

Buurderij of Buurderijk?

Verkenning van samenleven
in bedrijf

Van Buurderij-ontwerp naar
Buurderij-pilots

Rapport in opdracht van InnovatieNetwerk, opgesteld door:
Gerwin Verschuur, Anne Stijkel, Sander Kooijman, Eric Hees en Anneke van Mispelaar, CLM, Culemborg

Dit rapport valt binnen het thema 'Duurzaam Ondernemen', project 'Buurderij'.



Postbus 19197
3501 DD Utrecht
tel.: 070 378 56 53
internet: <http://www.agro.nl/innovatienetwerk>

ISBN: 978 – 90 – 5059 – 338 – 0
Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.
Rapportnr. 07.2.156, Utrecht, juni 2007.

Voorwoord

De afgelopen jaren is onder regie van InnovatieNetwerk gewerkt aan ontwerpen voor een geheel nieuw type plattelandsbedrijven, 'Buurderijen' genaamd. Deze organisaties kenmerken zich door nieuwe functiecombinaties, nieuwe financieringsvormen en actieve betrokkenheid van burgers en andere partijen. Een van de uitgangspunten was dat landbouw veel meer is dan het efficiënt produceren van voedsel. Dat biedt nieuwe mogelijkheden. Zorglandbouw is daarvan slechts een voorbeeld. Ook stond de ambitie voorop dat de nieuwe ondernemingen duurzaam zouden moeten zijn – zowel economisch, ecologisch als sociaal.

In februari 2006 zijn twee ontwerpen voor Buurderijen aangeboden aan minister Veerman van LNV. Voor de ontwerpen bestaat in brede kring belangstelling. Dat geldt met name in gebieden waar de omstandigheden voor verdere schaalvergroting en specialisatie in de landbouw niet gunstig zijn, bijvoorbeeld vanwege aanwezige natuur- en landschapswaarden. Toch is het belangrijk dat er ook in die regio's landbouw blijft. In de loop van 2006 is hard gewerkt om Buurderijpilots van de grond te krijgen. Dat heeft ertoe geleid dat er thans in verschillende gebieden sprake is van concrete initiatieven.

Nu blijkt uit ervaring dat in een dichtgeregeld land als Nederland vernieuwingen vaak op gespannen voet staan met geldende regels. Dat geldt zeker, zoals bij Buurderijen het geval kan zijn, wanneer taken verschuiven van overheden naar de private sector of wanneer er sprake is van combinaties van functies die nieuw zijn en die dus niet passen binnen het planologisch beleid. Maar ook organisatorisch is er sprake van vernieuwing. Het gaat om nieuwe organisatieprincipes en nieuwe vormen van samenwerking. Dat was voor InnovatieNetwerk aanleiding om een opdracht te verstrekken aan een team onder leiding van

CLM Onderzoek en Advies BV om ervaringen met nieuwe wijzen van organiseren in beeld te brengen, uiteraard met de bedoeling om hiervan te leren. Wat is werkbaar in de praktijk? Tegen welke problemen loopt men aan? Voor welke oplossingen heeft men gekozen? Daartoe zijn enkele initiatieven geselecteerd. Deels hebben die betrekking op de landbouw en het platteland en deels zijn deze afkomstig uit andere domeinen. De opdracht luidde om deze initiatieven te beschrijven, te analyseren en er een verdiepingslag aan toe te voegen aan de hand van drie begrippen: verantwoordelijkheid, duurzaamheid en gezamenlijkheid.

Het resultaat treft u aan in dit rapport. Er is sprake van een rijk en gevarieerd beeld. Ieder die met organisatorische vernieuwing aan de slag wil, treft in dit rapport interessante ervaringen en nuttige informatie aan. Daarbij gaat het niet alleen om inhoudelijke ideeën en aanbevelingen, maar ook om nuttige suggesties voor het organiseren van veranderingsprocessen. De bevindingen en conclusies kunnen zeker ook goed van pas komen bij realisering van nieuwe projecten zoals Buurderijen.

Ik hoop van harte dat dit rapport een inspirerende bijdrage levert aan institutionele vernieuwing en beveel u daarom lezing ervan van harte aan.

Dr. G. Vos,
Directeur InnovatieNetwerk

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting 1

Summary 5

1. Inleiding 9

- 1.1 Ontwikkelingsstadia van de Buurderij 9
- 1.2 Procesbeschrijving 13
- 1.3 Leeswijzer 15

2. Principes en uitgangspunten 17

- 2.1 Richtinggevende principes en uitgangspunten 17
- 2.2 Tien kernvraagstukken 19
- 2.3 Wie doen er mee en waaruit bestaat de gezamenlijkheid? 20
- 2.4 De interactie en verhouding met de buitenwereld 20
- 2.5 Wederkerigheid in verrekening van lusten en lasten 21
- 2.6 Vrijheid en dwang in de organisatie van 'participatie' 22
- 2.7 Van ontmoeting naar welbegrepen eigenbelang in gezamenlijkheid 22
- 2.8 Afbakening van zelfregulering binnen kaders 23
- 2.9 Organisatie van besluitvorming 23
- 2.10 Transparantie in verantwoordelijkheidsverdeling 23
- 2.11 Duurzame ontwikkeling 24
- 2.12 Collectief eigendom van grond 24

3. Praktijkvoorbeelden 27

- 3.1 EVA Lanxmeer 27
- 3.2 It Skewiel 36
- 3.3 Warmonderhof 44
- 3.4 Wheels4all 52
- 3.5 Urtica de Vijfsprong 59
- 3.6 Zonnehoeve 67
- 3.7 Noppes 76

4. Parels en processen 87

- 4.1 Zeven schitterende parels 87
- 4.2 Buurderijke processen 91

Bijlage I: Deelnemers 95

Samenvatting

In het project *‘Verkenning van samenleven in bedrijf: Van Buurderij-ontwerpen naar Buurderij-pilots’* hebben we voortgebouwd op twee Buurderij-ontwerpen en een startnotitie van InnovatieNetwerk over nieuwe organisatievormen op het platteland. En wel op drie punten:

1. We hebben zichtbaar gemaakt dat er al praktijkervaring is opgedaan met patroondoorbrekende nieuwe organisatievormen, zowel op het platteland als in de stad. We hebben een aantal parels geïdentificeerd waar gezamenlijkheid, verantwoordelijkheidsverdeling en duurzaamheid op een nieuwe manier zijn vormgegeven.
2. We hebben de achterliggende uitgangspunten en principes van zeven initiatieven zichtbaar gemaakt en de praktische uitwerking ervan beschreven. We hebben de uitgangspunten en principes gebundeld in tien kernvraagstukken.
3. We hebben proceskenmerken ontdekt die tot de patroondoorbrekende nieuwe organisatievormen hebben geleid. De titel van dit rapport is ‘Buurderij of Buurderijk?’. Deze vraagstelling heeft betrekking op de Buurderij als vorm versus een Buurderijk proces. De proceskenmerken zijn minstens zo interessant als de bijzondere vormen die in het proces ontstaan. De belangrijkste uitdaging voor Buurderij-pilots is om de proceskwaliteit te vergroten.

Aanpak

Het project is uitgevoerd door CLM Onderzoek en Advies BV in samenwerking met Bureau Buiten en Triple I-S. Dit projectteam heeft op basis van een lijst met uitgangspunten en principes zeven initiatieven geselecteerd en in samenwerking met de initiatiefnemers beschreven. De zeven initiatieven zijn: de wijk EVA Lanxmeer in Culemborg, zorg- en welzijnsinstelling It Skewiel in Trynwâlden, agrarische opleiding De Warmonderhof in Dronten, landelijke autodeelvereniging Wheels4all, therapeutische leef-werkgemeenschap Urtica

de VijfSprong in Vorden, multifunctionele boerderij Zonnehoeve in Zeewolde en ruilnetwerk Noppes in Amsterdam. Dat heeft geleid tot een werkdocument dat met de betrokkenen gezamenlijk is besproken. In het rondetafelgesprek verschoof de focus van vorm naar proces. In een verdiepende workshop met mensen die betrokken zijn bij Buurderij-ontwerpen en Buurderij-pilots zijn de proceskenmerken uitgediept. Deze aanpak heeft geleid tot drie resultaten die een handreiking bieden voor de ontwikkeling van Buurderij-pilots in de toekomst. De drie resultaten zijn:

- Tien kernvraagstukken voor Buurderij-ontwikkeling;
- Zeven parels van patroon doorbrekende nieuwe organisatievormen;
- Proceskenmerken van Buurderij-ontwikkeling.

Kernvraagstukken voor Buurderij-ontwikkeling

Het eerste resultaat is dat een lijst met 34 principes en uitgangspunten is gebundeld in tien kernvraagstukken voor Buurderij-ontwikkeling. Deze vraagstukken geven de zoekrichting van Buurderij-ontwikkeling aan:

1. Wie doen er mee en waaruit bestaat de gezamenlijkheid
2. De interactie en verhouding met de buitenwereld
3. Wederkerigheid in verrekening van lusten en lasten
4. Vrijheid en dwang in de organisatie van 'participatie'
5. Van ontmoeting naar welbegrepen eigen belang in gezamenlijkheid
6. Afbakening van zelfregulering binnen kaders
7. Organisatie van besluitvorming
8. Transparantie in verantwoordelijkheidsverdeling
9. Duurzame ontwikkeling
10. Collectief eigendom van grond

Zeven parels van patroon doorbrekende nieuwe organisatievormen

Er wordt in de praktijk al met deze vraagstukken gewerkt en ze zijn voor een deel 'opgelost' in nieuwe organisatievormen. In de zeven initiatieven waarmee in dit project is samengewerkt, zijn bijzondere vormen van gezamenlijkheid, verantwoordelijkheidsverdeling en duurzame ontwikkeling ontstaan. Deze noemen wij 'parels'.

1. In de woonwijk EVA Lanxmeer wordt met het concept 'mandelig gebied' gewerkt. Dat is gezamenlijk eigendom van een tuin die gezamenlijk wordt gebruikt en onderhouden.
2. In It Skewiel, de 'supermarkt voor welzijn en geluk', wordt aangesloten bij innerlijke drijfveren van bewoners en ruimte geboden voor eigen initiatief, waardoor mensen zelf verantwoordelijkheid nemen.
3. In landbouwopleiding de Warmonderhof maken agrarische ondernemers deel uit van het onderwijzend personeel.
4. In autodeelproject Wheels4all zijn de auto's in eigendom van de vereniging en wordt door slim gebruik van moderne communicatiemiddelen het gebruik van auto's gedeeld, en ontstaat gezamenlijkheid.
5. In de therapeutische leef-werkgemeenschap de VijfSprong is werken essentieel onderdeel van het leer- en genezingsproces van hulpvragers en de ontplooiing van zorgvragers.

6. In de multifunctionele boerderij Zonnehoeve wordt samengewerkt aan de opvoeding van de kinderen en springen ondernemers en werknemers in als een taak te zwaar wordt voor één persoon.
7. In het lokale ruilnetwerk Noppes wordt het principe van wederkerigheid in praktijk gebracht.

Proceskenmerken van Buurderij-ontwikkeling

Niet alleen de uiteindelijke vorm van de parel is interessant. Minstens zo belangrijk is het ontwikkelingsproces tot parel. Daar hebben we extra aandacht aan besteed, en daarbij zijn enkele proceskenmerken opgevallen, waar Buurderij-pilots mee kunnen werken:

1. Investeer in een gezamenlijk ideaal en veranker dat aan de top. Werk een onweerstaanbaar gezamenlijk beeld van de toekomst uit waaraan mensen zich voor langere tijd willen verbinden.
2. Creëer veilige 'ruimte' voor eigen initiatief en (gedeelde) verantwoordelijkheid van betrokkenen.
3. Creëer ontmoetingscondities zodat mensen zich kunnen verbinden en zich op elkaar kunnen afstemmen.
4. Leer dingen te kunnen 'laten' en te wachten op het goede moment.
5. Onderken het belang van de *local leader*, de zelfbewuste initiator (*change agent*) met de kwaliteiten om verbindingen te maken met mensen en organisaties.
6. Onderscheid stadia en rollen in het ontwikkelingsproces (bijv. dragenden en niet-dragenden) en leg taken, commitments en afspraken kort maar krachtig vast.
7. Onderken de begrenzingen van het initiatief (ruimtelijk, sociaal-cultureel en financieel) en werk daarbinnen.
8. Sta open voor het onverwachte.
9. Ga uit van al doende leren en al lerende doen. Benut de kans van het leren door schade en schande.
10. Bouw rustmomenten en vieringen in.

In the project *“Exploring society in business. From rural community designs to rural community pilots”* we built on two rural community designs and a kick-off memo by InnovationNetwork about new organizational forms in the rural regions, focusing on three points in particular:

1. We illustrated how practical experience has already been gained of new and mould-breaking organizational forms, in both rural and urban areas. We identified a number of shining examples of a new approach to “community”, the sharing of responsibility and sustainability.
2. We discussed the underlying assumptions and principles behind seven initiatives, and described how they were put into practice. We combined the assumptions and principles in ten key issues.
3. We discovered process features which produced the mould-breaking organizational forms. The title of this report is “Rural Community or Rural Nation Community?”, alluding to the contrast between rural communities as a form and “rural nation communities” as a process. The process features are at least as interesting as the special forms which arise in the process. The main challenge facing rural community pilots is to improve process quality.

Approach

The project was carried out by CLM Onderzoek en Advies BV in collaboration with Bureau Buiten and Triple I-S. This project team selected seven initiatives, based on a list of assumptions and principles, and described those initiatives in collaboration with the initiators. The seven initiatives are: the EVA Lanxmeer district in Culemborg, the It Skewiel care and welfare institution in Trynwâlden, de Warmonderhof agricultural training centre in Dronten, the national car-sharing organization Wheels4all, the therapeutic life-work society Urtica de Vijf-

sprong in Vorden, the multifunctional farm Zonnehoeve in Zeewolde and the Noppes exchange network in Amsterdam. This consultation resulted in a working document, which was discussed with everyone involved. At the roundtable meeting, the focus shifted from form to process. A more exploratory workshop was staged for the people involved in farming community designs and farming community pilots, to explore the process features in greater depth. This approach produced three outcomes, which provide a basic framework for the development of rural community pilots in the future. The three outcomes are:

- Ten key issues for rural community development
- Seven shining examples of mould-breaking, new organizational forms
- Process features of rural community development

Key issues for rural community development

The first outcome is that a list of 34 principles and assumptions has been combined to form ten key issues for rural community development. These issues set out the general direction of rural community development.

1. Who is involved and what constitutes community
2. Interaction and relationship with the outside world
3. Reciprocity of benefits and drawbacks
4. Freedom and compulsion in the organization of “participation”
5. From first meeting to a full understanding of individual interest in a community
6. Delimitation of self-regulation within frameworks
7. Decision-making organization
8. Transparency in the sharing of responsibility
9. Sustainable development
10. Collective ownership of land

Seven shining examples of mould-breaking, new organizational forms

These issues have already been addressed in practice, and to some extent have been resolved with new organizational forms. Special forms of community, the sharing of responsibility and sustainable development were established in the seven initiatives involved in this project. We refer to these as shining examples.

1. The EVA-Lanxmeer residential district experimented with the concept of joint ownership, or, to be precise, joint ownership of a garden which is used and maintained by a group of people.
2. In It Skewiel, the “supermarket of wellbeing and happiness” concept aligns with residents’ personal motivations and allows scope for individuals to take the initiative, encouraging people to take responsibility.
3. At the Warmonderhof agricultural training centre, agricultural entrepreneurs are part of the teaching staff.
4. In the car-sharing project Wheels4all, the cars are owned by the association and, by making clever use of modern communication tools, the use of cars is shared and a community spirit is created.
5. At the “Vijfsprong” therapeutic life-work society, work is an essential component of the learning and recovery process of those

seeking assistance, and of the personal development of care providers.

6. On the multifunctional farm “Zonnehoeve”, educating children is a shared task and entrepreneurs and workers jump in if a task becomes too difficult for 1 person.
7. In the local “Noppes” exchange network, the principle of reciprocity is put into practice.

Process features of rural community development

It's not just the ultimate form that is interesting. At least as important is the development process involved in becoming a “shining example”. We paid particular attention to this process, and identified a number of process features which can be used by rural community pilots.

1. Invest in a shared ideal, and tie up that ideal at the top. Develop a compelling, shared vision of the future to which people want to commit for the long haul.
2. Create safe “space” for individual initiative and (shared) responsibility from the people involved.
3. Create conditions for people to meet, so that they can connect and forge harmonious relationships.
4. Learn how to “let things be” and wait for the right moment.
5. Recognize the importance of the “local leader”, the self-confident initiator (change agent) with the qualities to forge ties with people and organizations.
6. Distinguish separate stages and roles in the development process (e.g. supporting and non-supporting) and record tasks, commitments and agreements succinctly but effectively.
7. Recognize the limitations of the initiative (spatial, socio-cultural and financial) and work within those confines.
8. Be open to the unexpected.
9. Work on the premise of learning by doing and doing by learning. Use the opportunity to learn from experience.
10. Allow time for relaxation and celebration.

1. Inleiding

Dit is het eindrapport van het project ‘Verkenning van samenleven in bedrijf. Van Buurderij-ontwerpen naar Buurderij-pilots’. In de ontwikkelingsstadia wordt beschreven welke stappen er aan dit project vooraf zijn gegaan. Daarna beschrijven we de procesgang van dit project en ten slotte volgt de leeswijzer voor het gehele rapport.

1.1 Ontwikkelingsstadia van de Buurderij

De aanleiding

De landbouw staat voor ingrijpende vernieuwingen. InnovatieNetwerk werkt aan dergelijke vernieuwingen, onder andere binnen het thema ‘Transitie Duurzame Landbouw’. Dit gebeurt door het maken van nieuwe ontwerpen en vervolgens door te proberen dergelijke ontwerpen in de praktijk toe te passen. Zo zijn er plannen voor agro-productieparken waar op vernieuwende wijze voedsel zal worden geproduceerd. De nadruk ligt hierbij op verdere rationalisatie via schaalvergroting in combinatie met sterker rekening houden met maatschappelijke wensen op de terreinen duurzaamheid en dierenwelzijn. Daarnaast zoeken veel ondernemers hun toekomst in verbreding. Te denken valt aan activiteiten als beheer van natuur en landschap, zorgboerderijen, streekproducten, recreatie, toerisme, enz. In de praktijk zijn er intussen veel voorbeelden van bedrijven waar met succes naar verbreding is gezocht. Maar de ervaring leert ook dat verbreding niet altijd en overal een oplossing biedt. Soms is

regelgeving een belemmerende factor. Of de vraag naar nieuwe diensten blijft achter bij het aanbod. Ook kan er behoefte zijn aan nieuwe vormen van ondernemerschap.

Bovendien is het erg onwaarschijnlijk dat de overheid aan agrariërs zulke forse vergoedingen gaat betalen dat de inkomensproblemen worden opgelost.

Van Boerderij naar Buurderij

Dat alles is eind 2003 voor InnovatieNetwerk aanleiding geweest om zich af te vragen op welke manier de verbreding zou kunnen worden gestimuleerd. Welke vernieuwingen zijn daarbij nodig? Eerst is begonnen met een analyse van ervaringen en problemen. Waar loopt vernieuwing op vast? Hoe kunnen blokkades worden doorbroken? Die analyse mondde uit in het rapport 'Van Boerderij naar Buurderij', dat medio 2004 verscheen. In dit rapport staat de relatie tussen landbouw en platteland centraal. Enkele belangrijke conclusies uit het rapport zijn:

1. De verhouding tussen lusten en lasten is verstoord. Er moet een nieuw evenwicht komen tussen wat geld oplevert (woningbouw, bedrijfsterreinen) en wat geld kost (natuur, landschap, extensieve vormen van landbouw).
2. De verantwoordelijkheid voor het beheer van het platteland is niet goed geregeld. Die ligt thans voor een groot deel bij betrekkelijk anonieme organisaties zoals provincies, gemeenten, waterschappen en grote natuurorganisaties. Mede door schaalvergroting is er als het ware van de burgers weg georganiseerd. Verantwoordelijkheid heeft geen gezicht meer.
3. Tegelijkertijd is er sprake van individualisering. Burgers voelen zich minder verantwoordelijk voor het beheer van hun eigen omgeving. De sociale cohesie vermindert. Gezamenlijkheid verdwijnt.

Behoeft aan nieuwe ontwerpen

Het rapport mondde uit in de aanbeveling om ontwerpen te maken voor een nieuw type plattelandsbedrijf waarin burgers participeren en waar nieuwe financierings- en organisatieconcepten aan de orde zijn. Daartoe zijn in de loop van 2004 twee opdrachten verleend. Bij beide opdrachten is uitvoerig stilgestaan bij het formuleren van nieuwe principes. Op welke punten zouden de nieuwe plattelandsbedrijven moeten afwijken van de wijze waarop de relaties tussen stad en platteland thans zijn georganiseerd? De volgende uitgangspunten en principes hebben een belangrijke plaats gekregen¹.

- Er is behoefte aan een **nieuwe vorm van sturing**. We mogen niet (en zeker niet blindelings) vertrouwen op de werking van de markt. Wat economisch niet profijtelijk is, dreigt voortdurend in de knel te komen. Maar ook de regelgeving door de overheid kent grote nadelen. Daarom is gezocht naar een derde sturingsweg, waarbij de verantwoordelijkheid voor voedselproductie en beheer van de groene ruimte weer bij burgers wordt gelegd. Burgers dienen nadrukkelijker en op een niet-vrijblijvende wijze te worden betrokken bij hun eigen woon- en leefomgeving. Dat leidt tot nieuwe vormen van financiering en besluitvorming die in de ontwerpen worden uitgewerkt.
- Verder is een van beide ontwerpen gebaseerd op **wederkerigheid** als organisatieprincipe. De bedoeling daarvan is om vrijblijvendheid

¹ Dit zijn de uitgangspunten en principes die InnovatieNetwerk presenteerde in de nieuwsbrief 'Nieuwe ontwerpen voor Buurderijen' in mei 2005. In de ontwerpen zelf staan nog meer en andere uitgangspunten en principes.

te doorbreken. Er wordt niet vertrouwd op vrijwilligheid. Want de ervaring leert dat het risico van zogenoemde *freeriders* erg groot is: mensen die wel invloed claimen maar die niet bereid zijn tot enige inspanning. Door nieuwe vormen van wederkerigheid kan de cohesie binnen een Buurderij worden versterkt en wordt vrijblijvendheid doorbroken. In de besluitvorming komt dat tot uitdrukking. Het uitgangspunt is dat wie veel betekent voor een regio, ook meer zeggingskracht krijgt. Daaraan gekoppeld is het principe dat het beheer van een regio op een zo laag mogelijk niveau wordt georganiseerd. Wat in een buurtschap kan worden geregeld, hoeft niet via Brussel te lopen.

- Op de derde plaats wijken de ontwerpen nogal af van de wijze waarop de **verantwoordelijkheid** op regionaal niveau thans is georganiseerd. De verhouding tussen overheden en private partijen verandert ingrijpend. Taken die nu bij overheden liggen, verschuiven naar de Buurderijen.
- Een vierde punt is dat er **nieuwe vormen van verrekening komen tussen wat geld opbrengt op het platteland en wat geld kost**. Dat kan bijvoorbeeld via een verrekenfonds op gemeentelijk niveau. Ook wordt gewerkt aan een systeem van verhandelbare ontwikkelingsrechten dat is aangepast aan de Nederlandse omstandigheden. Ook is sprake van een systeem van omgekeerde planschade. Wie een huis heeft met vrij uitzicht, betaalt een bijdrage aan het beheer van het gebied via een aan de eigendom gekoppelde erfdiensbaarheid. Immers, de waarde van een huis is mede afhankelijk van de kwaliteiten in de omgeving.
- Tot slot is er sprake van **nieuwe functiecombinaties**. Buurderijen leveren ook bijdragen aan de leefbaarheid in plattelandskernen. Er wordt gestudeerd op een regionale dienstenbank als onderdeel van een Buurderij.

Verdieping en verbreding

Tijdens het werken aan de ontwerpen voor Buurderijen groeide het besef dat de problematiek rond landbouw en platteland niet op zichzelf staat maar in menig opzicht illustratief is voor problemen die in een veel breder maatschappelijk verband spelen. Dan gaat het om vreemding tussen burger en bestuur, om nieuwe vormen van cohesie als tegenwicht voor schaalvergroting, globalisering en individualisering. In dat opzicht vormen Buurderijen spannende voorbeelden van bestuurlijke vernieuwing: nieuwe organisatievormen, doorbreking van de vaak starre verhouding tussen publieke en private sector, schaalverkleining in plaats van schaalvergroting, een nieuwe vorm van burgerschap.

In een essay dat eveneens recent is verschenen ('Op zoek naar ontwerpprincipes voor een nieuw systeem van verantwoordelijkheden op het platteland') is een en ander verder uitgewerkt. Landbouw en platteland als spannend werkterrein, maar ook als inspiratiebron voor bestuurlijke en organisatorische vernieuwing in Nederland.

Op 15 februari 2006 heeft minister Veerman de volgende twee ontwerpen en drie rapporten in ontvangst genomen over de Buurderij:

- Janine Caalders. 'Een aandeel in de toekomst van het platteland. Een ontwerp voor een Buurderij.' Bureau Buiten, Bureau voor Economie en Omgeving. Met bijdragen van een breed samengesteld

ontwerpteam.

- Gerwin Verschuur, Piet de Kroon, Anne Stijkel, Sander Tideman en Hank Monrobey. 'Het leven in bedrijf. Een ontwerp voor een Buurderij.'
- M.C.H. Wagemans. 'Van Boerderij naar Buurderij; op zoek naar een nieuwe organisatievorm op het platteland.'
- M.C.H. Wagemans. 'Ontwerpen voor nieuwe plattelandsbedrijven. Een introductie van twee ontwerpen voor Buurderijen.'
- M.C.H. Wagemans. 'Op zoek naar ontwerpprincipes voor een nieuw systeem van verantwoordelijkheden op het platteland. Een essay over bestuurlijke vernieuwing.'

