden op het gebied van duurzaamheid en leveren ze tevens een bijdrage aan gezamenlijke Buurderij-doelstellingen (uitstoot van stoffen, zorg, veiligheid). Over de manier waarop de Buurderij-doelstellingen worden nagestreefd en hoe elk bedrijf hieraan bijdraagt, worden afspraken gemaakt in de Buurderij.

Binnen de Buurderij produceren de afzonderlijke bedrijven voedsel, maar leveren ze ook een wijde range aan diensten die deels samenhangen met de productie van voedsel, deels met leefbaarheidvragen op het platteland en die deels een eigen karakter hebben. De Buurderij zorgt tevens voor uitvoering van een aantal publieke taken (bijvoorbeeld plantsoenonderhoud, waterberging, waterlevering, energielevering). Hiertoe worden contracten afgesloten met de lokale of provinciale overheid. Binnen de Buurderij kunnen hiervoor aparte bedrijven worden opgericht, of de taken kunnen door bestaande bedrijven worden uitgevoerd. Daarnaast investeert de Buurderij ook in kennisontwikkeling, innovatie en reflectie.

Participatie door burgers vormt een wezenskenmerk van de Buurderij. Deze participatie vindt plaats op verschillende niveaus. Het zwaartepunt daarbij ligt op operationeel niveau. Dat betekent dat burgers deelnemen op niveau van de afzonderlijke bedrijven. Deelname kan zowel betrekking hebben op het aanbod van productiefactoren (arbeid, grond, kapitaal, kennis) als op de afname van producten en diensten. Daarnaast kan participatie plaatshebben op niveau van de Buurderij als geheel. Bijvoorbeeld door deel te nemen aan het discussieplatform. Besluitvorming is voorbehouden aan personen die daadwerkelijk bij de Buurderij zijn betrokken. Die betrokkenheid gebeurt

niet op basis van vrijblijvendheid, maar op basis van wederkerigheid: participatie vindt plaats in de vorm van arbeid of kapitaal en betekent automatisch het recht om mee te beslissen en te profiteren van de opbrengsten van de Buurderij.

Het systeem van besluitvorming is gebaseerd op sociocratische principes. Dit houdt onder andere in dat beslisbevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd, dat resultaten consequent worden gemeten en dat deze kennis een belangrijke basis vormt voor het nemen van beslissingen.

De Buurderij is opgebouwd van onderaf, maar is zeker geen gesloten systeem. Op alle niveaus is sprake van een open structuur. Relaties, zowel binnen de Buurderij als tussen de Buurderij en de omgeving, zijn gebaseerd op wederkerigheid.

De Buurderij combineert verantwoordelijkheid met verbondenheid, werkt op basis van zakelijke afspraken, heeft in commerciële zin voldoende rendement, levert een zinvolle maatschappelijke bijdrage en werkt met respect voor de natuurlijke omgeving.

3.2. De Buurderij nader bekeken

We zullen de Buurderij als voorbeeld van een nieuwe plattelandsonderneming meer in detail beschrijven door achtereenvolgens in te gaan op de volgende aspecten:

- 3.2.1. Structuur
- 3.2.2. Activiteiten, producten en diensten
- 3.2.3. Besluitvorming
- 3.2.4. Financiering
- 3.2.5. Participatie
- 3.2.6. Lerende organisatie
- 3.2.7. Verschijningsvorm

3.2.1. Structuur

Relatie met ontwerpprincipes

In het achtergrondrapport wordt geconstateerd dat er sprake is van een afname van de intensiteit van de relaties tussen de agrarische bedrijfsvoering en de ruimtelijke plattelandsomgeving. De Buurderij is erop gericht deze relatie te herstellen, en dit vertaalt zich in de structuur van de Buurderij.

Verantwoordelijkheden worden binnen de Buurderij zo laag mogelijk gelegd, terwijl tegelijkertijd wordt gewerkt op basis van een gedeelde gezamenlijke filosofie. Het spanningsveld tussen zelfstandige >

economische eenheden en collectieve verantwoordelijkheid wordt daarmee zoveel mogelijk opgeheven. Samenwerking vindt niet plaats op basis van vrijblijvendheid, maar op basis van wederkerigheid.

De Buurderij is een lerende organisatie en er is een open relatie met de buitenwereld. Die relatie is zoveel mogelijk gebaseerd op wederkerigheid.

Binnen de Buurderij is er sprake van een drietal niveaus. De feitelijke werkzaamheden vinden plaats op niveau van de individuele bedrijven. Deze bedrijven zijn geclusterd in een drietal kringen. Één kring heeft betrekking op voedselproductie. Daarnaast is er een kring waarbinnen bedrijven zijn verenigd die actief zijn op het terrein van milieu. Op de derde plaats is er een sociale kring waarbinnen bedrijven die op sociaal terrein actief zijn, met elkaar overleggen. Op niveau van de kringen ligt de nadruk niet op uitvoering van activiteiten maar op gezamenlijke koersbepaling.

Het niveau van de Buurderij

Naast deze bedrijven en kringen is er het niveau van de Buurderij. Op dit niveau vindt ondersteuning plaats, communicatie, leren en besluitvorming. Daarbij gaat het om de volgende functies:

- Ondersteuning van kringen en ondernemingen
Daarbij valt te denken aan:
 1. Financieringsysteem; het beheer van financieringssystemen en arrangementen
 2. Verrekeningssysteem
 3. Het voeren van overleg met overheden en het sluiten van contracten voorzover die meerdere ondernemingen raken
 4. Ondersteuning van startende ondernemers.
- Communicatie met omgeving
- Leren van ervaringen en bevorderen van innovatie
- Beleidsbepaling

Voor de uitvoering van deze functies is er op het niveau van de Buurderij sprake van de volgende onderdelen:

- **Een operationele eenheid**

Deze eenheid heeft een faciliterende functie ten behoeve van de afzonderlijke ondernemingen. De eenheid heeft geen besluitvormende macht. Feitelijk wordt deze eenheid aangestuurd door de kringen, respectievelijk de ondernemingen.

- **Een Agora**

Deze heeft het karakter van een open overlegforum. Het is een marktplaats voor uitwisseling van kennis waarbij de ontmoetingsfunctie centraal staat. De gang van zaken binnen de (ondernemingen van de) Buurderij wordt zorgvuldig gemonitord en de gegevens zijn op de Agora beschikbaar. Er vindt discussie plaats over de wijze waarop de regio moet worden ingericht en beheerd. Er is ruimte om nieuwe ideeën in te brengen en de waarde en bruikbaarheid ervan te verkennen. Ook gegevens van onderzoek, bijvoorbeeld van studenten in het kader

van stages, zijn beschikbaar. De Agora is vrij toegankelijk. Ook burgers die geen binding hebben met de Buurderij zijn welkom. De Agora is primair overleg- en discussieforum. Aldus heeft de Agora kenmerken van een plattelandsparlement, zij het dat er geen besluitvormende bevoegdheden zijn. Wel kan overleg tot het formuleren van conclusies en aanbevelingen leiden.

- **Een besluitvormende eenheid**

Binnen deze eenheid worden knopen doorgehakt. Besluitvorming heeft betrekking op het vaststellen van het algemene beleidskader voor de Buurderij. Dat gebeurt op basis van besluitvorming die in de kringen heeft plaatsgevonden en er wordt rekening gehouden met aanbevelingen en suggesties vanuit de Agora. Dergelijke besluiten betreffen het overall beleid dat binnen de Buurderij wordt gevoerd. Daarnaast worden besluiten genomen op operationeel terrein. Die beperken zich voornamelijk tot het faciliteren van de afzonderlijke ondernemingen. Ook zal een kostenverdeling moeten worden afgesproken met betrekking tot activiteiten die de afzonderlijke ondernemingen overstijgen. Dat betreft bijvoorbeeld de kosten van de Operationele eenheid. Besluitvorming op niveau van de afzonderlijke ondernemingen is overigens voorbehouden aan deze ondernemingen zelf.

Het niveau van de kringen

De kringen hebben een belangrijke functie op het terrein van onderlinge afstemming van beleid en daaraan gekoppelde besluitvorming. Zij werken binnen kaders zoals die op basis van de principes van de Buurderij op Buurderij-niveau worden vastgesteld. Hun belangrijkste taak is om de koppeling te leggen tussen activiteiten binnen de deelnemende ondernemingen en vastgestelde beleidskaders. Binnen deze kaders zijn de afzonderlijke ondernemingen autonoom. Is een onderneming voornemens om nieuwe activiteiten te ondernemen, dan vindt binnen de kring overleg plaats en worden plannen getoetst. Op niveau van de kringen wordt ook de voortgang besproken, vindt evaluatie plaats en worden ervaringen en daaraan gekoppelde voorstellen geformuleerd die als input dienen voor overleg op niveau van de Buurderij.

Binnen de Buurderij worden drie kringen onderscheiden:

- Een Voedselkring,
- Een Milieukring,
- Een Sociale Kring.

Het functioneren van een Kring wordt nader beschreven en toegelicht in de paragraaf over besluitvorming.

Het niveau van de bedrijven

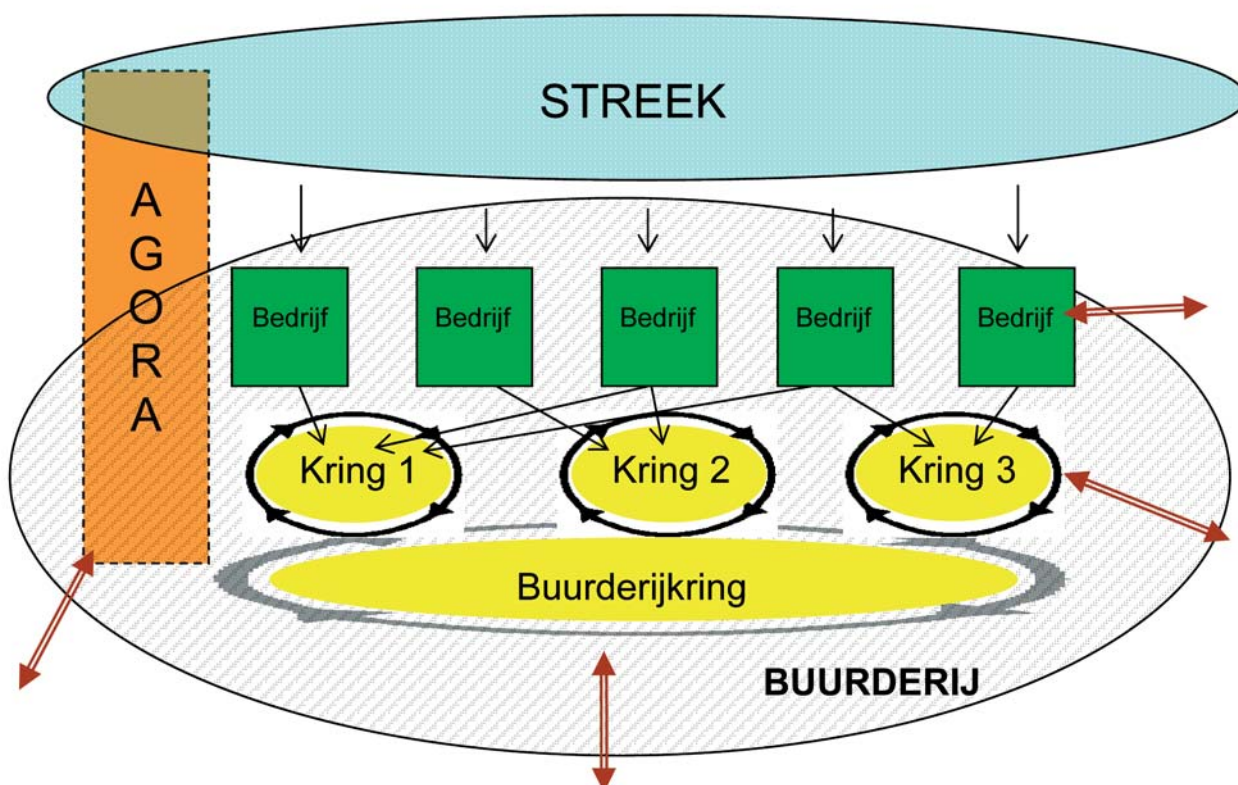
Zelfstandige bedrijven vormen de basis van de Buurderij (zie figuur 3.1). De deelnemende bedrijven hebben elk een aandeel in de Buurderij – de Buurderij is daarmee een netwerkbedrijf. Door deel te nemen in de Buurderij committeren de deelnemende bedrijven zich aan gezamenlijk vastgestelde duurzaamheidsdoelstellingen en nemen ze verantwoordelijkheid voor het beheer van het landelijk gebied.

