

Ontwerpen voor nieuwe plattelandsbedrijven

Een introductie van twee
ontwerpen voor buurderijen

Dr.ir. M.C.H. Wagemans

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: www.agro.nl/innovatienetwerk/

ISBN: 90 – 5059 – 286 – 4

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding
Rapport nr. 05.2.113 (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

De overtuiging groeit dat de toekomstige landbouw in Nederland veelkleurig zal zijn. Er is niet langer sprake van een enkele ontwikkelingsrichting. Naast schaalvergroting zoeken veel ondernemers hun toekomst in verbreding van hun bedrijf. Men combineert voedselproductie met zorg, recreatie of toerisme. Of men neemt de verwerking en afzet van eigen producten zelf ter hand. Er is op bedrijfsniveau sprake van veel vernieuwing, maar tegelijkertijd bestaan er twijfels over het vervolg. Hoe groot is de markt voor nieuwe neventakken? Vinden successen niet zo snel navolging dat de spoeling erg dun wordt? En in welke richting moeten we dan een perspectief zoeken?

Dergelijke vragen waren aanleiding voor een patroonanalyse die uitmondde in het rapport “Van Boerderij naar Buurderij”, dat medio 2004 werd uitgebracht. Dat rapport eindigde met de conclusie dat er behoefte was aan een nieuw type plattelandsondernemingen: buurderijen. Daarna is er veel werk verricht. Er zijn twee ontwerpopdrachten verleend, die hebben geresulteerd in twee ontwerpen die in afzonderlijke rapporten zijn uitgebracht. Tevens is een essay verschenen waarin de problematiek rond landbouw en platteland wordt verdiept en verbreed.

Dit rapport heeft als doel om de rapporten met elkaar te verbinden en, heel belangrijk, om u te informeren over vervolgstappen. Daarbij willen we velen betrekken; ook personen en organisaties die voorheen weinig verbinding hadden met landbouw en platteland. De aard van de problematiek vraagt daar om – er is immers behoefte aan nieuwe perspectieven.

Ik nodig u van harte uit om kennis te nemen van deze rapporten. Spreken de analyse en de ontwerpen u aan? Wilt u bij vervolgstappen worden betrokken? Laat het ons weten. InnovatieNetwerk is een netwerkorganisatie, zoals de naam al zegt.

Ik wens u veel leesplezier.

G. Vos

Directeur InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster

Inhoudsopgave

Voorwoord

1.	Inleiding	1
2.	Verloop en resultaat van twee ontwerpprocessen	5
3.	Hoe nu verder?	11
3.1	Dilemma's	12
3.2	Uitgangspunten	13
3.3	Een procesvoorstel	15
3.4	De vormgeving van het ontwerpproces	19
3.5	De link naar de praktijk	20

1.

Inleiding

Dat de toekomst van de landbouw aandacht vraagt, is op zichzelf genomen niet nieuw. Vanaf de jaren vijftig is er min of meer een voortdurend debat geweest over de vraag hoe de landbouw zich zou moeten ontwikkelen. Het is een sector die voortdurend in beweging is geweest: stilstand betekende achteruitgang. Ondernemers waren permanent bezig met vernieuwing. Die vernieuwingen waren vaak technisch en technologisch van aard: nieuwe rassen, nieuwe fokkerijtechnieken, nieuwe machines. Maar ook structureel waren de veranderingen ingrijpend. Het aantal bedrijven is dramatisch afgenomen. Op de bedrijven zelf was sprake van specialisatie en schaalvergroting. Het platteland veranderde, mede door landinrichtingsplannen, van aanzien. Percelen werden groter, zodat optimaal gebruik kon worden gemaakt van nieuwe en grotere machines.

Dat alles bleef niet zonder gevolgen. Terwijl het aantal werkenden in de landbouw sterk afnam, nam de productie sterk toe, met als gevolg dat de arbeidsproductiviteit enorm is gestegen. Maar ondanks deze successen is de landbouw in de ogen van velen in zwaar weer terechtgekomen. Dat is op zichzelf opmerkelijk – het succes is tot probleem geworden. Nieuwe productiemethoden riepen maatschappelijke weerstand op. Zo leidde intensivering tot effecten die ongunstig waren voor de omgeving, met als gevolg dat door de overheid tot beperkende maatregelen werd besloten. Die hebben doorgaans een productieverlagend en/of een kostenverhogend effect. Ook de maatschappelijke bereidheid om productie van overschotten te financieren en de landbouw te beschermen ten opzichte van de wereldmarkt nam af. Subsidies en andere inkomensondersteunende maatregelen kwamen onder druk te staan. Ondernemers worden steeds meer gedwongen om te concurreren op de wereldmarkt. Veel ondernemers zijn daartoe bereid en in staat. De sterke traditie van innovatief ondernemerschap is daarbij een

gunstige factor. Maar tegelijkertijd zijn niet in alle regio's in ons land de omstandigheden gunstig om de concurrentie op wereldschaal aan te gaan. In gebieden met belangrijke landschappelijke en natuurwaarden stuit een verdere modernisering van de landbouw vaak op problemen. Datzelfde geldt in verstedelijkte gebieden.

Toch is het belangrijk dat ook in deze gebieden landbouw blijft. Dat is ook de wens van veel ondernemers. Men is met veel inzet en overtuiging op zoek gegaan naar nieuwe neventakken, om zo de inkomensbasis van het bedrijf te verbreden. In veel gevallen met succes. Maar ook groeit het besef dat de markt voor nieuwe neventakken niet onbeperkt is. Voortdurend bestaat het risico dat successen snel navolging krijgen. Met als uitkomst dat wat veelbelovend begon, al spoedig tegen grenzen aan loopt. Of regelgeving staat verdere ontwikkeling in de weg. Dat is niet verrassend in een dichtbevolkt land waar veel functies om voorrang strijden.

Voor InnovatieNetwerk is dit alles aanleiding geweest om niet alleen te werken aan nieuwe concepten in het spoor van schaalvergroting, maar ook om na te gaan of er in de lijn van verbreding behoefte is aan ingrijpende vernieuwingen. Een eerste voorwaarde daarvoor is dat er scherp zicht bestaat op de aard van de problemen. Is er sprake van patroonfouten? Zijn er zaken die systematisch op problemen stuiten? Worden nieuwe kansen niet benut omdat er sprake is van systeemfouten? Deze en dergelijke vragen waren aanleiding om een patroonanalyse uit te voeren. Daarbij lag de nadruk niet zozeer op het identificeren van nieuwe neventakken; gelet op de opdracht van InnovatieNetwerk lag het voor de hand een slag dieper te graven. De uitgevoerde analyse concentreerde zich voornamelijk op institutionele factoren. Het rapport "Van Boerderij naar Buurderij" bevat het resultaat van deze analyse. Geconstateerd werd dat er sprake is van een groot aantal sleutelbelemmeringen die deels zijn terug te voeren tot problemen van min of meer fundamentele aard. Zo kunnen er vraagtekens worden geplaatst bij de wijze waarop de verantwoordelijkheden voor de inrichting en het beheer van het platteland zijn verdeeld. Ook zijn er problemen op het vlak van sturing. De combinatie van marktwerking en overheidsregulering is niet altijd gelukkig. Voor een inhoudelijke beschrijving van deze analyse wordt verwezen naar het rapport "Van Boerderij naar Buurderij". Het rapport mondde uit in de conclusie dat er behoefte is aan een nieuw type plattelandsbedrijven: buurderijen.