Verkenning van samenleven in bedrijf. Van Buurderij-ontwerpen naar Buurderij-pilots

Nadat de rapporten met ontwerpen voor nieuwe plattelandsondernemingen waren verschenen, was de stap naar de praktijk aan de orde. In 2006 is gewerkt aan de identificatie en voorbereiding van meerdere Buurderij-pilots. Daarbij is ook geconstateerd dat er op onderdelen van de Buurderij-ontwerpen al praktijkervaringen bestaan. Die ervaringen leken op het eerste gezicht veelbelovende aanknopingspunten te bieden om het Buurderij-concept op de grond te zetten, en meer concrete handreikingen te bieden aan Buurderij-pilots. Om maximaal gebruik te maken van dergelijke ervaringskennis heeft InnovatieNetwerk opdracht gegeven aan CLM Onderzoek en Advies BV, Buiten, Bureau voor Economie en Omgeving en Triple I-S tot het uitvoeren van het project 'Verkenning van samenleven in bedrijf. Van Buurderij-ontwerpen naar Buurderij-pilots.'

Het project heeft drie doelen:

- **Inventariseren van concrete patroondoorbrekende ervaringen** rond drie centrale thema's: de organisatie van gezamenlijkheid, verantwoordelijkheidsverdeling en duurzaamheid (ecologisch, sociaal en economisch). We willen meer duidelijkheid op de vraag of de concrete aanpak waarvoor is gekozen naar tevredenheid werkt en aan welke kritische randvoorwaarden moet worden voldaan om het goed te laten werken.
- **Reflecteren op de concrete ervaringen** en op de betekenis ervan voor het in de praktijk toepassen van de principes en uitgangspunten. De gezamenlijke reflectie zal voor de initiatieven zelf nuttig moeten zijn, maar ook zinvol voor de mensen die samen werken aan de organisatie van nieuwe samenwerkingsvormen op het platteland.
- **Verdiepen van de drie thema's** op basis van de concrete ervaringen in de richting van (nieuwe) vraagstellingen en uitdagingen voor de Buurderij-pilots.

Aan deze doelen is in acht stappen gewerkt (zie procesbeschrijving).

Buurderij-pilots

In 2007 zullen enkele regionale pilots verder worden begeleid totdat ze zelfstandig verder kunnen. Er lopen enkele initiatieven in de Haarlemmermeer en er is een project op Schouwen-Duiveland in voorbereiding. Ook vanuit enkele andere regio's is belangstelling getoond, maar deze initiatieven hebben nog niet de fase van een pilot bereikt.

1.2

Procesbeschrijving

In dit project ‘Verkenning van samenleven in bedrijf. Van Buurderij-ontwerpen naar Buurderij-pilots’ zijn acht stappen gezet:

1. Er is een overzicht gemaakt van 34 uitgangspunten en principes die in de serie Buurderij-publicaties naar boven komen. Die uitgangspunten zijn verdeeld in drie categorieën: gezamenlijkheid, verantwoordelijkheidsverdeling en duurzame ontwikkeling. Dit overzicht is allereerst gebruikt bij de selectie van praktijkvoorbeelden waarbij sprake kan zijn van interessante ervaringen die bij de ontwikkeling van Buurderij-pilots kunnen worden benut.
2. Uit een totaal van 20 projecten zijn vervolgens 7 initiatieven geselecteerd waarin een groot aantal van deze uitgangspunten en principes in de praktijk is toegepast. De toepassing heeft tot patroon doorbrekende nieuwe vormen van gezamenlijkheid en verantwoordelijkheidsverdeling geleid. De 7 initiatieven bestrijken verschillende sectoren (multifunctioneel).
3. De praktijkervaringen van de 7 initiatieven zijn beschreven aan de hand van gemiddeld 10 (van de 34) uitgangspunten en principes. Voor de casusbeschrijvingen is gebruikgemaakt van interviews en documentanalyse.
4. De 34 uitgangspunten en principes zijn gebundeld in 10 kernvraagstukken van Buurderij-ontwikkeling ter voorbereiding op een rondetafelgesprek met de initiatiefnemers. De casusbeschrijvingen en de vraagstukken zijn gepresenteerd in een werkdocument.
5. Vervolgens is een rondetafelgesprek georganiseerd met de initiatiefnemers. Deze ontmoeting vond plaats op de Warmonderhof op 19 juni 2006. Tijdens dat gesprek stelden de initiatiefnemers zich met behulp van beeldmateriaal aan elkaar voor en werden in drie groepen in totaal 5 van de 10 vraagstukken besproken. Tijdens de plenaire bespreking wilden we de inzichten tot een synthese brengen in een Buurderij-ontwerp. Het inzicht dat daarbij doorbrak is dat je de Buurderij-ontwikkeling op twee manieren kunt benaderen: met de nadruk op de organisatievorm of met de nadruk op het ontwikkelingsproces. De procesbenadering bleek aantrekkelijker want de 10 kernvraagstukken van Buurderij-ontwikkeling laten zich vertalen in (Buurderijke) proceskenmerken (zie 2.4). De nadruk op de organisatievorm lijkt minder aantrekkelijk, want het heeft als nadeel dat het een blauwdruk schept waarin mensen zich niet kunnen vinden.
6. Er zijn uit de initiatieven 7 patroon doorbrekende vormen, 7 parels, gedestilleerd ter voorbereiding op een verdiepende workshop. Alle deelnemers aan de rondetafel werd gevraagd welke initiatieven zij zagen als de parels die het waard waren om in een verdiepende workshop verder te verkennen. Een parel is de meest aansprekende vorm van gezamenlijkheid, verantwoordelijkheidsverdeling en

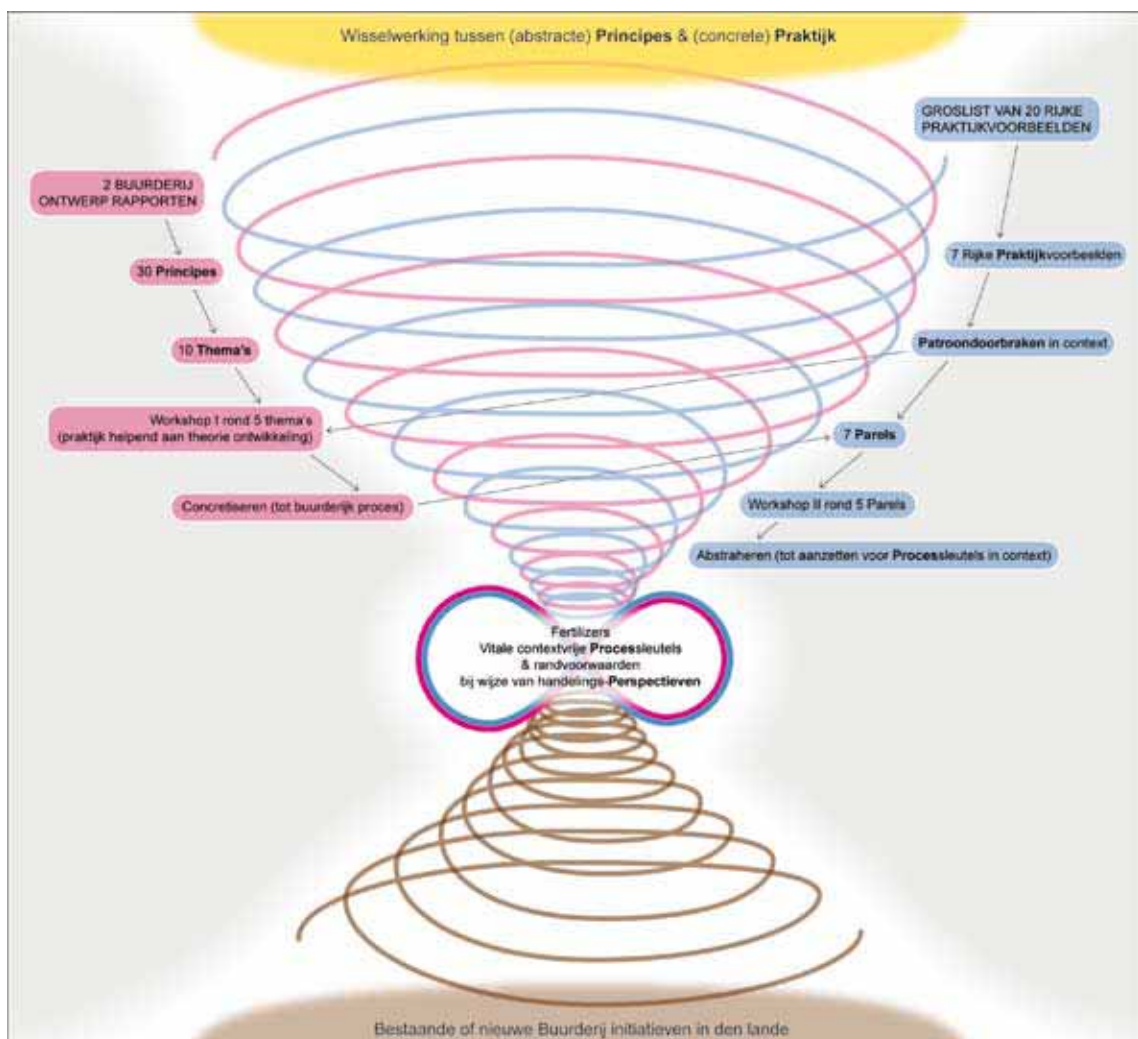
duurzame ontwikkeling die in een initiatief is uitgekristalliseerd. Daarbij ging het ons niet (langer) om de vorm maar om het ontwikkelingsproces tot parel.

7. De verdiepende workshop met de initiatiefnemers en andere betrokkenen bij de Buurderij-ontwikkeling vond plaats in de wijk EVA Lanxmeer op 20 november 2006. Tijdens die workshop werden 5 van de 7 initiatieven in een *hot seat* scherp bevraagd op het ontwikkelingsproces tot parel, met de nadruk op blokkades die onderweg werden ontmoet en wat werd gedaan (of nagelaten) om de blokkades op te heffen. Daaruit werden in een plenaire bespreking conclusies getrokken over de initiators, de gedeelde waarden en uitgangspunten en krachtige randvoorwaarden.

8. Voor dit eindverslag werden de ervaringen en inzichten die zijn opgedaan in dit project vertaald naar handelingsperspectieven. Er zijn drie handreikingen voor handelingsperspectieven van zelfstandige (Buurderij-)pilots uitgewerkt:

- Principes en uitgangspunten;
- Praktijkvoorbeelden;
- Parels en processen.

Terugkijkend op de aanpak hebben we permanent de wisselwerking tussen abstracte principes en concrete praktijk gezocht, steeds vanuit een iets verschuivend perspectief (zie onderstaande figuur)



1.3

Leeswijzer

De drie handreikingen voor handelingsperspectieven van zelfstandige Buurderij-pilots zijn verdeeld over de komende drie hoofdstukken.

In hoofdstuk 2 worden principes en uitgangspunten gebundeld in tien kernvraagstukken voor Buurderij-ontwikkeling. De tussenstappen die tot deze tien vraagstukken hebben geleid, worden hier ook zichtbaar.

In hoofdstuk 3 worden zeven praktijkvoorbeelden beschreven, deels aan de hand van de principes en uitgangspunten uit hoofdstuk 2.

Uit elk initiatief hebben we één parel gedestilleerd die we in de verdiepende workshop hebben bevraagd op het ontwikkelingsproces.

Die parels en de lessen uit de ontwikkelingsprocessen van de gekozen praktijkvoorbeelden beschrijven we in hoofdstuk 4.

2.

Principes en uitgangspunten

De ontwikkeling van de Buurderij begon met een analyse van weef-fouten en de formulering van focusvragen voor nieuwe organisatievormen op het platteland. Die focusvragen rond gezamenlijkheid, verantwoordelijkheidsverdeling en duurzame ontwikkeling hebben twee ontwerpteam uitgedaagd om antwoorden te vinden, die expliciet zijn gemaakt in principes en uitgangspunten. In dit project zijn die principes en uitgangspunten (gedeeltelijk) getoetst aan de praktijk en samengevat in tien kernvraagstukken waarmee in de praktijk verdergewerkt kan worden.

2.1

Richtinggevende principes en uitgangspunten

De Buurderij wordt in de beschikbare publicaties gedefinieerd aan de hand van expliciete principes en uitgangspunten. Die zijn rijp en groen gebundeld en per thema gepresenteerd in het onderstaande overzicht. We hebben ze gebundeld in drie thema's: 1) gezamenlijkheid, 2) verantwoordelijkheidsverdeling en 3) duurzame ontwikkeling. In de casusbeschrijvingen hebben we ernaar gestreefd om per principe of uitgangspunt de ervaringen van ten minste twee initiatieven te beschrijven. Het doel daarvan was om verschillende praktische uitwerkingen van die principes en uitgangspunten te krijgen, waarover zinvolle gezamenlijke reflectie mogelijk kan zijn. Bovendien wordt het zo mogelijk om uit te stijgen boven de ervaringen van elk initiatief (casuïstiek) en om meer algemeen toepasbare kennis te ontdekken.

Gezamenlijkheid

Niet alleen functies maar ook mensen staan centraal
 Een organisatie op maat van de mens (van grootschalig naar kleinschalig)
 Continuïteit en stabiliteit; in staat tot zelfcorrectie en zelfreïninging
 'Ballotage' van nieuwe toetreders op basis van commitment
 Open relatie en interactie met de buitenwereld, als levend en lerend organisme
 Open voor nieuwe toetredende partners (permanent of tijdelijk)
 Lerende organisatie op verschillende niveaus: sturen op basis van resultaten; ervaring, reageren op veranderende omgeving
 Interne cohesie door wederkerigheid naast efficiency
 Ontmoeting door invullen publieke ruimte als tegenwicht voor individualisering
 Variabele betrokkenheid: van interesse oplopend tot participatie
 Welbegrepen eigenbelang (bij voorkeur een Triple P-belang)
 Verrekening van lusten en lasten
 Hervreiding van geld van harde (rode) naar zachte (groene) functies
 Veel ruimte voor individuele en gezamenlijke zingeving
 Samenhang op basis van erkende diversiteit tussen mensen: leeftijden, afkomst, gezondheid (in plaats van veronderstelde gelijkheid)
 Niet alleen commerciële goederen en diensten maar ook zorg, educatie, stilte, etc.

Verantwoordelijkheidsverdeling

Alle mensen in de regio kunnen participeren (bijv. in dialoog)
 Zelfregulering binnen kaders naast hiërarchische sturing
 Sociocratische besluitvorming (zo laag mogelijk; op handelingsniveau; gebaseerd op kennis, monitoring en evaluatie; gebaseerd op consent)
 Verhoudingen binnen de organisatie zijn direct transparant
 Zeggenschap is gekoppeld aan verantwoordelijkheid, inzet en talenten
 Eindverantwoordelijkheid voor functies bij ondernemers (boer, landschapsbeheerder, bouwbeheerder, zorgverlener en leer & zin-coach)
 Verantwoordelijkheid naar de regio toe georganiseerd met een gezicht voor inrichting en beheer van de omgeving
 Voornaamste sociale arrangement is algemene vergadering (o.a. voor bestemming winst)

Duurzame ontwikkeling

Duurzaamheid als basis, 3P's, geen afwenteling tussen en binnen de P's en ook niet in ruimte (elders) en in tijd (toekomstige generaties)
 Maximale autarkie qua kringlopen (niet qua ideeën)
 Kringlopen sluiten op zo laag mogelijk niveau
 Verbinden van functies: landbouw en voeding, natuur en landschap, wonen en werken, zorg en welzijn, leren en zingeving
 Functionele lengte van ketens
 Zichtbare hoofdlocatie waar functies bijeenkomen
 De organisatie is zelfdragend, onafhankelijk van subsidies
 Maat van beloning is niet de arbeidstijd maar het positieve effect van de arbeid
 Investeerders ontvangen geen rente maar profiteren van waardeinstijging en ze krijgen gebruiksrechten
 Collectief eigendom van grond en gebouwen; gebruiksrecht toegewezen aan bepaalde gebruikers

2.2

Tien kernvraagstukken

Om uit te stijgen boven de ervaringen van elk initiatief (casuïstiek) en meer algemeen toepasbare kennis te ontdekken, is als voorbereiding op het rondetafelgesprek met de initiatiefnemers een vergelijking gemaakt van de wijze waarop de initiatieven de principes en uitgangspunten hebben toegepast. Die vergelijking is echter niet in het werkdocument opgenomen omdat het projectteam voorzag dat het niet stimulerend zou zijn voor het gesprek. Dertig principes en uitgangspunten is wat veel van het goede, zelfs wanneer de wat minder sterke eruit gefilterd worden. Bovendien zou de nadruk daardoor te veel op de principes en uitgangspunten komen te liggen. Terwijl we juist ook in de kracht van de praktijkinitiatieven zelf geïnteresseerd waren. Om in het rondetafelgesprek een balans tussen theorie en praktijk mogelijk te maken, hebben we de principes en uitgangspunten gebundeld in tien kernvraagstukken waarmee we het rondetafelgesprek zijn ingegaan.

Die kernvraagstukken voor Buurderij-ontwikkeling zijn:

1. Wie doen er mee en waaruit bestaat de gezamenlijkheid
2. De interactie en verhouding met de buitenwereld
3. Wederkerigheid in verrekening van lusten en lasten
4. Vrijheid en dwang in de organisatie van 'participatie'
5. Van ontmoeting naar welbegrepen eigen belang in gezamenlijkheid
6. Afbakening van zelfregulering binnen kaders
7. Organisatie van besluitvorming
8. Transparantie in verantwoordelijkheidsverdeling
9. Duurzame ontwikkeling
10. Collectief eigendom van grond

De tien kernvraagstukken zijn een synthese van een aantal samenhangende principes en uitgangspunten. Dat is in een aantal gevallen een flinke lijst geworden. De inzet tijdens het gesprek was om te spelen met theorie en praktijk, door elkaar zodanig te bevragen dat we van elkaar snappen hoe het principe of uitgangspunt in een initiatief is uitgewerkt, wat er is geleerd om het goed te laten werken, wat kritische condities zijn om het te laten werken, en wat de zin en onzin van het principe is. In de volgende paragrafen behandelen we ze alle tien. De geformuleerde vragen kunnen Buurderij-pilots of andere initiatieven nog jarenlang uitdagen om goed werkende antwoorden te vinden.

2.3

Wie doen er mee en waaruit bestaat de gezamenlijkheid?

Principes en uitgangspunten:

- Ballotage van toetreders op basis van commitment
- Alle mensen in de regio kunnen participeren (bijv. in dialoog)
- Niet alleen functies maar ook mensen staan centraal
- Open voor nieuwe toetredende partners (permanent of tijdelijk)
- Continuïteit en stabiliteit, in staat tot zelfcorrectie en zelfreiniging
- Ruimte voor individuele en gezamenlijke zingeving
- Samenhang op basis van erkende diversiteit tussen mensen: leeftijden, afkomst, gezondheid (in plaats van veronderstelde gelijkheid)
- Verbinden van functies: landbouw en voeding, natuur en landschap, zorg en welzijn, wonen en werken, leren en zingeving

Vragen die tijdens het gesprek aan de orde kunnen komen:

- Hoe werkt de ballotage van nieuwe deelnemers? Welke toelatingseisen worden gesteld?
- Hoe wordt commitment georganiseerd (vrijblijvend of contractueel vastgelegd)?
- Committeren mensen zich voor een bepaalde termijn of voor een onbepaalde termijn?
- Hoe worden de gezamenlijke doelen bepaald of heroverwogen?
- Wat gebeurt er als mensen zich niet aan de gezamenlijke doelen of afspraken conformeren?
- Hoe wordt omgegaan met verschillen in opvattingen (denken) of leefstijlen (doen)?

2.4

De interactie en verhouding met de buitenwereld

Principes en uitgangspunten:

- Open relatie en interactie met de buitenwereld, als levend en lerend organisme
- Lerende organisatie op verschillende niveaus: sturen op basis van resultaten; ervaring, reageren op veranderende omgeving

Vragen die tijdens het gesprek aan de orde kunnen komen:

- Wat is de binnenwereld en wat de buitenwereld van het initiatief?
- Hoe zou je het initiatief typeren: naar binnen gekeerd, naar buiten gericht, of beide?
- Welke relaties zijn er op cultureel, sociaal en economisch gebied met de buitenwereld?
- Op welke manieren vindt er interactie plaats tussen binnen en buiten?
- Wordt de interactie van binnenuit georganiseerd met een bepaald doel?

- Waaruit bestaat de invloed van het initiatief in de omgeving of in de keten?
- Waaruit bestaat de invloed van de buitenwereld op de ontwikkeling van het initiatief?

2.5

Wederkerigheid in verrekening van lusten en lasten

Principes en uitgangspunten:

- Interne cohesie door wederkerigheid naast efficiency
- Verrekening van lusten en lasten
- Functionele lengte van ketens
- Maat van beloning is niet de arbeidstijd maar het positieve effect van de arbeid
- Herverdeling van geld van harde (rode) naar zachte (groene) functies
- Niet alleen commerciële goederen en diensten maar ook zorg, educatie, stilte, etc.
- Investeerders ontvangen geen rente maar profiteren van waardestijging en ze krijgen gebruiksrechten
- Verantwoordelijkheid naar de regio toe georganiseerd met een gezicht voor inrichting en beheer van de omgeving

Vragen die tijdens het gesprek aan de orde kunnen komen:

- Waaruit bestaat de wederkerigheid in het initiatief?
- Welke materiële en niet-materiële waarden worden binnen het initiatief uitgewisseld?
- Worden alle waarden in geld (of punten) uitgedrukt?
- Is er naast geld (of punten) nog een ander ruilmiddel?
- Hoe weten vragers en aanbieders elkaar te vinden?
- Hoe komt wederkerigheid tot uitdrukking in verrekening van lusten en lasten?
- Op grond waarvan worden materiële en niet-materiële waarden beloond (wat zijn beloningsgrondslagen)?
- Hoe wordt de verrekening georganiseerd (sociale balans, boekhoudkundige verrekening)?
- Lopen de verrekeningen via een bank (externe partij) of intern verrekensysteem?
- Wat is er gedaan om de organisatie efficiënter te maken en transactiekosten te verminderen?
- Wat zijn randvoorwaarden om wederkerigheid te laten werken?
- Wat betekent het interne verrekensysteem voor relaties met de Belastingdienst, banken, overheden, etc.

2.6

Vrijheid en dwang in de organisatie van 'participatie'

Principes en uitgangspunten:

- Variabele betrokkenheid: van interesse oplopend tot participatie

Vragen die tijdens het gesprek aan de orde kunnen komen:

- Welke verschillende opties zijn er om te participeren in het initiatief?
- Hoe komt participatie tot stand?
- Wordt er een duidelijke afspraak gemaakt over de wijze van participatie?
- Wat betekent de participatie voor het initiatief?
- Is de wijze van participatie vooraf onderhandelbaar (persoonlijk maatwerk)?
- Is de wijze van participatie gaandeweg onderhandelbaar of is de afspraak bindend?
- In welk ritme of op welke momenten worden afspraken geëvalueerd en aangepast?

2.7

Van ontmoeting naar welbegrepen eigenbelang in gezamenlijkheid

Principes en uitgangspunten:

- Ontmoeting door invullen publieke ruimte als tegenwicht voor individualisering
- Zichtbare hoofdlocatie waar functies bijeenkomen
- Welbegrepen eigenbelang

Vragen die tijdens het gesprek aan de orde kunnen komen:

- Zijn er duidelijke ontmoetingsplekken binnen het initiatief (binnen en/of buiten)?
- Wat zijn de (afgesproken of spontane) ontmoetingsmomenten?
- Wie ontmoeten elkaar?
- Waaruit bestaan ontmoetingen. Wat gebeurt er dan?
- Is er een verschil in ontmoetingen binnen of buiten?
- Hebben de ontmoetingen een doel, voor de individuen en voor de gezamenlijkheid?
- Waaruit bestaat het welbegrepen eigenbelang van de gezamenlijkheid voor de individuen binnen het initiatief?
- Hoe wordt het goede begrip van de voordelen van gezamenlijkheid versterkt?

2.8

Afbakening van zelfregulering binnen kaders

Principes en uitgangspunten:

- Zelfregulering (binnen kaders) naast puur hiërarchische sturing
- Zeggenschap is gekoppeld aan verantwoordelijkheid, inzet en talenten
- Eindverantwoordelijkheid voor functies bij ondernemers
- Een organisatie op maat van de mens

Vragen die tijdens het gesprek aan de orde kunnen komen:

- Wie (persoon en/of groepen) reguleert zichzelf binnen het initiatief?
- Wat zijn de doelen van de zelfregulering?
- Hoe organiseert de groep zichzelf?
- Speelt ondernemerschap een rol in de zelfregulering?
- Waaruit bestaat het kader voor zelfregulering?
- Waarop is zelfregulering van toepassing (en waarop nadrukkelijk niet)?
- Wie draagt eindverantwoordelijkheid?
- Is er een prestatiemeting of evaluatiemoment?
- Hoe wordt afgestemd met andere (zelfregulerende) eenheden?

2.9

Organisatie van besluitvorming

Principes en uitgangspunten:

- Sociocratische besluitvorming (gebaseerd op geen bezwaar)
- Besluitvorming zo laag mogelijk, op handelingsniveau (subsidiariteit)
- Voornaamste sociale arrangement is algemene vergadering

Vragen die tijdens het gesprek aan de orde kunnen komen:

- Hoe werkt de besluitvorming over zaken die iedereen aangaan?
- Als het 'geen-bezwaar-principe' wordt toegepast, hoe werkt dat dan precies?
- Wie doen er mee in de besluitvorming?
- Hoe wordt besloten wie een besluit over iets mag nemen?
- Hoe wordt de oordeelsvorming georganiseerd?

2.10

Transparantie in verantwoordelijkheidsverdeling

Principes en uitgangspunten:

- Verhoudingen binnen de organisatie zijn direct transparant

Vragen die tijdens het gesprek aan de orde kunnen komen:

- Wie doen er mee en hoe zijn de deelnemers georganiseerd (het orgaan)?
- Welke werkprocessen en administratieve procedures zijn er?
- Welke bewaking en controle van de processen en systemen zijn belangrijk?
- Welke zelfstandige onderdelen zijn er en hoe organiseren die zichzelf?
- Hoe is de taakverdeling tussen de zelfstandige onderdelen georganiseerd (afstemming)?
- Hoe wordt het gezamenlijke doelstreven georganiseerd (coördinatie)?
- Hoe wordt het zelfbewuste gebruik van middelen ten behoeve van doelen georganiseerd?
- Hoe worden collectieve betekenissen en waarden gevormd die tot uitdrukking komen in de missie en visie?
- Hoe wordt omgegaan met niet weten en met twijfel als er geen (pas-klare) antwoorden voor handen zijn op kadervernieuwende vragen?