Er wordt binnen de Buurderij niet voorgeschreven hoe elk bedrijf moet functioneren in termen van duurzaamheid, maar er is wel een

vastgesteld kader dat door deelnemende bedrijven moet worden gerespecteerd. Ieder deelnemend bedrijf is vrij om daar op een eigen manier, maar wel in samenhang met de andere deelnemende bedrijven, invulling aan te geven. Er worden mechanismen ingebouwd om bedrijven eventueel uit te stoten als de afgesproken grenswaarden worden overschreden.

Voor zaken die niet op individueel bedrijfsniveau kunnen worden geregeld, worden op Buurderij-niveau afspraken gemaakt of wordt op Buurderij-niveau actie ondernomen. Op dit niveau worden bijvoorbeeld afspraken gemaakt over duurzaamheidsdoelstellingen, worden contracten gesloten met overheden, wordt gezorgd voor afstemming tussen de deelnemende bedrijven, vindt waar nodig verevening plaats van economische, sociale en ecologische kosten en baten, etc. Coördinatie en besluitvorming over dit type activiteiten vindt plaats in de "kringen". In de paragraaf over besluitvorming wordt uitgebreider ingegaan op het functioneren hiervan.

De Buurderij is opgebouwd van onderaf, maar sluit zichzelf zeker niet af voor de buitenwereld. Op alle niveaus is er sprake van wederkerige relaties met de buitenwereld (zie paragraaf 4.5).



Figuur: Bureau BUITEN.

Figuur 3.1 Schematische weergave Buurderij

3.2.2. Activiteiten, producten, diensten

Relatie met ontwerpprincipes

De Buurderij streeft ernaar dat in principe elke activiteit, en elk bedrijf, op één of andere manier bijdraagt aan sociale, ecologische én economische duurzaamheid. De bedrijven vormen dus niet slechts economische eenheden, maar leveren ook een bijdrage aan de sociale en ecologische doelstellingen van de Buurderij. Er worden niet alleen commerciële goederen en diensten geproduceerd, maar ook zaken als zorg, educatie, stilte, duisternis, natuur en dergelijke. Ook hiervoor wordt gekeken naar de “return on investment”, maar dan wel in de breedste zin van het woord.

Voor de beschrijving van de activiteiten, producten en diensten van de Buurderij wordt de indeling in de kringen als kader genomen.

De Voedselkring

Tot de Voedselkring behoren alle ondernemingen die zich binnen de Buurderij bezighouden met de productie en verwerking van voedsel. Om de gedachten te bepalen: denkbaar is dat er binnen een Buurderij sprake is van een akkerbouwbedrijf, een rundveehouderij, een varkensbedrijf, een tuinbouwbedrijf, twee bedrijven met een gemengde bedrijfsopzet, enkele kleinschalige verwerkingsbedrijven en een culinair centrum.

Binnen de Voedselkring zijn de volgende bedrijven actief:

- Voedselondernemingen,
- Het Culinair Centrum,
- Verwerkingsbedrijven.

Voedselondernemingen

De productie, en eventueel de verwerking, van voedsel vormt een belangrijk onderdeel van de activiteiten van de Buurderij. Diverse eenheden houden zich hiermee bezig. Uitgangspunt is dat de productie van voedsel zodanig plaatsvindt dat deze in overeenstemming is met de beginselen van Triple P. Dat betekent bijvoorbeeld het sluiten van stofstromen. De mineralenhuishouding is zodanig dat niet of nauwelijks kunstmest wordt gebruikt.

De productie van voedsel vindt plaats binnen diverse ondernemingen. De Buurderij teelt akkerbouwproducten, groenten en fruit, en houdt koeien, varkens en kippen. Een deel van de grond wordt bebost en er worden energierijke gewassen geteeld. Het gemengde karakter van de Buurderij biedt goede mogelijkheden voor een systeem van vruchtwisseling dat de bodemvruchtbaarheid bevordert zonder tot uitputting te leiden. Dat alles pleit dus voor een gemengde bedrijfsopzet. Tegelijkertijd is het belangrijk dat de voordelen van specialisatie worden benut. Dat is mogelijk door op niveau van een afzonderlijke onderneming voor specialisatie te kiezen en tegelijkertijd als eis te stellen dat op niveau van de Buurderij, de mineralenhuishouding is gesloten. Dat maakt registratie noodzakelijk en een intern systeem van verrekening.

Dat betekent dat er binnen de Buurderij plaats is voor alle typen landbouw, veehouderij en tuinbouw, terwijl er op het niveau van de Buurderij sprake is van een gemengd bedrijf.

Uitgangspunt is ook dat de landbouwactiviteiten niet uitsluitend worden gezien als de productie van voedsel. De mogelijkheden die de landbouw biedt op het terrein van zorg, recreatie, natuurbeheer, kinderopvang, enz., dienen ten volle te worden benut. Denkbaar is dat deze activiteiten op ieder bedrijf afzonderlijk worden gecombineerd met voedselproductie, maar het is ook mogelijk dat daarvoor één of meer afzonderlijke ondernemingen worden opgericht. Bij het ontwerp is gekozen voor deze laatste weg. Bij de beschrijving van deze eenheden wordt hier verder op ingegaan.

Bij de productie van voedsel is verder uiterste transparantie uitgangspunt. Per onderneming vindt een heldere rapportage plaats, zowel met betrekking tot economische als ecologische gegevens. Dat betekent dat garanties worden gegeven voor de productie van gezond voedsel. Die garanties zijn controleerbaar, en de cyclus is waarneembaar en volgbaar.

Culinair Centrum

In dit centrum wordt gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe recepten en streekmenu's. De producten van de Buurderij dienen als grondstof. Er is veel ruimte voor ontwikkeling van streekproducten. Daarnaast beschikt het centrum over een kookstudio waar groepen zelf hun maaltijd kunnen bereiden. Ook verzorgt het centrum cursussen over inmaak en andere traditionele en moderne manieren van voedselverwerking en voedselbereiding. Het centrum sluit contracten af met restaurants in de regio.

Verwerkingsbedrijven

Er kan sprake zijn van een enkel bedrijf of van meerdere bedrijven. Kenmerk van deze bedrijven is de kleinschaligheid. Ambachtelijkheid staat voorop. Er is bijvoorbeeld een ambachtelijke slager actief. En een bedrijf dat zuivelproducten verwerkt. Of een kleinschalige brouwerij. Met betrekking tot de marketing en verkoop van producten vindt samenwerking plaats. Verder ligt een relatie met het culinair centrum voor de hand.

De Milieukring

Binnen de Milieukring zijn de volgende bedrijven actief:

- Een Groenonderneming,
- Een Kringloopbedrijf,
- Een Regionaal Waterbedrijf,
- Een Regionaal Energiebedrijf.

Groenonderneming

De Buurderij neemt verantwoordelijkheid voor een maatschappelijk verantwoord beheer van het gebied. Dat stelt eisen aan de wijze waarop landbouw wordt bedreven. Maar die verantwoordelijkheid gaat verder. De Groenonderneming is ook verantwoordelijk voor het beheer van natuurgebieden. Verder zorgt de onderneming voor groenonderhoud. Dat kan betrekking hebben op onderhoud van landwegen en bermen, maar ook op het onderhoud van plantsoenen in nabijgele-

gen woonkernen. Activiteiten die thans nog in de publieke sfeer plaatsvinden, worden door de Buurderij uitgevoerd. Daartoe worden contracten gesloten met overheden zoals gemeenten en waterschappen. Ook particuliere grondbezitters kunnen gebruikmaken van de diensten van de onderneming. Bijvoorbeeld burgers met een grote tuin of landgoedeigenaren. De tegenprestatie kan bestaan uit een geldelijke vergoeding, maar ook is denkbaar dat in nader af te spreken periodes arbeidsuren worden geleverd aan één of meer bedrijven binnen de Buurderij. De Groenonderneming kan voor het beheer van natuurgebieden contracten sluiten met andere ondernemingen binnen de Buurderij. Wanneer er bijvoorbeeld binnen een natuurgebied sprake is van natuurdoeltypes die combineerbaar zijn met (extensieve) vormen van landbouw, kan het beheer worden uitbesteed aan een van de landbouwbedrijven binnen de Buurderij. Verevening van kosten en vergoedingen vindt dan op Buurderij-niveau plaats.

Buffergebieden

Rondom natuurgebieden is er thans vaak sprake van spanningen tussen de doelen die in de natuurgebieden worden nagestreefd en de belangen van de landbouw in het omliggende gebied. Zo wordt in natuurgebieden vaak gestreefd naar vernatting en een hogere grondwaterstand. Intensieve landbouw daarentegen heeft juist belang bij een lagere grondwaterstand, zodat percelen goed bewerkbaar zijn met grote machines. In tijden van droogte wordt een lagere grondwaterstand gecompenseerd met beregening.

Er is dus sprake van conflicterende belangen die, zo wijst de ervaring uit, aan vergadertafels moeilijk oplosbaar zijn. Een andere aanpak zou zijn wanneer er een vorm van (extensieve) landbouw zou worden ontworpen binnen condities die recht doen aan natuurdoelen. Slechts dan kan sprake zijn van duurzaam beheer.

Natuurlijk moet een dergelijke landbouw ook economisch duurzaam zijn. Er moet een beloning tegenover staan die landbouwuitoefening ook op langere termijn economisch aantrekkelijk maakt. Die beloning kan deels uit de markt komen via de verkoop van producten en deels uit vergoedingen vanwege de bijdrage die men levert aan duurzaam beheer van de regio. Een dergelijke aanpak voorkomt eindeloze discussies over de gewenste grondwaterstand die op hun best tot compromissen leiden die nog juist aanvaardbaar zijn voor partijen maar waar niemand blij mee is. De spanning wordt niet duurzaam opgelost.

Voor het beheer van plantsoenen en parken sluit de Buurderij contracten met de gemeente. Ook een wijk kan het groenbeheer uitbesteden aan een Buurderij. Omdat de Buurderij een breed draagvlak heeft en tevens voldoende "massa", is de Buurderij voor de gemeente een aantrekkelijkere partij dan afzonderlijke boeren of andere bedrijven.

Kringloopbedrijf

Gelet op de filosofie en uitgangspunten van de Buurderij ligt het voor de hand dat binnen de Buurderij een kringloopbedrijf functioneert. De werking van een dergelijk bedrijf hoeft niet te worden beperkt tot

de ondernemingen en personen die binnen de Buurderij actief zijn. Een dergelijk bedrijf kan ook, bij voorkeur zelfs, een functie vervullen binnen de regio. Sterker nog: gelet op het netwerkarakter van de Buurderij, ligt het voor de hand dat een reeds bestaand kringloopbedrijf als deelnemer in het netwerk gaat opereren.

Regionaal Waterbedrijf

Passend binnen de verbreding van verantwoordelijkheden bij het beheer van een regio en met de menselijke maat als uitgangspunt, is het denkbaar dat een regionaal waterbedrijf deel uitmaakt van de Buurderij. Op het gebied van water is er de afgelopen decennia sprake geweest van een indrukwekkend proces van schaalvergroting. Zodanig dat het beleid met betrekking tot water zich grotendeels voltrekt buiten het gezichtsveld van burgers. Dat roept de vraag op of en hoe de verantwoordelijkheid voor het waterbeheer en de energievoorziening kan worden geregionaliseerd. En met name hoe dat beleid maximaal kan worden gekoppeld aan het individuele handelingsniveau van burgers. Dat is een benadering die goed aansluit bij de Regionale Agenda 21 zoals die in 1922 is opgesteld in Rio de Janeiro.

Wat betekent dat concreet?

De volgende elementen zouden binnen een regionaal waterbedrijf een plek kunnen krijgen:

- Het regionaal opvangen en opslaan van hemelwater.
- Het koppelen van gegevens over gebruik van water per gezin aan besparingsmogelijkheden.
- Het koppelen van de beschikbare opslagcapaciteit aan de behoefte aan beregening.
- Het benutten van natuurlijke methoden van zuivering.
- Het ontkoppelen van (hoogwaardige) drinkwatersystemen.

Er kan een regionale waterbalans worden opgesteld waarbij tevens via een registratiesysteem het verloop wordt geïllustreerd. Gelet op de gekozen principes zal er een krachtige relatie moeten worden gelegd tussen inspanning en beloning – bijvoorbeeld een lagere prijs per kubieke meter wanneer het totale gebruik onder een bepaalde grens blijft. En een steeds hogere prijs voor het gehele gebruik naarmate het gebruik hoger is.

Waterzelfvoorziening

De schakels van waterzelfvoorziening zijn:

- Opvang en opslag van hemelwater;
- Productie en gebruik: bedrijven, huishoudens, drinkwater;
- Verwerking van afvalstromen.

De benodigde opvang- en opslagcapaciteit is afhankelijk van de neerslag, de dagelijkse waterbehoefte van huishoudens en bedrijven, en de te overbruggen droogteperiode.