Medio 2004 zijn vervolgens twee ontwerp opdrachten verleend. Doel hiervan was om op basis van een combinatie van nieuwe uitgangspunten en principes, nieuwe organisaties te ontwerpen die voedselproductie zouden combineren met een verantwoord beheer van het platteland. Gaandeweg is ook steeds sterker het besef ontstaan dat de problematiek rond landbouw en platteland niet alleen de fundamentele van de samenleving raakt, maar ook in menig opzicht metaforisch is voor vraagstukken die in een breder maatschappelijk verband aan de orde zijn. Dat is aanleiding geweest om hier in een apart essay op in te gaan. (M. Wagemans, *Op Zoek naar Ontwerpprincipes voor een Nieuw Stelsel van Verantwoordelijkheden op het Platteland*, 2005).

In Hoofdstuk 2 volgt een beschrijving op hoofdlijnen van de beide gemaakte ontwerpen en van de wijze waarop deze ontwerpen tot stand zijn gekomen. In Hoofdstuk 3 staat de vraag centraal hoe de gemaakte ontwerpen in de praktijk kunnen worden toegepast. Dat laatste is niet eenvoudig. Enerzijds gaat het om ingrijpende vernieuwingen en anderzijds wijst de ervaring uit dat vernieuwing van institutionele condities vaak lastig is. Maar ook spannend. Alle reden dus om daar afzonderlijk op in te gaan.

2.

Verloop en resultaat van twee ontwerpprocessen

Het rapport “Van Boerderij naar Buurderij” is de basis geweest voor het starten van twee ontwerptrajecten. Deze hebben geresulteerd in twee ontwerpen, namelijk “Buurderij, Leven in Bedrijf” en “Buurderij, Aandeel in het Platteland”. Beide ontwerpen zijn in aparte publicaties vervat.

Medio 2004 is opdracht verleend aan een ontwerpteam dat is geformeerd onder regie van CLM. De patroonanalyse van het rapport “Van Boerderij naar Buurderij” diende daarbij als basis. Het team bestond uit vijf personen, die samen disciplines vertegenwoordigden als economie, biologie, systeemkunde, politicologie en filosofie. De deelnemers hadden gemeenschappelijk dat ze vanuit een grote persoonlijke betrokkenheid aan het ontwerp hebben gewerkt. Dat uitgangspunt van persoonlijke betrokkenheid heeft ook model gestaan bij het gekozen proces. Begonnen is met een persoonlijke reflectie op wat door deelnemers als kernwaarden werd ervaren. Deze waarden zijn onderling besproken en vervolgens is het samenwerken aan levenskwaliteit als startpunt en inspiratiebron voor het ontwerp gekozen. De gekozen waarden hebben in het gevolgde proces voortdurend als leidraad gediend. Gekozen is voor een proces waarin veel ruimte was voor gevoelens en ontdekking, in tegenstelling tot een benadering gebaseerd op weten en redeneren. Ook is gebruikgemaakt van reeds bestaande voorbeelden in de praktijk die deelnemers inspireerden.

Daarnaast is medio 2004 een ontwerptraject gestart dat zowel qua proces als qua resultaat geheel anders was. Er is in die tijd een aantal mensen op persoonlijke titel uitgenodigd van wie bekend was dat ze kritisch staan ten opzichte van de dominante ontwikkelingen, zowel in de landbouw als op het platteland. De achtergrond van deze deelnemers was erg divers. Het betrof wetenschappers, agrarische ondernemers,

personen die binnen maatschappelijke organisaties werkzaam zijn en adviseurs met nogal uiteenlopende werkterreinen. Het betrof bovendien personen van wie werd verondersteld dat ze vernieuwende opvattingen hadden met betrekking tot een alternatieve aanpak. De workshop had tot doel om kritische en aanvullende reacties te krijgen op het rapport “Van Boerderij naar Buurderij” en bovendien richtinggevende uitspraken te krijgen met betrekking tot een nieuw ontwerp. Van deze workshop is een uitvoerig verslag beschikbaar (Op weg naar een nieuw plattelandsbedrijf, Verslag van een gelijknamige workshop, M. Wagemans – november 2004). Deze workshop vormde de start voor een ontwerptraject dat in augustus 2005 uitmondde in het ontwerp “Buurderij, Aandeel in het Platteland”.

Terwijl bij de totstandkoming van “Buurderij, Leven in Bedrijf” sprake was van een betrekkelijk klein team dat bij het gehele proces betrokken is geweest, was er daarentegen bij “Buurderij, Aandeel in het Platteland” sprake van een groot aantal deelnemers dat in wisselende samenstelling aan het ontwerp heeft gewerkt. Voor het proces heeft dat grote gevolgen gehad. Terwijl bij een klein team gemeenschappelijkheid betrekkelijk gemakkelijk kan worden bereikt en verschillen van inzicht kunnen worden geagendeerd, lag dat bij “Buurderij, Aandeel in het Platteland” heel anders. Doordat velen binnen het proces actief waren en zich nauw met de problematiek verbonden voelden, heeft de onderlinge afstemming en het bereiken van overeenstemming veel energie gevraagd. Een grote mate van betrokkenheid gaat immers vaak gepaard met het hebben van uitgesproken opvattingen.

Ook het proces van opdrachtverlening verschilde aanzienlijk. Bij “Buurderij, Leven in Bedrijf” was er sprake van een enkele opdracht. Tijdens het ontwerpproces heeft enkele keren overleg over voortgang en afstemming plaatsgevonden. Bij “Buurderij, Aandeel in het Platteland” lag dat heel anders – er was geen sprake van een heldere opdracht bij de aanvang. Sterker nog, de uiteindelijke opdrachtformulering is min of meer geformuleerd op basis van inbreng van deelnemers die aan de eerste bijeenkomsten hebben deelgenomen. Ook daarna is veelal gewerkt met deelopdrachten en zijn tijdens opeenvolgende fasen in het proces telkens nieuwe deelopdrachten verleend. Daardoor was er ook geen sprake van een vooraf vastgesteld proces, maar is het uiteindelijk doorlopen traject gaandeweg ontstaan. Met name in de aanvangsfase heeft dat veel tijd gevraagd. De ruimte die werd geboden, werkte tegelijkertijd zeer positief uit op de betrokkenheid. De deelnemers hebben met grote inzet en enthousiasme bijgedragen aan het proces.