2.11

Duurzame ontwikkeling

Principes en uitgangspunten:

- Balanceren 3P's
- Maximale autarkie qua kringlopen (niet qua ideeën)
- Kringlopen sluiten op zo laag mogelijk niveau
- Onderscheid rentevrij en rentedragend kapitaal (dat laatste minimaliseren)

Vragen die tijdens het gesprek aan de orde kunnen komen:

- Hoe wordt er gebalanceerd tussen *people*, *planet* en *profit*?
- Hoe wordt commitment georganiseerd (contracten of vrijblijvend)?
- Committeren mensen zich voor een bepaalde termijn of voor een onbepaalde termijn?
- Hoe worden de gezamenlijke doelen bepaald of heroverwogen?
- Wat gebeurt er als mensen zich niet aan de gezamenlijke doelen of afspraken conformeren?
- Hoe wordt omgegaan met verschillen in opvattingen (denken) of leefstijlen (doen)?

2.12

Collectief eigendom van grond

Principes en uitgangspunten:

- Collectief eigendom van grond en gebouwen, gebruiksrecht toegewezen aan bepaalde gebruikers

Vragen die tijdens het gesprek aan de orde kunnen komen:

- Is het collectieve eigendom duidelijk afgebakend (het object zelf)?
- Wie zijn de eigenaren?
- Is deelname aan collectief eigendom verplicht?
- Hoe kun je intreden en uittreden?
- Hoe gaat waardebeoordeling in zijn werk?
- Is er een 'orgaan' dat beslist over het gebruik van het collectieve eigendom?
- Hoe wordt onderhoud en ontwikkeling georganiseerd?
- Wie hebben de gebruiksrechten?
- Hoe worden de gebruiksrechten toegewezen?
- Wie draagt eindverantwoordelijkheid voor het beheer?
- Wat zijn de sancties als gebruikers hun 'zorgplicht' verzaken?
- Wat zijn gevolgen voor relaties met overheden (juridische en fiscale aspecten)?

3.

Praktijkvoorbeelden

In dit hoofdstuk beschrijven we zeven rijke praktijkvoorbeelden van gezamenlijkheid, verantwoordelijkheidsverdeling en duurzame ontwikkeling. De zeven initiatieven zijn de wijk EVA Lanxmeer in Culemborg, It Skewiel in Trynwâlden, landbouwschool Warmonderhof in Dronten, autodelen in Wheels4all, zorginstelling Urtica de Vijfsprong in Vorden, multifunctionele boerderij Zonnehoeve in Zeevolde en het Amsterdamse ruilhandelsnetwerk Noppes. We geven van elk initiatief een historisch perspectief, schetsen hoe het omgaat met principes en uitgangspunten, roepen vragen op en formuleren mogelijke patroondoorbraken.

3.1

EVA Lanxmeer

(Door Eric Hees in samenwerking met Martin Bonouvrié, Marien Faasse, Marleen Kaptein en Lambik Swinkels)

3.1.1

Historisch perspectief

De oorsprong van de ecologische wijk Lanxmeer in Culemborg ligt in 1993, toen Marleen Kaptein het Ecologisch Centrum voor Educatie, Voorlichting en Advies (EVA) oprichtte ter bevordering van integrale en duurzame stedenbouw. “Door het weer bijeen brengen van de functies wonen, werken, zorg, recreëren, spelen en leren wordt niet alleen het milieu gespaard door het terugbrengen van mobiliteit. De enorme

tijdbesparing verhoogt het welzijn en biedt mogelijkheden voor het combineren van zorgtaken met het werk.” Een woonwijk diende bovendien zoveel mogelijk autarkisch (voor gas, water, elektriciteit en riolering) te zijn. EVA wilde een voorbeeldwijk maken en vond een partner in de gemeente Culemborg, waar op dat moment politiek-bestuurlijke interesse bestond in het combineren van integraal duurzaam bouwen (dus niet alleen energiezuinig) en bewonersparticipatie.



Samen ontwikkelden EVA en de gemeente de nieuwbouwwijk Lanxmeer op een bijzondere locatie, namelijk gedeeltelijk in een grondwaterbeschermingsgebied (25-jaarszone) waar ontheffing van het bouwverbod werd verleend in ruil voor vergaande milieumaatregelen, lagere bebouwingsdichtheid, inpassing van landelijke elementen, lichte bouwconstructies (schuimbetonfundering), kruipruimteloos bouwen, gescheiden rioolwater, beperking van de afvoer van regenwater (zo min mogelijk verharding), autoloos woongebied en verlaagde parkeernorm (0,7 in plaats van 1,2, mede ingegeven door de nabijheid van het NS- en busstation en de belangstelling bij bewoners voor een deelautoproject).

De nauwe samenwerking heeft in 1996 geleid tot een haalbaarheidsonderzoek en de instelling van een gezamenlijke projectgroep. De projectgroep, uitgebreid met de bewonersvereniging, heeft de verdere planontwikkeling opgepakt en is in 1999 gestart met de bouw van de woningen in de eerste fase.

3.1.2 Hoe staat het er nu voor?

Na 12 jaar is de wijk Lanxmeer nog volop in ontwikkeling. De totale oppervlakte van EVA Lanxmeer is 33 ha. Daarbinnen ligt een waterwingebied van 9 ha. Het totale plangebied is 24 ha met daarin wonen (4 ha), werken (4,5 ha), wonen/werken (1,5 ha), scholen en zwembad (4 ha) en openbare weg en groen (10 ha). Tot het plan behoort ook de stadsboerderij (5 ha). Het woongebied omvat 244 woningen (waarvan 13% gestapeld, circa 38% sociale huur- en koopwoningen, 24% middeldure koopwoningen en 38% dure koopwoningen). Omdat de vraag naar kantoren de laatste jaren is afgenomen, is in de verhouding meer ruimte voorzien voor woningen en minder voor kantoren.

Momenteel is de aandacht gericht op de ontwikkeling van het EVA-Centrum, een 6.000 m² groot multifunctioneel centrum voor integrale ecologie en maatschappelijke vernieuwing. Met dit Centrum krijgt de communicatie over ecologisch bouwen een stevige impuls: mensen zullen bewust en terloops, als voorbijgaand treinreiziger bijvoorbeeld, kennismaken met de ecologische bouwprincipes.

3.1.3 Principes

In de wijk EVA Lanxmeer is een aantal bijzondere principes op het gebied van de organisatie van gezamenlijkheid, verantwoordelijkheidsverdeling en duurzaamheid toegepast.

'Ballotage' van nieuwe toetreders op basis van commitment

Ballotage als zodanig vindt niet plaats. "We willen in principe zo min mogelijk regels". Wel zijn de (kandidaat-)bewoners van de wijk verplicht om lid te worden van de Bewonersvereniging EVA Lanxmeer (BEL), die onder andere een rol speelt in de uitgifte van woningen. Toewijzing gebeurt volgens rangnummer. De BEL organiseert formele ledenvergaderingen maar ook informele bijeenkomsten, zoals een nieuwjaarsborrel. Alle leden ontvangen de tweemaandelijks nieuwsbrief.

De bewoners tekenen een 'gedragsovereenkomst' met de Bewonersvereniging, waarin zij zich conformeren aan enkele regels en uitgangspunten: parkeren uitsluitend op parkeerterreinen aan de randen van de wijk, schuttingen rondom de tuinen zijn niet toegestaan, en geen bleekwater en andere scherpe stoffen in de afvoer gooien in verband met biologische waterzuivering. De 'gedragsovereenkomst' is weliswaar geen waterdichte garantie voor milieuvriendelijk gedrag van de bewoners, maar onderstreept wel dat de relatie tussen de bijzondere wijk en haar bewoners niet vrijblijvend is.

Wel wordt nu, enkele jaren later, duidelijk dat de eerste toetreders gemiddeld een ander, groter commitment hebben dan de latere toetreders. "Voor latere toetreders is meer uitleg nodig van de woonprincipes; zij waren bij de start niet betrokken en komen meestal wat meer op voor hun particuliere belangen en wat minder voor de EVA-principes. Maar dat is niet erg, dat hoort nou eenmaal bij de alledaagse werkelijkheid, en als Lanxmeer een voorbeeldwijk wil zijn, moeten we die moeilijkheid ook overwinnen."

Daarnaast zijn er binnen de wijk Lanxmeer deelprojecten die uitgaan van verdergaande EVA-principes; een belangrijke is die van het Werfhuis: een woon-werk-zorg- en leergemeenschap van ruim 10 mensen die onder één dak leven en op die schaal een vorm van zelfvoorziening nastreven. "Als Werfhuis-bewoners nemen we een dynamiek mee die de wijk wel eens in de war brengt maar tegelijkertijd ook alleen maar in een wijk als Lanxmeer kan. We overschrijden wel eens grenzen, bijvoorbeeld van gemeentelijke regelgeving.

Deze blijkt dan geënt op meer blijvende, correct aangevraagde en goedgekeurde, veilige, wel duurzame maar dus ook duurder voorzieningen, waar de overheid haar verantwoordelijkheid voor kan dragen. Toen we bijvoorbeeld aan het Werfhuis werkten met buitenlandse vrijwilligers, was niet het dagelijks gedrag van buitenlanders een probleem; echter op het gebied van huisvesting en veiligheid (verwarming, vuur) was het voor de Nederlandse situatie – waarin de overheid bepaalde verantwoordelijkheden vanwege veiligheid beslist niet bij het individu laat - te experimenteel. We gebruiken zulke ervaringen als leermoment, als offer, en na overleg wenden we de energie aan voor de toekomst. Net zoals in de natuur het gewas niet alleen weerkeert maar meestal ook sterker wordt."

Lerende organisatie op verschillende niveaus: sturen op basis van resultaten; ervaring, reageren op veranderende omgeving

Lanxmeer is een lerende organisatie. Dat is neergelegd in een aantal uitgangspunten van het stedenbouwkundig ontwerp. Zo is er bewust een laag bouwtempo gekozen. De provincie Gelderland gaf aan de ge-

meente Culemborg toestemming om, ten behoeve van dit project, 200 woningen extra te laten bouwen, verdeeld in vier fasen van ca. 50 woningen per jaar. Zo konden ervaringen worden verzameld en gebruikt in de verdere ontwikkeling van de wijk. Daarbij wordt opgemerkt dat in het vervolg meestal niet door alle betrokkenen gezamenlijk lessen worden getrokken, maar meestal door een deelgroep, bijvoorbeeld de architecten. “We moeten eigenlijk naar een lerende bouwgemeenschap toe, zoals de middeleeuwse bouwloodsen, die vanuit een samengebalde kennis, bouwervaring en bestuurlijke leiding tot zulke geweldige projecten als kathedralen in staat waren.”

Terugkijkend zijn de nadelen van een open en vertraagd planproces ook zichtbaar. Bewoners klampen zich vast aan uitgangspunten uit de beginfase, zoals het verwachte totaalaantal woningen, en stellen zich teweer tegen wijzigingen waarvan ze het gevoel hebben dat ze afbreuk doen aan het eerdere, bewust ontworpen stedelijk plan met een open doorkijkkarakter met daarin opgenomen bestaande landschappelijke elementen (bomenhagen). Een ander nadeel is dat de vaart (*flow* zouden we nu zeggen) er uit gaat en dat de bewonersparticipatie met de jaren steeds duurder wordt en weerstand gaat oproepen bij de gemeente.

Al met al zijn er tot halverwege 2005 weinig veranderingen in het aanvankelijke ontwerp toegepast. Een deel van de voorziene kantoorruimte werd sindsdien, onder druk van de marktontwikkelingen, vervangen door woonruimte.

Ontmoeting door invullen publieke ruimte als tegenwicht voor individualisering

Lanxmeer volgt de principes van de permacultuur (*permanent agriculture en permanent culture*). Er worden 5 zones onderscheiden met elk een eigen vorm van gebruik, beheer en verantwoordelijkheid: privéterrein en tuin, gezamenlijke hofjes, intensief gebruikte openbare ruimte, minder intensief gebruikte ruimte en natuurlijke zone. Concreet verhouden de eerste 2 zones zich steeds als volgt: twee haaksstaande blokken en een gekromd blok omsluiten telkens een hof met een binnenterrein, waarbij de privétuinen overlopen in een collectief gebied voor kind, spel en samenzijn.

Een belangrijk streven is voorts om de afstand tussen de natuurlijke omgeving en de bewoners te verkleinen, vooral door gebruik te maken van landbouw. Bewoners van binnen en buiten de wijk nemen in en om de wijk de productie van eigen voedsel en het groenbeheer ter hand.

In Lanxmeer gaat het niet alleen om de functie wonen, maar ook om werken, recreëren, zorg, leren, etc.

Bijvoorbeeld zorg: in Lanxmeer ligt de seniorenhuisvesting Het Kwartel, een woon- en leefgemeenschap van 55-plussers, bestaande uit 24 woningen. Het is in eigen beheer gebouwd en heeft een eigen toelatingsbeleid. Hier geldt een sterkere vorm van ‘ballotage’, waarbij, na een uitvoerige kennismaking, wordt gekeken of het klikt. Ouders van Lanxmeer-bewoners krijgen geen voorrang, maar ze kunnen zich wel (bijtjids) inschrijven.

Zelfregulering binnen kaders naast hiërarchische sturing

Verregaande invloed van de bewoners op (a) hun woning en wijk en (b) het beheer van de openbare ruimte. Daardoor is de vormgeving afwijkend en gevarieerder dan gebruikelijk.

In de **ontwikkeling van de wijk** is een aantal fasen te onderscheiden met een verschillende verantwoordelijkheidsverdeling.

In de eerste fase van EVA Lanxmeer waren gemeente en stichting gezamenlijk opdrachtgever. De gemeente Culemborg, die overigens al eigenaar van de grond was, besloot na lang beraad zonder projectontwikkelaar te gaan werken, en was bereid risicodragend te participeren mits 60-70% van de op te leveren woningen vooraf verkocht werd. Dit laatste was geen probleem: de stichting EVA had al een uitgebreide lijst belangstellenden. Hiervoor was bestuurlijke moed nodig; gezien de huidige eisen op het gebied van *planning and control* zou zo'n stap van de gemeente op dit moment waarschijnlijk niet meer genomen worden.²

Er werd een projectgroep gevormd met een externe projectleider en vertegenwoordigers van de gemeente, Stichting EVA, de woningbouwcorporatie en de Bewonersvereniging EVA Lanxmeer (BEL). Er werden architecten gezocht en gewerkt met uitvoerige, begeleide (en kostbare) bewonersparticipatie. Bouwers kwamen pas aan het eind aan zet.

In de tweede fase, Pioniersveld, was niet de gemeente opdrachtgever, maar kwamen de opdrachten van losse, wisselende projectgroepen met zelfstandige architecten, die door de projectgroep steeds werden getoetst aan het programma van eisen.

Ook in een derde fase wordt gewerkt met particulier opdrachtgeverschap, maar dan met inspraak tijdens de bouw en onder professionele begeleiding.

Terugkijkend kan geconcludeerd worden dat bouwen in eigen beheer een goede zaak is mits er een goede planologisch-stedenbouwkundige "onderlegger" is, die zorgt voor het verband tussen wonen, werken, recreëren, landschap, aardkundige waarden, etc., waardoor bijvoorbeeld de gemeenschappelijke hoven als het ware vanzelf ontstaan. Anders krijg je een serie losse bouwkavels waarop particuliere opdrachtgevers hun 'droompaleisjes' laten bouwen zonder het grotere verband.

Beheer openbare ruimte

De gezamenlijke tuinen (hoven) zijn verbonden met de openbare ruimte, die eigendom is van de gemeente. Bewoners dragen medeverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de openbare ruimte. Uit de werkgroep Groen en Beheer van de Bewonersvereniging EVA Lanxmeer is stichting Terra Bella voortgekomen. In september 2004 hebben de gemeente en de stichting een overeenkomst getekend waarin staat dat bewoners zelf, met een professionele ondersteuner, het wijkgroen, de watergangen, de paden en het meubilair mogen beheren. Voor elk kalenderjaar wordt een beheerplan gemaakt. Terra Bella kan kiezen wat ze zelf uitvoert, wat ze door anderen laat uitvoeren en welk



² Wel zijn door de gemeente de Duurzaam Bouwen-ervaringen uit Lanxmeer later verwerkt in afspraken met bouwers van nieuwe wijken, zoals Parijsch



deel van het beheer door de gemeente wordt gecoördineerd. Op basis van deze verdeling krijgt Terra Bella een evenredig deel van het budget, dat ze naar eigen inzicht mag uitgeven. De gemeente ‘verdient’ hier dus niet aan. Terra Bella kan wél verdienen en mag deze verdiensten besteden in de openbare ruimte.

De gemeente blijft verantwoordelijk en voert elk jaar een controle uit, samen met bewoners. De uitkomst van deze jaarlijkse schouw en de opgedane ervaringen bepalen of het beheerplan voor het eropvolgende jaar aangepast wordt.

Naast het openbaar groen kunnen bewoners ook de terreinen van waterbedrijf Vitens beheren. Dat doen ze gratis. Maar Vitens levert wel gereedschappen. Ook hier geldt dat men elk jaar bekijkt wat er gedaan moet worden en of bewoners dat uitvoeren.

Verhoudingen binnen de organisatie zijn direct transparant

In de beginfase was het gebeuren in EVA Lanxmeer heel transparant, daarna een tijdje wat minder, nu weer meer (bijv. Terra Bella). Die ontwikkeling had ook te maken met de gedeelde verantwoordelijkheid bij meerdere bewoners. De actieve bewoners van het eerste uur dachten even klaar te zijn en trokken zich terug. En bewoners ergerden zich soms aan “achterkamertjes”.

“De vaart is er al langer uit, door een niet-transparante en gebrekkige aansturing/toezicht op het bouw- en inrichtingsproces dat in handen was van een niet meer goed draaiende projectgroep. Deelnemers in die projectgroep hadden geen goede energie meer voor voortvarende afbouw, kwamen steeds minder vaak bij elkaar en van een evenwichtige goede samenwerking met bewoners en Stichting EVA was geen sprake meer. Slechts enkelen beslisten en namen op ondoorzichtige wijze vaak verkeerde besluiten. Het wel of niet gegeven mandaat aan externe deskundigen was veel te groot en werd niet gecontroleerd. Ook zijn veel potentiële bouwers/bewoners afgehaakt omdat te lang onduidelijk bleef wat de grondprijs zou worden voor een bepaalde kavel. Bewoners hebben juist herhaaldelijk aangedrongen bij de projectgroep en gemeente dat het anders moet en dat gaat nu ook gebeuren.”

Ook staat transparantie soms onder druk van de bewust gekozen open planvorming. Open einden leiden immers gemakkelijk tot een groeiende spanning tussen bijvoorbeeld bewoners die meer duidelijkheid willen over het uiteindelijke resultaat

(met name over de uiteindelijke dichtheid van de bebouwing in de wijk) en de gemeente, die de grond tot waarde wil brengen en nieuwe initiatiefnemers de ruimte wil geven om met hun eigen plannen te komen. “Bewoners hebben behoefte aan duidelijkheid over de grenzen van participatie. Tot hoever wil de gemeente gaan in het betrekken van en inspraak geven aan mondige burgers? Als duidelijk is dat bewoners mogen meedenken maar dat de gemeente uiteindelijk beslist, is dat in elk geval eerlijker dan dat aan de buitenwereld wordt verteld dat alle besluiten worden genomen op basis van participatieve processen.”

Maximale autarkie qua kringlopen (niet qua ideeën) en kringlopen sluiten op zo laag mogelijk niveau

De organisatie van duurzame ontwikkeling van de wijk is gebaseerd op het EVA-concept, dat onder meer uitgaat van kringlopen van water, grondstoffen en energie. Dit uitgangspunt is vertaald in een aantal harde, ambitieuze eisen (normen) die bij de bouwaanvraag worden bewaakt. Een voorbeeld: Ten aanzien van **energie** zijn de huizen gebouwd met een energiegebruiknorm van 40 GJ per woning per jaar. Hierbij is de ontwerpregel dat woningen die meer verbruiken dan 40 GJ, zelf meer opwekken. Veel mensen werken vrijwillig mee aan de energiemonitoring.

Energie-autarkie is verlaten; nu is het streven gericht op voortgaande energie-efficiëntie op basis van voortschrijdende kennis. Voorts: beschutting tegen wind en opvang zonnewarmte.

Bewoners zijn gemotiveerd voor energiebesparing en duurzame energie, al is de bereidheid om daadwerkelijk financieel te investeren veel minder.

Water: ten aanzien van regenwater is er een aanzienlijke wateropslagcapaciteit in de wijk zelf gerealiseerd door middel van grasdaken, wadi's en infiltratiebekkens. Ten aanzien van zwart afvalwater en (groen)afval zijn er plannen om een biovergister en een *living machine* te bouwen en het restmateriaal op de stadsboerderij zelf te composteren en toe te passen in het groengebied. Momenteel wordt een deel van het groenafval in de hoven of in achtertuinen gecomposteerd en wordt een deel via de reguliere kanalen afgevoerd.

Overigens is in Lanxmeer ook bewust gekozen voor een mix van goedkopere én duurder woningen om te voorkomen dat het, als voorbeeldwijk, een 'armoedige' indruk zou maken.

Collectief eigendom van grond en gebouwen; gebruiksrecht toegewezen aan bepaalde gebruikers

Kopers van een woning in Lanxmeer kopen ook een stuk van het zogenoemde mandelig gebied, een gebied in collectief eigendom van de omliggende bewoners maar met een openbare status; iedereen heeft in beginsel toegang. In de praktijk zijn de gemeenschappelijke binnenhoven het mandelig gebied. Veelal gaat het om een stuk van ongeveer 50 m² per bewoner, maar het is dus niet aanwijsbaar.

Bewoners ontwerpen gezamenlijk een plan voor de inrichting van het mandelig gebied en zijn ook gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het plan en het beheer. Een novum voor Nederland, en de gemeente beschouwt het dan ook als een experiment. Er zijn aanwijzingen dat de gemeente het mandelig gebied voor groepen bewoners/woningen wel aanwijsbaar wil maken, zodat je kunt zeggen: daar ligt ons mandelig gebied. Dit om problemen tussen publieke ruimte en mandelig gebied te voorkomen.

Een deel van de financiën voor het participatieproces, het ontwerp en de inrichting van de hoven komt uit de grondexploitatie van de gemeente. Het budget voor onderhoud wordt door de bewoners zelf opgebracht door een maandelijkse bijdrage. Huurders zijn geen mede-eigenaars maar betalen wel een maandelijkse bijdrage en hebben ook

gebruiksrecht. Bewoners organiseren zelf hoffeesten en plantgoedruil-bijeenkomsten (tussen hoven onderling en van oude hoven naar nieuwe hoven).

Qua verantwoordelijkheid is de status van het mandelig gebied nog onduidelijk.

In het gemeentelijk bestemmingsplan heeft het nog geen detailbestemming, waarschijnlijk wordt het groen, dus zonder bouw mogelijkheden. Vanuit de uitgangspunten van Lanxmeer is het streven voor de mandelige hoven gericht op een openbaar karakter. Maar tot dusverre is er alleen veel over gepraat. “De gemeente zegt: het mandelig gebied is aangekocht door de bewoners – en daarmee dus ook niet openbaar – en de bewoners (de vereniging van eigenaren) moeten zelf de speeltuigen in het mandelig gebied verzekeren.”

Sociaal-culturele duurzaamheid

Over duurzaamheid op sociaal-cultureel gebied is bij de organisatie van gezamenlijkheid al het nodige geschreven. De hovenstructuur leidt vaak tot een vereniging van eigenaren waarbij ook huurders zich aansluiten. Andere voorbeelden zijn: de werkgroepen van de Bewonersvereniging, zoals de Werkgroep Energie en Installaties, die namens de BEL heeft onderhandeld met een monteursbedrijf voor het jaarlijks onderhoud, de werkgroep Autodelen (samen auto's aankopen en in gebruik delen) en de werkgroep Verkeer, die met de gemeente onderhandelt over oplossingen voor verkeersknelpunten in de wijk. Opvallende sociale initiatieven in de wijk zijn, naast de hoven, het Kwartel (heeft een eigen verenigingsstructuur) en de bouw van het Werfhuis, dat voor een deel met vrijwilligers uit alle windstreken is gerealiseerd. Veel vrijwilligers woonden bij mensen in de wijk. Belangrijk voor de sociale samenhang en het debat is ook de nieuwsbrief, die zowel een bron van vrede als onvrede is. In deze nieuwsbrief leiden controverses soms tot ‘levendige debatten’.

3.1.4 Samenvatting, discussie & conclusies, vragen en dilemma's

Wonen in de wijk Lanxmeer gaat uit van zelfgekozen betrokkenheid en afhankelijkheid. Maar in hoeverre kiezen mensen wel voor de voordelen/rechten en trekken ze zich minder aan van de nadelen/verplichtingen die dat heeft? De recente protesten van bewoners tegen aanpassingen in de bouwplannen (extra woningen) duiden op grenzen aan de gezamenlijkheid, zowel tussen bewoners en gemeente als tussen bewoners onderling.

Het commitment met betrekking tot gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het leefmilieu wordt voor een deel via contracten geregeld. Dat is interessant. Zijn de randvoorwaarden in het contract beperkend voor de bewoners of wordt dat niet zo ervaren? Hoe wordt het commitment vernieuwd? Wat betekenen de randvoorwaarden voor nieuwe bewoners? Heeft het invloed op de (beleefde)

waarde van de huizen (positief/of negatief?) Wat impliceert het gegeven dat er in feite geen sancties zijn als iemand zich niet aan het contract houdt?

Hoe leer je als wijk, en hoe blijf je leren? Hoe stel je nieuwe doelen vast, hoe werk je die uit, hoe krijg je daar commitment voor en hoe voer je die uit?

3.1.5 Mogelijke patroondoorbraken

Ad 1) Gezamenlijkheid staat voortdurend onder spanning: alles is immers mensenwerk en mensen staan, ook in Lanxmeer, onder invloed van de individualisering. Gezamenlijkheid krijgt de beste kans bij open communicatie en voorzieningen die daar gelegenheid voor geven: de Bewonersvereniging, de hoven, de website, de nieuwsbrief. Gezamenlijkheid moet ook 'vastgelegd' zijn in het bouwontwerp, bewonersparticipatie is op zichzelf een goede zaak maar kan gemakkelijk uitmonden in een losse verzameling privé-eilandjes zonder onderling verband.

Ad 2) Langetermijnbeleidsruimte (incl. bestuurlijke dekking) en (ook financiële) ondersteuning door de (gemeentelijke) overheid voor het leggen van meer verantwoordelijkheid voor inrichting en beheer van de openbare ruimte bij de bewoners. Durven te leren van tegenslagen.