Waterbehoefte

Een Nederlander verbruikt ongeveer 150 liter drinkwater per dag; een gemiddeld landbouwbedrijf 2500 liter. Huishoudens kunnen 30 tot 40% op het watergebruik besparen door bewust met water >

>om te gaan en waterbesparende kranen, douches, toiletten, afwasmachines en wasmachines toe te passen. Meer dan een kwart van het drinkwaterverbruik wordt gebruikt voor het doorspoelen van de wc. Vergaande besparing is mogelijk door een vacuüm- of GFT-toilet toe te passen.

Per persoon is in Nederland voor de dagelijkse waterbehoefte een opvang van ca. 25 m² en een wateropslag van 2 tot 3 m³ nodig.

Productie en gebruik

De mate waarin gebufferd water moet worden (voor)gezuiverd, is afhankelijk van de toepassing. Voor veel bedrijfsprocessen en huishoudelijke toepassing is in principe via een zandfilter gefilterd regenwater van voldoende kwaliteit. Water van drinkwaterkwaliteit kan lokaal uit regenwater, oppervlaktewater en grondwater worden bereid met behulp van combinatiesystemen gebaseerd op de technieken die drinkwaterbedrijven ook toepassen. Deze systemen bestaan uit filtratie (verwijdert zwevende delen), oxidatie (desinfecteert het water) en behandeling met actieve kool (verwijdert chemische stoffen).

Voor het transport van de verschillende waterstromen dient binnen de Buurderij een apart (micro) leidingstelsel te worden aangelegd, c.q. het bestaande leidingstelsel te worden afgekoppeld en aangepast. Het is van belang om de aan- en afvoerleidingen zo kort mogelijk te houden.

Verwerking van afvalstromen

De laatste schakel in de waterketen is de zuivering. Het ter plaatse zuiveren heeft in vergelijking met het via een riool afvoeren als voordeel dat er minder water wordt verspild, dat de waterstroom constanter is van samenstelling, dat nutriënten als meststoffen kunnen worden hergebruikt en dat er minder residuen overblijven. Het Noorder Dierenpark in Emmen laat zien dat het verwerken van het eigen afvalwater zeer lucratief kan zijn (waterbesparing en minder zuiveringslasten).

Er zijn verschillende mogelijke zuiveringssystemen: in bedrijfsgebouwen (bijvoorbeeld via vergisting in tanks), ondergronds of geïntegreerd in het landschap (bijvoorbeeld via 'Living Machines' of helofytenfilters). De uitdaging is om de totale waterketen zodanig vorm te geven en te integreren in het lokale watersysteem en het ontwerp van de Buurderij dat het visueel, sociaal, ecologisch en economisch meerwaarde biedt.

Bron: PARK, 2005.

Regionaal Energiebedrijf

Op het gebied van energie hebben zich wat de schaal van organisatie betreft vergelijkbare ontwikkelingen voorgedaan als bij de watervoorziening. Ook hier is het vertrekpunt om de vraag naar en het aanbod van energie op regionaal niveau maximaal aan elkaar te koppelen, en om zo energiestromen te sluiten op regionaal niveau.

De volgende elementen zouden binnen een regionaal energiebedrijf aan de orde kunnen komen:

- Gebruikmaken van alternatieve vormen van energie, zoals windmolens en zonnecollectoren;
- De teelt van energierijke gewassen op de deelnemende bedrijven;
- Stimulerende maatregelen om het energiegebruik te beperken. Een lagere prijs voor energie naarmate het energiegebruik lager is.

De Sociale Kring

Binnen deze Kring zijn de volgende bedrijven actief:

- Een Educatiebedrijf,
- Een Zorgonderneming,
- Een Atelier voor kunst en cultuur,
- Een Dienstenbank,
- Een Belevingsbedrijf.

Één van de doelstellingen van de Buurderij is het behouden en versterken van sociale cohesie op het platteland. Via het aanbieden van sociale diensten levert de Buurderij een bijdrage aan de leefbaarheid. De functie van de Buurderij op sociaal-maatschappelijk terrein komt op verschillende wijzen tot uitdrukking.

Voor het leveren van een aantal sociaal-culturele diensten sluit de Buurderij een contract af met de gemeente. Zo kan de Buurderij een zorgloket beheren, ruimte bieden aan buurtverenigingen en andere verenigingen, zorgen voor beheer en onderhoud van speelplaatsen, een postagentschap beheren, een buurtbus/taxiservice bieden, etc. Bestaande concepten als 'servicewinkel' (onder andere in Zuid-Limburg) of Kulturhus (Overijssel) kunnen hierbij als voorbeeld en inspiratie dienen.

Ook draagt de Buurderij bij aan sociale integratie. Die integratie kan bijvoorbeeld betrekking hebben op het overbruggen van de spanning tussen de betaalde en onbetaalde economie. Die spanning is thans groot. Er bestaat een sterk onderscheid tussen betaalde diensten en tal van activiteiten die geen onderdeel vormen van de economie maar die niettemin onmisbaar zijn binnen een samenleving.

De spanning tussen werkenden en niet-werkenden

De scherpe tweedeling komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in de relatie tussen mensen die een reguliere baan hebben en mensen die afhankelijk zijn van een werkloosheidsuitkering. Het huidige systeem houdt in dat wie recht heeft op een werkloosheidsuitkering, niet verplicht is tot enige tegenprestatie. Men krijgt iedere maand een uitkering waar geen tegenprestatie tegenover staat, even afgezien van enkele procedurele voorwaarden. Denkbaar is dat burgers die recht hebben op een dergelijke uitkering, aanspreekbaar zijn op het leveren van diensten aan de gemeenschap. Uiteraard kan en moet daarbij rekening worden gehouden met ervaring, kennis en voorkeuren. Er dient een breed pakket aan mogelijke diensten te worden samengesteld. Tal van werkzaamheden op een Buurderij >

lenen zich daar prima voor. Gedacht kan worden aan een inzet van bijvoorbeeld 10 uur per week. Waar het om gaat, is dat aldus een verbinding wordt gemaakt tussen rechten en plichten.

Ook is denkbaar dat een Buurderij integratietrajecten aanbiedt. Die kunnen betrekking hebben op maatschappelijke integratie van langdurig werklozen of reïntegratie van mensen uit de WAO. Op een Buurderij is immers sprake van een brede range aan activiteiten waarbij thans reeds de ervaring leert dat bijvoorbeeld werkzaamheden in de landbouw of bij beheer van landschap en natuur buitengewoon waardevol kunnen zijn.

Een specifieke doelgroep vormen allochtonen. Waar het platteland nu nog vooral 'wit' is, streeft de Buurderij naar een kleurrijker platteland. Dat gebeurt door mensen te betrekken op basis van hun kennis en expertise, en zo tot een verrijking van producten en diensten te komen. Zo kan de Buurderij een functie vervullen in processen van inburgering. Bijvoorbeeld door mensen op weg te helpen die een eigen onderneming willen beginnen. Dat is belangrijk omdat veel nieuwkomers afkomstig zijn uit een cultuur waarbinnen ambachtelijk ondernemerschap op kleine schaal een belangrijke plaats inneemt. De rol van professionele en ambtelijke organisaties op deze terreinen van integratie wordt zoveel mogelijk beperkt.

Integratie wordt ook bevorderd doordat de Buurderij veel gelegenheid tot ontmoeting biedt tussen verschillende generaties. Door de nauwe koppeling met onderwijs en de nadruk op leren, kunnen jong en oud tot constructieve discussies komen. Ook de wijze waarop de dienstbank is opgezet bevordert contacten tussen burgers.

Educatiebedrijf

Een Buurderij biedt uitstekende mogelijkheden om te leren. De aard van de activiteiten biedt een prima context voor ervaringsleren. Dat kan op verschillende wijzen plaatsvinden. De Buurderij geeft cursussen, biedt mensen de kans om mee te werken, biedt de eigen medewerkers ruime mogelijkheden voor zelfontplooiing en het opdoen van nieuwe expertise (bijvoorbeeld meeloopstages bij voorbeeldbedrijven in het buitenland), etc.

Bezoeken aan de Buurderij en meewerken in de deelnemende bedrijven wordt een permanent deel van het onderwijscurriculum voor basisscholen en middelbare scholen. Biologielessen worden voor een deel gegeven op locatie – waartoe multifunctionele lesruimtes worden ingericht. Ook maatschappijleer wordt op de Buurderij onderwezen en in praktijk gebracht. Dat kan zowel op het niveau van basisonderwijs als van voortgezet onderwijs.

Op de tweede plaats biedt de variatie aan activiteiten goede mogelijkheden voor stageplaatsen op een breed terrein. Stages kunnen zowel betrekking hebben op het meewerken op een van de bedrijven binnen de Buurderij als op het uitvoeren van afgebakende onderzoekopdrachten. Zo biedt een kringloopbedrijf prima mogelijkheden om leerlingen uit het beroepsonderwijs ervaring te laten opdoen. De resultaten van onderzoekopdrachten bieden mede een goede basis ten behoeve van overleg en koersbepaling op niveau van bedrijven, kringen en de Buurderij.

Het Educatieve Bedrijf organiseert bedrijfsbezoeken en excursies. Die kunnen als doel hebben om bezoekers kennis te laten maken met de activiteiten binnen een Buurderij. Maar ook is denkbaar dat ochtend-, avond- en nachtwandelingen worden georganiseerd waardoor deelnemers worden geconfronteerd met de spanning tussen natuurlijke ritmes en hedendaagse georganiseerde jachtigheid.

Onderdeel van het Educatieve bedrijf kan ook zijn dat er een kinderboerderij wordt gerund, gecombineerd met kinderopvang. Denkbaar is dat senioren bij het beheer en de exploitatie hiervan worden betrokken en mogelijk zelfs hiervoor verantwoordelijkheid dragen, om zo verbinding te leggen tussen generaties. Voorzover dat gebeurt op basis van vrijwilligheid, ligt een link met de Dienstenbank voor de hand.

Zorgonderneming

De ervaringen op zorgboerderijen tonen overtuigend aan dat landbouwbedrijven goede mogelijkheden bieden voor combinaties met zorg. Maar gaandeweg wordt helder dat het om activiteiten gaat die een bijzonder karakter hebben en waarbij voldaan moet worden aan specifieke voorwaarden. Belangrijk is dat het aanbieden van zorgdiensten zorgvuldig wordt afgestemd op de vraagzijde. En dat er specifieke kennis en ervaring is vereist. De zorgonderneming biedt daarvoor het kader, legt contacten met vragende partijen, identificeert de vraag en de speciale condities, en organiseert vervolgens contracten met in de Buurderij deelnemende bedrijven. Daarbij kan het gaan om tijdsbesteding voor bewoners van verzorgingshuizen en verpleeginrichtingen; ook is denkbaar dat contracten worden afgesloten met organisaties op het terrein van de geestelijke gezondheidszorg. Dergelijke contracten kunnen betrekking hebben op integratietrajecten. Een andere mogelijkheid is het aanbieden van diensten en faciliteiten op het terrein van inburgering.

Atelier voor kunst en cultuur

Van oudsher vormt het platteland een belangrijke inspiratiebron voor kunstenaars. Dat geldt voor het landschap, maar ook in het algemeen voor levende systemen. Juist binnen een cultuur van jachtigheid en efficiency is er daaraan een toenemende behoefte. Daarbij gaat het niet slechts om fysieke verschijningsvormen maar ook om kwaliteiten als stilte, rust en duisternis. Een atelier voor kunst en cultuur vormt dan ook een logisch onderdeel van de Buurderij. Het atelier biedt werkruimte aan kunstenaars, organiseert exposities en biedt cursussen aan, zowel aan individuele burgers als aan scholen. Kunst wordt daarbij breed opgevat. Het kan ook gaan om muziekkuitvoeringen, bijvoorbeeld wanneer het muziek betreft met een regionaal karakter. Ook is er ruimte voor cultuurhistorie. Er worden lezingen gehouden en er worden “verhalen-van-vroeger” verteld.

Dienstenbank

Onderdeel van de Buurderij vormt een Dienstenbank. Dit is een bedrijf dat zich bezighoudt met het aanbieden en coördineren van diensten die de leefbaarheid ondersteunen. Uitgangspunt is dat er een koppeling plaatsvindt tussen aanbod en vraag naar diensten. Zelfhulp en onderlinge hulp staan centraal. De dienstenbank fungeert als meldpunt en legt een verbinding tussen vragers en aanbieders. Tevens regi-

streert de Dienstenbank de levering van diensten. Daarvoor wordt een puntensysteem opgezet, bijvoorbeeld op basis van gevraagde en geleverde uren. Een tijdbank als het ware.