Ook inhoudelijk verschilde de aanpak tussen beide ontwerpteams. Bij het ontwerpproces voor “Buurderij, Leven in bedrijf” is van meet af aan niet gekozen voor een lineair ontwerpproces. In de beginfase was veel tijd voor zelfreflectie en meditatie ingeruimd, om op basis daarvan persoonlijke waarden te identificeren. Deze persoonlijke waarden vormden aansluitend de basis voor het te maken ontwerp. Dat betekende een keuze voor het centraal stellen van de mens en van menselijke waarden, en bijgevolg een streven om de afhankelijkheid van kapitaal en van economische krachten te verminderen. Aansluitend zijn barrières benoemd binnen het huidige systeem, zoals de roofofbouw op mensen en milieu, die zijn oorsprong vindt in oneerlijke ruilverhoudingen tussen

mensen, milieu en kapitaal. Vervolgens is individueel en in tweetallen aan het ontwerp gewerkt. Na een tussentijdse presentatie aan een klankbordgroep is het ontwerp afgerond. Vanuit een breed perspectief is er aansluiting gezocht bij maatschappelijke ontwikkelingen en theoretische inzichten. Er werden vijf functiegebieden onderscheiden: landbouw en voeding, natuur en landschap, wonen en werken, zorg en welzijn en, tot slot, leren en zingeving. Vervolgens zijn er per terrein zogenaamde kiemen en onderstromen geïdentificeerd, waarna maatschappelijke trends en ontwikkelingen, zogenoemde bovenstromen, zijn benoemd. Voorbeelden zijn demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing en ontgroening, en schaalvergroting en individualisering. Het ontwerp is gebaseerd op de principes van levende systemen. De natuur wordt als uitgangspunt en inspiratiebron genomen. De consequentie hiervan is dat het gemaakte ontwerp min of meer als een zelfstandige eenheid kan functioneren. Het ontwerp is uitgewerkt als een zelfdragend systeem dat onafhankelijk van overheidssubsidies kan functioneren. De mens staat in het ontwerp centraal, waarbij wordt uitgegaan van vrijwilligheid. Er is geen sprake van moeten maar van willen. Bovendien is er veel ruimte voor individualiteit. Verschillen worden gewaardeerd in plaats van als probleem ervaren. Diversiteit wordt als leidend beginsel gezien. De samenhang binnen de buurderij is niet gebaseerd op (veronderstelde) gelijkheid, maar op diversiteit.

Bij het ontwerp “Buurderij, Aandeel in het Platteland” lag de nadruk aanvankelijk op verbreding van de analyse zoals die in het rapport “Van Boerderij naar Buurderij” is gepresenteerd. Aansluitend zijn op basis van die analyse terreinen van vernieuwing geïdentificeerd en uitgangspunten benoemd die bij het maken van een nieuw ontwerp in acht zouden moeten worden genomen. Dat vergde de nodige inspanning omdat de achtergronden en oriëntaties van deelnemers sterk verschilden. In een volgende fase heeft het benoemen van de ontwerpprincipes veel aandacht gekregen. Nadat hierover gezamenlijke besluitvorming had plaatsgevonden, is aan het ontwerp zelf voornamelijk via individuele opdrachten gewerkt. Op enkele specifieke terreinen zijn aparte opdrachten uitgezet. In de eindfase zijn meerdere workshops georganiseerd. Doel hiervan was op de eerste plaats om enkele resterende vragen op te lossen, zoals de besluitvorming binnen de nieuwe onderneming. Daarnaast vroeg de integratie van alle ideeën aandacht. Het uiteindelijke ontwerp is gebaseerd op het principe van autarkie, waarbij kringlopen op een zo laag mogelijk niveau worden gesloten.

Kijken we inhoudelijk naar de beide ontwerpen die uiteindelijk zijn geconstrueerd, dan is er op tal van punten sprake van overeenstemming. Dat is ook logisch, omdat eenzelfde patroonanalyse aan de ontwerpen ten grondslag lag. Dat betekende overigens niet dat in beide trajecten gekozen is voor eenzelfde set aan ontwerpprincipes en uitgangspunten – met als gevolg dat de beide ontwerpen onderling nogal verschillen. Zo heeft het ontwerp “Buurderij, Leven in Bedrijf” in sterke mate kenmerken van een op zichzelf staande gemeenschap. Het ontwerp “Buurderij, Aandeel in het Platteland” daarentegen heeft meer het karakter gekregen van een netwerkachtige structuur van bedrijven. Dit laatste ontwerp is ook meer uitgewerkt op niveau van de handelingspraktijk. De kansen op realisering binnen een bestaande praktijk zijn daardoor wellicht groter. Daar staat tegenover dat het

ontwerp “Buurderij, Leven in Bedrijf” meer ideaaltypisch is. Ook verschillen beide ontwerpen op het punt van interne cohesie. Het ontwerp “Buurderij, Leven in Bedrijf” is in sterke mate gebaseerd op vrijwilligheid. Mensen nemen op vrijwillige basis als verantwoordelijke burgers deel. Uitgangspunt daarbij is dat in dat geval hiërarchische sturing niet langer noodzakelijk is. Het principe van levende systemen is ook doorgetrokken naar het proces van besluitvorming. Die komt min of meer organisch tot stand. Correctiemechanismen hoeven niet te worden georganiseerd omdat de buurderij als het ware zelfcorrigerend is. In het ontwerp “Buurderij, Aandeel in het Platteland” wordt er daarentegen minder op vertrouwd dat deelnemers automatisch geneigd zijn tot het goede. Er is sprake van verrekensystemen die moeten voorkomen dat lusten en lasten ongelijkmatig worden verdeeld, waardoor er afwenteling plaatsvindt.

Beide ontwerpen hebben ook gemeenschappelijk dat ze ingaan tegen de thans dominante trend naar schaalvergroting. Ook de lijn om verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij de basis te leggen, komt in beide ontwerpen terug. De mens komt centraal te staan. Een punt van overeenkomst is verder dat beide ontwerpen zijn gebaseerd op duurzaamheid. Dat betekent dat aan de economische, de ecologische en de sociaal-culturele dimensie op samenhangende wijze recht wordt gedaan. In beide ontwerpen is als uitgangspunt gekozen dat er geen afwenteling plaatsvindt – noch geografisch, noch naar toekomstige generaties. Ook is bij beide ontwerpen de landbouw niet als een economische activiteit benaderd. Daarentegen hebben beide ontwerpen volop aandacht voor de niet-economische betekenis van de landbouw. We zouden kunnen spreken van een vermaatschappelijkte vorm van landbouw. Beide ontwerpen hebben ook gemeenschappelijk dat ze de bestaande verhouding tussen de publieke en de private sfeer doorbreken.

Bij beide ontwerpen is ook sprake van een andere kijk op eigendom, hoewel de uitwerking iets verschilt. In het ontwerp “Buurderij, Leven in Bedrijf” heeft eigendom op zichzelf weinig waarde. Eigendom wordt onlosmakelijk gekoppeld aan een verantwoord beheer ervan en bezit krijgt pas betekenis door het beheer. In het ontwerp “Buurderij, Aandeel in het Platteland” wordt eigendom als een zelfstandig systeem beschouwd waarbij participatie van burgers ook beperkt kan blijven tot deelname in eigendom.