Ad 3) Duurzaamheid ten aanzien van de groene bestemming van grond kan gerealiseerd worden met het principe van mandelig gebied, openbare ruimte in eigendom en beheer van bewoners zelf³. Hier ligt een interessante parallel met de principes van het Lunters Landfonds, waar bewoners samen omliggende landbouwgrond aankopen en in (aangepast) agrarisch beheer verpachten aan boeren.

³ *Hoewel in Lanxmeer die openbare status dus nog niet helemaal helder is.*

3.1.6 Bronnen

- Gesprekken met: Marleen Kaptein, Martin Bonouvrié, Marien Faasse, Lambik Swinkels en Gerwin Verschuur;
- Copijn Utrecht Tuin- en landschapsarchitecten; EVA Lanxmeer, Landschappelijk/stedenbouwkundig plan;
- EVA en Gemeente Culemborg; 'Dynamiek van een ontwerpproces, Beeldkwaliteitsplan Project EVA Lanxmeer Culemborg', 2003;
- Femke Adriaens e.a.: 'Duurzame stedenbouw/Sustainable urban design', 2005;
- Website: www.eva-lanxmeer.nl en www.bel-lanxmeer.nl

3.2 It Skewiel

(Door Sander Kooijman in samenwerking met Foeke de Jong)

3.2.1 Historisch perspectief

Na een opleiding bouwkunde in Delft koos Foeke de Jong voor de zorg. Hij volgde opleidingen in verpleegkunde en management en ontdekte vervolgens de harde werkelijkheid van eigen koninkrijkes en stammenstrijden in de geprofessionaliseerde Nederlandse zorgsector. Na enkele frustrerende ervaringen met managementfuncties in verschillende verzorgingsoorden in het westen des lands, keerde De Jong in 1993 terug naar zijn geboortegrond en aanvaardde in Oentsjerk, dat met nog zes andere dorpen de streek Trynwâlden vormt, de functie van directeur van een ouderenzorginstelling. In dit gebied, onderdeel van de gemeente Tytsjerksteradiel, vlak onder Dokkum, wonen zo'n 8600 mensen.

De Jong koos voor een nieuwe aanpak.



In zijn vorige functies had hij gezien waar schaalvergroting, specialisatie, verkokering en technocratisering toe konden leiden: een te grote afstand tussen instelling en bewoners en een topdownbenadering die ertoe leidde dat mensen die zich in de meeste opzichten nog prima konden redden, volledig afhankelijk werden gemaakt en te vroeg hun zelfstandigheid moesten inleveren. Hiertegenover stelde De Jong zijn aanpak, waarbij hij uitging van de Civil Society. De door de professionalisering en schaalvergroting vernietigde sociale structuren moesten weer worden hersteld en in plaats van de instelling als uitgangspunt te nemen, stelde hij de burger weer centraal.

Inspiratiebronnen van De Jong waren initiatieven in Scandinavië, waar intensieve aandacht voor het welbevinden van ouderen de intramurale ouderenzorg voor een groot deel had vervangen met gunstige resultaten, en de organische planologie van Christopher Alexander. De aanwezige sociale structuur zou de ruggegraat moeten zijn van de manier waarop de zorg georganiseerd wordt. In De Jongs visie staan sturing vanuit de vraag en zelfredzame teams centraal.

De Jong kwam op het juiste moment. De instelling had een periode van stilstand achter de rug. “Alles zat hier op slot”, vertelt hij. “Mijn

voorganger was 26 jaar directeur van het verzorgingshuis geweest.” Het bestuur voelde, na een periode van consolidatie waarin De Jong de instelling weer economisch gezond maakte en het zelfvertrouwen van de organisatie terugbracht, wel voor een nieuwe aanpak. De provincie Friesland was tezelfdertijd bezig alle zorginstellingen te reorganiseren en ook Zorgverzekeraar Friesland kon wel een innovatief proefproject gebruiken om zijn imago bij te stellen.

In 1998 werd de experimentstatus verkregen, evenals een vergunning om het bestaande tehuis te slopen. De overgang naar de nieuwe AWBZ hielp om een en ander soepel te laten verlopen. De woningbouwcorporatie en gemeente Tytsjerksteradiel gingen als eerste mee in de nieuw ontwikkelde Structuurvisie, die vervanging beoogde van het bestaande, traditionele bejaardenhuis door zelfstandige wooneenheden met een centraal voorzieningengebouw. Zorgverzekeraar Friesland stimuleerde de verschillende lokale zorgverleners (o.a. thuiszorg) om mee te werken in het nieuwe concept waarbij de verschillende zorgdiensten gezamenlijk worden aangeboden. In 2002 was het nieuwe It Skewiel operationeel.

3.2.2 Feitelijke gegevens anno NU

Doel

It Skewiel is een organisatie die op vernieuwende wijze wonen, welzijn, zorg en dienstverlening aanbiedt aan de gehele gemeenschap Trynwâlden, en in het bijzonder aan ouderen. It Skewiel heeft wonen en zorg losgekoppeld en biedt de benodigde hulp op maat. Zowel zorg als welzijn wordt alleen extramuraal aangeboden, bij de mensen thuis. De organisatie richt zich op alle inwoners (met een focus op 50+ers) van de streek Trynwâlden.

De organisatie werkt vraaggestuurd en probeert een adequaat antwoord te vinden op de vraag van de cliënt. In de visie van Skewiel Trynwâlden gaat het erom de burger en zijn omgeving zodanig te faciliteren dat hij in staat is vorm te geven aan zijn eigen dagpad. Daartoe wordt van elke cliënt zijn ‘systeem’, zijn levenspatroon, in beeld gebracht. Er zijn net zoveel ‘systemen’ als er cliënten zijn en het is de taak van alle It Skewiel-medewerkers om zich daarbij en daarop aan te passen.

Kenmerkend voor It Skewiel is de sterke nadruk op welzijn en opbouwwerk, i.p.v. ‘enkel’ op zorg. Het idee daarachter is dat als men zich goed voelt, men ook minder zorg nodig heeft. De praktijk heeft uitgewezen dat, sinds de introductie van het nieuwe ‘pakket’, de vraag naar zorg inderdaad sterk gedaald is in Trynwâlden: de vraag naar verzorgingshuiszorg is 80 procent lager dan voorheen, de vraag naar verpleeghuiszorg is 55 procent lager.

Middel

Een centrale rol in de activiteiten van It Skewiel wordt vervuld door Heemstra State, van waaruit alle diensten worden geleverd. Het gebouw heeft een belangrijke ontmoetingsfunctie en er is bijvoorbeeld ook een pedicure gevestigd, een kapper, fysio-, mensendieck- en ergo-

therapie, huisartsen, tandartsen en een apotheek, kinderdagopvang, een consultatiebureau, een winkel en de bibliotheek. De dienstverlening van It Skewiel is zeer uitgebreid. Naast de reguliere maaltijdvoorziening zijn er ook een à la carte-restaurant, een onderhoudsdienst en een eigen vervoersdienst.



Naast Heemstra State staat Van Welderen State, een woontoren van acht verdiepingen met 100 appartementen (zowel koop als huur). De bewoners van Van Welderen State kunnen net als alle andere bewoners van de Trynwâlden gebruikmaken van de faciliteiten zoals die worden aangeboden door It Skewiel.

De nieuwe woningen zijn uitgerust met 'domotica', een computer in de meterkast die allerlei zaken kan regelen, zoals een draadloze spreek- en luisterverbinding met een meldkamer, gasdetectie, brandpreventie, inbraakwering en looprouteverlichting.

De zorgbehoefte wordt door de mensen zelf in overleg met de vier adviseurs, *omtinkers* geheten, vastgesteld. Zij helpen mensen te formuleren welke diensten ze werkelijk nodig hebben. Daarnaast zijn in elk dorp *doarpstallen* aan de slag gegaan: teams die bestaan uit welzijnswerkers, huishoudelijke hulpen, verzorgenden en verplegers, artsen en dominees. Via de omtinkers komen hier de zorgvragen terecht. De teams zijn zelfsturend en om beurten heeft een van de leden de rol van planner, die regelt dat het werk wordt gedaan.



De ouderen kunnen met busjes naar Heemstra State, voor maaltijden, activiteiten of gewoon voor een praatje. Een belangrijke rol in het verlenen van de zorg speelt de dagpadondersteuner. Dit is een huishoudelijke hulp die bij de ouderen aan huis komt en niet alleen schoonmaakt, maar ook verantwoordelijk is voor het stimuleren van het sociale netwerk van de oudere. Veel werk wordt door vrijwilligers verricht; zij zijn onmisbaar voor de organisatie. Beschikbaarheid van vrijwilligers vormt ook in Trynwâlden een probleem. Men wil het vrijwilligerswerkmanagement dan ook moderniseren en vrijwilligers meer mogelijkheden bieden om projectmatig te werken, in plaats van zich langdurig vast te leggen.

Organisatie

Bewoners van Trynwâlden zijn betrokken via de Mienskipsrie (gemeenschapsraad). Daarin zijn alle maatschappelijke organisaties uit de Trynwâlden vertegenwoordigd: dorpsbelangenorganisaties, vrouwenorganisaties, de kerken, sportverenigingen, ondernemers, enz. Een aantal *local leaders* participeert op persoonlijke titel. De samenstelling van de raad wordt eens per 5 jaar gewijzigd.

De raad komt 4 tot 6 keer per jaar bijeen en heeft geen beslissingsbevoegdheden maar functioneert vooral als een onderling communicatieplatform en als klankbord voor It Skewiel. Het is de bedoeling dat de Mienskipsrie in de nabije toekomst als een zelfstandige, breed georiënteerde gemeenschapsraad gaat functioneren die zich richt op de leefbaarheid in Trynwâlden in het algemeen en zelf activiteiten opzet.

Aan het hoofd van It Skewiel staat dhr. De Jong als enig bestuurder. Hij wordt gecontroleerd door een Raad van Toezicht bestaande uit vertegenwoordigers uit de gemeenschap.

Omvang

250 werknemers
150 vrijwilligers
± 300 mensen die 'zorg ontvangen' via It Skewiel
± 2.500 los/vaste klanten

Financieel

Het jaarlijkse budget van It Skewiel bedraagt ± 5,5 mln euro. Dit geld komt vanuit de publieke middelen.

Er is gekozen voor een schaalgrootte die geschikt is voor de lange termijn. In It Skewiel is dat (relatieve) grootschaligheid, omdat men ervan overtuigd is dat een bepaalde omvang nodig is om goede voorzieningen te realiseren én om ook in de toekomst voldoende financiële steun te waarborgen. In de praktijk blijkt de grootschaligheid goed te werken en maken ook bewoners van omliggende dorpen in toenemende mate gebruik van de dienstverlening. Bovendien ontstaan er door de integratie van voorzieningen allerlei nieuwe vormen van uitwisseling tussen jong en oud.

Uit onderzoek is bovendien gebleken dat de huidige innovatieve manier om voorzieningen aan te bieden financieel gezien duurzaam kan worden gerealiseerd. Geconcludeerd werd dat de vernieuwde ordening van de zorg per saldo heeft geleid tot een besparing van 12,2 procent op de maatschappelijke kosten. Die besparing is met name te vinden in de zorg en wordt mogelijk gemaakt door een investering in welzijn en wonen.

Communicatie

De interne communicatie verloopt grotendeels via de omtinkers, de dorpsteams en de dagpadondersteuners. Verdere vernieuwing zal plaatsvinden op het gebied van de digitale infrastructuur (de 'digitale opbouwwerker', communicatie via internet). Ook is het de bedoeling om een kenniscentrum op te zetten, waardoor bewoners veel meer gebruik kunnen gaan maken van elkaars kennis en vaardigheden.

De externe communicatie is professioneel geregeld, o.a. via de website www.skewiel-trynwalden.nl

De organisatie ontvangt dermate veel aanvragen voor informatie, presentaties, rondleidingen en dergelijke, dat een communicatiebeleid is vastgesteld.



3.2.3

Algemene principes gebruikt bij It Skewiel

Door technocratie, bureaucratie, specialisatie en kokervisies worden bestaande sociale netwerken uitgehoud en ondergraven. Dhr. De Jong wilde bij het opzetten van It Skewiel dan ook voor een andere benadering kiezen. Sociale cohesie wordt in zijn ogen niet bereikt door het 'klakkeloos' aanbieden van voorzieningen. De mens met zijn/haar eigen individuele wensen en behoeften dient centraal te staan. Bij het

opzetten van It Skewiel staat dan ook de individuele mens centraal. Inspiratie hiervoor heeft dhr. De Jong o.a. in Scandinavië opgedaan.

Als principe zou vooral gelet moeten worden op het gebruiken en versterken van bestaande (en deels al aangetaste) sociale netwerken. Het terugdringen van sociale erosie kan worden bereikt door de sociale structuur als ruggegraat te gebruiken.

Vijf belangrijke elementen hierbij zijn:

1. Organische planologie (Christopher Alexander);
2. Een gedifferentieerde demografische opbouw;
3. Het onderkennen en inzetten van het maatschappelijke middenveld (communiceren/leren/organiseren);
4. Het erkennen en benutten van bestaande informele, formele en sociaal-economische handelingen tussen mensen;
5. Voorzieningen.

Vernieuwing staat of valt vaak met één persoon die vernieuwingen initieert. Een *local leader* is dan ook vaak noodzakelijk om vernieuwingsprocessen in gang te zetten.

De aanpak zoals die gekozen is bij It Skewiel is in principe overal toepasbaar. Het verloop van de vernieuwingsprocessen en de uitwerking ervan zullen echter overal verschillend zijn. Je moet de processen ook niet willen sturen en versnellen maar laten gebeuren zoals ze komen. Vernieuwing heeft soms zijn tijd nodig.

3.2.4 Specifieke Buurderij-principes gebruikt bij It Skewiel

Zelfbewustzijn

Twee principes worden door dhr. De Jong als belangrijk aangemerkt in It Skewiel:

- Niet alleen functies maar ook mensen staan centraal: dit komt geheel overeen met de visie die dhr. De Jong had bij het opzetten van het nieuwe It Skewiel. De gebureaucratiseerde en gespecialiseerde/verkoerde organisaties moeten worden vervangen en de zorgbehoefte van de mens moet centraal staan.
- Organisatie op maat van de mens: volgens dhr. De Jong is er een 'ideale' schaalgrootte van een gemeenschap. Ongeveer 7000 mensen is een behapbare ideale omvang voor een sociaal coherent netwerk. Dit komt ook terug in de organische planologie als wijkgrootte. Dit principe is ook gehanteerd in de Trynwälden, dat een gebied met ongeveer 8.500 inwoners bestrijkt. De zorgbehoefte is op de mens afgestemd.

Open en lerend

Ook hier weer twee voor It Skewiel belangrijke principes:

- Open relatie en interactie met de buitenwereld: It Skewiel staat niet buiten maar middenin de gemeenschap van Trynwälden. Alle organisaties en verenigingen participeren in de Mienskipsrie, waardoor dingen die leven in de gemeenschap direct worden gecommuniceerd

naar elkaar en naar It Skewiel.

- Lerende organisatie: zie hierboven.

Wederkerigheid

Hier worden drie aspecten door dhr. De Jong benadrukt als zijnde van belang voor It Skewiel:

- Interne cohesie door wederkerigheid: communiceren en leren.
- Ontmoeting door het invullen van de publieke ruimte: een van de sterke punten van It Skewiel is het gemeenschappelijke gebouw Heemstra State, waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en gebruik kunnen maken van diensten.
- Variabele betrokkenheid: de mensen worden niet allemaal in hetzelfde ‘zorgkeurslijf’ geperst maar kunnen zelf bepalen wat hun zorgbehoefte is. Deze wordt individueel aangepast aan de wensen van de oudere.

Diversiteit

Twee principes op dit gebied zijn van belang bij It Skewiel:

- Ruimte voor individuele en gezamenlijke zingeving: het staat de ouderen vrij of en in welke mate zij deelnemen aan gezamenlijke activiteiten. Heemstra State biedt hiervoor de faciliteiten.
- Samenhang op basis van erkende diversiteit: geen mens is gelijk, dus ook iedere oudere heeft zijn/haar eigen wensen en behoeften. It Skewiel probeert hieraan op een individuele manier vorm te geven. Er is echter wel een gezamenlijke basis om op terug te vallen.

Uitwisseling

Dhr. De Jong onderschrijft hier de volgende drie principes:

- Alle mensen kunnen participeren: It Skewiel staat open voor alle bewoners van Trynwälden.
- Zelfregulering: de ouderen stellen zelf in overleg met de dagpadondersteuners en de omtinkers een op hun eigen behoeften afgestemd programma op. De oorspronkelijke werkwijze waarbij ouderen allemaal dezelfde standaardzorgvoorziening kregen, is bij de realisatie van It Skewiel afgeschaft.
- Besluitvorming op een zo laag mogelijk niveau: de ouderen bepalen zelf in overleg met dagpadondersteuners en omtinkers welke voorzieningen ze willen gebruiken en in welke mate. De beslissing ligt dus bij de ouderen zelf, op het laagst mogelijke niveau.

Transparantie

Hier is vooral sprake van het volgende principe:

- Transparante verhoudingen: er is één bestuurder (dhr. de Jong), die gecontroleerd wordt door de Raad van Toezicht. De Mienskipserie met vertegenwoordigers van het complete maatschappelijke middenveld bediscussieert problemen en items die aandacht verdienen en leveren hun commentaar daarop aan de Bestuurder. De structuur is transparant en ‘plat’.

Verdeling

Het belangrijkste principe dat hier door dhr. De Jong wordt onderstreept:

- Het voornaamste sociale arrangement is het stimuleren en ondersteunen van en communiceren met sociale netwerken.

Ecologisch

Een aantal principes wordt door dhr. De Jong aangemerkt als zijnde van enig belang bij It Skewiel:

- Het verbinden van functies: wonen en werken, zorg en welzijn, leren en zingeving zijn alle functies die in It Skewiel bijeen worden gebracht; de ene in meerdere mate dan de andere. Een van de cruciale aspecten van It Skewiel is wonen en zorg te koppelen. In de toekomst wordt daar ook nog een leerdimensie aan toegevoegd door een kenniscentrum op te zetten waardoor bewoners veel meer gebruik kunnen gaan maken van elkaars kennis en vaardigheden.
- Een functionele lengte van ketens: achterliggende gedachte van It Skewiel is het terugbrengen van de sociale cohesie door terug te grijpen op de ideale, menselijke schaal (o.a. vanuit de organische planologie). De ideale omvang van een wijk/gemeenschap is ± 7000 mensen. In Trynwâlden is dat 8.600.
- Een hoofdlocatie waar functies bijeenkomen: Heemstra State, het hoofdgebouw van It Skewiel waar de functies zijn geconcentreerd, functioneert als zodanig.

3.2.5 Samenvatting, discussie & conclusies, vragen & dilemma's

1) Op het gebied van organisatie van gezamenlijkheid

It Skewiel was in eerste instantie een topdowninitiatief, vanuit de betrokken zorg- en welzijnsorganisaties en niet zozeer vanuit de bewoners zelf. Dit was ook nodig, want de bewoners waren aanvankelijk niet enthousiast. Vernieuwing zou bij een te grote inbreng van 'cliënten' nooit tot stand zijn gekomen. Inmiddels is de houding omgeslagen in een positieve en wordt geprobeerd om het aspect 'gezamenlijkheid' sterker vorm te geven. 'Community government' is het uitgangspunt, met de Mienskipsrie als parlement vanuit de gemeenschap.

Gezamenlijkheid is een van de succesfactoren van It Skewiel en ontstaat ook deels door de schaal waarvoor gekozen is. De omvang van de populatie in Trynwâlden sluit goed aan bij de ideale schaalgrootte van een sociaal netwerk/gemeenschap.

2) Op het gebied van organisatie van verantwoordelijkheidsverdeling

Het begrip 'verantwoordelijkheid' krijgt in een situatie waarin de deelnemers vaak hulpbehoevend zijn, een iets andere invulling dan in een situatie waarin alle participanten in principe in staat zijn om in hun eigen behoefte te voorzien. Voorzieningen en welzijn worden nadrukkelijk mét de cliënt geregeld en op maat geleverd, passend bij zijn of haar eigen 'dagpad'.



De verantwoordelijkheid in It Skewiel als organisatie is geregeld met behulp van een hiërarchische structuur waarbij de oprichter dhr. De Jong nu bestuurder is. De Raad van Toezicht controleert hem maar stelt zichzelf samen. De Mienskipsrie functioneert vooral als een raadgevende vergadering maar heeft geen beslissingsbevoegdheid.

In hoeverre deze structuur bij een eventueel vertrek van dhr. De Jong robuust zal blijken te zijn, is vooralsnog onduidelijk.

3) Op het gebied van organisatie van duurzaamheid

Het duurzaamheidsaspect is terug te vinden in de ruime aandacht voor de gemeenschap als geheel, dus niet alleen voor de ouderen die aangewezen zijn op woon-, zorg- en welzijnsvoorzieningen. Men geeft via de Mienskipserie gezamenlijk invulling aan het verbeteren van de leefbaarheid en sociale structuur, en stimuleert organisaties en mensen om activiteiten op te zetten. Daarnaast is er uitdrukkelijk aandacht voor de langere termijn en wordt geprobeerd nieuwe vormen van vrijwilligerswerk aan te bieden die beter aansluiten bij de moderne tijd en de wensen en mogelijkheden van potentiële vrijwilligers.

Tot slot is duurzaam en levensloopbestendig wonen een belangrijk aandachtspunt voor It Skewiel. Om wonen, zorg en welzijn los te kunnen koppelen, is het noodzakelijk dat 'gewone' woningen voldoende zijn toegerust om ook mensen met een toenemende zorgbehoefte te kunnen huisvesten. Uiteraard heeft men te maken met een omvangrijke bestaande voorraad die niet op stel en sprong kan worden aangepast, maar 'levensloopbestendigheid' heeft wel de aandacht.

3.2.6 Mogelijke patroondoorbraken

Ad 1) Het versterken van sociale cohesie door de bestaande sociale structuur en netwerken als uitgangspunt te nemen, is een aanbevelenswaardige aanpak die ingaat tegen de trend van schaalvergroting en fusies van organisaties en specialisatie. Door de relevante organisaties die er in een gemeenschap bestaan te laten samenwerken kan een veel mensvriendelijkere aanpak worden bereikt waarbij de individu zelf bepaalt wat hij/zij nodig heeft in plaats van dat het hem/haar wordt opgelegd door de instanties.

Ad 2) Eigen verantwoordelijkheid, *community government* en het gezamenlijk beslissen over de eigen wensen en behoeften, maken mensen meer betrokken bij hun eigen welzijn, en verkleinen de afhankelijkheid. De gekozen organisatiestructuur van It Skewiel leunt sterk op de initiatiefnemer en vernieuwer dhr. De Jong. In hoeverre de structuur ook robuust blijkt, is nu niet te voorzien.

Ad 3) De gekozen schaalgrootte is een mooie combinatie van menselijke maat en economisch/ecologisch verantwoorde omvang. Door het aanbieden van voorzieningen op menselijke maat in afstemming met de gebruiker wordt de duurzaamheid vergroot en kunnen aanzienlijk economische voordelen worden behaald.

3.2.7 Bronnen

- Gesprek met dhr. Foeke de Jong, 25 april 2006
- Harkin, 'Grey Pride', in: Financial Times, April 2005
- Hoeksma, Homans en Menting, 'Kosteneffecten Trynwâlden', 2004

- InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, 'Sociale innovaties op het platteland, bouwstenen voor de ontwikkeling van Nieuwe Dorpen', 2005
- Kok, Annemarie, 'De boel bij elkaar houden', in: Noorderbreedte, september 2003
- Presentatie It Skewiel Trynwâlden, 2005
- www.skewiel-trynwalden.nl

3.3 Warmonderhof

(Door Anne Stijkel en Jan Saal)

3.3.1 Historisch perspectief

De Warmonderhof is begonnen in 1947 in het plaatsje Warmond. Aanleiding voor het initiatief was het feit dat er opvattingen en theoretische benaderingen bestonden over biologisch-dynamische landbouwmethoden, maar dat het niet zo simpel was om deze methoden in de praktijk toe te passen. De initiatiefnemer, Klaas de Boer, besloot samen met zijn vrouw om een opleiding te starten voor jonge mensen waarin zij zich de achtergronden en de methoden eigen kunnen maken. Vanuit de toenmalige praktijk was het vanzelfsprekend dat wonen, leren en werken een eenheid waren. Later is deze praktijk tot doelstelling verheven, omdat gebleken was dat deze aanpak postief bijdroeg aan de ontwikkeling van de studenten.

Van 1947 tot 1970 was het initiatief betrekkelijk kleinschalig. In 1970 verhuisde het initiatief naar Thedingsweert, vlakbij Tiel. Een boerderij en een stuk grond van 45 ha werd door de familie van Beuningen geschonken aan de stichting Warmonderhof. Dit bood de gelegenheid tot groei. In sommige jaren waren er meer dan 200 studenten aanwezig, die deels intern en deels extern sliepen. In deze jaren hebben zich ook talloze organisatievragen voorgedaan. De initiatiefnemer kreeg een ongeluk en een andere rol, en de leerkrachten en medewerkers waren in loondienst.



Door de erkenning van de opleiding door de overheid en door het initiatief van enkele medewerkers, is in 1993 de verhuizing naar Dronten gerealiseerd, nadat vooraf een fusie met een gangbare agrarische oplei-

ding was gerealiseerd. Door deze fusie en verhuizing wilde men de opleiding binnen de moderne landbouw een plek geven. Dat betekende eveneens dat de bedrijven op een professionelere manier georganiseerd moesten worden. Mede geïnspireerd door de kennis vanuit de antroposofie, waaruit ook de biologisch-dynamische landbouw voortkomt, is toen een begin gemaakt met de huidige structuur. In de afgelopen 13 jaar heeft deze structuur verder vorm gekregen, mede doordat zich problemen voordeden die opgelost moesten worden.

In de huidige structuur komen de volgende uitgangspunten tot hun recht:

1. Theorie en praktijk zijn beide noodzakelijk. De theorie wordt gesubsidieerd (Groenhorst College) en de praktijk niet. Daarom moet deze op ondernemersbasis georganiseerd zijn.
2. Persoonlijke eigendomsrechten frustreren meestal de voortgang in ontwikkeling van het geheel. Vandaar dat stichting Warmonderhof eigenaar geworden is van alle onroerend goed.
3. Ondernemerschap kan pas floreren bij een zekere zelfstandigheid, bevoegdheid en verantwoordelijkheid. Bovendien moet de klant corrigerend werken op de producent. Vandaar dat er zelfstandig ondernemerschap is in de bedrijven.
4. De woonfunctie vraagt om beleid op lange termijn, vooral vanwege het structurele karakter ervan en de hoge investeringen. Vandaar dat deze blijvend bij de stichting zijn ondergebracht. Er is geprobeerd om de woonfunctie op basis van ondernemerschap uit te oefenen maar dat werkte niet goed. Wonen is bovenal een dienstverlenende functie voor de eigen gemeenschap.
5. In de zoektocht naar gezonde samenhangen is de huidige overleg- en verantwoordelijkheidsstructuur vormgegeven. Een belangrijk leermoment was dat de structuur op zichzelf niet de oplossing is. Belangrijk is dat eerst de organisatorische vragen helder worden benoemd en dat vervolgens op basis daarvan een passende structuur wordt geschapen. Het gaat erom dat de structuur mensen in staat stelt op een goede wijze werkzaam te zijn. De structuur is daarbij dienend en niet heersend.