Voorbeelden van mogelijke activiteiten van de Dienstenbank

Vervoer

De bereikbaarheid van kleinere kernen is achteruitgegaan. Busdiensten verdwijnen omdat het onderhouden van reguliere verbindingen niet rendabel is. Met name ouderen die niet over eigen vervoer beschikken, ondervinden daarvan de nadelen. Dat geldt zeker wanneer zij niet op hulp van bijvoorbeeld familieleden kunnen rekenen. De Dienstenbank organiseert een vervoersfaciliteit. Hiertoe wordt een klein busje aangeschaft dat wordt bemenst door vrijwilligers. Tegen benzinekosten plus eventueel een kleine vergoeding worden mensen op afroep van A naar B gebracht.

Winkelvoorzieningen

De afgelopen decennia is het aantal winkels in de kleinere kernen teruggelopen. Dat is lastig, vooral voor degenen die niet over eigen vervoer beschikken. De achterliggende redenen zijn bekend. Een moderne supermarkt dient een breed pakket te voeren. Er worden hoge eisen gesteld aan de kwaliteit van producten, zoals versheid. Dat vraagt om een hoge omzet en een hoge omzetsnelheid. En dus om een minimaal aantal klanten. Binnen een kleinere kern ontbreekt daarvoor de basis. Een mogelijkheid is dat een Dienstenbank een kleine supermarkt runt, bijvoorbeeld op coöperatieve basis, waarbij inwoners zich via een lidmaatschap verplichten tot een bepaalde jaarlijkse afname. De supermarkt kent een beperkt assortiment met de nadruk op dagelijks noodzakelijke producten, kent beperkte openingstijden (enkele ochtenden en middagen) en wordt gerund door vrijwilligers.

Klussendienst

Met name senioren ervaren het als probleem dat ze behoefte hebben aan hulp bij bepaalde werkzaamheden in huis en dat ze daarbij niet terug kunnen vallen op familie. Dat kan hulp zijn op min of meer permanente basis, maar het kan ook gaan om incidentele hulp. Bijvoorbeeld kleine reparaties, het verplaatsen van zware voorwerpen, groot onderhoud in de tuin of advies op administratief gebied. De Dienstenbank organiseert onderlinge hulpverlening op vrijwillige basis tussen senioren. Senioren beschikken doorgaans over zowel tijd als deskundigheden op tal van gebieden.

Kinderopvang

Op een of meer deelnemende bedrijven binnen een Buurderij kunnen senioren een kinderboerderij waaraan tevens een faciliteit voor kinderopvang is gekoppeld.

De ontwerpprincipes pleiten ervoor om een koppeling te leggen tussen inzet en invloed. Wie op vrijwillige basis veel diensten (uren) levert, dient daarvoor te worden beloond. Daarbij wordt niet gedacht aan een

geldelijke vergoeding omdat die niet in overeenstemming is met het bieden van diensten op vrijwillige basis. In plaats daarvan zou een uitgangspunt kunnen zijn dat wie veel bijdraagt aan de leefbaarheid in een regio met betrekking tot nader aan te geven besluiten, ook meer zeggingskracht heeft. Het principe dus dat inzet invloed betekent. Denkbaar is bijvoorbeeld dat mantelzorgers en andere vrijwilligers in de zorg zeggingsmacht krijgen met betrekking tot organisaties die zorg leveren op professionele basis, waardoor dienstverlening door deze organisaties sterker op behoeften in de praktijk kan worden afgestemd. Een vorm van vraagsturing dus. Datzelfde geldt voor het vrijwilligersbeleid van een gemeente. Dat wordt dan niet langer bedacht vanachter een gemeentelijk bureau, maar wordt afgestemd op ondersteuningsbehoeften die door vrijwilligers worden aangegeven.

Een stap verder is het wanneer de ontwerpprincipes op het terrein van sociale cohesie worden vertaald in vormen van sociale dienstplicht. Bij het uitwerken van het Buurderij-ontwerp is verschillende malen de vraag aan de orde geweest hoe vrijblijvendheid kan worden doorbroken. Één van de mogelijkheden is een vorm van sociale dienstplicht.

Sociale dienstplicht

Jongeren krijgen de verplichting om tussen hun 15e en 20e jaar in totaal 200 uur zonder betaling te werken aan activiteiten ten behoeve van de gemeenschap. De aard van de activiteiten loopt sterk uiteen. Het kan gaan om hulpverlening aan senioren en andere hulpbehoevenden, onderhoud van natuurgebieden, meehelpen op agrarische bedrijven, kinderopvang, enz. Het principe is dat inzet niet wordt beloond. Eventuele beloningen, bijvoorbeeld doordat reguliere medewerkers tijdens vakantie worden vervangen, worden volledig in een fonds gestopt waaruit algemene projecten worden gefinancierd. Dergelijke projecten worden door jongeren geselecteerd en kunnen dus ook specifiek betrekking hebben op voorzieningen voor jongeren. Er wordt een lijst gemaakt van activiteiten die voor de vervulling van de sociale dienstplicht in aanmerking komen. Jongeren bepalen zelf voor welke activiteit zij zich inschrijven en in welk jaar of welke jaren zij de inzet leveren.

Het Belevingsbedrijf

Het Platteland heeft grote potenties vanuit een belevingsperspectief. Kwaliteiten als rust, openheid en stilte lenen zich bij uitstek voor een benadering vanuit beleving. Die mogelijkheden worden thans onvoldoende benut. In de formele beleidsbenadering overheerst de opsplitsing in functies. Planologisch is met veel gevoel voor detail bepaald of een bepaald stuk grond bestemd is voor landbouw, natuur, woningbouw, recreatie, enz. Deze benadering doet onvoldoende recht aan belevingsaspecten. Naast de genoemde kwaliteiten op het platteland bieden ook vormen van landbouw (omgaan met leven) veel mogelijkheden voor beleving.

Het Belevingsbedrijf heeft tot doel om deze mogelijkheden te benutten. Daartoe ontwikkelt men producten in de recreatieve sfeer. Dat

kan variëren van het bieden van logiesaccommodatie tot “meeloop- en meewerkarrangementen” op bedrijven binnen de Buurderij. En natuurlijk combinaties van beide. Het Belevingsbedrijf sluit daartoe contracten af met klanten. Dat kunnen individuele burgers of families zijn, maar ook scholen en bedrijven die een- of meerdaagse activiteiten willen organiseren. Het Belevingsbedrijf organiseert verder de publiciteit rond de mogelijkheden tot beleving op de tot de Buurderij behorende bedrijven. Denkbaar is dat deze bedrijven zelf contracten sluiten met belangstellenden, maar het is ook mogelijk dat het Belevingsbedrijf hierin faciliteert. In het laatste geval fungeert het Belevingsbedrijf als een soort marktplaats waar vraag en aanbod elkaar ontmoeten. Naast nieuwe productcombinaties is het ook denkbaar dat burgers niet slechts op incidentele basis als consument worden benaderd maar dat duurzame verbindingen tot stand komen. Wie bijvoorbeeld renteloos kapitaal investeert in een of meer bedrijven van de Buurderij, krijgt als tegenprestatie het recht op verblijf of het recht op kosteloos gebruik van faciliteiten, diensten en producten. Men kan lid worden van de Vereniging Vrienden van de Buurderij. Zo ontstaan er structurele relaties met mensen die zich verbonden voelen met een bepaalde regio. Een dergelijke benadering heeft ook als voordeel dat landbouw en de kwaliteiten van een regio in nieuwe productencombinaties worden aangeboden in plaats van de gescheiden exploitatie die thans gebruikelijk is.

Overige activiteiten

Naast de vermelde activiteiten zijn er legio andere activiteiten die de Buurderij kan oppakken. Bijvoorbeeld op het gebied van cultuurhistorie en monumentenzorg. Ook kan een koppeling worden gemaakt tussen de filosofie en activiteiten van de Buurderij en verzekeringen en gezondheid. Gezien de gezonde levenswijze van de deelnemers in de Buurderij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een onderlinge verzekering met lage premies. Zo kunnen risico's voor tegenvallende oogsten vanwege extreme weersomstandigheden gezamenlijk worden gedragen. Ook dat kan een voorbeeld zijn van het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid op een zo laag mogelijk niveau, conform de gekozen ontwerpprincipes.

3.2.3. **Besluitvorming**

Principes

Principes achter de besluitvorming binnen de Buurderij zijn dat inzet ook invloed betekent (wederkerigheid) en dat besluiten op een zo laag mogelijk niveau worden genomen. Verder worden besluiten genomen op basis van kennis en een evaluatie van activiteiten en besluiten uit het verleden.

Vanuit het ontwerpprincipe “zelfsturing” is “welbegrepen eigenbelang” één van de uitgangspunten voor het ontwerp van de organisatiestructuur. De organisatie wordt dus zodanig opgebouwd dat het nastreven van het eigenbelang leidt tot het realiseren van >

doelstellingen die voor de organisatie als geheel wenselijk zijn. Dat houdt onder andere in dat alle deelnemers aan een besluitvormingsproces kennis hebben van en belang hebben bij het onderwerp waarover wordt besloten. Bij voorkeur zou het hierbij moeten gaan om een “Triple P”-belang.

De structuur van de Buurderij, bestaande uit ondernemingen, kringen en het Buurderij-niveau, komt ook in de besluitvorming tot uitdrukking. Passen we de ontwerpprincipes toe op de Buurderij, dan is de consequentie dat besluiten van operationele aard worden genomen op het niveau van de afzonderlijke ondernemingen. Er is geen aanleiding om de dagelijkse gang van zaken tot onderwerp te maken van brede overlegverbanden. Binnen iedere afzonderlijke onderneming is er regelmatig werkoverleg dat beperkt is tot diegenen die daadwerkelijk in de onderneming werkzaam zijn.

Op niveau van de kringen vindt afstemming plaats tussen afzonderlijke ondernemingen. Deze kringen zijn rond thema's georganiseerd. Daar worden de uitgangspunten besproken en vastgesteld voor het specifieke domein van iedere kring. Dat zal anders zijn voor de kring waarbinnen voedselproductie centraal staat dan voor de kring die zich met onderwerpen op het sociale vlak bezighoudt. De uitkomst van het overleg in de kringen vormt het kader waarbinnen de afzonderlijke ondernemingen hun jaarplannen opstellen. Toetsing van deze jaarplannen aan dat kader vindt ook gezamenlijk plaats binnen een kring. De kring is ook het niveau waarop afspraken worden gemaakt over onderlinge samenwerking en uitwisseling van diensten en producten. Op Buurderij-niveau vormen de kaders die op kringniveau zijn vastgesteld, de input voor overleg en besluitvorming. Daarbij gaat het om de algemene uitgangspunten. Er vindt toetsing van de beleidskaders plaats aan de Buurderij-principes. Ook wordt op Buurderij-niveau de innovatieagenda vastgesteld. Eveneens op Buurderij-niveau vindt overleg plaats over af te sluiten externe contracten die meerdere ondernemingen betreffen.

De besluitvorming op ondernemings- en kringniveau kan het beste worden toegelicht aan de hand van een voorbeeld. Dat voorbeeld heeft betrekking op de Voedselkring.

Stel dat er sprake is van negen deelnemende bedrijven: een akkerbouwbedrijf, een tuinbouwbedrijf, een rundveehouderij, een varkensmesterij, twee gemengde bedrijven, twee verwerkingsbedrijven en een regionale kookstudio. De verantwoordelijkheid voor het resultaat berust bij iedere onderneming afzonderlijk. De besluitvorming over het te voeren beleid vindt plaats binnen de onderneming. Daarbij heeft ieder die daadwerkelijk inzet pleegt, stemrecht. Dat kan via het aanbieden van productiefactoren (grond, arbeid, kennis, kapitaal) of doordat men producten of diensten van de onderneming afneemt. Zo kunnen burgers contracten afsluiten waarbij men zich verplicht om producten te kopen. Tegelijkertijd kunnen ze arbeid leveren. Of kapitaal beschikbaar stellen. Men kan individueel contracten afsluiten maar zich ook verenigen in een verband. Dat betekent dat het beleid van de onderneming, tot op het niveau van jaarplannen, zodanig wordt vastgesteld dat zowel vraag als aanbod is vertegenwoordigd. Aldus komen er structurele verbanden tot stand tussen producenten en

consument. Die relatie is dan niet beperkt tot afname van producten, maar consumenten beslissen mee over het te voeren beleid. Daar staat als verplichting tegenover dat men zich bindt aan afname van producten en diensten.