De aard van het ontwerp heeft ook consequenties voor de wijze waarop het uitwerkings- en toepassingsspoor naar de praktijk kan verlopen. Het ontwerp “Buurderij, Leven in Bedrijf” is min of meer op zichzelf staand. Het ligt dan voor de hand dat er een gebied wordt geïdentificeerd waar, liefst zoveel mogelijk aaneengesloten, een dergelijk bedrijf kan worden gevestigd. Dat betekent dat eigendoms- en/of gebruiksrechten moeten worden verworven. Daar staat tegenover dat een dergelijk ontwerp voor het overige betrekkelijk los van de omgeving kan worden gerealiseerd. De organisatie staat in belangrijke mate op zichzelf. De keerzijde hiervan is dat de verandering erg lokaal gebonden zal zijn.

Het ontwerp “Buurderij, Aandeel in het Platteland” heeft het karakter van een netwerkachtige organisatie. Dat betekent dat bestaande bedrijven kunnen toetreden. Voordeel daarvan is dat de buurderij zich

geleidelijk kan ontwikkelen. Ook de drempel om te starten is lager, omdat bestaande bedrijven kunnen toetreden. Bovendien hoeft de grond die bij toetredende bedrijven in eigendom en/of gebruik is, niet per se aaneengesloten te liggen. De opbouw van een buurderij kan zo geleidelijker gebeuren.

3.

Hoe nu verder?

Door analyses en door ontwerpen verandert de wereld niet. Verandering vereist dat ontwerpen ook daadwerkelijk in de praktijk worden toegepast. De totstandkoming van geheel nieuwe ontwerpen voor het beheer van het platteland is weliswaar een noodzakelijke stap, maar niet voldoende. Uiteindelijk gaat het erom dat ontwerpen in de praktijk landen. Ze krijgen pas werking doordat er op handelingsniveau consequenties aan worden verbonden. Dat is op het eerste gezicht nog niet zo eenvoudig. De ontwerpen wijken nogal af van de wijze waarop de verantwoordelijkheden voor de inrichting en het beheer van het platteland thans zijn georganiseerd. Het gaat om vernieuwingen op tal van terreinen. Zo is er sprake van andere functiecombinaties, andere verrekensystemen, andere financieringsvormen, nieuwe vormen van burgerparticipatie, andere methoden van besluitvorming, een andere verdeling tussen publiek en privaat, terwijl ook de verhouding tussen eigendom, beheer en profijt anders wordt geregeld. Dat zijn ingrijpende veranderingen. Ze raken als het ware de diepteprogrammatuur van onze samenleving. Dat maakt het enerzijds spannend – niet alleen voor de landbouw en het platteland. We stelden reeds dat het om vraagstukken gaat die in menig opzicht metaforisch zijn voor problemen die in ruimer maatschappelijk verband aan de orde zijn. Maar de keerzijde daarvan is dat de veranderingsopgave niet eenvoudig is. Dat stelt eisen aan vervolgstappen. We zullen daarbij achtereenvolgens aandacht schenken aan dilemma's die zich bij de stap naar uitvoering kunnen voordoen, aansluitend uitgangspunten en randvoorwaarden formuleren, en tot slot op basis hiervan een proces in fasen aangeven dat mogelijk behulpzaam kan zijn.

3.1 Dilemma's

Vernieuwende ontwerpen staan per definitie op gespannen voet met de wijze waarop de verantwoordelijkheden voor inrichting en beheer van het platteland thans zijn geregeld. De ervaring leert dat het doorvoeren van institutionele veranderingen uiterst lastig is. Dat geldt des te sterker naarmate voorgestelde veranderingen ingrijpender zijn. Daardoor bestaat het reële risico dat ontwerpen, zelfs als ze welwillend tegemoet worden getreden, geen vertaling vinden in de praktijk. Ook al gaat het om ingrijpende vernieuwingen, niettemin is aan de orde dat de slag naar de praktijk wordt gemaakt. Juist vanwege het ingrijpende karakter van de voorgestelde vernieuwingen, is het goed vooraf de dilemma's in kaart te brengen die zich bij de realisering van dergelijke ontwerpen kunnen voordoen. Zo zijn er de volgende dilemma's.

Op de eerste plaats is de verhouding wezenlijk tussen de voorgestelde vernieuwing en de bestaande praktijk. Patroondoorbrekende vernieuwingen lopen voortdurend het risico dat ze als niet-haalbaar terzijde worden geschoven. Naarmate meer gewicht wordt toegekend aan het criterium van haalbaarheid, is de kans groter dat dergelijke vernieuwingen niet van de grond zullen komen. En dat wat als een ingrijpende vernieuwing begint, eindigt als een reproductie van het bestaande.

Een tweede dilemma ligt op het vlak van zingeving. Wezenlijk in beide ontwerpen is dat er ruimte is voor wat burgers als betekenisvol ervaren. Tegelijkertijd constateren we dat het formele zingevingskader zoals dat thans dominant is, nogal afwijkt van wat burgers relevant vinden. Bovendien laat het formele kader weinig ruimte voor afwijkende situatiedefinities. Het is in sterke mate geïnstitutionaliseerd en ligt vast in regelgeving, zowel inhoudelijk als procesmatig.

Een derde dilemma heeft te maken met het proces van toepassing. Moeten we kiezen voor een stap-voor-stap-benadering of juist de voorkeur geven aan een integrale toepassing van ontwerpen? In het eerste geval laten we ons leiden door bewegingen in de praktijk, met als risico dat vernieuwingen minder spannend worden dan aanvankelijk beoogd. Kiezen we voor de tweede benadering, dan bestaat het gevaar dat ontwerpen weliswaar uitdagend zijn maar niet van de grond zullen komen.

Een vierde dilemma heeft te maken met het genereren van beweging. Is het raadzaam om bij de toepassing te vertrouwen op traditionele vormen van sturing, zoals marktwerking of de inzet van overheidsinstrumenten? Of is er ook hierbij behoefte aan een nieuwe vorm van sturing? Moeten we het proces baseren op invloed of op enthousiasme? Op formele posities of op gedrevenheid? En wat is in dat geval de rol van de overheid? Of hoeft die enkel de vernieuwing toe te laten in plaats van te regisseren?

Een vijfde dilemma heeft betrekking op de vormgeving van het proces. Het gaat om de spanning tussen ontwerpen en veranderen. Wanneer gekozen wordt voor vernieuwing, pleit dat voor een ontwerpproces dat

minimaal wordt beïnvloed door de bestaande praktijk. Met als nadeel dat ontwerpen zo ver van de praktijk af staan dat dit ten koste gaat van de werking van een nieuw ontwerp. Ontwerpen komen dan niet verder dan het atelier. Wordt het ontwerpproces ingebed in het veranderingsproces, dan zal dit al gauw te koste gaan van het vernieuwende karakter van het ontwerp.