Door de praktijk worden steeds weer nieuwe vraagstukken aangedragen. Op dit moment speelt bijvoorbeeld de bouw van een nieuwe jongveestal, omdat de veehouderij met een nieuwe ondernemer een nieuwe koers is ingeslagen. De ondernemer neemt het voortouw in het ontwerp en bouwproces. Het uiteindelijke ontwerp moet de goedkeuring hebben van de maatschappij (vergunning), van de medewerkers en de stichting (akkoord in stichtingsvergadering), moet financieel haalbaar zijn (akkoord financiering) en passen in de opleiding (akkoord locatiedirecteur Groenhorst College). Het aanstellen van deze nieuwe veehouder hebben we net achter de rug. Deze moet een goede veehouder zijn (opleiding en ervaring) en moet passen in het team (geen bezwaar medeondernemers), met een houding en plannen die passen binnen de opleiding (akkoord directie stichting Warmonderhof en Groenhorst College). Bovendien moet hij tot overeenstemming komen met de vertrekkende ondernemer en de collega over de overname van vee, machines en dergelijke. Dat zijn geen eenvoudige processen. Er moet ruimte zijn dat mensen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid initiatieven kunnen nemen. Tegelijkertijd kunnen nieuwe initia-



tieven problemen veroorzaken in de relatie met anderen. *That's life*, en dat houdt het ook levend. Crisis als kans en als wakkerhouder.

3.3.2 Feitelijke gegevens anno NU

Doel

Het vormgeven aan integrale woon-werk-leerpraktijk op biologisch-dynamische grondslag. Sinds 1993 in Dronten.

Middelen

- 4-jarige biologisch-dynamische opleiding op mbo-niveau, sinds 1995 als onderdeel van Groenhorst College (opleiding voor gangbare landbouw)
- 3 bedrijven: tuinbouw, fruit, akkerbouw en veeteelt
- Hofwinkel
- Binnenhof, met hofzaal en kamers voor studenten en gasten/conferentie

Zorgtak wordt thans ontwikkeld i.s.m. zorginstelling t.b.v. 100 zorgvragers; en daarmee samenhangend ook een (onder Groenhorst College vallend) landbouw-zorgopleiding (met subsidie)

Organisatiestructuur & overlegcultuur

Stichting Warmonderhof is eigenaar van alle onroerende goederen en is verantwoordelijk voor het onderhoud. De stichting draagt zorg voor wonen en het praktijkdeel van de opleiding; theorie wordt geleverd door Groenhorst College (sinds de fusie in 1995). De bedrijven worden gerund door ondernemers: 2 in maatschappen, 1 als vof, waarbij de stichting als maat/medevenoot optreedt. Voor de opleiding is een eigen lerarengroep (n=5) beschikbaar. Deze groep geeft geen les aan het Groenhorst. 1x per maand/2 maanden is er een vergadering met alle bestuursleden (+ directeur Jan Saal) + alle ondernemers + directeur Groenhorst, waarbij gezamenlijkheid en betrokkenheid centraal staan. Er wordt gewerkt vanuit principes van sociocratie.

Omvang

85 leerlingen

72 studentenkamers

4 echtparen voor de ondernemingen

Terrein als geheel: 85 ha

Financieel

De opleiding, voorzover door het Groenhorst College verzorgd, is erkend en gesubsidieerd door de overheid. Voor het overige dient alles zelfdragend te zijn. Er is een helder contract met verlies en winstverdeling tussen ondernemers en de stichting. Dit drukt wederzijdse afhankelijkheid uit.

De stichting heeft een directeur in dienst voor 20 uur, die namens het bestuur (n=5) het werk doet, beleidlijnen uitzet, etc.

Communicatie

- 1x per maand komen alle bestuursleden + ondernemers + de directeur van Groenhorst bij elkaar;

- Elke maandag komen leerlingen, leerkrachten en ondernemers bij elkaar (in de weekopening). Daar is ruimte voor een rondje, o.a. over drankgebruik;
- Leerkrachten & ondernemers komen elke donderdag één uur bij elkaar voor leerlingbespreking;
- Daarnaast vinden regelmatig de (antroposofische) jaarfeesten plaats.
- ‘Het leeft echt’...

Extern: www.warmonderhof.nl + boerenmarkten (Almere en Amsterdam)

3.3.3 Algemene noties over principes

a) Levensgebieden

Omdat de hoofdactiviteiten van mensen bestaan uit denken, voelen en doen, zoeken we fundamenteel ruimte voor de uitoefening van deze activiteiten. Dat is uiteindelijk ook in de structuur herkenbaar. Onderstaande drie gebieden komen regelmatig met elkaar in conflict of in harmonie. Het geheel moet hierin oplossend kunnen werken.

1. Cultureel leven

Doceren en leren, vertellen en luisteren zijn direct met het denken verbonden. In de school en in de samenkomsten wordt hieraan gelegenheid gegeven. De vraag is steeds: Wie heeft er wat te vertellen en voor wie is dat belangrijk om te weten?

(Hoofdverantwoordelijkheid ligt bij de school; Groenhorst College)

2. Rechtsleven

Regelgeving en probleemoplossing zijn de basis voor een goedlopende gemeenschap. Daarin wordt het gevoel aangesproken in de zin van rechtvaardigheid, eerlijkheid, bevoegdheid en verantwoordelijkheid. Door regelgeving krijgen mensen rechten en plichten, en bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Hieruit komt uiteindelijk de structuur voort. Past de functie bij de functionaris?

(Hoofdverantwoordelijkheid ligt bij de stichting Warmonderhof, uitgevoerd door de directie en medewerkers en geaccordeerd door het bestuur)

3. Economisch leven

Het doen komt vooral tot uitdrukking bij het werken in de praktijk. Belangrijk daarbij is wie iets doet en voor wie dat gedaan wordt. Wanneer klanten betalen, kunnen ze ook iets eisen, dus is professionaliteit geboden. Werkzaamheden van de leerlingen, om te leren, moeten dus of voor de eigen mensen gedaan worden of onder leiding van een professionele ondernemer. Dat biedt leerlingen de kans om zich ook op dit terrein te ontwikkelen door zich telkens af te vragen waarom en voor wie activiteiten worden uitgevoerd. In het economisch leven ligt de hoofdverantwoordelijkheid bij de ondernemers waarbij er voortdurend sprake is van correctie vanuit de markt.

b) Sturing

Steeds is er weer een zoektocht naar een adequate sturing.

Uitgangspunt is dat elke persoon zelf de verantwoordelijkheid en de ruimte heeft om zijn persoonlijke zaken te sturen. Dat wil zeggen dat

we steeds weer ruimte willen bieden voor persoonlijke keuzes, mits dat het geheel niet te veel in de weg zit. Daar waar dat toch dreigt te gebeuren, kan via het 'geen-bezwaar-principe' gezocht worden naar een invulling op maat. Dat principe vloeit logisch voort uit de sociocratie.



Daar waar professionaliteit geboden is, worden functies gecreëerd. Een persoon krijgt de positie van een functionaris en is dan bevoegd en verantwoordelijk, zolang hij of zij de functie bekleedt. Er is een hiërarchie aanwezig waarbinnen iemand in een bepaalde functie wordt aangesteld of uit een functie wordt ontheven. Bij elke aanstelling of ontheffing gelden tal van zaken, waaronder wettelijke verplichtingen. Deze worden in de hiërarchie verzorgd. De hoogste instantie is hier het stichtingsbestuur.

Binnen functies wordt steeds weer gezocht naar afhankelijkheden die positief sturend werken. Zelfcontrole, controle door iemand anders of controle door de praktijk zelf kunnen hierbij de ingang zijn, afhankelijk van het ontwikkelingsniveau van de functionaris. Ten slotte moet het onderlinge overleg zorgen voor een goede afstemming. Per werkgroep of organisatie-eenheid is dit afstemmingsoverleg ingericht. In de maandagmorgenbijeenkomst is elke deelnemer uitgenodigd en kan elk onderwerp aangesneden worden. Of het onderwerp wordt ter plaatse afgehandeld, of het wordt bij mensen ter afhandeling ondergebracht. Ook is er ruimte voor inhoudelijke inbreng, hetgeen bij toerbeurt op afspraak wordt verzorgd.

c) Resultaatgerichtheid

Omdat er veel verschillende resultaten worden nagestreefd, is het geheel in verschillende organisaties onderverdeeld:

- a) Leer- en ontwikkelresultaten van de leerlingen. De eindverantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het Groenhorst College en wordt door de directie plus het lerarenteam gedragen.
- b) Economische resultaten zoals de kwaliteit en prijs van producten. De eindverantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de verschillende ondernemingen. De ondernemers dragen hiervoor eindverantwoordelijkheid en worden door de bedrijfsresultaten afgerekend. Stichting Warmonderhof is vennoot in elke onderneming, waardoor medeverantwoordelijkheid en -aansprakelijkheid wordt gedragen. Dit omdat de uitoefening van het praktijkonderwijs ook invloed heeft op de resultaten van de bedrijven.
- c) Resultaten op het gebied van samen wonen.

Leerlingen en medewerkers wonen samen op het Warmonderhof-bedrijf. De eindverantwoordelijkheid hiervoor ligt bij stichting Warmonderhof. Het bestuur heeft deze verantwoordelijkheid gedelegeerd aan de directie en een echtpaar dat in deze zaken bevoegd is. Resultaten zijn geboekt op het gebied van ruimteverhuur en de verzorging van zaal, terrein en van activiteiten. Ook daar ligt de eindverantwoordelijkheid bij stichting Warmonderhof, die dit heeft gedelegeerd aan de directie en een medewerker in dienst. Deze medewerker is wel ondernemend in deze activiteiten, maar draagt geen risico in de resultaten die behaald worden. Dit om het karakter van het geheel te beschermen en de activiteiten in dienst te houden van de algemene doelstellingen.



3.3.4

Specifieke ervaringen met de Buurderij-principes

Continuïteit en stabiliteit/zelfcorrectie/zelfreiniging

Hoe hou je jezelf, en elkaar, een spiegel voor? Het marktconforme werken nodigt hiertoe uit. Klant en markt roepen de ondernemer tot de orde. Maar ook leerlingen en leraren roepen de ondernemer tot de orde. Door dat krachtenspel neemt hij/zij zichzelf onder de loep. Ervaring heeft uitgewezen dat ondernemerschap beter werkt dan wanneer alleen maar leraren (in dienst van de stichting) zouden sturen.

Ballotage van nieuwe toetreders op basis van commitment

Verschillende groeperingen dragen zelf verantwoordelijkheid om hun eigen proces vorm te geven. Er kunnen verschillende proceseigenaren zijn, bijvoorbeeld de directeur van de stichting als er een nieuwe ondernemer moet komen. De andere ondernemers moeten echt 'ja' zeggen. Voor de overige partijen die wel geraakt kunnen worden door een besluit maar die daarvoor niet direct medeverantwoordelijkheid dragen (in dit geval: Groenhorst, bestuur) geldt het geen-bezwaar-principe. Als het gaat om een nieuw schoolgebouw (een actueel thema; moet medio 2007 af zijn), dan is de directeur van het Groenhorst College de proceseigenaar. De uitkomst is uiteraard ongewis. Zie verder bij sociocratische besluitvorming.

Open relatie en interactie met buitenwereld

De zaal en de markt zijn de directe, open relatie met de buitenwereld. Je merkt meteen wanneer producten of diensten onvoldoende zijn afgestemd, niet meer voldoen of te duur zijn.

Lerende organisatie

Hier is continu aandacht voor, ten minste 6x per jaar middels gezamenlijke studiebijeenkomsten van ondernemers, leraren, directeuren en bestuur, over thema's zoals 'Is ons leerprogramma nog wel geschikt voor deze tijd? Willen we wat doen aan (overmatig) drankgebruik in de studentenwooneenheden, en zo ja, wat?'

Wederkerigheid naast efficiëntie

Onderlinge afhankelijkheden worden gevoelsmatig bijgehouden. Als de ene ondernemer onevenredig veel vraagt, gaat de andere sputteren. Er wordt een soort 'sociale balans' bijgehouden, anders vindt er financiële verrekening plaats.

Verrekening van lusten en lasten

In het marktgedeelte vindt betaling plaats, in het sociale deel (jaarfeesten e.d.) vindt meer een sociale balans plaats. De stichting verrekent met de ondernemers. Studenten betalen (naast collegegeld en kamerhuur) aan de stichting op jaarbasis 740 euro. Daarmee garandeert de stichting dat de studenten een volwaardige praktijk kunnen hebben. Ze krijgen les van de ondernemers, en in ruil daarvoor leveren ze werk. De stichting deelt in het risico van de ondernemer. Er vinden ook maatwerkconstructies plaats, zoals onlangs een student die net

niet in 5 jaar afstudeerde, de mogelijkheid kreeg om een arbeidscontract aan te gaan met een van de ondernemers.

Zelfregulering naast puur hiërarchische sturing

Zelfregulering, hiërarchie en sociocratie, hoe gaat dat allemaal samen? Doordat er zo'n duidelijk onderscheid is in cultureel/sociaal/economisch, gelden op elk van de terreinen andere wetmatigheden. In de economie is er altijd sprake van een hiërarchie, want de producent biedt bepaalde kwaliteit. In het sociale heb je juist niets aan hiërarchie, want dan kan iemand (de student bijvoorbeeld) niet werkelijk zeggen wat hem/haar niet bevalt. In het proces ben je gelijk, als mens ben je gelijkwaardig. Daar komt ook de sociocratie in beeld. In het culturele leven hebben we vooral te maken met autoriteit, en die moet je ook krijgen en is ook nodig. Maar uiteindelijk gaat het erom dat ieder zich moet kunnen blijven ontwikkelen. Structuren moeten daartoe in staat stellen en kunnen alleen overeind blijven wanneer ze voldoende ruimte laten voor ontwikkeling.

Sociocratische besluitvorming

Hier doet zich het voorbeeld voor van het Groenhorst College, dat een nieuw onderwijsgebouw wil neerzetten. Kan dat de Warmonderhof-gemeenschap in? De Directeur van het Groenhorst College is dan proceseigenaar, en buigt zich over vergunningen en dergelijke. De overige partijen hanteren het geen-bezwaar-principe (bijvoorbeeld onvoldoende antroposofische uitstraling, of juist te duur), waarbij het er om gaat dat je als je wel een bezwaar hebt, streeft naar oplossingen.

Verhoudingen binnen organisatie zijn transparant

Juist vanwege de verhoudingen tussen bijvoorbeeld stichting en ondernemers zijn zaken als het financieel jaarverslag volstrekt transparant.

Voornaamste sociale arrangement is de algemene vergadering

De gecombineerde vergadering van bestuur, ondernemers en directeuren vormt de garantie voor volgestrekte transparantie in dé besluitvorming (geen gescheiden besluitvormingscircuits). De weekopening (met studenten en docenten) fungeert als dé mededelingsplek.

Zichtbare hoofdlocatie waar functies samenkomen

Onmiskénbaar... Neem een kijkje op de site. Deze zichtbaarheid wordt nog sterker met het nieuwe onderwijsgebouw (in 2007) en met de geplande nieuwe zorgtak.

3.3.5

Samenvatting, discussie & conclusies, vragen & dilemma's

Onderwijs, biologisch-dynamische landbouw, wonen. Op de Warmonderhof gaat het samen. Hoe?

1) Op het gebied van organisatie van gezamenlijkheid

"Het leeft echt." Hoe kun je de stabiliteit bewaren? Door niet iedereen

over alles mee te laten praten. Wel transparant maken over wie-wat-waartoe-wanneer-en-hoe-terugkoppeling. Directeur Jan Saal speelt in deze de rol van 'afkoeler van processen'.

Les 1: Transparantie is essentieel en is existentieel uitgangspunt.

Nooit discussie voeren zonder alle betrokkenen.

Les 2: Economisch heldere afspraken. Druk de onderlinge afhankelijkheden uit in geld.

Les 3: Alles staat of valt met bereidheid om samen te werken. Als dat niet goed lukt, terugvallen op heldere (o.a. economische) afspraken (afhankelijkheden beschrijven), vanuit existentiële notie: bovenal moet je voldoende ondernemer kunnen blijven. Dat kost tijd, maar de winst is bewustzijn. Directeur Jan Saal is daarin de procesbegeleider.

Les 4: Je moet als directeur vrede stichter zijn. Als je te veel een ambitie hebt als persoonlijk ondernemer, blaas je de tent op.

Les 5: De bereidheid tot samenwerking tussen directeur Warmondhof en directeur Groenhorst College is essentieel, i.v.m. wederzijdse afhankelijkheid.

2) Op het gebied van organisatie van verantwoordelijkheidsverdeling

Heldere structuur en heldere contracten voorkomen problemen.

Mochten er problemen ontstaan die niet met bijstelling van houding (respect, luisteren) op te lossen zijn, dan wordt de oplossing veelal gezocht in het nog verder transparant maken van kwaliteiten en wederzijdse afhankelijkheden.

Punt van aandacht is soms het verschil in taak- en verantwoordelijkheidsopvatting tussen leerkrachten (in dienst van Groenhorst College) als werknemers enerzijds, en de ondernemers anderzijds.

3) Op het gebied van de organisatie van duurzaamheid

a) Ecologisch

Dit uitgangspunt is volledig verweven in het biologisch-dynamische uitgangspunt (is ecologisch plus).

b) Sociaal-cultureel

Dit uit zich in de keuze voor integratie van wonen, werken, leren; de notie staat centraal dat dat ieder mens een lerend, scheppend, sociaal wezen is.

Doordat in de biologisch-dynamische sfeer zorg altijd al een belangrijk aandachtspunt is geweest, zijn mannelijke en vrouwelijke waarden (en kwaliteiten) in een gelijkwaardige balans aanwezig.

c) Economisch

Hierbij gaat het om een open ontmoeting in persoonlijk leiderschap/ ondernemerschap, in gelijkwaardigheid, met expliciete aandacht voor heldere financiële afspraken, onderlinge afhankelijkheden en samenwerkingsovereenkomsten.

3.3.6 Mogelijke patroondoorbraken

Ad 1) Transparantie, met duidelijk oog en aandacht voor balanceren tussen betrokkenheid (gezamenlijkheid) en zelfstandigheid (vrijheid, individualiteit).

Ad 2) Sociocratisch werken, in combinatie met respecteren van ondernemerschap dat in ieder mens aanwezig is.

Ad 3) Aandacht voor collectief leren in *living systems dynamics*, op niveau van bodem, plant, dier, mens, organisatie. Daardoor vinden er binnen de Stichting, de school en de ondernemingen nog steeds vernieuwingen plaats, ook al is het initiatief al in 1947 gestart.

3.3.7 Bronnen

- Gesprek tussen Anne Stijkel en Jan Saal , 22 april 2006
- www.warmonderhof.nl

3.4 Wheels4all

(Door Anne Stijkel en Henry Mentink)

3.4.1 Historisch perspectief

Een stukje geschiedenis uit de mond van initiator/directeur Henry Mentink:

“Het begon allemaal met het wegdoen van mijn eigen auto in 1989, waarna ik me de eerste jaren heb gered met het af en toe huren van een auto. Omdat ik echter in 1990 voor mijzelf was begonnen, werd het gebruik van een auto toch wel vaker nodig. Lettend op de kosten viel mijn oog in 1993 op ‘Lease een brikkie voor een prikkie’.



Omdat dat bedrijf voor mij toch wat te ver weg zat (driekwartier met de auto), is gezocht naar een verhuurder die een auto permanent wilde verhuren op voorwaarde dat ons gezin hem mocht delen met anderen. Bovendien waren het vrijwel nieuwe auto's, hetgeen toch meer bedrijfszekerheid bood. Zo kwam er in 1994 de eerste auto samen met drie gezinnen. Omdat ik verder niet veel aan promotie deed, breidde het zich maar langzaam uit. We gaven het project de naam 'AutoHuurSaam' en een speciale girorekening voor het betalingsverkeer werd geopend. In 1998 zaten we op ongeveer 8 gezinnen en bij een dubbele boeking huurde ik er af en toe een auto bij. In dat jaar kwam de omslag naar bredere opzet en gebruik. Er kwam een auto uit een erfenis bij en daarna ging het sneller.

1999: 13 deelnemers
 2000: 18 deelnemers
 2001: 24 deelnemers en het aantal auto's was inmiddels 4.
 2002: 30 deelnemers

In het jaar 2002 kwam bij een van de deelnemers een auto (wederom uit erfenis) beschikbaar, hetgeen aanleiding was om er een formele coöperatieve vereniging onder de naam Wheels4all van te maken. Met die auto erbij zaten we namelijk op 6 en dan is het van belang om verzekeringszaken goed te regelen, anders zou mijn persoonlijk risico te groot worden." De overgang naar de coöperatie stabiliseerde de toeloop van "klanten" even, maar na de opening op 17 mei 2003 door Gregor Frenkel Frank zat de vaart er weer in.

2003: 40 deelnemers
 2004: 90 deelnemers (stand per 1 juli)

Eind 2004 waren er 200 leden en inmiddels is dit uitgegroeid tot een aantal van 550 met in totaal 50 auto's. Dit werd mede gestimuleerd door het dagautoproject dat werd gedaan met steun het ministerie van Sociale Zaken en Stichting Call a Car en de ontwikkeling van de planningsite voor auto's via internet met steun van Stichting DOEN en de provincie Gelderland."

Vragen die nú leven bij Wheels4all hebben betrekking op de *open source*-benadering (voor het ontwikkelen en beheren van Linux, Wikipedia en Startpagina), de beleving en belichaming van sociocratie (we doen het met elkaar, maar hoe betrokken wil ieder zijn, waarover wil ieder meebeslissen) en het ontwikkelen van automatiseringsboxen voor verschillende typen auto's, met een persoonsgebonden chipcard voor elke gebruiker (waardoor het huidige systeem van sleutel ophalen, km/uurregistratie kunnen komen te vervallen, rit verlengen/verkorten ook zonder mobiele telefoon mogelijk wordt en feedback op zuinig rijgedrag kan worden gegeven, waardoor korting op de kilometerprijs bij zuinig rijgedrag mogelijk wordt). Ook heeft het bestuur van Wheels4all onlangs aangegeven verantwoordelijkheid te willen nemen voor zijn zorgplicht naar Henry Mentink. Mocht hem of de stichting iets overkomen, dan wordt gezorgd voor een goede voorziening voor hem, want de stichting heeft veel aan hem te danken. Immers, Henry leeft volgens het principe 'Hoe worden we met elkaar rijk?'

3.4.2 Feitelijke gegevens anno NU

Doel

Wheels4All, een autodate-initiatief, beoogt de auto als handig vervoermiddel op een efficiënte manier te organiseren, als gebruiksvriendelijk alternatief voor de traditionele autorijder die wil nadenken over een duurzame toekomst. Nevendoel: bewustmaking en faciliteren dat het samen delen van zaken eenvoudig te regelen is.

Middel

Bieden van goede, beschikbare, betaalbare Wheels4all-auto's, waar-

bij betrokkenheid en zorg van leden voor de auto's en voor elkaar (schoonmaak, betrouwbaarheid in afspraken) zoveel mogelijk wordt bevorderd en nagestreefd. In feite worden nieuwe auto's alleen dan aangeschaft als er zich een potentiële, actieve beheerder met leden aandient, zodat de risico's afgedekt zijn. In dat proces wordt de potentiële beheerder wel ondersteund door de vereniging.

Organisatiestructuur & overlegcultuur

De coöperatieve vereniging is in januari 2003 opgericht. Het bestuur bestaat uit 6 à 7 leden en komt 4 à 5 keer per jaar bij elkaar. Er wordt gewerkt op basis van (praktische) sociocratie. Eén keer per jaar vindt een jaarvergadering plaats, alwaar het beleid door de leden wordt goedgekeurd en/of bijgesteld.

Omvang

Thans heeft de vereniging 550 leden, is zij eigenaar (deels lease) van 50 auto's (met geleend geld van de leden) en komt er 1x per 2 weken een nieuwe auto bij. Er zijn verschillende typen auto's, afhankelijk van de wensen van de leden ter plekke. Op sommige plaatsen, bijvoorbeeld in Zutphen, zijn 5 auto's beschikbaar. Vanwege parkeermogelijkheden en kosten is ervoor gekozen alleen het buitengebied te bedienen. Het ambitieniveau is om in 2009 1000 Wheels4all-auto's te beheren, met betrokken leden op lokaal niveau, die tevens nieuwe initiatieven vormgeven, zoals bijvoorbeeld lokale bosaanplant, om het autorijden CO₂-neutraal te krijgen. Maar dergelijke initiatieven moet je niet centraal willen afdwingen vanuit bestuur of directie.

Financieel

De vereniging draait zonder subsidie en staat nooit rood. Het geld komt van de leden. Leden die geld lenen aan de vereniging krijgen daarvoor "vrije kilometers".

Voor vernieuwingen is de stichting Call a Car, die dezelfde bestuursleden heeft als de Vereniging Wheels4all. Call a Car vraagt projectgelden aan, onder andere voor automatiseringsboxen in auto's.

Lidmaatschap: er zijn verschillende lidmaatschapsmogelijkheden (meer/minder intensief), met daaraan gekoppeld verschillende tarieven. Er wordt gewerkt met abonnementskosten (per maand), borg, uurkosten en kilometerkosten. Zuinig rijden wordt beloond met vrije kilometers.

Betaling voor diensten t.b.v. de vereniging zijn waar mogelijk 'in natura'. Zo is er per auto één beheerder, die in 'vrije kilometers' betaald wordt. Er zijn geen mensen in dienst van de vereniging. Wel verlenen enkele mensen diensten in ruil voor geld, op basis van gedeclareerde uren en beschikbaarheid van geld (een directeur met enige secretariële ondersteuning).