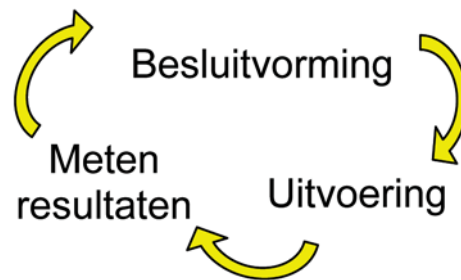
Op kringniveau vindt er tweemaandelijks een bijeenkomst plaats. Hieraan nemen vertegenwoordigers deel van de ondernemingen die zich binnen de Buurderij met voedsel bezighouden; twee vertegenwoordigers per onderneming. De vertegenwoordiging wordt door de onderneming zelf bepaald. Deze brengen voorstellen in en lichten deze toe. Dergelijke voorstellen kunnen betrekking hebben op verbetering van de kwaliteit van producten, nieuwe afzetkanalen of behoeften aan onderzoek. Denkbaar is ook dat een onderneming met een probleem wordt geconfronteerd, bijvoorbeeld een piek in de arbeidsbehoefte, waarbij een beroep wordt gedaan op andere ondernemingen. Of het gaat om de gezamenlijke aanschaf van machines. Per voorstel vindt besluitvorming plaats – dat gebeurt op basis van consent. Ook de toetsing van activiteiten op de ondernemingen aan het vastgestelde kader vindt tweemaandelijks plaats. Wanneer men bijvoorbeeld als uitgangspunt heeft vastgesteld dat er sprake moet zijn van gesloten stofstromen bij de voedselproductie, dan zal er onderlinge coördinatie en uitwisseling moeten plaatsvinden. Aanbod en behoefte aan meststoffen komen daarbij aan bod, al of niet tegen betaling. Wanneer het afspraken betreft tussen twee ondernemingen, behoeven deze geen instemming op kringniveau. Toetsing of de voedselproductie op kringniveau plaatsvindt conform de afgesproken uitgangspunten is wel voorbehouden aan de kring.

Besluitvorming vindt zoveel mogelijk van onderaf plaats. Hiertoe is de organisatie van de Buurderij gebaseerd op sociocratische principes. Interessant aan de “sociocratie” is dat er nu al een aantal bedrijven en organisaties is dat daadwerkelijk op basis van deze principes functioneert. Het heeft bewezen in de praktijk te functioneren, ook – of juist – in een commerciële omgeving waar (ook) financiële belangen spelen.

In het kort is sociocratie gebaseerd op de volgende vier principes:

- Besluitvorming vindt zo laag mogelijk in de organisatie plaats. Een organisatie is opgebouwd uit meerdere in elkaar grijpende kringen, waarbij de “hogere” kring voortbouwt op de “lagere”;
- In principe kunnen alle stakeholders participeren, maar er is geen verplichting tot participatie;
- Besluitvorming is gebaseerd op meetresultaten; kennis speelt dus een belangrijke rol. Er wordt gezamenlijk afgesproken wat relevante meetcriteria en meeteenheden zijn;
- Besluitvorming vindt plaats op basis van “consent”: dit houdt in dat besluiten worden genomen als geen van de deelnemers “overwegend bezwaar” heeft tegen deze beslissing. Men hoeft het er dus niet mee eens te zijn, zoals bij consensus.

Besluitvorming vindt in een sociocratische organisatie plaats in kringen. Een kring bestaat uit een groep mensen met een gemeenschappelijk belang. Elke kring heeft zeggenschap over een specifiek onderdeel van de Buurderij en werkt op basis van een helder geformuleerd doel.



Figuur 3.2 Kringproces

Het “kringproces” (figuur 3.2) houdt in dat er steeds sprake moet zijn van terugkoppeling tussen het nemen van besluiten, de uitvoering en het meten van de resultaten. Binnen elke kring staat dit proces centraal en ook tussen kringen wordt teruggekoppeld. Deze kringenstructuur komt als een aanvulling bovenop de bestaande bedrijven en organisaties waar de uitvoerende activiteiten plaatsvinden.

Zoals aangegeven, zijn de kringen thematisch georganiseerd. In het ontwerp is sprake van drie kringen, maar het aantal en de gekozen thema's zijn uiteraard arbitrair.

De kring doet voorstellen en neemt besluiten over hoe binnen de Buurderij met dit thema wordt omgegaan en hoe de activiteiten van de verschillende bedrijven op elkaar worden afgestemd. Het is bijvoorbeeld belangrijk om vast te stellen welke kwaliteitscriteria (aanvullend op de wettelijke criteria) moeten gelden voor voedsel en voedselproductie. En of en hoe de productie van de verschillende bedrijven op elkaar wordt afgestemd (gaat bijvoorbeeld iedereen courgettes verbouwen, of doet maar één bedrijf dat?). Op het gebied van zorg moeten contracten worden gesloten met zorginstellingen en afspraken worden gemaakt over de manier waarop deze afspraken worden ingevuld. Wie gaat de taken uitvoeren, welke vergoedingen worden hiervoor door de Buurderij gegeven, welke condities worden daarbij vastgelegd? Elk bedrijf vaardigt twee vertegenwoordigers af naar de betreffende kring.

Omdat de Buurderij tot doel heeft om vraagsturing in de keten te brengen, zijn klanten ook in de kringen vertegenwoordigd. De klanten hebben hiermee een vorm van medezeggenschap. Dit kan op verschillende manieren, waarbij sprake is van een toenemende participatie en toenemende invloed. Bijvoorbeeld :

- Algemene opinie over het product: zijn de appels lekker of niet, is de prijs goed, zijn de verkooppunten goed;
- Invloed op het soort appels en de manier waarop ze worden geteeld – in “ruil” voor gedeeltelijk gegarandeerde afname;
- Meehelpen bij het oogsten;
- Inbrengen van kapitaal of structurele arbeid/mede-eigendom.

Waar nodig wordt besluitvorming overgeheveld naar de Buurderijkring. Dat geldt bijvoorbeeld voor zaken waarbij het nodig is om af te stemmen tussen kringen. Hier vindt ook discussie en besluitvorming

plaats over collectieve langeretermijndoelstellingen van de Buurderij. Aan het overleg op Buurderij-niveau nemen vertegenwoordigers vanuit de kringen deel. Ook op dit niveau vindt besluitvorming op sociocratische basis plaats.

**Voorbeeld sociocratische organisatie:
Thuiszorg West-Brabant**

Kees Hagenaar is manager bij Thuiszorg West-Brabant met 1400 mensen op de loonlijst. “Door veranderingen in de zorg moesten wij meer vraaggestuurd werken”, zegt Hagenaar. “Daar heb je een ondernemersmentaliteit voor nodig: gericht zijn op de behoefte van de klant en tegelijk die klant aan je binden. Ondernemerschap vraagt om autonomie, maar in een organisatie met 1400 medewerkers roept dit in potentie spanningen op. Hoe kun je voorkomen dat iedereen alle richtingen uitschiet en zijn eigen koers gaat varen? Autonomie vraagt dus om afstemming met elkaar en het bepalen van randvoorwaarden. De kringvergadering is bij uitstek de plaats om voor die afstemming zorg te dragen.”

Hagenaar ontdekte de kracht van de methode toen hij interim-manager werd bij de afdeling Kraamzorg. Deze draaide niet goed: het aantal klanten verminderde en er waren te veel kraamverzorgenden. Hoe hun aantal te verminderen zonder gedwongen ontslagen? “Dit vergde een zorgvuldige strategie en besluitvorming. Dankzij de sociocratische methode is dit proces zeer goed verlopen”, aldus Hagenaar. De medewerkers kregen inzicht in de cijfers; alles werd transparant gemaakt. Betere oplossingen werden niet bedacht; iedereen zag de noodzaak in van de ontslagen. Moeilijk was het zeker, maar door er iedereen bij te betrekken, was er geen verborgen boosheid en olopend ziekteverzuim. Integendeel: dit laatste daalde juist sterk in deze periode: van zestien naar negen procent. Dat is volgens Hagenaar dan ook het grote voordeel van de methode; reden waarom hij zich een “grote fan” noemt: ingrijpende veranderingen vinden op organische wijze plaats, verzet kan omgezet worden in acceptatie en dan verloopt het proces haast geruisloos.

Door de medewerkers in de besluitvorming te betrekken, maak je ze medeverantwoordelijk. Hagenaar: “Je ziet de mensen daarin groeien en dat is zo mooi om te zien.”

Bron: www.sociocratie.nl

Min of meer los van de kringenstructuur staat de Agora, die functioneert als een soort “plattelandsparlement”, en die tevens tot doel heeft de visie en doelen van de Buurderij levend te houden, door te prikkelen en het leren op collectief niveau te stimuleren. De Agora heeft geen besluitbevoegdheid, maar kan wel onderwerpen op de agenda zetten.

Het beleid en de randvoorwaarden worden dus gezamenlijk bepaald in de kringen; de operationele uitvoering vindt plaats op de werkvloer,

dus in de bedrijven en organisaties zelf. Deze kunnen eveneens worden georganiseerd op basis van kringen, maar dat hoeft niet.

3.2.4. Financiering

Principes

Het is binnen de Buurderij belangrijk dat financiële prikkels mede bijdragen aan verduurzaming van het platteland. Uitgangspunt bij de financieringsstructuren is dat verrekening van lusten en lasten op een zo laag mogelijk niveau plaatsvindt. Ook dienen financieringsvormen gericht te zijn op het stimuleren van een “Triple P”-ontwikkeling.

De principes houden onder andere in dat er bij voorkeur zoveel mogelijk sprake is van financiering door individuen, bedrijven en instellingen die betrokken zijn bij de doelstellingen van de Buurderij. Tegelijkertijd vindt er een herverdeling plaats van geld van rode naar groene functies en worden mechanismen ingesteld die ervoor zorgen dat degenen die baat hebben bij een goed beheer van het platteland (bijvoorbeeld de functies wonen, recreatie, toerisme, kantoren) ook zoveel mogelijk degenen zijn die hiervoor betalen.

Er wordt geen rente uitgekeerd over ingelegd kapitaal, voorzover dat in grond is geïnvesteerd. Investeerders profiteren uiteraard wel van de waardeverhoging van de bedrijven en van onroerend goed. Ook krijgen ze gebruiksrechten binnen de Buurderij.

Met betrekking tot de financiering kan een onderscheid worden gemaakt tussen de kapitaalsfeer en de exploitatiesfeer. De belangrijkste kapitaalbehoefte doet zich voor op het niveau van de afzonderlijke ondernemingen. Naast reguliere financieringsinstrumenten is er binnen de Buurderij sprake van enkele nieuwe financieringsvormen. We noemen er vijf, te weten: Verhandelbare Ontwikkelingsrechten, Regionaal Groenfonds, een Systeem van Omgekeerde Planschade, een Regionale Grondbank en invoering van een Ecotax. We gaan op deze instrumenten afzonderlijk in.

Verhandelbare Ontwikkelingsrechten

In het huidige systeem zoals het in Nederland werkt, komt het voordeel van een functiewijziging van een niet- of matig winstgevende functie naar een uiterst winstgevende functie terecht bij de eigenaar. Wanneer een gemeente besluit om een stuk grond dat thans een agrarische bestemming heeft, tot woningbouw te bestemmen, neemt daarvoor de waarde van dat stuk grond sterk toe. Het voordeel van die bestemmingswijziging komt binnen het huidige grondbeleid vrijwel geheel ten gunste van de eigenaar. In wezen staat daar geen tegenprestatie tegenover. De vraag ligt voor de hand op welke wijze dit voordeel van bestemmingswijziging kan worden afgeroomd.

Denkbaar is dat op gemeentelijk niveau een vereveningsfonds wordt ingesteld. Dat fonds wordt gevoed door een bijdrage te vragen voor iedere meter die wordt bebouwd met woningen of bedrijven. Als orde van grootte valt te denken aan 20 tot 50 euro per vierkante meter. De wetenschap dat deze bijdrage moet worden betaald bij ontwikkeling van plannen voor woningbouw of bedrijfsterreinen heeft als consequentie dat lagere bedragen zullen worden betaald aan grondeigenaren die aldus minder zullen profiteren van de waardeverhoging van hun grond als gevolg van bestemmingswijziging. En dat was immers de bedoeling. De gelden uit het vereveningsfonds kunnen worden ingezet voor de financiering van gronden voor natuurbeheer en extensieve landbouw.

Verhandelbare ontwikkelingsrechten: geïnspireerd door de Verenigde Staten

Het voorbeeld van verhandelbare ontwikkelingsrechten is geïnspireerd door het systeem zoals dat in de Verenigde Staten functioneert. Het basisprincipe van dit systeem is dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen gebieden waar economisch profijtelijke ontwikkelingen zijn toegestaan en gebieden die daar niet voor in aanmerking komen. Grondeigenaren in gebieden die niet voor ontwikkeling in aanmerking komen, krijgen ontwikkelingsrechten. Wil iemand woningen bouwen in een gebied dat voor ontwikkeling in aanmerking komt, dan dient hij over ontwikkelingsrechten te beschikken. Die kan hij verwerven door deze te kopen van bijvoorbeeld grondeigenaren in gebieden waar ontwikkeling niet is toegestaan. Aldus profiteren deze laatste gebieden toch van de voordelen van economische ontwikkeling, ook al vindt die in andere gebieden plaats.