3.2 Uitgangspunten

Rekening houdend met de geschetste dilemma's is thans aan de orde om enkele uitgangspunten te formuleren voor het leggen van de relatie tussen de gemaakte ontwerpen en de praktijk. Een eerste punt betreft de aard van het proces. Kenmerkend voor het verloop van ingrijpende veranderingsprocessen is dat deze in hoge mate onvoorspelbaar zijn. Ze laten zich doorgaans niet binnen vooraf vastgestelde kaders en processen dwingen. Toeval speelt een grote rol. Er ontstaan bijvoorbeeld onverwacht nieuwe coalities die tot dynamiek leiden. Vernieuwingsprocessen laten zich kennelijk lastig regelen. Op grond daarvan ligt het, gelet op zowel de aard als de ingrijpendheid van de ontwerpen, niet voor de hand om de gemaakte ontwerpen als vertrekpunt te nemen en te kiezen voor een blauwdrukbenadering. In het geval van een buurderijontwerp zou een dergelijke benadering inhouden dat er pilots worden opgezet waar het gemaakte ontwerp een concrete uitwerking krijgt. In opeenvolgende fasen zou het aantal buurderijen vervolgens toenemen, zodat een steeds groter grondgebied wordt beheerd door buurderijen. We kiezen dus als benadering dat institutionele vraagstukken zich niet erg lenen voor een blauwdrukbenadering. Veranderingen in de wijze waarop verantwoordelijkheden zijn toegedeeld, zijn niet duurzaam wanneer de aandacht zich concentreert op verandering van structuren. Het zijn processen die door betrokkenen moeten worden beleefd en doorleefd, waarna de structuur volgend is en in wezen de condensatie vormt van een proces van overweging en besluitvorming. Dat pleit voor een benadering waarbij op lokale en regionale schaal ontwerpprocessen worden georganiseerd. De in opdracht van InnovatieNetwerk ontwikkelde ontwerpen zijn daarbij van nut, omdat ze ideeën aanbieden – nieuwe percepties met betrekking tot problemen, oplossingen en verantwoordelijkheden. Maar uiteindelijk is van belang dat men als het ware eigen oplossingen creëert voor de eigen situatie.

In plaats van een blauwdrukbenadering verdient het aanbeveling om de ontwerpen op te vatten als een verzameling van ontwerpprincipes, ideeën en uitwerkingen waarvan men gebruik kan maken. De verantwoordelijkheid voor de daadwerkelijke realisering van nieuwe plattelandsondernemingen wordt zo maximaal bij de direct betrokkenen gelegd. Een geheel andere benadering zou zijn wanneer niet zozeer integrale realisering van een ontwerp het doel is, maar wanneer het proces van verandering veel minder lineair verloopt. En waarbij de uiteindelijke ontwerpen per regio nogal kunnen verschillen, afhankelijk van de wijze waarop men problemen ervaart en afhankelijk van opvattingen over gewenste oplossingen. Het veranderingsproces verloopt

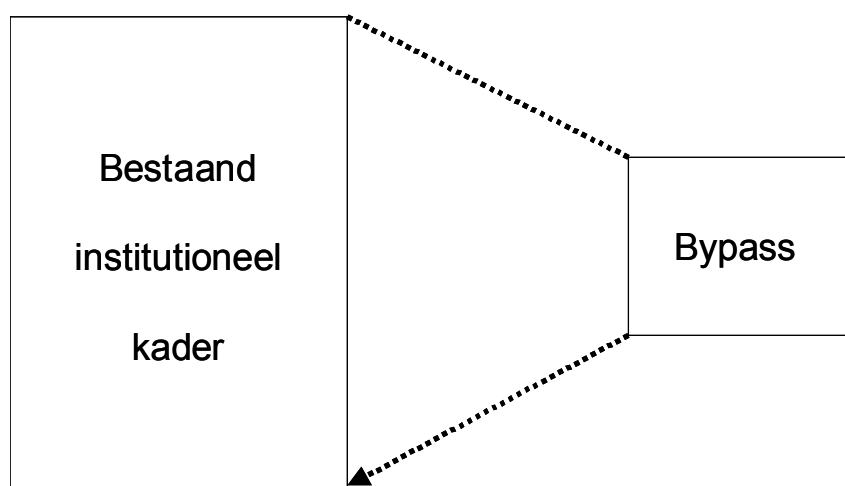
dan onvoorspelbaar en minder gepland. Maximaal wordt aangesloten bij de inspiratie en motivatie binnen een regio. De gepresenteerde ontwerpen kunnen daarbij worden benut als inspiratiebron, maar het lijkt niet logisch om ze te presenteren in normatieve zin, als de enige mogelijkheid om de voorgestelde veranderingen te realiseren. Dat biedt ook de beste mogelijkheden om recht te doen aan het specifieke karakter van een regio.

Om een buurderij als nieuwe plattelandsonderneming maximaal te laten aansluiten bij wat mensen in een regio betekenisvol vinden, is verder belangrijk dat niet wordt gekozen voor een onderhandelingscontext. Processen van betekenisgeving lenen zich niet voor onderhandelingen over alternatieve betekenissen. In plaats daarvan moet de nadruk juist liggen op het creëren van gezamenlijkheid, op het gezamenlijk construeren van een nieuw betekenskader. Een buurderij als een nieuw type plattelandsonderneming wordt zo primair een constructie van betrokkenen in een regio. Iets gestileerd zou men kunnen zeggen dat de kwaliteit van een nieuw ontwerp voor een belangrijk deel wordt bepaald door de wijze waarop het ontwerp tot stand is gekomen. Dat wijkt nogal af van de huidige praktijk, waarin de overheid op het terrein van betekenisgeving zeer actief is geweest, met als gevolg dat we over een dicht complex van definities beschikken die in tal van wetten en regels zijn vastgelegd. De overheid heeft dit formele betekenskader dwingend opgelegd aan de maatschappij, met als gevolg dat daarbinnen nauwelijks ontwerpruimte c.q. ruimte is voor betekenisgeving door burgers. Maar ook met als gevolg, zoals we zagen, dat de overheid nauwelijks ontvankelijk is voor alternatieve betekenissen.

Wanneer we een regionale benadering als uitgangspunt kiezen, is vervolgens aan de orde hoe de selectie van een of meer regio's kan verlopen. Allereerst is belangrijk dat er sprake is van urgentie. Wanneer de noodzaak van verandering niet breed wordt gedeeld, is er een groot risico dat ingrijpende vernieuwingen niet of moeilijk van de grond komen. Het besef moet aanwezig zijn dat doorgaan op de ingeslagen weg geen uitkomst biedt. Bovendien is de aard van de problematiek in een regio belangrijk. De ontwikkeling van de grondgebonden landbouw in de richting van schaalvergroting en kostprijverlaging stuit bijvoorbeeld op landschappelijke beperkingen. Of natuurwaarden staan een dergelijke ontwikkeling in de weg. Tegelijkertijd moet de overtuiging aanwezig zijn dat het belangrijk is om een duurzame vorm van landbouw in de regio te behouden.