Communicatie

Er is een beschermd gedeelte op de website www.wheels4all.nl voor de leden, alwaar de reserveringen plaatsvinden. Daar is ook een chatbox aan gekoppeld, zodat ook andere deelideeën kunnen worden uitgewisseld en uitgetoetst (bijvoorbeeld samen eten, boodschappen voor elkaar meenemen). In de toekomst wordt deze site gekoppeld aan de startpagina.

3.4.3

Specifieke ervaringen met de Buurderij-principes

Een organisatie op maat van de mens

Het leuke is dat, hoe groot het project ook wordt, de kleinschaligheid op gebruikersniveau gehandhaafd blijft, met één beheerder per auto. De beheerder is er direct voor de leden. Sommige beheerders beheren meerdere auto's. Als de regiodichtheid te groot wordt, wordt een regio-coördinator als 'tussenlaag' ingelast. Die is er dan voor de beheerders in dat gebied.

Continuïteit en stabiliteit/zelfcorrectie/zelfreiniging

Henry: *"We zijn allemaal groot geworden in het individualistische. Dat willen we weer verbinden met het gemeenschappelijke. We hebben het verleerd om elkaar aan te spreken. Er is alle aandacht voor die omslag, en daarin zijn we lerend."*

Met name honden kunnen nogal eens aanleiding geven tot overlast, maar ook bijvoorbeeld het te laat, of vuil, inleveren van de auto. Via de chatbox kan een e-mailtje naar alle gebruikers uitgaan, om zo de allergieën/ergernissen naar boven te krijgen. Als twee leden, of een lid en een beheerder 'mot' hebben, wil Henry er nog wel eens achteraan gaan, maar altijd pas nadat hij 'er een nachtje over geslapen heeft'.

Open voor nieuwe toetredende partners

Op dit punt verwachten we wat van de *open source*-benadering, via Startpagina en dergelijke.

Te vaak kennen mensen nog niet de weg naar het bedrijf. Wheels4all wil die weg van virtueel naar materieel nadrukkelijk mee helpen ontwikkelen.

Verrekening van lusten en lasten

De verrekening is volstrekt transparant; wie krijgt wat, als beheerder, als geldverschaffer, als je als lid/gebruiker tijdens jouw rit de auto laat wassen; wie betaalt wat, middels de abonnementskosten (verschillende tarieven voor zakelijk/privé, voor klein/grootgebruik, voor daluren/24 uur), vergoedingen per km, per uur; de kilometerprijs kan nog fijnmaziger worden uitgewerkt als ook het rijgedrag in beeld kan worden gebracht door de automatiseringsbox. Kijkend naar de totale kosten voor alle auto's en alle gereden kilometers, komen de overheadkosten (voor directeur, ondersteunend secretariaat, huur van ruimtes, overige bureaunkosten, pr) neer op 4,5 cent per km.

Alle mensen in regio kunnen participeren

In principe kan iedereen meedoen, maar er is wel een instapdrempel. Je moet 250 euro borg inleggen (voor het geval je schade maakt).

Henry: *"Soms lag dat bedrag moeilijk bij mensen, en dan mocht dat ook 50 euro zijn, maar met die mogelijkheid lopen we niet te koop."* Ter plekke ontstaat het woord 'spaarborg', in 5 maanden tijd op te bouwen, middels 5 x 50 euro, want inderdaad, er zitten risico's aan zo'n systeem van ontzien. Sommige mensen moet je nu eenmaal helpen om te sparen.



Zelfregulering i.p.v. puur hiërarchische sturing

Ter plekke nemen we een kijkje achter de virtuele schermen, daar waar je komt als je lid bent. Daarop kun je zien welke informatie een lid allemaal extra kwijt kan (maar niet kwijt hoeft). Wat je moet aangeven in de agenda is planning (begin/eindtijd), bereikbaarheid tijdens rit (vast of mobiel). Wat je extra kunt aangeven, is bijvoorbeeld dat je langs een bepaalde plek komt en daar eventueel iets (boodschappen) of iemand kunt oppikken. In de chatbox kun je bijvoorbeeld met het initiatief komen om samen een kinderzitje te kopen, of autodelen voor het van school halen van kinderen per toerbeurt (scheelt niet alleen kilometers maar ook tijd), boodschappen meebrengen, bijvoorbeeld biologisch vlees rechtstreeks van boerderij (idem), incidentele of permanente meerrijdmogelijkheden, etc.

Sociocratische besluitvorming

Het wezen van de sociocratie is het 'geen-bezwaar-principe' vanuit de notie dat zo min mogelijk initiatiefkracht gefrustreerd moet worden, maar rekening houdend met het belang van het grotere geheel, het doel. Praktisch betekent dat ook dat wat lokaal kan, ook lokaal moet gebeuren. Bij een ledenvergadering krijgen alle leden een uitnodiging voor de jaarvergadering, met de belangrijkste punten en argumenten. (Tegen meerprijs is het ook mogelijk om papieren versies, alsook papieren nieuwsbrieven thuis te krijgen.)



De leden per auto of per regio worden van harte uitgenodigd om hierover met elkaar te 'chatten'. Iedereen mag komen op de jaarvergadering, maar dat hoeft niet. Gestreefd wordt naar 1 beheerder + 1 lid per auto, zodat alles wat er leeft onder de leden ook gehoord kan worden. Henry: *“Op het niveau van de beide besturen hebben we onlangs met een voorbeeld te maken gehad waarin er een mooi project kon worden binnengehaald door Call a Car, maar waarin uiteindelijk besloten is om dat niet te doen, want te oneigenlijk. Afsproken is toen om dit op zich mooie idee elders onder te brengen.”*

Ook zijn er meerdere voorbeelden waarin mensen komen met “Ik stop ermee”, “Te duur”, “Te ver weg”, en dan is dat een aanleiding tot doorpraten: “Hoe zou het zijn als wij een auto voor jouw deur zetten, en/of dat jij de beheerder wordt?”

Eindverantwoordelijkheid voor functies bij ondernemer

Op dit punt worden de contracten thans nog wat aangescherpt. Wat ligt nu precies bij de beheerder, wat bij de directeur, wat bij de eventuele regiocoördinator, bijvoorbeeld als een auto niet schoon afgeleverd wordt, of als een (kleine) schade niet gemeld is, en dus niet direct te traceren is welk lid dat gedaan heeft.

Duurzame ontwikkeling als basis, 3 P's, geen afwenteling tussen P's

Het gaat Wheels4all juist om de onderlinge balans van de 3 P's. In een proefschrift van Rens Meykamp (TUD, 2000, “Changing Consumer Behaviour through Eco-efficient Services; an empirical study on Car Sharing in The Netherlands”) komt naar voren dat deelnemers aan dit soort initiatieven 20 à 30 % minder autorijden en 5 à 15 % meer met fiets en openbaar vervoer doen.

Er zijn 700.000 carpoolers in Nederland. Het zou mooi zijn als

Wheels4all daar ook op inspeelt. Er is onderzoek gedaan in Wageningen en Houten: als er 1 Wheels4all-auto komt, komen er 5 auto's minder bij. Je ziet minder dat er auto's afgeschafte worden. Nog zo'n 'weetje': voor 7 miljoen auto's in Nederland hebben we 21 miljoen parkeerplekken. Naast vervuiling is er dus ook sprake van een enorm ruimtebeslag.

Wheels4all maakt al een mooie 3P-stap door autobezit anders in te vullen (waardoor 1 voetbalveld vol aan auto's bespaard wordt door Wheels4all; samen met Greenwheels zelfs 10 voetbalvelden), maar hoe zit het met nadenken over minder wegen? Henry huldigt het principe van 'asfalt voor asfalt', dat wil zeggen: er mogen wel wegen bij (onder bepaalde voorwaarden), mits er elders maar asfalt verdwijnt. En verder leeft het idee van CO₂-neutraliteit, maar niet alleen als mentaal idee (afkopen), maar ook emotioneel: gewoon naar de gemeente stappen en vragen waar zij 5, 10, 25 (Trees4all-)bomen zouden willen planten op kosten van wheels4all, ter compensatie van het Wheels4all-gebruik in haar gemeente. En wat te denken van het idee van een windmolen ter compensatie van het Wheels4all-gebruik landelijk of in een regio?



Functionele lengte van ketens

De Wheels4all-auto is in principe dichtbij. Als hij niet dichtbij genoeg is naar jouw zin ligt daar de taak om sommige van je burens enthousiast te maken zodat een nieuwe auto wel dichtbij komt. In die zin speel je als lid een centrale, cruciale rol in het hele concept.

Investeerders ontvangen geen rente maar ontvangen gebruiksrechten

Bij Wheels4all kun je, naast je lidmaatschap, ook investeerder zijn (een lening verstrekken) t.b.v. de aanschaf van auto's. Per 2 euro krijgen investeerders dan 1 km. En het geld is binnen 6 maanden opvraagbaar. Ook voor gewone leden is het economisch om deel te nemen aan (en dus: te investeren in) Wheels4all: bij 10.000 km op jaarbasis ben je 136 euro per maand voordeliger uit dan met een eigen auto (onderzoek Consumentenbond 2002).

Onderscheid rentevrij/rentedragend kapitaal

Henry: *"In feite draait het niet om rentevrij/rentedragend, maar dat we de relatie tussen producent en consument versterken. We bieden de mensen die investeren meer dan wanneer ze hun geld naar de bank brengen. In geld uitgedrukt geven we 8% rente. We geven per 2 euro 1 km vergoeding, maar die km kost ons als Wheels4all-organisatie dan geen 16 cent, want er is geen btw + een lagere vennootschapsbelasting. En verder: de grote winst zit in de kracht van collectief eigendom van alle auto's. En: we kunnen zoveel méér delen... Dat gevoel wordt meer en meer weer wakker gemaakt bij onze leden."*

3.4.4

Samenvatting, discussie & conclusies, vragen & dilemma's

Autodelen. Vrijblijvender dan zelf een auto hebben. Geen auto kopen, maar kilometers. Wel gedeeld bezit en verantwoordelijkheid, zonder

al te veel risico's. En een gebruikersgemak door goed gebruik van moderne media. Kortom, een concept dat nauw aansluit bij de belevingswereld van de hedendaagse mens. En met een hoop extra kansen.

1) Op het gebied van organisatie van gezamenlijkheid

Gezamenlijkheid zit in het conceptuele (samen delen) ingebakken, maar in de praktijk van alle dag is de gezamenlijkheid juist alleen daar waar nodig of gewenst.

Je bent samen (virtueel), maar je doet het alleen, via internet (reserveren, rijden). Wil je daarnaast chatten over ervaringen of over meerdere deelmogelijkheden, dan kan dat, maar het hoeft niet.

2) Op het gebied van organisatie van verantwoordelijkheidsverdeling

Het is volstrekt helder wie waarvoor verantwoordelijk is (en welke tegenprestatie daar tegenover staat). De rijders zorgen voor goed rijgedrag, schoonmaak, op tijd terug zijn, tanken indien nodig, maandelijkse betalingen, etc. De directie zorgt voor contracten, rekeningen, aanschaf van auto's, coaching van nieuwe initiatieven, etc. De beheerder is de intermediair/schakel tussen leden en centrale directie. Voor jaarlijkse veranderingen in verantwoordelijkheden resp. beleidswijzigingen zijn de leden verantwoordelijk, na voorbereiding door bestuur resp. directie. Wat nieuw is, sinds voorjaar 2005, is dat er expliciet gekozen is om te oefenen met sociocratie, dat wil zeggen dat een besluit doorgang kan vinden als niemand gemotiveerd een bezwaar heeft ingediend. Dit experiment wordt in de jaarvergadering van 2006 geëvalueerd en leidt eventueel tot statutenbijstelling.

3) Op het gebied van de organisatie van duurzaamheid

a) Ecologisch

Door samen delen wordt collectief uitgespaard op productiekosten en ruimtegebruik. Maar het autogebruik zelf (en daarmee individualisme, vrijheidsbehoefte) wordt niet ter discussie gesteld.

b) Sociaal-cultureel

Empowerend. Het bundelen van individuele krachten; kleine beetjes maken één grote. Te beginnen met de auto, maar daarmee ook bewustmaking van meerdere mogelijkheden van 'delen'.

c) Economisch

Goedkoper door efficiëntie in tijd en/of geld (m.b.t. afschrijving; schoonmaak;

bureaucratie; goedkopere verzekering door collectief WA-contract bij Interpolis, en toch allriskdekking vanuit Vereniging zelf, minus 250 euro eigen risico.

De efficiëntie (gebruikersvriendelijkheid/tijds winst) wordt binnenkort nog verhoogd door automatiseringsbox in auto, waardoor sleutel ophalen, kilometers doorgeven etc. vervallen.

3.4.5

Mogelijke patroondoorbraken

1) Principe van méégaan in de beweging die mensen vanuit zichzelf willen maken (autorijden) en daarin expliciet (handige, slimme) bijsturingmogelijkheden bieden, zonder dat het mensen belemmert, en zelfs meerwaarde oplevert, zowel voor henzelf als voor hun omgeving (win-win).

2) Sociocratie voorkomt oeverloos geklets (consensus) of grijze compromissen. Het vraagt om bereidheid om werkelijk naar de anderen te luisteren en heel sterk bij jezelf na te gaan wanneer iets werkelijk een (aandachts/breek)punt voor jou (en daarmee ook voor de ander) is in het kader van deze activiteit/vereniging.

Uiteraard moet dit punt goed worden gemotiveerd.

3) Milieuvriendelijk kan ook leuk zijn zonder lastig te zijn: win-win en/of win-neutraal.

3.4.6

Bronnen

- Gesprek tussen Anne Stijkel en Henry Mentink, 18 april 2006.
- Rem Meykamp. 'Changing consumer behaviour through eco-efficient services; an empirical study on car sharing in the Netherlands.' Proefschrift TUD, 2000.
- Consumentenbond, 2002. 'Voordelen van autodelen.'
- www.wheels4all.nl

3.5

Urtica de Vijfsprong

(Door Sander Kooijman in samenwerking met Ed Taylor)

3.5.1

Historisch perspectief

De ouders van Derk Klein Bramel hadden een gemengd bedrijf met kippen, koeien, varkens en akkerbouw in de buurt van Vorden. Het bedrijf was te klein om voortgezet te worden door zoon Derk, die koos voor een loopbaan in de zorg. Tijdens zijn werk bij psychiatrisch centrum Zon en Schild in Amersfoort kwam hij in aanraking met de antroposofie, waardoor hij de psychiatrie met heel andere ogen ging zien. Na verschillende omzwervingen besloot hij in 1984 terug te keren naar zijn geboortegrond om daar samen met zijn vrouw en het echtpaar Weijnsfeld therapeutische leef- en werkgemeenschap Urtica de Vijfsprong op te richten. Achterliggende motivatie hiervoor waren de heilzame werking die land- en tuinbouw hebben op mensen met psychosociale problemen en het feit dat mensen met een psychische stoornis moeite hebben met het volgen van een dagritme. Werken op en met het land kan zorgen voor die regelmaat.



In de loop der jaren is de therapeutische leef-werkgemeenschap uitgegroeid tot een erkende instelling waar zorg gecombineerd wordt met de activiteiten op een biologisch-dynamisch gemengd veeteelt/akkerbouw/tuinbouwbedrijf. De mensen die hulp en zorg vragen, werken en wonen ten dele op het terrein. Een ander deel is gehuisvest in een aantal woningen in de onmiddellijke omgeving. Zorgvragers kunnen niet alleen terecht op de boerderij De Vijfsprong maar ook op de biologische geitenboerderij Groot Windenberg in Vorden, in de ambachtelijke bakkerij/lunchroom Driekant in Zutphen en in koffie- en eetkamer van Deventer Het Volkshuis. Groot Windenberg was een bestaande onderneming; de rest is specifiek opgezet voor de combinatie van zorg en bedrijf.

Enige jaren geleden heeft oprichter Derk Klein Bramel zich teruggetrokken uit het initiatief en voor een andere functie gekozen. De directeursfunctie wordt nu bekleed door Ed Taylor, die een achtergrond heeft in het op antroposofische leest geschoeide onderwijs.

Op dit moment wordt het complex uitgebreid door de bestaande boerenwoning uit de jaren zeventig te vervangen door nieuwbouw en een ander gebouw uit te breiden en volledig te renoveren. Een ander plan is de uitbreiding van zorgplaatsen op het landgoed Hackfort (in beheer bij Natuurmonumenten). Daar wordt een aantal vrijkomende agrarische pachtboerderijen omgebouwd tot verblijfsplekken en een koetshuis veranderd in een theehuis. Ook wordt hier een medewerkershuis gerealiseerd. De eerste omgebouwde boerderij is inmiddels opgeleverd en wordt thans bewoond door zes zorgvragers. Deze werken gedeeltelijk op het landgoed (landschapsonderhoud, kasteelmoes-tuin) en gedeeltelijk op De Vijfsprong.

3.5.2 Feitelijke gegevens anno NU

Doel

Urtica De Vijfsprong is een therapeutische leef- en werkgemeenschap die behandeling, begeleiding en zorg biedt aan mensen met een psychiatrische problematiek (hulpvragers) en aan mensen met een verstandelijke beperking (zorgvragers). Het samen leven en werken staan hierbij voorop. Het boerenbedrijf is de spil, antroposofie de inspiratiebron. Uitgangspunt voor de hulpverlening ligt in het aanbieden van een omgeving waarin het gezonde overheerst en waarin mensen worden aangesproken in hun kracht zodat ze 'zich naar hun wezen kunnen ontwikkelen'.

Middel

Er zijn vier rechtsvormen:

- Stichting Urtica, verantwoordelijk voor de zorg;
- Commanditaire Vennootschap (CV) De Vijfsprong, verantwoordelijk voor het bedrijf;
- Vijfsprong Natuurvoeding, de winkel;
- Beheerstichting Urtica Onder Dak, verantwoordelijk voor het onroerend goed.

Organisatie

Stichting Urtica is een zorginstelling op het gebied van gehandicaptenzorg, psychiatrie en poliklinische behandeling waar ruim 50 mensen (27 fte's) werken in de begeleiding van zorgvragers (gehandicapten) en hulpvragers, die een deel van hun dag werken op de Vijf-sprong zelf (landbouwbedrijf en winkel) of buiten het terrein van de Vijf-sprong.

De CV is een gemengd bedrijf (akkerbouw en melkveehouderij met op dit moment 30 melkkoeien en bijbehorend jongvee: groei binnen een jaar voorzien naar 50 melkkoeien), tuinbouw (1,7 ha en kas van 1400 m²) en zuivelverwerking (kaas, yoghurt, fitmelk en kwark). Daar werken twee ondernemers. In de winkel werken twee ondernemers in een vof. De Beheerstichting is eigenaar van de onroerende goederen. Er is een cliëntenraad.

Er zijn zes werkgebieden op de Vijf-sprong, te weten de veeteelt en akkerbouw, de tuinbouw (kasteelt en vollegrond), de siertuin (aanleg en onderhoud), de zuivel, het huis en de winkel. De zorg- en hulpvragers (gemiddeld zes tot acht per werkgebied) werken samen in een van de zes werkgebieden onder leiding van een therapeutisch werkleider.



De hulpvragers werken telkens voor een bepaalde tijd in een werkgebied. De zorgvragers werken onbepaalde tijd in hetzelfde werkgebied. Elke groep evalueert wekelijks het werk, de aanpak en de beleving van de mensen hierin.

Naast de zes werkgebieden binnen de Vijf-sprong zijn er ook hulp- en zorgvragers werkzaam in andere initiatieven. Zo werken er mensen op de biologische geitenboerderij Groot Windenberg in Vorden, in de ambachtelijke bakkerij/lunchroom Driekant in Zutphen en in de koffie- en eetkamer van Het Volkshuis in Deventer.

Er wonen doorgaans 12 tot 14 mensen op De Vijf-sprong. De overige hulp- en zorgvragers wonen thuis, zelfstandig, of in het dorp in een van de huizen van de stichting Urtica. Ook een deel van de medewerkers woont op het terrein. De boerderijen op landgoed Hackfort krijgen ook alle een medewerkerswoning.

Op Urtica de Vijf-sprong is geen sociocratische besluitvorming maar heerst een adviescultuur. De beslissingen worden door individuele personen genomen. Medewerkers wordt de verantwoordelijkheid gegeven voor bepaalde taken en ze krijgen hiervoor het bijbehorende budget. Problemen en andere zaken kunnen worden besproken in een aantal overleggen, zoals het huisoverleg, de coördinatorenkring, de kleine (wekelijks bij elkaar komende) therapiegroep of de grote (maandelijks) therapiegroep en het medewerkerskwartaaloverleg. Iedereen kan altijd raad en advies vragen maar is wel individueel beslissingsbevoegd.

Er is geen algemene vergadering en er wordt niet bij consensus besloten. Tot enkele jaren geleden was dit wel het geval, maar vanuit een menskundig gezichtspunt is dit afgeschaft. Een mens kan immers alleen verantwoordelijk zijn voor beslissingen die hij zelf kan nemen. De eindverantwoordelijkheid voor alle beslissingen die de zorginstelling aangaan (dus niet de bedrijfsvoering in het landbouwbedrijf en in de

winkel), ligt bij de directeur. Deze kan beslissingen overrulen, maar dit is tot op heden nog nooit gebeurd.

Er is een Raad van Toezicht en een Bestuurder, niet enkel voor Urtica de Vijfsprong maar voor vijf antroposofische instellingen gezamenlijk (de Bellisgroep).

Omvang

Het aantal mensen dat bij Urtica de Vijfsprong en de aangesloten initiatieven zorg ontvangt, wisselt natuurlijk. Een globale verdeling is echter (stand mei 2006):

- Mensen met een verstandelijke beperking (waaronder autisten): 27 (op de Vijfsprong);
- Mensen met psychische of psychiatrische problemen (15) (op de Vijfsprong);
- Mensen met een verstandelijke beperking (waaronder SGLVG): 6 (op Hackfort);
- De verantwoordelijkheid voor de mensen op Groot Windenberg, Het Volkshuis en de Driekant (in totaal 17 mensen);
- Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (2) (op de Vijfsprong).

De huidige omvang van ±40 zorg- en hulpvragers op De Vijfsprong is een goede schaal waarbij iedereen elkaar nog kent. Een verdere door-groei wordt op de Vijfsprong zelf niet voorzien: wel op het landgoed Hackfort, waar de eerste boerderij is gestart en voor de tweede boerde-rij verbouwingsplannen worden gemaakt. Het aantal medewerkers van Urtica de Vijfsprong is op het moment 50, onder wie 2 psychiaters. Qua grond is het areaal in beheer bij Urtica de Vijfsprong toegenomen van de oorspronkelijke 6 ha naar ±50 ha nu, grotendeels in pacht. Alle grond is in eigendom van de Beheerstichting of in pacht bij voorna-melijk Natuurmonumenten.

Financieel

De zorg op Urtica De Vijfsprong wordt gefinancierd via de AWBZ. Voor de psychiatrie is er een erkenning van vijf klinische en vijf dag-behandelingplaatsen alsmede voor RIBW. Voor de gehandicaptenzorg is er een erkenning voor dagopvang en voor verblijf. Deze plekken worden niet allemaal op De Vijfsprong ingevuld maar verdeeld over verschillende initiatieven in de regio. Naast deze erkende plaatsen zijn er ook mogelijkheden om met een persoonsgebonden budget zorg op De Vijfsprong te krijgen.



Voor de dagbehandeling en de dagopvang wordt geen eigen bijdrage gevraagd. Voor een klinische psychiatrieopname wordt na een jaar een inkomensafhankelijke eigen bijdrage gevraagd door de AWBZ. In het geval van begeleid wonen zijn de feitelijke kosten voor levensonder-houd voor eigen rekening. Daarvoor heeft iedere Nederlander die geen inkomen uit arbeid heeft, recht op een uitkering.

Het landbouwbedrijf is financieel zelfdragend en niet afhankelijk van externe financiering. De winkel (en wellicht in de nabije toekomst ook het landbouwbedrijf) verrekent een deel van de transacties binnen de Citizens-Multi-National, waardoor liquiditeits- en kapitaalsreserves

opgebouwd worden die gebruikt kunnen worden voor rentevrije uitgaven en investeringen.

Communicatie

Er is twee keer per jaar beleidsmatige (strategische) afstemming tussen de vier rechtsvormen. De dagelijkse zaken worden in de ochtendkring aangeroerd en direct opgelost. Iedereen neemt deel aan de ochtendkring en daardoor is iedereen betrokken bij de vraagstukken die er spelen. Daarnaast zijn er jaarfeesten, verjaardagen, culturele bijeenkomsten (concerten, lezingen), georganiseerde vakantie voor zorgvragers, culturele uitjes en opvoering van het kerstspel.

3.5.3 Algemene principes gebruikt bij Urtica de Vijfsprong

De inspiratiebron van Urtica de Vijfsprong is de antroposofie, een geesteswetenschap die aan het begin van deze eeuw door Rudolf Steiner is ontwikkeld. De antroposofie is op tal van maatschappelijke gebieden werkzaam, zoals in het vrije schoolonderwijs, de biologisch-dynamische landbouw en de gezondheidszorg. Centraal binnen de antroposofie staat de gedachte dat elk individu een uniek en eeuwig wezen is. Het inzicht van karma en reïncarnatie geeft elke levensloop een diepere zin. Elk mens kan zich ontwikkelen, hoe groot de obstakels ook zijn. Ook geeft de antroposofie vanuit haar mensbeeld en wereldbeeld, toepasbare inzichten omtrent de werking van handelingen op de menselijke constitutie. Ten slotte is ook het inzicht dat een mens alleen mens te midden van andere mensen kan zijn, een centraal gegeven in de antroposofie. Deze inzichten komen in de combinatie landbouw, ambacht en zorg goed tot hun recht.

De zorgsector was lange tijd gericht op wat mensen met een hulpvraag niet kunnen en had de maatschappelijke taak hier compenserend en aanvullend in te zijn. Deze manier van werken heeft als bijwerking dat er een steeds grotere zorgafhankelijkheid ontstaat en dat de kosten stijgen.

In het maatschappelijk debat over de vernieuwing van zorg staat de positie van de zorgvrager centraal. Er moet een groter beroep worden gedaan op de eigen kwaliteiten en de eigen initiatiefkracht van de zorgvrager. Het credo 'niet zorgen voor maar zorgen dat' moet worden omgezet in daden.

Meer en meer onderkent men, zeker binnen de visie op plattelandsvernieuwing, dat de landbouw een bredere functie kan hebben voor de samenleving dan uitsluitend het produceren van voedsel. Zo geeft het verlenen van zorg op een landbouwbedrijf mogelijkheden om maatschappelijke aspecten van landbouw te ontwikkelen. Daar komt bij dat de landbouw kwaliteiten in zich draagt die bij uitstek geschikt zijn om de herstelmogelijkheden voor zorgvragers een goede kans te bieden. Een boerderij biedt een omgeving vol groei van planten en dieren, met het ritme van de seizoenen en de rust die de natuur geeft. Er wordt gespit, gezaaid, geoogst, gevoerd, uitgemest en gecomposteerd.