Ons voorstel wijkt af van het Amerikaanse systeem omdat ontwikkelingsrechten niet worden toegekend aan eigenaren van gronden in gebieden waar geen ontwikkeling is toegestaan. Dat zou ook onlogisch zijn. Immers, in verband met de gedetailleerde uitwerking van ons planologisch beleid, zijn er tal van gebieden waar noch in het verleden noch thans sprake is van bijvoorbeeld mogelijkheden voor woningbouw. Toekenning van ontwikkelingsrechten aan dergelijke gebieden zou betekenen dat grondeigenaren een recht krijgen dat in het verleden nimmer aan hun eigendom was gekoppeld. Bovendien bestaat er geen enkele garantie dat de opbrengst bij verkoop van het ontwikkelingsrecht ten goede komt aan een verantwoord beheer van het betreffende stuk grond, tenzij daar voorwaarden aan zouden worden verbonden.

Woningsplitsing in het buitengebied

Lange tijd was het planologisch beleid in Nederland om woningbouw enkel toe te staan in en nabij woonkernen. Slechts voor de bouw van bedrijfswoningen bij agrarische bedrijven gold een uitzondering. De opvattingen hierover verschuiven. Zo zijn er voorbeelden dat op provinciaal niveau wordt toegestaan dat burgerwoningen in het buitengebied mogen worden gesplitst in twee of meer woningen. Denkbaar is dat een gemeente besluit om per extra >

woning een bijdrage te vragen van bijvoorbeeld € 25.000 als vergoeding voor het recht op splitsing. Zo wordt een deel van de economische waardevermeerdering afgeroomd en in een gemeentelijk vereveningsfonds gestopt ter financiering van bijvoorbeeld natuur- en landschapsprojecten en extensieve vormen van landbouw.

Regionaal Groenfonds

Een Regionaal Groenfonds biedt de mogelijkheid om kapitaal te beleggen in regionale projecten. Deze fondsen functioneren op een vergelijkbare manier als de reeds bestaande groenfonds, die de verplichting hebben om het beschikbare kapitaal in te zetten in projecten die maatschappelijk van belang worden geacht, zoals natuurprojecten, biologische landbouw, natuurvriendelijke wijzen van energieproductie, enz. Als tegenprestatie wordt het ingelegde vermogen op een fiscaal vriendelijke wijze behandeld. De bestaande groenfonds werken doorgaans landelijk. Wie kapitaal inlegt, weet niet in welke regio en binnen welk project zijn geld wordt ingezet. Bij een Regionaal Groenfonds is dat anders. Het werkgebied van het groenfonds wordt beperkt tot een bepaalde regio. Met als consequentie dat iemand die in zo'n fonds belegt, de garantie heeft dat zijn kapitaal wordt besteed in de eigen (of een andere door hemzelf geselecteerde) omgeving.

Een stap verder is wanneer de mogelijkheid wordt geopend om per project te investeren. In dat geval kan er een directe relatie worden gelegd tussen het beschikbaar stellen van kapitaal en besteding ervan in de eigen woonomgeving. Aldus stellen dergelijke regionale fondsen in staat om de verantwoordelijkheid voor de inrichting en het beheer van de eigen omgeving maximaal bij de direct betrokkenen te leggen.

Systeem van Omgekeerde Planschade

Wanneer het voornemen bestaat om de bestemming van een bepaald perceel te wijzigen, kunnen eigenaren van aangrenzende percelen hier tegen in verzet komen als ze van oordeel zijn dat zij door deze bestemmingswijziging in een nadeligere positie worden gebracht. Het Bestemmingsplan kent immers rechten toe aan eigenaren. Artikel 49 van de Wet op de Ruimtelijke Ordening biedt de mogelijkheid om planschade te claimen wanneer men van oordeel is dat de eigen belangen op onredelijke wijze worden benadeeld door een bestemmingswijziging (bijvoorbeeld verlies van uitzicht, overlast van een bedrijventerrein, etc.).

Dit principe is ook omkeerbaar. Stel dat de gemeenteraad gevoelig is voor de nadelen die door de betreffende huiseigenaar zijn ingebracht. Stel dat men besluit om elders in de gemeente een gebied te bestemmen voor woningbouw. Stel dat de gemeente zich bereid verklaart zich contractueel vast te leggen om gedurende 50 jaar in het oorspronkelijke plangebied af te zien van woningbouw. En vervolgens aan de betreffende eigenaar van de woning een bijdrage vraagt. Die eigenaar is dan immers verzekerd van een vrij uitzicht gedurende de overeen te komen periode. Het principe is dat overheidshandelen van invloed is op de waarde van een onroerend goed, maar dat dat voor niet-handelen evenzeer geldt. De koppeling tussen de waarde van een onroerend goed en de kwaliteiten van de omgeving kan daarbij op verschillende

wijzen worden gelegd. Dat kan in de kapitaalsfeer door een eenmalige afkoopsom als tegenprestatie voor een door de gemeente aan te gane verplichting om af te zien van woningbouw.

Ook is een constructie denkbaar in de exploitatiesfeer. Stel dat aan het bezit van de betreffende woning een “registerrecht” wordt gekoppeld om jaarlijks een bepaald bedrag te betalen (denk aan 1000 euro) dat wordt besteed aan het beheer van het buitengebied. Immers, een goed beheer van het buitengebied is van directe invloed op de waarde van de woning.

Regionale Grondbank

Een Grondbank kan een goed instrument zijn in gebieden waar grond eenvoudig kan worden aangekocht, bijvoorbeeld omdat er sprake is van één eigenaar, of van een groep eigenaren die bereid zijn de grond over te hevelen of te verkopen.

Het idee achter de Grondbank is dat de grond van de Buurderij collectief bezit is van een groot aantal eigenaren. Burgers, bedrijven in de Buurderij en maatschappelijke organisaties kunnen kapitaal beschikbaar stellen. In ruil daarvoor krijgen ze een certificaat van eigendom. Eigendomsrechten hebben betrekking op een niet-gespecificeerd deel van het totale grondbezit: er is dus geen directe relatie tussen het beschikbaar gestelde kapitaal en een bepaald perceel grond. De Grondbank koopt en financiert grond en stelt de gebruiksrechten beschikbaar aan bedrijven binnen de Buurderij. Hiervoor wordt geen rente vergoed – wel delen eigenaren in waardevermeerdering van de grond. Ook mogen ze participeren in de Buurderij, invloed uitoefenen op besluitvorming en gebruikmaken van voorzieningen en diensten. Wie kapitaal beschikbaar stelt, wordt zo direct betrokken bij inrichting en beheer van de Buurderij c.q. de regio.

Het bepalen van de voorwaarden waaronder grond ter beschikking wordt gesteld, is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het collectieve grondbezit is daarmee een centraal mechanisme binnen de Buurderij omdat het de materialisatie is van het gemeenschappelijke belang van alle deelnemers. Het is voor de deelnemende bedrijven een dwingende reden om samen te werken en voor alle andere belanghebbenden een middel om invloed uit te oefenen op de activiteiten van de Buurderij.

Ecotax op grondgebruik

Een verdergaand instrument in de exploitatiesfeer vormt de introductie van een grondgebruikbelasting. Deze Ecotax komt deels in plaats van de huidige belasting op arbeid en vormt een financiële prikkel voor schonere en extensievere vormen van grondgebruik.

Het belastingtarief is afhankelijk van de intensiteit van het grondgebruik en van milieukundige criteria zoals de bijdrage aan de kringlopen van water en koolstof en/of de milieubelasting van het grondgebruik. Er kan bijvoorbeeld een nultarief worden ingesteld voor tuinen en parken, dat oploopt via bebouwing voor wonen en kantoren, naar hogere tarieven voor het meest vervuilende of riskante grondgebruik door parkeerplaatsen, intensieve recreatie, vormen van landbouw met

negatieve externe effecten, wegen, spoorlijnen, startbanen en kades voor vliegtuigen en schepen, industrie, afvalverwerking en stortplaatsen voor afval. Daarnaast is een negatief tarief denkbaar voor natuur, bossen, parken, begroeide daken, vijvers, e.d. Eigenaren van deze gronden ontvangen dus geld.

Een Ecotax sluit goed aan op het principe van zelfregulering, omdat het marktmechanisme in de ruimtelijke ordening wordt versterkt. De behoefte aan gedetailleerde wet- en regelgeving neemt af. Natuurbehoud, extensieve landbouw, bodemsanering, compacte stedenbouw en ondergrondse infrastructuur worden zonder subsidies financieel aantrekkelijker.

De belasting op grondgebruik heeft een preventief effect op speculatie. Immers: de waardestijging van grond door een bestemmingswijziging wordt sterk geremd door de hogere jaarlijkse fiscale verplichting. De opbrengst komt ten goede aan de gemeenschap, die de kwaliteitsvermindering van de omgeving inruilt voor een “duurzame bron” voor algemene middelen.

Voor maximaal effect moet deze belasting worden betaald door alle grondeigenaren, dus ook door gemeenten, provincies en rijksdiensten. Het resultaat zal een veel hogere “ruimteproductiviteit” zijn: efficiënter gebruik van grond door het belonen van “extensief” natuurlijk gebruik en het bewust aanvaarden van intensief en riskant gebruik als de exploitant daarvoor de juiste prijs betaalt. Gelijktijdig ontstaan sterke prikkels voor het behoud en herstel van de natuur, van “ongebruikte” grond en van werkgelegenheid.

3.2.5. Participatie

Relatie met ontwerpprincipes

De Buurderij is van onderaf opgebouwd en heeft een open structuur. Dat houdt in dat het zwaartepunt van betrokkenheid in de regio ligt. De Buurderij vindt het belangrijk dat er vanuit de regio zoveel mogelijk inbreng is in en draagvlak is voor de Buurderij. Er is sprake van een intensieve betrokkenheid – direct en indirect – van burgers en bedrijven uit de regio.

Daarnaast wil de Buurderij de eigen filosofie en werkwijze zoveel mogelijk uitdragen. Iedereen die wil kennismaken met de Buurderij, kan dat op verschillende manieren doen. De Buurderij heeft een open structuur en in principe kan iedereen die een bijdrage wil leveren (in de vorm van arbeid of kapitaal) participeren. Hierbij is sprake van een oplopende schaal: van interesse, via betrokkenheid, naar participatie.

De open structuur is belangrijk voor het lerend vermogen van de Buurderij. Nieuw bloed betekent ook nieuwe kennis en ervaring. >

Ook omgekeerd wil de Buurderij zich niet afsluiten voor problemen die buiten de regio liggen en een bijdrage leveren aan bijvoorbeeld maatschappelijke integratie.

Participatie vindt in eerste instantie plaats op het niveau van de bedrijven (“operationele eenheden”). Hier zijn mensen in dienst, verlenen ze zorgtaken, doen ze aan landschapsbeheer, zaaien en oogsten ze, bieden ze onderwijs en/of verlenen ze kapitaal voor investeringen. Participatie betekent dus dat een bijdrage wordt geleverd in de vorm van ofwel arbeid, ofwel kapitaal. Participatie (arbeid of kapitaal) betekent automatisch het recht om mee te beslissen. Het zijn dus niet alleen de aandeelhouders die zeggenschap hebben.

Niet alle burgers zullen even intensief participeren in de Buurderij en sommigen zijn er in het geheel niet bij betrokken. Er is geen verplichting tot deelname. Voor iedereen in de streek is er de mogelijkheid om via de Agora betrokken te zijn. Dit is een forum waar discussie plaatsvindt over wat er in de Buurderij gebeurt, waar feedback wordt gegeven, lezingen worden gehouden, etc.

Het onderscheid tussen burgers en bedrijven suggereert dat er sprake is van verschillende groepen en tegengestelde belangen. Dat is binnen de Buurderij juist niet het geval. Er wordt een gezamenlijke verantwoordelijkheid genomen voor het beheer van de streek en economische belangen worden geïntegreerd met sociale en ecologische belangen.

Op alle niveaus is er sprake van wederkerige relaties met de buitenwereld. Op het niveau van de bedrijven lopen relaties via klanten en is ruimte voor participatie van iedereen die een zinvolle bijdrage kan leveren aan de bedrijfsdoelstellingen (via een betaalde baan, vrijwilligerswerk of door financiële participatie). Via de Agora zoekt de Buurderij actief de inbreng van externe kennis en expertise. De Buurderij hecht veel waarde aan het communiceren van haar doelstellingen, werkwijze en ervaringen. Ook heeft de Buurderij en hebben de deelnemende bedrijven educatieve programma’s op uiteenlopende thema’s. De toegankelijkheid van de Buurderij is groot en kan op verschillende manieren worden ervaren: wandel/fietsroutes, winkel met eigen producten, educatiecentrum, excursies, workshops, doe-dagen, etc. Ook bij participatie door burgers geldt het principe van wederkerigheid. Tegenover inspanningen staat een tegenprestatie. Die kan de vorm aannemen van zeggenschap en/of levering van goederen en diensten in natura. Dat kunnen voedselproducten zijn van de Buurderij maar ook het gratis gebruikmaken van diensten zoals het deelnemen aan cursussen, het stallen van het paard van de dochter, en reparatie van huishoudelijke artikelen via het kringloopbedrijf.