We wezen verder op het risico dat de bestaande institutionele structuur een belangrijke hinderpaal is voor vernieuwing, met als mogelijk gevolg dat het vernieuwingsproces grotendeels wordt overheerst door de belangen en percepties van bestaande instituties. Dat moet worden voorkomen. Tegelijkertijd zullen nieuwe ontwerpen uiteindelijk in de praktijk moeten worden toegepast. Dat roept de vraag op hoe het proces van ontwerpen moet worden gepositioneerd ten opzichte van bestaande structuren. Wordt het ontwerpen gedomineerd door belangen van bestaande organisaties, dan gaat dat ten koste van het vernieuwende karakter. Wordt er geen rekening gehouden met de bestaande structuren, dan zullen nieuwe ontwerpen die hiermee op gespannen voet staan, niet gemakkelijk van de grond kunnen komen. Dat pleit ervoor om

het ontwerpproces los van het bestaande bestuurs- en beleidssysteem te positioneren, zodat voldoende ontwerpruimte ontstaat. Maar tegelijkertijd is belangrijk dat van meet af aan verbinding wordt georganiseerd met bestuurders die een positieve houding hebben tegenover vernieuwing en die openstaan voor verandering. Dat pleit ervoor om ten behoeve van het ontwerpproces een bypassconstructie te maken. Die garandeert enerzijds dat de omstandigheden om tot vernieuwende ontwerpen te komen optimaal zijn, terwijl niettemin is gezekerd dat het ontwerpproces niet geheel los blijft staan van het bestaande systeem. Want, zoals gezegd, uiteindelijk gaat het erom dat er een verandering wordt bewerkstelligd en dat wordt voorkomen dat ontwerpen enkel op papier blijven bestaan.



Nu zou het onterecht zijn om terughoudendheid bij bestuurders ten aanzien van institutionele vernieuwingen op een lijn te stellen met onwil, eigenbelang en neiging tot conservatisme. Het gaat immers om ingrijpende veranderingen. Dan is terughoudendheid begrijpelijk. Men kan van bestuurlijk Nederland niet verwachten dat men een eenduidige keuze maakt ten gunste van nieuwe ontwerpen zonder dat er met dergelijke ontwerpen ervaring is opgedaan. De bestaande bestuurlijke orde kan moeilijk worden opgegeven zonder zicht te hebben op de verdiensten van een nieuwe orde. Dat pleit ervoor om een experimenteel kader te scheppen waarbinnen ruimte ontstaat om bijvoorbeeld via enkele pilots de plussen en minnen van nieuwe ontwerpen in de praktijk te verkennen, en ervaringen zorgvuldig te monitoren. Een lerende omgeving die in staat stelt tot besluitvorming, zodra ontwerpen in de praktijk zijn beproefd en waarin dus ook zicht bestaat op kritische condities die voor een goed functioneren van dergelijke ontwerpen vereist zijn.

3.3 Een procesvoorstel

Rekening houdend met bovenstaande dilemma's en uitgangspunten is thans de vraag aan de orde hoe een proces eruit kan zien dat de stap van ontwerp naar praktijk kan ondersteunen. We onderscheiden daarin een aantal fases, die we afzonderlijk zullen beschrijven.

3.3.1 De fase van mobilisatie

Belangrijk is dat personen worden benaderd en verzameld die zich verbonden voelen met de problematiek in de regio en die overtuigd zijn van de noodzaak van vernieuwing. Dergelijke personen zijn niet enkel te vinden in kringen van bestaande partijen. De aard van de problematiek nodigt uit om er ook mensen bij te betrekken die sympathiek staan ten opzichte van de ontwerpprincipes. Dat kunnen personen zijn die zijn begaan met de leefbaarheidsproblematiek op het platteland en/of de vraagstukken op het terrein van globalisering en antiglobalisering. Deelnemers kunnen, naast uit de landbouw, ook afkomstig zijn uit kringen rond natuur en milieu, uit de kunstensector en uit kerkelijke organisaties. Door middel van het organiseren van bijeenkomsten, kan de belangstelling worden gepeild voor de vorming van een initiatiefgroep die zich tot doel stelt de mogelijkheden voor een buurderij te verkennen. Binnen een dergelijke groep moet zowel sprake zijn van belangstellenden als belanghebbenden. Dat laatste is belangrijk. Enthousiasme alleen is niet voldoende; het gaat er ook om dat uit te werken voorstellen daadwerkelijk in de regio kunnen worden uitgevoerd. Dat maakt het wenselijk dat naast betrokken burgers ook grondeigenaren, financiers en gevestigde ondernemers deel uitmaken van een initiatiefgroep. Bij de selectie van personen is verder van belang dat niet zozeer draagvlak binnen bestaande organisaties criterium is, maar ook persoonlijke betrokkenheid en enthousiasme. Dat houdt in dat men deelneemt op persoonlijke titel en niet als vertegenwoordiger van een organisatie. Immers, inspiratie zit niet in organisaties maar in mensen. Daarbij speelt bovendien mee dat de verdeling van verantwoordelijkheden en de wijze waarop de verantwoordelijkheden thans zijn gedefinieerd, grote consequenties hebben voor het zoeken naar nieuwe oplossingen. Die vloeien als het ware voort uit de bestaande institutionele structuur. Met als valkuil dat slechts oplossingen worden bedacht die passen binnen de bestaande verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden – en die vormde nu juist een wezenlijk probleem in de gepresenteerde analyse. Nieuwe percepties zijn daarin moeilijk inpasbaar. We moeten dus niet uitgaan van bestaande structuren en instituties. Sterker nog, doen we dat wel en laten we ons leiden door bestaande instituties, dan bestaat het grote risico dat we geen echte doorbraak bereiken. Dat heeft consequenties voor de wijze waarop aan nieuwe ontwerpen wordt gewerkt.

3.3.2 Het opbouwen van gezamenlijkheid

Het mobiliseren en bij elkaar brengen van personen met een verschillende achtergrond is nodig, maar is niet voldoende. Gelet op de aard van de buurderij-ontwerpen zal er doorgaans sprake zijn van een verzameling personen die thans niet noodzakelijkerwijs verbinding hebben met elkaar. Zo stuitte coalitievorming tussen landbouw en natuur regelmatig op problemen omdat men elkaar in het verleden als tegenstanders had ervaren. Nodig is dus dat er gezamenlijkheid ontstaat die de grondslag moet vormen voor een regionaal traject.