3.5.4 Specifieke ervaring met Buurderij-principes



Zelfbewustzijn

Twee principes worden door dhr. Taylor als belangrijk in Urtica de Vijfsprong aangemerkt:

- Niet alleen functies maar vooral mensen staan centraal: er wordt uitgegaan van de individuele mens en diens eigen verantwoordelijkheid.
- Een organisatie op maat van de mens: door het relatief kleinschalige karakter blijft de organisatie een menselijke schaal behouden. Meer dan 40 à 50 zorg- en hulpvragers wordt niet wenselijk geacht.

Open naar buiten en continu lerend

Hier worden opnieuw twee principes door dhr. Taylor genoemd als zijnde van belang voor Urtica de Vijfsprong:

- Open relatie en interactie met de buitenwereld: Urtica de Vijfsprong omvat een boerenbedrijf en een winkel, waardoor de relatie en interactie met de buitenwereld intensief is. Ook zijn er andere initiatieven waarmee een relatie is. De relaties met zorginstellingen in de regio zijn eveneens intensief.
- Open voor nieuwe toetredende partners: de organisatie staat open voor nieuwe toetreders. Herhaaldelijk worden nieuwe bewoners verwelkomd.

Wederkerigheid

Het volgende principe is van belang bij Urtica de Vijfsprong:

- Ontmoeting door invulling van publieke ruimte als tegenwicht voor individualisering: de organisatie gaat uit van een sterk gemeenschapsgevoel. Veel activiteiten worden gezamenlijk ondernomen en er is sprake van een gezamenlijke startbijeenkomst aan het begin van de week. De boerderij fungeert als een centrale ontmoetingsplek.

Het principe 'Variabele betrokkenheid' wordt door dhr. Taylor niet onderschreven omdat volgens hem iedereen actief moet participeren. Dat is de kerngedachte achter het initiatief.

Diversiteit

Twee principes zijn hier van belang:

- Veel ruimte voor individuele en gezamenlijke zingeving: dit is natuurlijk een van de principes van Urtica de Vijfsprong en komt dan ook intensief terug in de dagelijkse activiteiten.
- Niet alleen commerciële goederen maar ook zorg, educatie, stilte, etc.: de combinatie van commerciële activiteiten en andere zoals zorg is de basis van Urtica de Vijfsprong. Het idee is dat zorg beter 'aanslaat' als het gecombineerd wordt met/onderdeel is van werk, in dit geval werkzaamheden op en met het land.

Verdeling

Door dhr. Taylor wordt hier het volgende principe onderstreept:

- Eindverantwoordelijkheid voor functies bij ondernemers: leidend principe in de dagelijkse besluitvorming is de individuele verantwoordelijkheid van de medewerker. Ieder kan zelf zijn/haar eigen beslissingen nemen maar kan daarover natuurlijk wel overleggen met anderen. Eindverantwoordelijkheid ligt echter bij het individu.

Ecologisch

Hier wordt het volgende principe door dhr. Taylor benadrukt:

- Verbinden van functies: in Urtica de Vijfsprong worden nadrukkelijk enkele functies met elkaar in verband gebracht: landbouw en zorg als belangrijkste. De heilzame werking van het werken met en op het land is een cruciaal onderdeel van de zorggedachte achter het initiatief.

Economisch

Het principe dat hier door dhr. Taylor wordt onderstreept:

- Maat van belang is niet de arbeidstijd maar het positieve effect van arbeid: de mensen werken bij Urtica de Vijfsprong niet voor geld maar vanuit een ideaal én met plezier.

Het principe 'Collectief eigendom van grond en gebouwen' is niet van toepassing omdat alle 'bezit' in handen is van de Beheerstichting. Dit is gedaan om mogelijke speculatie met de grond en goederen tegen te gaan.

3.5.5 Samenvatting, discussie & conclusies, vragen & dilemma's

1) Op het gebied van organisatie van gezamenlijkheid

Binnen Urtica de Vijfsprong is er behoefte aan meer transparantie en verduidelijking van de lijnen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dat is nodig om de ontwikkelingen die van buitenaf inwerken te kunnen opvangen (invoering zorgbudget, bevoorschotting gebonden aan gerealiseerde zorg, kwaliteitszorgsysteem voortkomend uit modernisering AWBZ). De modernisering van de AWBZ vraagt om schaalvergroting en strategische partnerschappen en het interne zorgproces vraagt om de menselijke maat (maximale omvang van 40 à 50 zorg- en hulpvragers). Door het aangaan van netwerkrelaties met andere initiatieven en instanties (uitbreiden zonder zelf uit te breiden) is hier vooralsnog een werkbare middenweg in gevonden.

2) Op het gebied van organisatie van verantwoordelijkheidsverdeling

Voor het landbouwbedrijf is het van belang dat er gemotiveerde zorgvragers en hulpvragers meewerken. De hulpvragers kunnen zelf beslissen waaraan zij hun zorgbudget besteden en worden daardoor nog meer op hun eigen motivatie aangesproken om op Urtica de Vijfsprong mee te werken. Uitgangspunt voor de zorg- en hulpverlening is de overtuiging dat een gezond leef- en werkklimaat (werken op het land met het dagritme daarvan) genezend werkt.

Het zwaartepunt van de hulpverlening ligt in het aanbieden van een omgeving waarin het gezonde overheerst en waarin mensen worden aangesproken in hun kracht. Op Urtica De Vijfsprong wordt hierom zinvol werk gecombineerd met een rijk sociaal en cultureel leven. Het samen leven en werken staat hierbij voorop. Het genezingsproces wordt tevens ondersteund door therapeutische begeleiding. De overtuiging van de genezende werking van het leef- en werkklimaat is in-

middels onderbouwd met de ervaring dat gezondheid wordt bevorderd doordat zorgvragers en hulpvragers beleven dat ze onmisbaar zijn in de productieprocessen en daaraan een zinvolle bijdrage leveren.



De verantwoordelijkheden van zorg en commerciële activiteiten zijn organisatorisch gescheiden. De commerciële activiteiten 'houden hun eigen broek op'; de zorgactiviteiten worden vanuit de AWBZ gefinancierd. De geproduceerde agrarische producten worden via de winkel en de biologische groothandels verkocht en voor een deel binnen de zorginstelling zelf verwerkt in de voeding. De winkel is verantwoordelijk voor bevoorrading van de keuken, en omgekeerd levert de zorginstelling een gekwalificeerde zorgvrager die meehelpt in de winkel.

3) Op het gebied van organisatie van duurzaamheid

De duurzaamheid blijkt uit de proactieve manier waarop wordt omgegaan met uitdagingen die vanuit landelijk beleid en vanuit de wensen van de mensen zelf op Urtica de Vijfsprong afkomen. Alle mensen worden op hun eigen niveau aangesproken om mee te denken over de duurzaamheid van het geheel en mee te werken aan een verdere verbetering hiervan.

Natuurlijk blijkt het duurzaam karakter van Urtica de Vijfsprong uit het feit dat biologisch-dynamisch gewerkt wordt. Daarnaast doet het werken op het land en met het vee een appèl op de eigen verantwoordelijkheid en vraagt om ritme en regelmaat. Dit is voor veel hulpvragers geen eenvoudige opgave. Het blijkt echter dat als de hulpvrager leert omgaan met obstakels in het dagelijkse werk, het ook makkelijker voor hem wordt om de weg naar het overwinnen van innerlijke problemen te vinden.

Dit leerproces geeft inzicht in zijn of haar sterke en zwakke kanten, zodat de eigen kracht kan worden teruggevonden. Voor de zorgvrager is het van groot belang dat hij deelneemt aan het productieproces. Door allemaal een eigen functie te hebben, krijgt de zorgvrager de plaats die hem toekomt. Hij zal kunnen geven wat hij te bieden heeft en zich daardoor kunnen blijven ontwikkelen.

Behalve de dagelijkse economische transacties, biedt de samenwerking ook in noodsituaties oplossingen. Een voorbeeld is de MKZ-crisis, toen de winkel gesloten moest blijven en de ondernemers hun inkomsten misliepen. De zorginstelling nam toen de winkelier in dienst als begeleider.

3.5.6 Mogelijke patroondoorbraken

1) De wijze waarop noodzakelijke schaalvergroting en professionalisering van de zorg wordt georganiseerd terwijl de sterke eigen identiteit, therapeutische aanpak en 'menselijke maat' wordt voortgezet. Het samenbrengen en samen laten leven (en werken!) van verschillende groepen mensen (al dan niet hulpbehoevend) leidt tot een vruchtbare wederzijdse positieve beïnvloeding van mensen. De schaal is zodanig dat iedereen elkaar nog kent, terwijl door samenwerking met andere initiatieven en instanties toch voldoende schaalgrootte kan worden bereikt.

2) Alle mensen (medewerkers, gehandicapte zorgvragers en hulpvragers) aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid en op hun eigen niveau mee laten werken aan het geheel. Werken is essentieel onderdeel van het leerproces, genezingsproces van hulpvragers en de ontplooiing van zorgvragers. Door de verantwoordelijkheid voor beslissingen te laten liggen bij ieder individu, wordt deze ook de eigenaar van de beslissing en is er geen frustratie over (door anderen) genomen besluiten.

3) Urtica de Vijfsprong is op een vanzelfsprekende manier verweven, niet alleen met de natuur maar ook met de gemeenschap in Vorden. De schaalgrootte heeft een menselijke maat. De werkprocessen zijn op een mensvriendelijke manier ingericht. In plaats van te kiezen voor totale rationalisatie en automatisering, wordt bewust gekozen voor een stap minder ver: meerdere producten op één akker, niet de modernste machines maar machines waar nog arbeid voor nodig is, enz. Hierdoor is de relatie mens-aarde (leefomgeving) nog duidelijk aanwezig.

3.5.7 Bronnen

- Gesprek met dhr. Ed Taylor, 1 mei 2006
- 'Integratie en ontmoeting zijn de meerwaardes' in 'Verbinding', periodieke uitgave van het Heilpedagogisch verbond, nr. 77, mei 2004
- www.urticadevijfsprong.nl
- www.omslag.org

3.6 Zonnehoeve

(Door Gerwin Verschuur, Piet van IJzendoorn en Peter van IJzendoorn)

3.6.1 Historisch perspectief

Aanleiding

In 1982 heeft de rijksdienst IJsselmeerpolders (RIJP) een eenmalige uitgifte gedaan van grond voor biologisch-dynamische landbouw. Piet van IJzendoorn en Marja Molenaar hebben daarop ingetekend, omdat zij de keuze hadden gemaakt een biologisch-dynamisch bedrijf op te starten. Hiermee wilden ze laten zien dat deze vorm van landbouw niet onderdoet voor gangbare landbouw.

Hoe is het initiatief gegroeid

Tot 1990 heeft het bedrijf zich vooral landbouwkundig ontwikkeld. In 1986 is gestart met het beheer van natuurgebieden door koeien. Piet van IJzendoorn wilde het jongvee graag buiten het bedrijf laten grazen in plaats van op eigen grasklaverweiden. Vanuit de gemeente Almere kwam de vraag of hij het nabijgelegen natuurgebied kon

maaien. Na een jaar machinaal te hebben gemaaid, is besloten om het gebied te begrazen met jongvee omdat die vorm van beheer goedkoper en efficiënter was.



In 1990 is Bakkerij het Zonnelielid gevestigd op de Zonnehoeve. Zonnehoeve heeft laten zien dat hoewel de teelt van baktarwe bijna uit Nederland verdwenen is, in Nederland heel goede biologische baktarwe geteeld kan worden. Na een selectie uit ongeveer 40 tarwerassen is een bedrijfseigen mengsel gevonden, dat nu 12 jaar op het bedrijf zelf vermeerderd wordt, en waarvan een goed brood gebakken kan worden. Het graan wordt op het bedrijf zelf gemalen en het brood wordt verkocht op boerenmarkten en in natuurvoedingswinkels.

In 1990 is de natuurtak uitgebreid met begrazing door paarden. Staatsbosbeheer en Flevolands Landschap wilden dit graag. Nu lopen er 150 paarden en pony's in verschillende natuurgebieden in Flevoland. Naast het beheren van natuurgebieden door begrazing, onderhoudt Zonnehoeve ook open stukken in natuurgebieden door wisselbouw van grasklaver en graan (zonder bemesting) en door te maaien (deels voor ruwvoer en deels voor toegankelijkheid). De stoeterij is uit de begrazing van natuurgebieden met paarden ontstaan. In 2003 is Piet van IJzendoorn met zijn dochter Annamarijke in maatschap gegaan. Hierbij is de stoeterij uitgebreid met een grote paardenstal met pension voor veertig paarden.

In 2000 is Zonnehoeve begonnen met de zorgtak in de vorm van een gezinshuis. Dit opvanghuis is bedoeld voor jeugdigen tussen zes en achttien jaar die uit huis geplaatst zijn. Hiermee is uit pedagogische overwegingen begonnen vanuit de gedachte dat landbouw meer te bieden heeft dan de productie van voedsel. De landbouw biedt mogelijkheden voor mensen om zich te verbinden met de natuur en zichzelf te ontwikkelen. In 2004 zijn er nog twee gezinshuizen bijgebouwd, waardoor nu aan 12 jeugdigen een volledige opvangplek wordt geboden. Er wonen drie oudergezinnen op het bedrijf die ieder vier tot zes uithuis geplaatste kinderen begeleiden. De kinderen hebben de boerderij als leefwereld, en hebben onder begeleiding activiteiten op de verschillende onderdelen van het bedrijf.



Vanaf 2005 participeert Zonnehoeve in een Hofwebwinkel die door een samenwerkingsverband van bedrijven is opgezet: de Coöperatieve Biologisch-Dynamische Producentenvereniging Flevoland. De Hofwebwinkel wordt bevoorrad met vlees van de Zonnehoeve en brood van het Zonnelielid en op de Zonnehoeve zelf is een afhaalpunt/verkooppunt van andere producten uit het samenwerkingsverband. Het bedrijf is open voor klanten en bezoekers en er worden open dagen georganiseerd en excursies en rondleidingen gegeven. Boven de gezinsboerderij is een ontvangstruimte die gehuurd kan worden voor vergaderingen en bijeenkomsten.

3.6.2

Hoe staat het initiatief er nu voor

Zonnehoeve bestaat formeel uit drie bedrijven: een boerderij, een stoeterij en een bakkerij. Momenteel wordt gewerkt aan een nieuwe maatschapstructuur waarin de boerderij en de stoeterij worden samengevoegd en waarin mogelijk de bakkerij ook kan toetreden. In de overgang naar de nieuwe structuur wordt er informeel al volgens de nieuwe structuur samengewerkt.

Er werken circa 15 VAK in zes bedrijfstakken:

1) gemengd bedrijf met melkvee, vleesvee en akkerbouw, 2) stoeterij, 3) pensionstalling, 4) gezinsboerderij, 5) bakkerij en 6) Hofwebwinkel en educatieve activiteiten.

Er wordt 52 ha cultuurgrond beheerd en circa 900 ha natuurgebied. Op het erf wonen 30 mensen in drie gezinshuizen, en vier woningen voor ondernemers van de diverse bedrijfstakken. Daarnaast is er nog slaappleaats voor maximaal 6 stagiaires. Het erf beslaat in totaal 4 ha. Er zijn allerlei plannen om het bedrijf verder uit te bouwen en toegankelijker en aantrekkelijker te maken voor verschillende groepen in de samenleving door middel van recreatie, winkel en terras en begeleid kamerwonen.

3.6.3

Specifieke ervaringen met de principes

Verbinden van functies

Zonnehoeve integreert vijf functies: 1) landbouw en voeding, 2) natuur en landschap, 3) wonen, werken en vrijetijdsbesteding, 4) zorg en welzijn en 5) leren en zingeving. De mensen die wonen en werken op de Zonnehoeve bouwen aan de vijf functies met de missie om andere mensen te laten ervaren dat aandacht en respect in de landbouw, in omgang met dieren en in zorg voor mensen, grondpijlers van ons bestaan zijn. De missie van de Zonnehoeve betreft dus een maatschappelijke uitdaging. Via een concrete ervaring op de Zonnehoeve willen ze een bijdrage leveren aan bewustwording over grondslagen van het leven. De integratie tussen de vijf functies loopt via fysieke stromen, menselijke arbeid en aandacht en communicatie. Het meest bijzondere is dat de mensen die op de Zonnehoeve wonen, werken en er hun vrije tijd doorbrengen, deze vijf functies verbinden, want ze organiseren deze functies samen en ze vangen elkaar op als er gaten vallen. Daarmee wordt een patroon van versnippering (en specialisering) dat maatschappelijk nadrukkelijk aan de orde is, doorbroken.

Niet alleen functies maar ook mensen staan centraal

Respect en aandacht voor mensen en voor de natuur staan centraal in de missie van de Zonnehoeve. Respect en aandacht voor natuur wordt bij de ecologische principes uitgewerkt. Respect en aandacht voor mensen is het beste uitgewerkt in de gezinsboerderij. Het leidende idee is dat jeugdigen worden bevestigd in dat wat ze willen om los te krijgen wat er in de mensen zelf zit en ze niet te conditioneren in wat

er mag (beloning voor goed gedrag) en wat er niet mag (straffen voor ongewenst gedrag). Dat betekent in de praktijk dat naast de georganiseerde momenten van activiteitenbegeleiding (2 keer per week met paarden en 1 keer per week op de boerderij) de jeugdigen mogen meehelpen als ze dat aangeven. Er worden dus geen regels geboden maar ruimte om zelf initiatieven te ontplooiën, en de mensen die werken op Zonnehoeve ondersteunen dat met hun aandacht en respect.

Dit idee van bevestigen van de eigen wil is ook van toepassing op de vijf ondernemers die werkzaam zijn in de boerderij en de stoeterij en die wat willen. Er wordt veel ruimte geboden om plannen te maken maar uiteindelijk moeten de plannen wel passen in het geheel. Die afweging wordt gezamenlijk gemaakt. In de besluitvorming wordt gewerkt met het consensusmodel.

Lerende organisatie op verschillende niveaus

Het bijzondere aan Zonnehoeve is dat het zich aanvankelijk landbouwkundig heeft ontwikkeld, vervolgens sociaal en pedagogisch en dat het nu aan het leren is hoe Zonnehoeve de verhouding tot de maatschappij het beste kan vormgeven. Daarbij is het bijzondere van Zonnehoeve dat het langetermijnperspectief niet uit het oog wordt verloren. Dat is op landbouwkundig gebied heel erg goed zichtbaar, waar de mogelijkheden om op korte termijn voordeel te behalen ten koste van het levende systeem niet worden benut, om zo ondermijning van de duurzaamheid van het systeem te vermijden. Op sociaal en pedagogisch gebied wordt het belangrijker om ruimte te geven aan de eigen wil van mensen en om van ervaringen te leren dan om fouten te voorkomen door voortijdig in te grijpen. Er worden wel (ongevraagde) adviezen gegeven maar fouten worden geaccepteerd. Fouten hebben al snel gevolgen voor anderen en die extra belasting leidt ook tot irritaties. Voor een deel kunnen die leiden tot (zelf)beschermingsconstructies en verharding van de onderlinge verhoudingen. Wat ook meespeelt zijn de verschillende kwaliteiten van mensen (uitgesproken pionierskwaliteiten en stabiliserende kwaliteiten). Erkenning van elkaars kwaliteiten en waardering daarvoor is nog wel een uitdaging. Er zijn twee intervisiegroepen waarin alle volwassenen zitten waarin gezamenlijk op ervaringen wordt gereflecteerd (6 keer per jaar). Deze benadering van sociale leerprocessen vraagt dus van de mensen dat ze hun eigen grenzen leren bewaken en dat ze vanuit zichzelf rekening houden met de gevolgen van hun activiteiten voor anderen. Het is cruciaal dat daarin de verhoudingen respectvol blijven en dat er gezamenlijk geleerd kan worden van ervaringen, want de mensen die werken op de Zonnehoeve zijn voor allerlei activiteiten op elkaar aangewezen. Dat proces gaat met vallen en opstaan. Er is behoefte aan duidelijkheid over de onderlinge verhoudingen (eigendommen, verantwoordelijkheden en taken) die in een nieuwe organisatiestructuur zijn uitgewerkt. De nieuwe maatschappijstructuur kan echter nog niet formeel ingevoerd worden omdat er wordt gewacht op nieuwe wetgeving.

Ruimte voor zingeving

De Zonnehoeve heeft tot doel om midden in de samenleving te staan en bij te dragen aan een duurzame samenleving. De Zonnehoeve wil mensen laten ervaren dat aandacht en respect in de landbouw, in omgang met dieren en in zorg voor mensen, grondpijlers van ons bestaan zijn. De samenhang tussen agrarische productie, voeding, natuur en

kwaliteit van het bestaan stelt de vraag naar verantwoordelijkheid. De Zonnehoeve wil een plek bieden waar mensen in de omgang met aarde, planten, dieren en met elkaar, een zorgzame verhouding tot mens en wereld kunnen beleven en oefenen. De Zonnehoeve wil dus bijdragen aan een cultuurverandering. De Zonnehoeve zoekt naar meerwaarde in de bijdrage die landbouw kan leveren aan de relatie tussen mensen en natuur. De landbouw kan in zijn zorg voor de bodem, planten en dieren, ook voor de mensen, een bijdrage leveren aan de manier waarop wij ons leven ervaren en waarderen.

Er is veel ruimte voor de mensen in de ondernemersgroep om eigen ideeën uit te werken. Het uitwerken gebeurt meestal met minimaal 2 personen. In de ondernemersgroep zitten vijf mensen: Annette Harberink (gemengd bedrijf), Annamarijke van IJzendoorn (stoeterij, pensionstal), Piet van IJzendoorn (paardenhouderij, ambulantezorg, dagbesteding, zelfstandig kamerbewoning, en seniorenwonen en leven op Zonnehoeve) en Peter van IJzendoorn (Hofwebwinkel en financiële administratie van boerderij en stoeterij). De directeur van de bakkerij is (nog) niet vertegenwoordigd in de ondernemersgroep. De uitgewerkte plannen worden uiteindelijk langs de meetlat gelegd van rendement en meerwaarde voor het bedrijf als geheel. Over een flink aantal mogelijkheden is overeenstemming dat het voor het bedrijf als geheel zinnig is (tuinbouw, recreatie, webshop/boerderijwinkel, terras, begeleid kamerwonen en seniorenwoningen).



Verrekening van lusten en lasten

Er zijn momenteel formeel drie bedrijven die samengevoegd gaan worden: boerderij, stoeterij en bakkerij. De totale omzet van de boerderij en de stoeterij was in 2003 575.000 euro. De bakkerij heeft daarnaast een omzet van 750.000 euro. De drie bedrijven zijn in principe zelfdragend maar in praktijk is dat niet altijd het geval. Als er verliezen zijn, vinden er wel onderlinge verrekeningen plaats. Piet van IJzendoorn en Marja Molenaar zijn formeel grootaandeelhouder en hebben in het verleden de verliezen van de bakkerij aangevuld.

Momenteel vindt er verrekening plaats tussen de boerderij en de stoeterij. Voer en stro uit het landbouwbedrijf worden verrekend met arbeid (uitmesten, voeren en natuurbeheer). Er is soms verschil van mening over de waardering van de verschillende goederen. De bakkerij koopt graan van de boerderij en huurt gebouwen. Arbeid regelt de bakkerij zelf. De huisvesting van de gezinsboerderij is onderdeel van de stoeterij, en wordt vanuit de zorg betaald. Daarnaast wordt er door zowel de boerderij als de stoeterij activiteitenbegeleiding geboden die ook door een zorginstelling wordt betaald. De verwachte voordelen van samenvoegen van de drie bedrijven zijn:

- Eenheid, solidere basis voor de verdere ontwikkeling van Zonnehoeve;
- Geen onderlinge financiële transacties en daardoor lagere kosten (btw en inkomstenbelasting);
- Betere definitie van gemeenschappelijkheid;
- Lagere kosten voor verzekeringen;
- Vereenvoudigd aanvragen van landbouwsubsidies;
- Lagere administratieve lasten i.v.m. de mestwetgeving (nu heeft de stoeterij geen landbouwgrond en moet deze formeel mest afvoeren);
- Fiscale voordelen.

Niet alleen commerciële goederen en diensten

Zonnehoeve slaagt erin om voor veel producten en diensten een beloning in de markt te krijgen. Voor jeugdzorg (activiteitenbegeleiding) en voor educatieve excursies en werkweken wordt betaald. Daarnaast krijgen mensen die een pensionpaard hebben (en hun familieleden), winkelklanten en bezoekers op open dagen, de ruimte om te genieten van de activiteiten en de rust op het bedrijf. Niet alles wat Zonnehoeve te bieden heeft, wordt te gelde gemaakt.

Zeggenschap is gekoppeld aan verantwoordelijkheid, inzet en talenten

De formele verantwoordelijkheden komen in het geheel niet overeen met hoe het in de praktijk werkt, want formeel heeft Piet van IJzendoorn de eindverantwoordelijkheid over alles. In de praktijk zijn al veel verantwoordelijkheden gelegd bij de volgende generatie ondernemers en wordt feitelijk een voorschot genomen op het organisatiemodel zoals dat in de toekomst gaat werken. Zeggenschap op strategisch niveau over toekomstige ontwikkelingen wordt gedeeld binnen de ondernemersgroep van vijf mensen. Zeggenschap voor de lopende zaken is verdeeld onder de zes ondernemers, en de verdeling van verantwoordelijkheden is op hoofdlijnen voor iedereen duidelijk. Annette Harberink is verantwoordelijk voor de landbouw en de contacten met de bakkerij, Annmarieke van IJzendoorn is verantwoordelijk voor de pensionpaarden van de stoeterij. Piet van IJzendoorn is samen met Annmarieke verantwoordelijk voor de fokkerij en de wedstrijdpaarden van de stoeterij. Piet van IJzendoorn is verantwoordelijk voor dagbestedingen, zelfstandig begeleid kamerbewoning, agro-equi-therapie en activiteitenbegeleiding met de paarden. Jaap van de Breggen is verantwoordelijk voor de bakkerij en Peter van IJzendoorn is verantwoordelijk voor de financiële administratie en de Hofwebwinkel.