3.2.6. Lerende organisatie

De Buurderij wil op alle niveaus een lerende organisatie zijn. Op individueel niveau is er sprake van prikkels om “life long learning” te stimuleren. Op het niveau van de bedrijven wordt steeds gezocht naar vernieuwing van producten, interne bedrijfsvoering en positionering. Op Buurderij-niveau worden periodiek de operationele werkwijze, maar ook de structuur en de filosofie tegen het licht gehouden. Er wordt veel belang gehecht aan de kennis – zowel in de zin van het meten en evalueren van de eigen activiteiten, als waar het gaat om de inbreng en het toepassen van nieuwe kennis van buiten.

De Agora heeft een belangrijke rol als het gaat om de Buurderij als “lerende organisatie” die zich aanpast aan veranderende omstandigheden. De Buurderij is immers gepositioneerd als een open onderneming. Uitgangspunt is dat de verantwoordelijkheid voor het landelijk gebied op een bredere basis moet worden gebaseerd. In het ontwerp komt dat tot uitdrukking doordat burgers op verschillende manieren kunnen participeren in de bedrijfsmatige onderdelen van de Buurderij. Maar dat is niet voldoende. Belangrijk is dat de koers breed ondersteund wordt die voor een regio wordt ingezet en die het kader vormt voor het beleid van de Buurderij. Daarbij mag niet enkel worden vertrouwd op formele besluitvormingsstructuren zoals provincies, gemeenten en waterschappen. Om die basis te scheppen vormt het oprichten van een platform, een Agora, onderdeel van het ontwerp. Deze Agora dient verschillende doelen:

- Het is een plaats waar een open debat kan plaatsvinden over waarden en specifieke eigenschappen van een regio en de consequenties voor te voeren beleid. In dit opzicht kan een Agora functioneren als een plattelandsparlement.
- De Agora is ook het forum waar gegevens en ervaringen uit de Buurderij beschikbaar komen. Uitgangspunt bij de opzet van de Buurderij is dat er volledige transparantie is. Er is een nauwkeurige registratie van activiteiten, resultaten en effecten. Zo wordt de wijze waarop voedselproductie plaatsvindt, nauwkeurig geadmistreerd. Dat betreft niet alleen het gebruik van inputs zoals bemesting en water maar ook externe effecten. De vraag of kringlopen daadwerkelijk worden gesloten (op niveau van individuele bedrijven of op niveau van de Buurderij als geheel) moet aantoonbaar en overtuigend kunnen worden beantwoord. Dat geldt uiteraard ook voor het verloop van economische processen. Aldus kan de Agora gaan functioneren als een leereenheid.
- Daarmee houdt een derde functie van de Agora verband die betrekking heeft op innovatie. De Buurderij is ontworpen als een innovatieve organisatie. Er is veel ruimte voor experimenten. En dus is er veel te leren. Daarbij is een externe oriëntatie belangrijk. De Agora biedt ruimte om ervaringen van elders te presenteren en deze te waarderen op bruikbaarheid. Zo kan de Agora fungeren als een atelier voor vernieuwing.

Ook met betrekking tot het leren geldt dat dit niet vrijblijvend is. Ook op dit terrein wordt gestreefd naar wederkerigheid. Wie faciliteiten

krijgt om te leren (bijvoorbeeld via het volgen van cursussen of deelname aan workshops) is verplicht om verworven kennis en inzichten ter beschikking te stellen van de Buurderij en te helpen bij de toepassing ervan.

De tekstbox geeft een nader overzicht van de verschillende manieren en verschillende niveaus waarop de Buurderij een lerende organisatie is.

Niveaus van leren binnen de Buurderij

1. *Sturen op basis van resultaten.* Op alle niveaus worden resultaten gemeten en vindt een terugkoppeling plaats van deze resultaten. Op die manier kunnen besluiten worden genomen op basis van de juiste argumenten. Dit type terugkoppeling is ingebed in de organisatiestructuur, via de kringen. De wijze van meten van resultaten wordt in principe bepaald door de direct betrokkenen, maar wordt ook kritisch gevolgd via de Agora (burgers, externe experts).
2. *Ervaring.* Een uitermate belangrijke bron van leren en vernieuwing is ervaring. Daarom wordt veel aandacht besteed aan leerprojecten en experimenten rond heel concrete technische issues, zoals water, voeding, groen in steden, vermeerderen van de vogelpopulatie of het sluiten van kringlopen. Er is de mogelijkheid om stages te lopen binnen de Buurderij – waarmee de Buurderij de eigen filosofie wil uitdragen. Voor betrokkenen in de Buurderij is er ook de mogelijkheid om stages te lopen bij voorbeeldbedrijven in het buitenland.
3. *Reageren op een veranderende omgeving.* Om te voorkomen dat vooral interne aspecten en logica een rol spelen, worden regelmatig mensen uitgenodigd die een andere kijk hebben, zich ergens kwaad over maken, en dergelijke. Deze discussies worden georganiseerd via de Agora.
4. *Anticiperen, extrapolatie en intuïtie.* Nieuwe theorieën en inzichten, het logisch doortrekken van trends, en het serieus nemen van intuïtie zijn belangrijke bronnen van vernieuwing. De Buurderij staat in dit opzicht zeer open naar de wijde wereld. Vanuit de Agora, maar ook vanuit individuele bedrijven wordt intensief genetwerkt met binnen- en buitenlandse collega's en verwante projecten en organisaties. De Buurderij organiseert workshops en bezoekt workshops. Zij werkt daartoe samen met een universiteit, hogescholen en andere onderwijsinstellingen in de buurt en huurt scholieren en studenten in om een deel van dit werk te doen.
5. *Nieuw vermogen tot handelen.* In haar ontwikkeling zal de Buurderij nieuwe vermogens tot handelen ontwikkelen, nieuwe middelen aantrekken, nieuwe macht verwerven, betere mensen aanstellen of de capaciteit van de bestaande mensen verbeteren, nieuwe manieren zoeken om mensen in het gebied te betrekken en enthousiasmeren, e.d. Al deze zaken zijn belangrijke bronnen van vernieuwing en leren. >

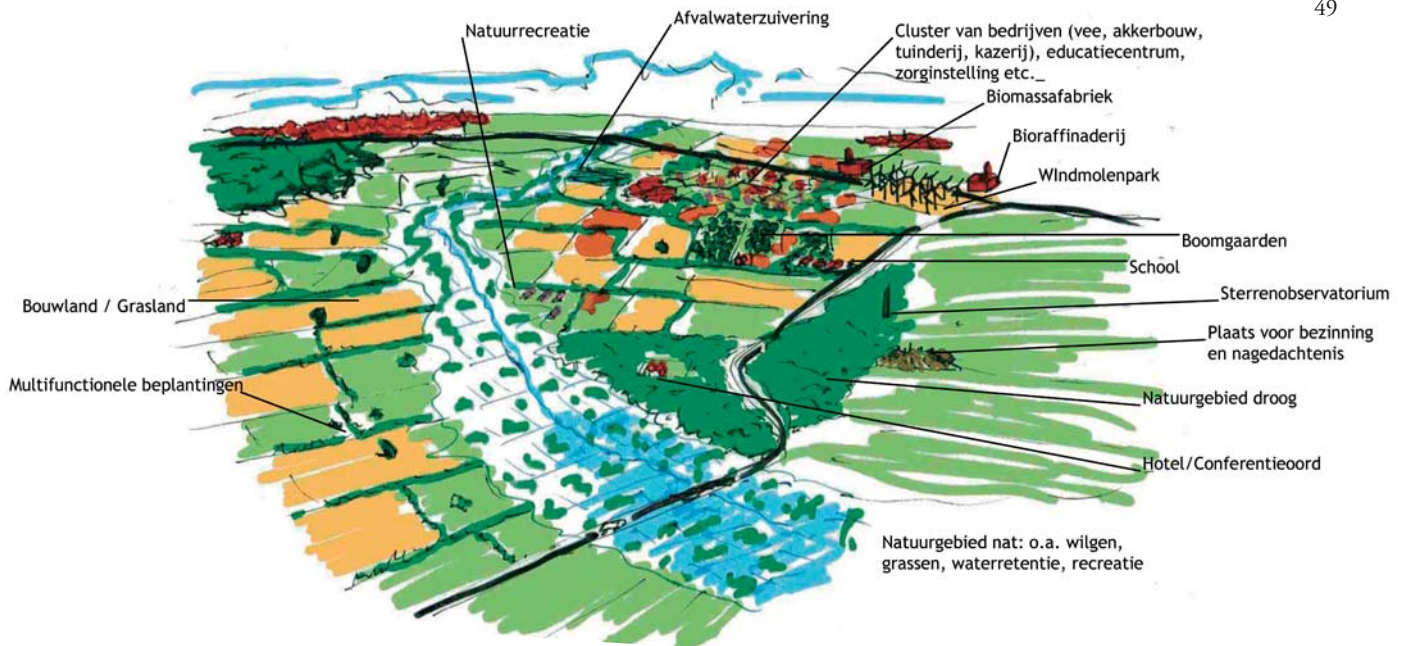
6. *Aspiratie*. Een belangrijke bron van vernieuwing en leren is verandering van het willen. De Buurderij stelt in principe vraagtekens bij een puur hedonistische levenshouding. De voortdurende discussie van de levensstijl van de mensen die de Buurderij bedient en het voortdurend bezig zijn met de vraag wat we nodig hebben, ook in de omgeving, om mens te zijn, leidt tot vernieuwing van levensstijl.

3.2.7. Verschijningsvorm

Het landschap is een afspiegeling van de activiteiten van de Buurderij en ook van de gezamenlijke visie. Het is lastig om hier in deze fase een echt plaatje van te laten zien, omdat het uiteindelijke beeld uiteraard sterk afhankelijk is van de regio en de precieze invulling. Wel kan een aantal principes en streefbeelden worden geformuleerd.

Er is sprake van een landschap waarin productie tegelijkertijd consumptie is, omdat er sprake is van een cocreatie met de natuurlijke en culturele eigenschappen van de plek. Landbouw, natuur en cultuur zijn hierin onlosmakelijk met elkaar verweven. Dit levert een “leesbaar landschap” waar mensen zich kunnen oriënteren in ruimte en tijd. Er is veel te beleven (zien, ruiken, voelen, horen) en dit geeft je informatie over waar je bent en in welk seizoen. Er zijn directe mogelijkheden om “het uitzicht te eten” door zelfpluk van fruit en noten langs de paden en in veldjes.

De diversiteit aan zintuiglijke informatie heeft altijd een plek binnen een samenhang, namelijk met de natuurlijke eigenschappen van de plek (bodem, water, reliëf), met de functionele en ecologische relaties in het gebied, met de tijd van het jaar (seizoensaspecten) en/of met de historie van het gebied. Het gaat nooit zomaar om “hoe meer diversiteit, hoe beter”.



Figuur 4.1 Impressie van een Buurderij-landschap

Er ontstaat een levendige gemeenschap, waarin wonen, werken en zorgen geïntegreerd zijn. Het landschap heeft een sterke identiteit ofwel streekeigenheid (elke plek heeft immers zijn eigen natuur/cultuur om mee samen te werken) en dit maakt het mogelijk dat mensen in hun betrokkenheid hun eigen identiteit mede aan dit landschap ontleen. Figuur 4.1 geeft een voorbeeld van hoe een Buurderij-landschap eruit zou kunnen zien.

Hoe kan een visie zichtbaar zijn in het landschap?

Wij denken bijvoorbeeld aan:

- Veelzijdigheid van functies, diversiteit in grondgebruik en beheer.
- Zoveel mogelijk gesloten stofstromen: lastig zichtbaar, maar indirect door verschillende soorten grondgebruik.
- Energieopwekking: windmolens, zonnecellen, bioraffinaderij, biomassafabriek.
- Ecologische diensten.
- Toegankelijkheid van het landschap, zowel fysiek als procedureel: zichtbaar in paden en mensen die actief zijn op verschillende gebieden.
- Diervriendelijkheid: zichtbaar in o.a. kippenuitloop in de boomgaard, schaduw en beschutting in de weilanden waar vee loopt.
- Integratie van sociale activiteiten en diensten zoals onderwijs, zorg en werkgelegenheid: zichtbaar in type gebouwen en verschillende (groepen) mensen die aanwezig zijn.
- Ecologisch en landschappelijk bouwen: materiaalgebruik, zonnecollectoren, aardwarmte, streektypische bouwstijl als inspiratiebron.
- Integratie van culturele aspecten als kunst, religie/levensbeschouwing en zelfontplooiing: kunst in het landschap/landschap als kunstwerk, stilteplekken, goede balans tussen gemeenschapszin en privacy.