Een eerste voorwaarde daarvoor is dat men betekenisvol met elkaar kan communiceren. Dat spreekt niet vanzelf. Zo kwam uit meerdere regionale projecten die in opdracht van InnovatieNetwerk werden uitgevoerd naar voren dat een gezamenlijk discours weliswaar werd voorondersteld, maar in de praktijk feitelijk afwezig was. Agrariërs en burgers blijken vaak in sterke mate van elkaar vervreemd te zijn. Dat is deels verklaarbaar omdat de landbouw zich de afgelopen decennia als een min of meer zelfstandige sector heeft ontwikkeld en pas de laatste jaren weer maatschappelijke verbinding zoekt. Gevolg daarvan is, zo bleek uit projecten, dat de beelden die boeren en burgers over elkaar hebben, vaak niet overeenstemmen met de realiteit. Bovendien was er met regelmaat sprake van vijandbeelden over en weer, deels veroorzaakt door sectoraal georiënteerde beleidskaders die partijen eerder tegenover elkaar plaatsten in plaats van uitnodigden om gezamenlijkheid te verkennen. Het opbouwen van gezamenlijkheid veronderstelt een gezamenlijke taal. Bij afwezigheid daarvan krijgt communicatie al gauw het karakter van een confrontatie van twee onderling afwijkende betekenis-kaders. Anders gezegd: een wezenlijke voorwaarde is dat betrokkenen tot zinvolle communicatie in staat zijn. Dat betekent dat bij de aanvang van een proces beelden moeten worden uitgewisseld en verkend op onderliggende waarden, betekenissen en vooronderstellingen. Met als doel een betekenis-kader op te bouwen dat in staat stelt tot zinvolle communicatie over problemen en oplossingen.

Naast de noodzaak om een goede communicatiecontext te creëren, moeten er verder ook enkele inhoudelijke stappen worden gezet om tot gezamenlijkheid te komen. Daarbij gaat het op de eerste plaats om het benoemen van patroonfouten. De bedoeling van deze stap is dat onevenwichtigheden binnen de betreffende regio worden aangegeven. Dat dient niet beperkt te blijven tot het niveau van belangen; er is verdieping nodig. Het gaat er juist om de onderliggende patronen te benoemen die telkens weer aanleiding geven tot conflicterende belangen. Daarvoor is nodig dat deelnemers loskomen van de wijze waarop zij hun situatie, hun problemen en doelstellingen geneigd zijn te definiëren. De gezamenlijkheid moet worden gevonden op een dieper niveau. Op basis van een dergelijke analyse is het formuleren van gezamenlijke ambities aan de orde. Het formuleren van ambities is voor het bereiken van gezamenlijkheid uiteraard een gewichtige stap. Dat stelt eisen aan de aard van het proces. Ook tijdens deze stap geldt dat moet worden voorkomen dat het proces verzandt in een onderhandelingscontext waarbinnen deelnemende partijen vanuit vaststaande percepties manoeuvreren. Niettemin is de verleiding daartoe groot. Dat geldt zeker wanneer de communicatie beperkt blijft tot het niveau van belangen. Om de onderhandelingscontext te vermijden en een houdbare basis te scheppen voor duurzame cohesie, is er verdieping nodig. Dan kan men zich niet beperken tot uitwisseling op het niveau van belangen, maar zijn basisoriëntaties op het niveau van waarden aan de orde – hoe belangrijk men een duurzaam beheer van de regio vindt. Dan gaat het om begrippen als rentmeesterschap en solidariteit. En vooral om de vraag hoe ver men wil gaan om aan dergelijke begrippen concreet inhoud te geven op handelingsniveau, zodat het niet enkel bij de fraaie woorden blijft. Wat is zodanig waardevol dat het onvoorwaardelijk moet worden behouden of hersteld? Wat mag er nooit gebeuren? Het formuleren van een dergelijk kader is een in hoge mate ideologisch gekleurd proces. Dat is niet gemakkelijk, maar tegelijkertijd heel wat

meer inspirerend dan discussies op het niveau van conflicterende belangen. Immers, discussies op het niveau van belangen vragen doorgaans veel energie, maar worden tegelijkertijd meestal niet als inspirerend ervaren. Waarden inspireren, belangen doen dat zelden of nooit. Wil verbondenheid duurzaam zijn, dan moet die op het niveau van waarden worden benoemd, en niet op het niveau van belangen. In het laatste geval ontstaan hooguit arrangementen en afspraken die standhouden zolang en voor zover partijen er profijt bij hebben. Verbondenheid op het niveau van gedeelde waarden raakt als het ware de diepteprogrammatuur van een organisatie en biedt een krachtig fundament om er toedeling van verantwoordelijkheden op te baseren. Er is behoefte aan een gezamenlijke oriëntatie in plaats van aan splitsend onderhandelen, dat vaak kenmerkend is voor het omgaan met belangentegengstellingen. Een gedeeld betekenis kader op het niveau van waarden is van groot belang voor het verdere verloop van het ontwerpproces. Het versterkt de cohesie tussen participanten, vergroot de mentale ruimte voor het zoeken naar oplossingen en biedt bovendien oriëntatie bij het selecteren en uitwerken van ideeën die op tafel komen.

3.3.3 Het benoemen van ontwerpruimte

Nadat gezamenlijkheid is ontstaan, vormt het vaststellen van de ontwerpruimte een belangrijke stap. Daarbij zijn twee vragen aan de orde. De eerste vraag heeft betrekking op de wensen en opvattingen van de deelnemers zelf. Uit de geformuleerde ambities vloeit de noodzaak van verandering voort. Daarbij is aan de orde dat afspraken worden gemaakt over hoe spannend nieuwe ontwerpen mogen worden. Waar wil men per se aan vasthouden? Wat mag niet ter discussie staan? De zoekruimte voor vernieuwing zal doorgaans begrensd zijn. Er zal sprake zijn van uitgangspunten en voorwaarden die men als vaststaand wil beschouwen. Het is belangrijk om daarover vooraf te spreken. Anders bestaat het risico dat het creatief zoeken naar vernieuwing wordt gefrustreerd door discussies over verschillen van opvatting. Maar er is nog een tweede bron van beperkingen. Die beperkingen zijn inhoudelijk van aard. Ook wanneer men bestaande beleidsregels niet als uitgangspunt wil nemen, zal het doorgaans zo zijn dat het geldende beleidskader een aantal wezenlijke elementen bevat die men niet ter discussie wil stellen. Dan valt te denken aan gebieden die in rijks- en provinciaal beleid een natuurfunctie hebben gekregen. Of gebieden die zijn gereserveerd voor landbouw of woningbouw. Anders gezegd: er zal doorgaans geen noodzaak zijn om planologische kaders geheel terzijde te schuiven. Het is belangrijk dat vooraf met elkaar wordt gedeeld binnen welke inhoudelijke grenzen het ontwerpproces zal moeten plaatsvinden. In deze fase liggen contacten met overheden voor de hand. Belangrijk is dat ontwerpen niet in strijd zijn met beleidsessenties die als onveranderlijk moeten worden beschouwd. Dat zou latere realisering in de weg staan.

Nadat ambities en randvoorwaarden zijn geformuleerd, zullen er keuzes moeten worden gemaakt met betrekking tot ontwerpprincipes. De ervaring bij beide ontwerpprocessen leerde dat deze fase cruciaal is.

In hoeverre een ontwerp vernieuwend is en wat de aard van de vernieuwing is, wordt feitelijk in deze fase bepaald. Bovendien is een heldere formulering van ontwerpprincipes belangrijk omdat in vervolgfases waarin ideeën worden verzameld, een oriëntatie- en afwegingskader nodig is om ideeën te zeven en vervolgens tot integratie te komen. Een set van ontwerpprincipes biedt dan richting.

Aldus mondt deze tweede fase uit in een heldere formulering van de ontwerpopgave, inclusief randvoorwaarden, uitgangspunten en ontwerpprincipes.

3.4 De vormgeving van het ontwerpproces

Op basis van de ontwerpopdracht zal in de aansluitende derde fase het ontwerpproces zelf aandacht vragen. Daarbij komen twee aspecten aan de orde. Op de eerste plaats de ontwerpcondities. Welke procesvoorwaarden zijn nodig om de ontwerpopdracht tot een goed einde te brengen? Wezenlijk is dat er ruimte is voor afwijkende definities van problemen, verantwoordelijkheden en oplossingen. Sterker nog, bestaande percepties vormen juist onderdeel van het probleem. Het loslaten van thans breed geaccepteerde percepties is minder eenvoudig dan op het eerste gezicht lijkt. Er zijn consequenties aan verbonden die ingrijpend zijn. Laten we als voorbeeld het ondernemerschap binnen de landbouw nemen. Wezenlijk daarin is dat de ondernemer verantwoordelijkheid draagt voor het beheer van de onderneming en daartoe beslissingsbevoegdheid heeft. We constateerden dat er vooral vanuit de landbouw naar de maatschappij is gekeken. Een omkering van dat perspectief is niet eenvoudig. Het betekent dat vanuit een maatschappelijk perspectief naar de landbouw wordt gekeken. Weliswaar met als mogelijke uitkomst dat er een duurzamere inkomensbasis ontstaat, maar ook met als consequentie dat de ondernemer beslissingsbevoegdheid kwijtraakt. Dat staat nogal haaks op het beeld dat veel ondernemers hebben. Velen zullen eigen beschikkingsmacht binnen het bedrijf juist als de kern zien van het ondernemerschap. Sterker nog, het is mogelijk de basismotivatie waarom men heeft gekozen voor het ondernemerschap. Het is belangrijk dat dergelijke oriëntaties in de aanvangsfase expliciet aan de orde komen.

De vraag hoe moet worden omgegaan met overwegingen op het vlak van draagvlak en haalbaarheid houdt hiermee verband. Voorspelbaar is het risico dat het ontwerpproces wordt beïnvloed door overwegingen omtrent haalbaarheid en wenselijkheid. Dat gaat al gauw ten koste van het vernieuwende karakter van ideeën. In de ontwerpfase werkt dat verstorend. De neiging zal aanwezig zijn om ideeën op hun consequenties te onderzoeken en dus oordelend tegemoet te treden. Dat risico kan worden ondervangen door deelnemers bij de start van de ontwerpfase te vragen waar voor hen de grenzen liggen voor vernieuwing. Wat er niet ter discussie mag komen en welke overwegingen en zorgen daarbij een rol spelen. Men kan aansluitend de afspraak maken dat het resultaat

van ontwerpessies niet zal worden gepresenteerd voordat ontwerpen expliciet zijn getoetst aan deze overwegingen. En dat de uitkomst daarvan deel zal uitmaken van de rapportage over het ontwerp. In deze fase kan vruchtbaar gebruik worden gemaakt van creativiteitsbevorderende technieken. Deelnemers raken daardoor los van belangen en overtuigingen die hun huidige kijk op problemen en oplossingen bepalen. Ook kan het dienstig zijn dat vooronderstellingen en aannames die aan hun bestaande beelden ten grondslag liggen, expliciet worden gemaakt. Dat opent ruimte om consequenties te verkennen van alternatieve aannames en uitgangspunten.

Op de tweede plaats vraagt de institutionele structuur van het proces aandacht. Daarbij is allereerst de samenstelling van het ontwerpteam aan de orde. Om risico's zoals bovengenoemde te vermijden, verdient het aanbeveling om een drietal categorieën op te nemen in het team. Dat zijn op de eerste plaats belanghebbenden. Met name voor hen geldt de voorwaarde dat men zich los moet kunnen maken van bestaande beelden en belangen. Op de tweede plaats is van belang dat er mensen deelnemen die een sterke verbondenheid hebben met de regio maar die overigens niet tot bestaande partijen behoren. Zij kunnen bijdragen aan verbreding van het perspectief, zicht geven op nieuwe mogelijkheden en nieuwe coalities. Op de derde plaats moet voldoende creatieve kracht aanwezig zijn. Dat pleit ervoor om enkele externen toe te voegen; personen die creatieve ideeën combineren met inhoudelijke kennis op terreinen die voor een bepaalde regio relevant zijn. Te denken valt aan nieuwe financieringsconstructies of aan nieuwe vormen van participatie en besluitvorming. Een mogelijkheid is ook om parallel twee ontwerpteams aan dezelfde opdracht te laten werken, waarbij een team is samengesteld met personen uit de betreffende regio, terwijl tegelijkertijd een team van externe deskundigen aan de slag gaat. Daarbij kan ervoor worden gekozen om tussentijds ervaringen uit te wisselen. Een derde aspect van institutionele aard is de relatie naar partijen in de regio. Enerzijds is belangrijk dat het ontwerpproces niet wordt gedomineerd door haalbaarheidsoverwegingen op korte termijn, anderzijds zullen ontwerpen uiteindelijk al of niet gewijzigd in de praktijk moeten kunnen landen. Daarvoor is belangrijk dat er vanaf de aanvang verbindingen worden gelegd met de bestaande institutionele structuur. Een mogelijkheid daartoe biedt de vorming van een adoptieteam. Daarin kunnen op persoonlijke titel regionale bestuurders zitting nemen die overtuigd zijn van de noodzaak van vernieuwing, maar die zich uit hoofde van hun functie gebonden weten aan regels en zich bijgevolg niet kunnen binden aan nieuwe ontwerpen. Een dergelijk team kan een belangrijke rol spelen in de vervolgfase wanneer totstandgekomen ontwerpen onderwerp worden van debat en van onderzoek naar realiseerbaarheid. Daarmee komen we bij de volgende fase.

3.5

De link naar de praktijk

Nadat het ontwerp tot stand is gekomen, is de link naar de praktijk aan de orde. Gelet op de ingrijpendheid, de breedte en de aard van de

ontwerpen ligt het voor de hand om ontwerpen onderdeel te laten worden van een zo breed mogelijk regionaal debat. De ontwerpen raken immers niet slechts de direct betrokken partijen, maar doel is juist om een breder publiek te betrekken bij het dragen van verantwoordelijkheid voor het beheer van een regio. Daarvoor is dienstig dat ontwerpen worden uitgewerkt naar consequenties op handelingsniveau. Dat houdt in dat wordt aangegeven welke concrete bijdragen van personen en organisaties worden verwacht. Dat bevordert dat discussies niet vrijblijvend verlopen. Zo zullen verrekensystemen die aan wonen en aan woningbouw worden gekoppeld, een groot aantal burgers direct raken. Ook zal aan de orde komen in hoeverre voorstellen verplichtend dan wel op basis van vrijwilligheid moeten worden georganiseerd.