Het landschap van de Buurderij wordt mede bepaald door de mate van zelfvoorziening die kan worden gerealiseerd op verschillende terreinen (voeding, energie, brandstof, water) en de manier waarop dit wordt nagestreefd (bijvoorbeeld windenergie, zonne-energie of energie uit biomassa). In het tekstkader “voeding” worden een paar kentallen gepresenteerd die de relatie tussen voedingspatroon en ruimtebeslag weergeven.

Relatie tussen voeding en landschap

In een beheerssysteem waar naar maximale autarkie wordt gestreefd, is het bij de keuze van landgebruik nodig te kijken naar levenspatronen. Onderstaande tabel maakt de relatie tussen voedingspatroon en ruimtebeslag inzichtelijk:

voedingspatroon	ha/pp	waarvan voedergewassen voor dierlijke producten	in %	waarvan plantaardige producten	in %
1. Huidige gemiddelde Europese consumptie-patroon met gangbare opbrengsten	0.126	0.094	75	0.032	25
2. Huidige gemiddelde Europese consumptie-patroon met biologische opbrengsten	0.138	0.102	74	0.036	26
3. Vlees- en zuivelarmer en graan/groenterijker consumptiepatroon met biologische opbrengsten*	0.104	0.060	58	0.044	42

* In dit geval blijven bijvoorbeeld alle stierkalfjes leven in de vleesveehouderij.

De productie van dierlijke producten kost naar verhouding veel land; als er meer plantaardige voeding wordt gegeven, kan de resterende grond beschikbaar zijn voor andere functies zoals energieteelt, waterretentie, natuur of groen wonen. In voedingspatroon 3 kunnen ongeveer 10 mensen worden gevoed van 1 hectare. Ter vergelijking: volgens het CBS had Nederland in 2003 2,3 miljoen hectare landbouwgrond.

3.3. Ontwerp en praktijk

Zoals uit de beschrijving blijkt, bevat het voorgestelde ontwerp tal van elementen die thans reeds in de praktijk zichtbaar zijn. Zo zoeken ondernemers, doorgaans op individuele basis, naar verbreding en is er sprake van nieuwe functiecombinaties. Zorgboerderijen zijn al geen uitzondering meer. Ook verdergaande combinaties van functies zijn reeds in ontwikkeling.

Kasteel Baexem: voorbeeld van een multifunctioneel platte-landsbedrijf

Twaalf jaar geleden was het kasteel Baexem (te Baexem, Limburg) niet veel meer dan een ruïne. Inmiddels is het kasteel gerestaureerd en is achter het kasteel een park aangelegd. Het kasteel herbergt een Bed & Breakfast-accommodatie met vijf kamers en een restaurant op het voorplein. Op het kasteel worden kookcursussen gegeven en wordt maandelijks (door een valkerijvereniging) een valkerijworkshop georganiseerd.

>

Het park bevat een collectie van ruim 6000 verschillende vaste planten met de nadruk op inheems en kruiden. De eigenaren van de kasteeltuin maken gebruik van de stalmest uit de stallen van een nabijgelegen boerderij. Er wordt in het park niet gespoten. Het park kan op zondagen tegen betaling worden bezocht. Door het hele park zijn er vijvertjes, waterpartijen en slingerpaadjes aangelegd. Ook zijn er veel rustige plekjes om bij te komen en te genieten of om een heerlijke picknickmand op te peuzelen. Het park vormt regelmatig het achtergronddecor voor klassieke muzikuitvoeringen.

Het restaurant – aanbevolen door het culinaire tijdschrift *Lekker* – gebruikt alleen verse ingrediënten. De kruiden en bloemen komen uit de eigen tuin en er wordt veel gebruikgemaakt van producten uit de streek. Vrijwel alle ingrediënten zijn biologisch. Ook probeert de chef-kok het oude koksambacht in ere te houden. Dat betekent dat bijna alles, van het brood tot het ijs, huisgemaakt is.

Op dit moment worden op het kasteel kleinschalige trainingsvoorzieningen (leerwerkbedrijfjes) gerealiseerd, die gebruikt worden voor het toeleiden van gedragsmoeilijke jongeren naar werk en/of opleiding. Dit gebeurt in samenwerking met een jeugdzorginstelling.

Claudy Jongstra maakt met wol van eigen schapen viltstoffen voor interieurs en ontwerpers

Trouw, zaterdag 9 april 2005

Ontwerpster Claudy Jongstra maakt vilt van de wol van Drentse heideschapen. Haar stoffen verkoopt ze aan internationale modeontwerpers als John Galliano, Donna Karan, Alexander van Slobbe en Christian Lacroix. Haar stoffen werden gebruikt voor de mantels van de Jedi-warriors in de film *Star Wars*. Ook architecten vragen haar steeds vaker voor de inrichting van interieurs. Haar stoffen zijn onder andere toegepast in het restaurant van de Kunsthal in Rotterdam (een ontwerp van Rem Koolhaas), het Lloyd Hotel in Amsterdam, het Utrechts Medisch Centrum en het Catshuis. Haar viltten zijn opgenomen in de collecties van diverse musea, waaronder het MOMA in New York. Maar ook in Tibet zijn ze geïnteresseerd in haar producten en binnenkort gaat ze hier lesgeven aan docenten die de verloren gegane kennis van het viltten weer moeten gaan overdragen. Ze heeft inmiddels vijf mensen vast in dienst.

Sinds het instorten van de wolprijs is het Drentse heideschaap, dat vermaard is om zijn lange haren, bijna uitgestorven in Nederland. Er zijn er nog maar duizend van. Jongstra heeft een eigen kudde, die inmiddels 200 dieren telt en wordt gehoed door een vriendin. Jongstra wil haar kudde nog fors uitbreiden. Om de kosten te drukken, wil ze haar schapen ook gaan verhuren als “begrazingsbedrijf” aan bijvoorbeeld waterschappen. Ze grazen nu al op de dijken in Friesland en ze hebben ook een paar maanden op het landgoed Vilsteren bij Ommen gelopen.

4.

Reflectie op proces en inhoud van het ontwerp

Het achtergrondrapport “Van Boerderij tot Buurderij” geeft een duidelijke probleemanalyse. Voor het maken van een ontwerp is gekozen voor een spannende vorm. In dit hoofdstuk evalueren we kort het ontwerpproces. Daarna gaan we in op hetgeen volgens ons de inhoudelijke toegevoegde waarde is van het ontwerp.

Evaluatie van het ontwerpproces

De opzet was om de ideeën en creativiteit van een groot aantal “vrijdenkers” of “tegendenkers” te integreren. Deze mensen hebben ieder spannende, inspirerende en vaak ook uitgesproken ideeën. Het ontwerpen met een dergelijke groep personen die elkaar slechts zeer beperkt kennen en die nooit eerder hebben samengewerkt, vormde een grote uitdaging. De inzet was om vernieuwende methoden en processen toe te passen om deze groep gezamenlijk een ontwerp te laten maken. Tegelijkertijd leeft uiteraard sterk de wens om het experiment ook inhoudelijk te laten slagen – in die zin dat er na afloop een spannend ontwerp zou liggen voor een Buurderij. Ook waren er uiteraard randvoorwaarden in termen van tijd en geld. Dit leverde soms een spanningsveld op tussen het “vrij” laten van de deelnemers en het stimuleren van creativiteit, versus de wens om het proces in de hand te houden en te sturen.

De deelnemers waren gekozen op basis van hun expertise en/of op basis van hun inbreng in eerdere workshops. De mogelijkheid om deze expertise in een ontwerpproces tot een meerwaarde te laten leiden, hangt onder andere af van de mate waarin de expert in staat is om van analyse over te schakelen op ontwerp. Ook de vraag of er al dan niet een “klik” ontstaat tussen de deelnemers (worden ideeën opgepikt en gecombineerd) speelt een belangrijke rol.

In het proces zaten de deelnemers ideologisch voor een groot deel op één lijn – in die zin dat ze allemaal het idee achter de Buurderij ondersteunen. Achteraf kan worden geconstateerd dat er vrij veel tijd is geïnvesteerd in het gezamenlijk formuleren van ontwerpprincipes. De rationale hierachter is dat een gezamenlijk startpunt noodzakelijk is om te kunnen werken aan een gezamenlijk ontwerp. Het biedt de mogelijkheid om na te gaan waar de deelnemers op één lijn zitten en waar sprake is van verschillen in opvatting. En het gezamenlijk doorlopen van een dergelijk proces leidt over het algemeen tot een zekere mate van convergentie. Achteraf was het wellicht praktischer geweest als InnovatieNetwerk deze ontwerpprincipes al vooraf zelf had vastgesteld op basis van de workshops. Zeker omdat het soms lastig bleek om ontwerpprincipes te scheiden van de uitwerking van het ontwerp. Consequentie van het vooraf vaststellen van deze principes zou wellicht een preselectie van de deelnemers zijn geweest. En het gevaar ervan is dat het een rem op de creativiteit had kunnen zijn of dat de geformuleerde principes alsnog halverwege het proces door de deelnemers ter discussie zouden zijn gesteld.

Op deelonderwerpen was tussen de deelnemers soms sprake van verschillen in opvatting. Deze verschillen speelden uiteraard door in oplossingsrichtingen die door de deelnemers zijn aangedragen. De vraag of alle geopperde oplossingsrichtingen verenigbaar waren, is tijdens de workshops niet expliciet aan de orde gesteld. Ook was het zeker niet de bedoeling om individuele bijdragen van de deelnemers wetenschappelijk te toetsen. De workshops waren niet gericht op een “welles-nietes”-discussie, maar op het genereren van creativiteit voor een innovatief ontwerp. Bij de integratie van alle input bleek wel nog een behoorlijke vertaalslag nodig om vanuit de bijdrage van alle deelnemers te komen tot een min of meer samenhangend ontwerp.

Terugkijkend was het proces een interessant experiment, waar de ontwerpers met veel plezier en enthousiasme aan hebben gewerkt en waar alle betrokkenen op verschillende manieren veel van hebben geleerd.

Reflectie op de inhoud van het ontwerp

Een belangrijke meerwaarde van de Buurderij, ten opzichte van wat voorlopers op het gebied van plattelandsvernieuwing in Nederland nu al doen, ligt in de gezamenlijke verantwoordelijkheid die wordt genomen voor beheer van het platteland. Die verantwoordelijkheid wordt geconcretiseerd door een aandeel te nemen in de Buurderij: een bedrijf dat het begrip “maatschappelijk verantwoord ondernemen” ontstijgt en waarin de drie P’s daadwerkelijk geïntegreerd worden benaderd en een gelijkwaardige positie hebben.

“Publieke” diensten worden voor een deel verzorgd door “private” bedrijven. Hierdoor verandert en vervaagt het onderscheid tussen publiek en privaat. De bedrijven worden gedreven door een “Triple P”-doelstelling. Er is een daadwerkelijk gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de “common goods”, die zich vertaalt in specifieke activiteiten op het niveau van burgers en bedrijven. Ook het onderscheid tussen “bedrijven” en “instellingen” vervaagt. Er wordt gewerkt op basis van zakelijke, heldere afspraken, en alle “operationele eenheden” hebben zowel economische als ecologische en sociale doelstellingen.

Op dit moment zijn bedrijven afzonderlijk bezig met innovatie; binnen de Buurderij gebeurt er veel op het niveau van het netwerk.

Zoals al eerder benadrukt, moet het ontwerp niet worden beschouwd als een blauwdruk. Het wil inspiratie bieden voor regio's om zelf aan de slag aan. Per regio zal opnieuw een ontwerpproces moeten worden doorlopen, met belanghebbende partijen die gezamenlijk willen investeren in de toekomst van hun regio. Dit kan op basis van een groei-model, waarbij een langetermijnperspectief wordt geschetst en kortetermijnacties worden uitgevoerd.

Bijlage I: Lijst van deelnemers en betrokkenen

Kerngroep van ontwerpers:

Joske Bunders
Jan Feersma-Hoekstra
Karina Hendriks
Joop van Hezik
Henk Kool
Paul Metz
Thera van Osch
Niels Röling
Jasper van Ruth

Deelnemers aan de workshop “Sociocratie” onder leiding van Gerard Endenburg

Johan Martens
Linda Werner
Henk Kool
Joop Janssen
Erdwin Stomphorst
Rijk Bennis
Joke Overbeke
Carel de Vries
Derek Klumper
Joop van Hezik

Publicatie “Autarkische buurderij een duurzame zijweg”

Dennis Moet – PARK
Ludo Boeijs – Arcadis
Rickerd van der Plas – Attika Architecten
Anne Vossen – AV3D
Jacques van Wetten

Publicatie “Zorg en participatie in een buurderij”

LETS Bureau BV