Verantwoordelijkheid is naar de regio toe georganiseerd

Natuurbeheer vindt plaats op ongeveer 900 hectare voor twee terreinbeherende organisaties (840 ha voor Staatsbosbeheer en 60 ha voor Flevolands landschap).

In het natuurgebied heeft Zonnehoeve 760 ha omheind voor begrazing door vleeskoeien, droogstaande koeien, jongvee en paarden (o.a. Connamara pony's). 100 ha wordt verschaald door maaien en hooien en 40 ha wordt gebruikt voor wisselbouw met gras/klaver, luzerne of tarwe. Het landschap is door het beheer veel mooier geworden. De mate van toegankelijkheid van de natuurgebieden verschilt. Er zijn kleine recreatiegebieden bij en het groot uitgestrekt natuurgebied De Stille Kern beslaat zo'n 600 ha. Dat Zonnehoeve het beheer uitvoert, is onzichtbaar voor de bezoekers, die kunnen denken dat de terreinbeherende organisaties dat zelf doen. Zonnehoeve neemt de verantwoordelijkheid voor het beheer van de omgeving voor een belangrijk deel voor eigen rekening. Naast pacht betaald voor het natuurbeheer betaalt Zonnehoeve ook de materiaalkosten voor de omheining, het onderhoud ervan, een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering en draait het op voor het herstel van vandalisme (doorknippen van omheining) en de ongelukken met vee dat ten gevolge daarvan ontsnapt is. De opbrengsten van het natuurbeheer worden niet volledig gedekt door de kosten ervan. Daar is wat irritatie over, vooral omdat de terreinbeherende organisaties wel eisen stellen aan het beheer die voor

een deel als te rigide worden beschouwd. Met name over het tijdstip dat het vee uit de natuurgebieden moet zijn, is vaak strijd, omdat de norm die daarbij wordt gehanteerd geen rekening houdt met groeiomstandigheden en met het feit dat het moeilijk is om verwilderde grazers in de natuurgebieden te vangen.

Herverdeling van geld van harde (rode) naar zachte (groene) functies

De opbrengsten voor het natuurbeheer door de Zonnehoeve zijn niet in evenwicht met de kosten ervan en je kunt daarom van een vrijwillige herverdeling van geld richting groene functies spreken. De pacht prijs die voor 900 ha wordt betaald, is 15.000 euro per jaar. Dat is het bedrag dat de Zonnehoeve ongeveer tekort komt om een redelijke arbeidsvergoeding te ontvangen voor de arbeidstijd die er nodig is voor het natuurbeheer (in de orde van 0,5 fte per jaar). Het natuurbeheer levert het bedrijf omzet en aanwas van zelfgrazende paarden, vleeskoeien en droogstaande koeien op, en ruwvoer dat goed in het structuurrijke rantsoen van de koeien en paarden in het winterrantsoen past.

Maximale autarkie qua kringlopen

De Zonnehoeve is een gemengd akkerbouw- en veeteeltbedrijf vanuit de filosofie dat vee – via de mest – in dienst staat van de akkerbouw. Centraal in de biologisch-dynamische landbouw is het creëren van een gezond bodemleven, via compostering en doelgerichte bemesting met organische mest, vlinderbloemigen zoals klaver en luzerne en vrijlevende stikstofbinders. Het bouwplan op de 50 ha cultuurgrond is 1/3 grasklaver, 1/3 graan (baktarwe) en 1/3 andere gewassen. Het bedrijf is zelfvoorzienend in ruwvoer. Het voerrantsoen is extreem structuurrijk en bestaat voornamelijk uit ruwvoer, voor een deel uit natuurgebieden. De melkkoeien zijn op dat rantsoen gefokt en krijgen dat onbepaald aangevuld met afval uit de bakkerij en een paar honderd kg krachtvoer per jaar.

Het bedrijf kent een negatieve fosfaatbalans van dertig kg. De opbrengsten zijn goed, dankzij een dikke kleilaag. De Zonnehoeve logenstraft het gangbare idee dat fosfaat niet uit klei gemobiliseerd kan worden. De crux volgens Piet van IJzendoorn is een goed bodemplantensysteem. Op de zonnehoeve wordt 1% humus opgebouwd per 15 jaar en het bedrijf verliest nauwelijks mineralen.



Natuurontwikkeling hoort er vanzelfsprekend bij. Landbouw is in de optiek van Piet van IJzendoorn de belangrijkste natuurontwikkelaar in Nederland. Een deel van de natuurgebieden (100 ha) wordt verschaald doordat gemaaid gras wordt afgevoerd en op nog eens 40 ha wordt wisselbouw met grasklaver en graan (luzerne of tarwe) toegepast. Uit die gebieden wordt graan en stro afgevoerd. In 760 ha natuurgebied (5 stukken van Flevolandschap en 8 stukken van Staatsbosbeheer) wordt door jongvee, vleesvee en paarden begrast.

Kringlopen sluiten op zo laag mogelijk niveau

Een gesloten bedrijfsvoering of lokale samenwerking met andere biologisch-dynamische bedrijven is volgens Piet van IJzendoorn de beste garantie voor een goed en gezond evenwicht. De Zonnehoeve



begint met de zon, want door management van de zon wordt niet een kringloop in beweging gebracht maar een positieve spiraal die begint met fotosynthese. Want de zon zet fotosynthese in gang waaruit met behulp van stikstofbinders (vlinderbloemigen) en (onderschatte) vrijlevende stikstofbinders, biomassa wordt gevormd met een bepaalde koolstof/stikstof-verhouding. Met biomassa wordt bodemvruchtbaarheid opgebouwd. De verhouding C/N is cruciaal voor het bodemleven. Slechte mest, zoals drijfmest, bevat te veel stikstof en is vergif voor het bodemleven (het stopt onder andere de activiteit van vrijlevende stikstofbinders). De Zonnehoeve heeft in 15 jaar tijd door bemesten met goede organische mest, het organischestofpercentage met 1% droge stof verhoogd. Daar werd acuut mee gestopt toen uit onderzoek bleek dat met de rotatie grasklaver, graan en een derde gewas eenzelfde bodemvruchtbaarheid kon worden bereikt, en dat bemesting het natuurlijke systeem feitelijk aan het tegenwerken was. Nu wordt er 1000-1500 ton mest van het bedrijf afgevoerd en bij voorkeur geruild tegen stro van naburige biologische akkerbouwers (ruilverhouding: 1 ton stro voor 3 ton mest). In het bedrijfssysteem van de Zonnehoeve wordt verder koolstofrijk materiaal geïmporteerd uit de natuurgebieden (er wordt 100 ha gemaaid). De ervaring op de Zonnehoeve leert dat landbouw en akkerbouw door samen te werken en met de natuur mee te werken, gezamenlijk een overschot aan verrijkte biomassa genereren voor de intensieve teelten (tuinbouw). Er is ruimte voor een biologische tuinder om te beginnen op de Zonnehoeve. De positieve spiraal van fotosynthese, biomassa en bodemvruchtbaarheid, leidt tot kwalitatief goed voedsel voor mens en dier.

Gezondheid staat centraal. Het melkveebedrijf met 70 melkkoeien, 65 jongvee en 6 stieren heeft een heel erg lage veeartsrekening (3 euro gezondheidskosten per jaar). Er is gefokt op probleemloze koeien met een lange levensduur. De koeien kalven gemakkelijk af en hebben extreem lage dierenartskosten, bij een productie van 6000 kg meetmelk.

3.6.4 Samenvatting, conclusies, vragen en dilemma's

Duurzaamheid wordt op de Zonnehoeve gedefinieerd als 'voortdurend in beweging en ontwikkeling'. Het begon in 1982 met een landbouwkundige uitdaging. Toen dat stond, werd zorgen voor kinderen in relatie tot de natuur de uitdaging. Toen dat stond, werd bewustzijnsontwikkeling en educatie van mensen (samenlevingsbreed) over hun relatie tot landbouw en natuur de uitdaging.

De Zonnehoeve is (nog) in eigendom van de eerste generatie ondernemers Piet van IJzendoorn en Marja Molenaar. Momenteel wordt een nieuw organisatie-model uitgewerkt zodat de tweede generatie (een medewerkster, dochter en een zoon) meer ruimte krijgen om in het bedrijf zelfstandig door te ontwikkelen. Deze vijf mensen vormen het team. De uitdaging is daarbij om de identiteit en gezamenlijkheid verder te ontwikkelen. Bij de veranderingen in het organisatie-model wordt ook toegewerkt naar duidelijkere financiële verantwoordelijkheden per bedrijfstak en naar duidelijkheid over verrekeningen tussen de bedrijfstakken onderling.

1) Op het gebied van organisatie van gezamenlijkheid

Zonnehoeve combineert zes bedrijfstakken, die onderling van elkaar afhankelijk zijn en een eenheid vormen. De organisatie van gezamenlijkheid is in hoge mate zelforganiserend, waarin ruimte wordt geboden voor ondernemersinitiatief mits het geheel erdoor versterkt wordt. De gezamenlijkheid wordt in de eerste instantie georganiseerd in het samen werken, waarbij er vaste taakverdelingen bestaan, maar mensen in geval van nood bij elkaar inspringen. Daarnaast wordt de gezamenlijkheid georganiseerd door middel van financiële verrekeningen tussen de bedrijfstakken en door regelmatig overleg en reflectie.

2) Op het gebied van organisatie van verantwoordelijkheidsverdeling

Het bedrijf zit al enkele jaren in een overgangsfase richting een nieuwe organisatiestructuur waarin twee (en mogelijk alledrie) bedrijven worden samengevoegd. Zonnehoeve werkt informeel al met de nieuwe structuur, waarin de verantwoordelijkheden duidelijk zijn afgebakend (hoewel nog niet formeel bekrachtigd). Het werkt omdat zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid, respect voor elkaar en de bereidheid om te luisteren en samen te werken, stevig zijn verankerd in de cultuur. Het belangrijkste besluitvormende orgaan in de nieuwe structuur is de vergadering van ondernemers, waarin wordt besloten op basis van consensus over zaken die het geheel betreffen.

3) Op het gebied van de organisatie van duurzaamheid

Zonnehoeve heeft het vizier op de lange termijn en heeft een landbouwkundig bedrijfssysteem opgebouwd uit de fotosynthese van de zon, bodemgebruik, vruchtwisseling, productstromen tussen veehouderij, akkerbouw en natuurbeheer en bakkerij. Dat bedrijfssysteem richt zich op bodemvruchtbaarheid, gezondheid van bodemleven, planten, dieren en mensen. Dat landbouwkundige systeem optimaliseren is de uitdaging van een groep ondernemende mensen. De strategie is om daarbij kosten te vermijden en kwaliteit toe te voegen door het zelforganiserend vermogen van de natuur beter te benutten. De focus ligt dus op de kwaliteit van het proces (in plaats van de productieomvang). De producten hebben daardoor een hogere (biologisch-dynamische) kwaliteit die in de markt een hogere waardering krijgt. Daarnaast zijn er een vaste groep jeugdigen en een variërende groep hulpvragers die meedraaien in het bedrijf en van wie de gezondheid en welzijn toeneemt door de combinatie van respect voor de natuur en respect voor hun menszijn (sterk pedagogisch concept). Zonnehoeve wil haar doelen realiseren door nog meer bij de samenleving aan te sluiten. Enerzijds door burgers en consumenten actiever binnen te halen en anderzijds door consumenten proactiever te gaan benaderen. Er zijn plannen voor een landbouw-woon-zorgproject voor ouderen die de balans brengen tussen kinderen (jeugdzorg) en volwassenen die nu op het bedrijf wonen en werken. Er wordt gedacht aan 8 levensloopbestendige woonunits.

3.6.5 Mogelijke patroondoorbraken

De langetermijnvisie op de relatie tussen mens en natuur van waaruit het bedrijf consequent is opgebouwd en die zich in de praktijk heeft bewezen:

- Iedereen is verantwoordelijk voor de begeleiding van de kinderen en voor de taken die gedaan moeten worden. Ondernemers en werknemers springen in als een taak te zwaar wordt voor één persoon.
- De manier waarop het bedrijf is ingericht om een maatschappelijke betekenis te kunnen krijgen als een demonstratie van de rol die de landbouw kan spelen in een (toekomstige) cultuur gericht op kwaliteit van leven.

3.6.6 Bronnen

- Twee gesprekken met Piet en Peter van IJzendoorn
- Website www.zonnehoeve.net
- Projectteam Kennisnetwerk Multifunctionele Landbouw (2005) 'Bedrijfsanalyse De Zonnehoeve, Zeewolde. Bedrijfsanalyse in het kader van het Kennisnetwerk Multifunctionele Landbouw.' WUR
- A.P. Wollewinkel, D. Roep, K.J. van Calker, S.J.G. de Rooij en F.P.M. Verhoeven (2004) 'Atlas van innoverende melkveehouders. Veelbelovende vertrekpunten bij verduurzamen van de melkveehouderij.' WUR.
- 'Zonnehoeve innoveert met samenlevingslandbouw.' In: Ekoland 12, 2004.

3.7 Noppes

(Door Gerwin Verschuur, Edgar Kampers en Udghosh Hessel)

3.7.1 Historisch perspectief

Aanleiding



Noppes komt voort uit onvrede over het economisch systeem en de gevolgen daarvan voor relaties tussen mensen onderling (met name ongelijkheid) en voor de relatie tussen mensen en natuur en milieu. Stichting Strohhalm in Utrecht is een denktank over economische systemen en voert wereldwijd projecten uit om nieuwe systemen in de praktijk te testen. Noppes begon met de vervangende dienstplicht van Rob van Hilten bij Strohhalm. Hij kreeg de opdracht te onderzoeken of een Lokaal Economisch Transactie Systeem (LETS), dat in landen als Canada, Australië en Engeland aansloeg, iets voor Nederland was. Samen met een vriend toerde hij een maand op de motor door Engeland en toen hij thuiskwam, wist hij genoeg om er zelf een op te zetten.

De essentie van een LETS is dat allerlei vriendendiensten, burenhulp en tweedehands goederen worden geruild door gebruik te maken van een puntensysteem. De punten kunnen alleen worden verdiend en uitgegeven binnen de groep van mensen die meedoet. De punten van dit lokale ruilsysteem kunnen gebaseerd zijn op tijd of paritair zijn met de

ationale munt. Terwijl Van Hilten erover praatte met vrienden, werd het idee sterker om in Amsterdam een LETS te beginnen. Uiteindelijk was het Ivor Kortebach, ex-vormgever van *De Noppeskrant*, die de knoop doorhakte door te zeggen: “We kunnen lang en breed lullen, maar we moeten het gewoon gaan doen. Wie doet er mee?” Twaalf mensen staken hun hand op. Dat was op 3 november 1993: Noppes was geboren.

Hoe is het initiatief gegroeid?

Binnen Noppes waren drie stromingen zichtbaar. Eén club die vooral leuke dingen wilde doen, zoals feesten, skaten en muziek (krakers). Een groep die bejaarden en sociaal zwakkeren bij het netwerk wilde betrekken. En een groep die een economisch systeem wilde bouwen waarmee de wereld zou veranderen.

Onder leiding van Rob van Hilten is Noppes in de periode van 1993 tot 1998 sterk gegroeid tot 1000 deelnemers. Noppes trok aanvankelijk vooral vrienden van vrienden; later werden specifieke doelgroepen benaderd. Voor de organisatie werkten op het hoogtepunt 8 tot 10 mensen in een Melkertbaan. In de periode 1996-1998 is projectmatig de bedrijvenbarter Amstelnet opgezet naast Noppes. Het was de bedoeling Noppes en Amstelnet in een later stadium te koppelen; dit is echter nooit gebeurd. In 1998, aan het einde van de projectperiode Amstelnet, vertrok Rob als directeur, en sindsdien zijn er vijf ontwikkelingen geweest:

1. Bedrijven in Noppes;
2. Democratisering;
3. Verzelfstandiging;
4. Kosten verlaging/automatisering;
5. Inhoudelijke heroriëntatie.

Ad 1. Bedrijven in Noppes

De meeste LETS kennen geen professionele handel en staan dus echt tussen de vrijwillige economie en reguliere economie in. Noppes kent nu een mengvorm waarin naast burgers ook bedrijven kunnen deelnemen. Noppes heeft een speciaal lidmaatschap voor bedrijven en organisaties. Het is voor bedrijven toegestaan om een deel van hun tarief in geld te vragen, mede omdat zij belastingplichtig zijn voor elke transactie die ze doen. Het bedrijfslidmaatschap kost 54 euro per jaar, en 2 noppes per maand. De ruil tussen burgers en bedrijven is die van arbeid (aan bedrijven) voor punten. Skatepost is een voorbeeld: dit waren 30-40 skatende postbestellers die voor Noppes werken.

Ad 2. Democratisering

Noppes is ontwikkeld in een context die tijdens de opstartjaren niet democratisch was, om zo een aantal ideeën te kunnen uitwerken en daarin geen compromissen te hoeven sluiten. Noppes is in 2002 omgevormd tot een democratische organisatie in een verenigingsstructuur met een bestuur, ledenraad, Raad van Advies en Raad van Toezicht.

- Het bestuur is belast met de dagelijkse leiding en bestaat uit een voorzitter, secretaris en penningmeester.
- De ledenraad bestaat uit minimaal vijf en maximaal twaalf personen. Leden van de ledenraad worden door de leden van de vereniging gekozen (benoeming voor twee jaar). Eenmaal per jaar worden

nieuwe leden van de ledenraad gekozen op de vrijgevallen plaatsen. Ieder lid kan zich op voordracht van 15 gewone leden verkiesbaar stellen. Leden stemmen schriftelijk en hebben 1 maand de tijd om de stembiljetten in te leveren.

- De Raad van Advies kan het bestuur gevraagd of ongevraagd advies geven.
- De Raad van Toezicht is het hoogste rechtsorgaan in de vereniging en beslist in alle disputen tussen leden en bestuur. De Raad van Toezicht heeft vetorecht op alle bestuursbeslissingen. Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de zittende leden van de Raad van Toezicht. Het zittend bestuur heeft vetorecht op het benoemen van nieuwe leden van de Raad van Toezicht.

Ad 3. Verzelfstandiging

Per 1 januari 2004 heeft er een ‘ontvlechting’ plaatsgevonden tussen Strohalm en de Vereniging Noppes, waarna de Vereniging geheel zelfstandig is voortgezet. Wel heeft Strohalm nog de Cyclos-software ontwikkeld waarbij Noppes als testinstantie heeft gefungeerd en wordt de laatste betaalde kracht (de coördinator) bij de Vereniging nog via Strohalm als ID'er in dienst gehouden.

Tevens is er nu een proces aan de gang waarbij bovenstaande verenigingsstructuur – die in de praktijk als erg log en stram werd ervaren – versimpeld wordt en de statuten vernieuwd en vereenvoudigd.

De nieuwe verenigingsstructuur zal bestaan uit een door de leden gekozen bestuur van 3 mensen, aangevuld met afgevaardigden van werkgroepen (administratie, pr, redactie, automatisering, evenementenorganisatie, e.d.) ter vervanging van de ledenraad. De ledenraad wordt opgeheven alsook de Raad van Toezicht, wiens taken worden overgenomen door de Raad van Advies. In de nieuwe statuten worden de meest elementaire zaken geregeld, terwijl in het Huishoudelijk Reglement de details worden ingevuld. Reden is dat het Huishoudelijk reglement ook weer gemakkelijk kan worden aangepast als de actualiteit dat vereist.

Ad 4. Kostenverlagingen/automatisering

Door versobering van de Melkertbanen (interne druk) en door technologische ontwikkelingen (externe mogelijkheden) werden kostenverlagingen mogelijk. Daardoor is Noppes een sterk afgeslankte organisatie geworden met 1 betaalde coördinator en een flink aantal vrijwilligers. De arbeidsintensieve *Noppeskrant* is vervangen door de website en een e-mailnieuwsbrief. Via de website kunnen leden inloggen in Cyclos, de door Strohalm ontwikkelde software t.b.v. LETS, alwaar ze kunnen ‘homeshoppen’ (= advertenties plaatsen en advertenties inzien) en ‘thuisbankieren’ (= betalingen doen en facturen versturen). Hierdoor wordt veel kantoorwerk van vroeger, nu door de leden zelf verricht. Tevens is er verhuisd naar een goedkopere locatie (het voormalig WG-terrein, vol met ‘alternatieve’ bedrijven waarmee Noppes kan netwerken).

Ad 5. Inhoudelijke heroriëntatie

Terwijl Noppes vanuit Strohalm aanvankelijk werd gezien als een patroon doorbrekend economisch systeem, drong mettertijd het besef door dat het vooral een sociaal systeem was. Vanuit die erkenning is het bestuur bezig om ledeninitiatieven te stimuleren en te faciliteren,

zoals ruilmarkten, eet/kookgroepjes, cursussen e.d., zowel in het eigen kantoor alsook in diverse wijkgebouwen in de stad.

3.7.2 Hoe staat het er nu voor?

Noppes staat nu aan het begin van een nieuwe professionaliserings-slag. De transactiekosten van het systeem zijn door de invoering van Informatie en Communicatie Technologie fors gedaald (van 8 personen naar 1 persoon). De ICT-omgeving is *open source* en het programma heet Cyclos. Daarmee krijgen leden snel toegang tot mensen die producten en diensten aanbieden, krijgen ze een indruk van de kwaliteit van die producten en diensten, en kunnen ze de transactie plegen en afrekenen. Cyclos biedt ook boekhoudkundige overzichten van de leden in Noppes-punten.

Een tweede ontwikkeling die momenteel wordt overwogen, is de invoering van de automatische liquiditeitsheffing (ook wel ‘negatieve rente’ of *demurrage* genoemd), die een extra stimulans geeft (aan leden met te veel punten) om transacties te plegen binnen het ruilhandels-systeem. Ook een transactieheffing behoort tot de mogelijkheden (heffing van bijv. 5% per transactie, te vergelijken met onze btw).

3.7.3 Specifieke ervaringen met de principes

Niet alleen functies maar ook mensen staan centraal

Dit principe is ingebakken in de cultuur. Want aanvankelijk was het doel net zo belangrijk als de weg ernaartoe. Alle mensen in de staf van Noppes werkten in een Melkertbaan, en sommigen hadden een verleden met sociale problemen of gezondheidsproblemen. Daar werd geen probleem van gemaakt; het bleef altijd respectvol en iedereen had eigen verantwoordelijkheden. Medewerkers werden *empowered* om hun taken op zich te nemen en goed uit te voeren.

Dit principe is ook ingebed in het systeem van afspraken. Een ruilhandels-systeem zit per definitie tussen de reguliere economie en het vrijwilligerswerk in. Kernbegrip in een ruilhandels-systeem is wederkerigheid. Alle transacties in het systeem zijn waardegeladen en vinden plaats tussen echte mensen. De transacties hebben dus een menselijke maat; anonieme transacties zijn er niet. De transacties zijn gebaseerd op de functies die mensen voor elkaar kunnen vervullen, maar daarin zijn de menselijke verhoudingen net zo belangrijk als de functie. Want beide partijen in de transactie hebben er belang bij om elkaar te vriend te houden, simpelweg omdat je elkaar een volgende keer weer nodig hebt om het ruilhandels-systeem te laten draaien. Noppes is een sociaal systeem dat saamhorigheid en gemeenschapszin bevordert en initiatief stimuleert.

Open voor nieuwe toetredende partners

Het is een vereniging waarvan iedereen lid kan worden. Mensen kunnen uit de vereniging stappen na aanzuivering van een negatief saldo.



Alleen in extreme gevallen kunnen mensen uit de vereniging worden gezet, bijvoorbeeld als ze Noppes gebruiken om extreem-rechtse denkbelden, pornografische of gewelddadige activiteiten te bevorderen. Het bijzondere is dat Noppes totaal verschillende groepen aan zich heeft weten te binden: ouderen, krakers en mensen die een nieuw economisch systeem willen. In de praktijk zit de grootste groei in de senioren (40+), want die hebben tijd om actief deel te nemen aan het ruilhandelsnetwerk.

Noppes heeft geprobeerd om ook bedrijven aan zich te binden, maar dat is geen succes gebleken. De economische waarde van een ruilhandelsnetwerk is te laag. De bedrijven die het hebben geprobeerd (bijv. een café dat bierjes aanbood in ruil voor schoonmaken) zijn afgehaakt omdat het netwerk te weinig tegenprestatie kon bieden. Omgekeerd zijn er wel voorbeelden van mensen die binnen Noppes begonnen met het aanbieden van activiteiten en daarmee uiteindelijk in de reguliere economie een bedrijf hebben opgezet. Noppes biedt dus een springplank voor beginnende ondernemers.

Interne cohesie door wederkerigheid naast efficiency

Wederkerigheid is de kern van een ruilhandelsstelsel en dus van Noppes. Het gaat er voortdurend om tot een ruil te komen die voor beide partijen goed is. Voor mensen die niet goed weten wat ze willen of kunnen, is Noppes een proeftuin. Want als ze een idee hebben, zijn er al snel mensen die meedenken en meewerken om het idee uit te voeren. Dat gebeurt tijdens ontmoetingen in buurthuizen, 'marktjes', op het kantoor, etc. De waardering voor een product of dienst vindt in onderlinge afstemming plaats. Er wordt binnen Noppes betaald op basis van punten. Sommigen hanteren daarbij de gelijkwaardigheid van arbeidstijd, waarbij een uur gelijk is, ongeacht het soort en de kwaliteit van een prestatie. Anderen betalen meer volgens de gangbare praktijk in de reguliere economie, waarin de advocaat zich voor een juridisch advies beter laat betalen dan een kapper. Omdat de waarde van de noppes enigszins paritair is aan de euro, is het makkelijk om 'normale' ruilverhoudingen aan te houden. Het belonen op basis van arbeidstijd past beter in een wederkerige economie, maar het heeft ook zijn grenzen. Want wederkerigheid kan op gespannen voet staan met efficiency als arbeidstijd betekent dat je betaald wordt ongeacht het resultaat dat je in een uur bereikt. Dan ontbreekt er een prikkel om te presteren. Binnen Noppes moeten de deelnemers zelf deze spanning overbruggen door tot een afspraak te komen die bevredigend is voor beide partijen. De interne cohesie is de mate waarin de deelnemers erin slagen om op harmonische wijze tot een ruil te komen.

Variabele betrokkenheid: van interesse olopend tot participatie

Binnen Noppes participeren gelegheidsgebruikers, geregelde gebruikers, en actieven in commissies en bestuur.

Gelegheidsgebruikers ruilen 3-4 keer per jaar.

Geregelde gebruikers zijn mensen met veel tijd en behoefte aan extra inkomen (bijstandsmoeders, krakers, studenten en senioren). Er is een groep die 10% extra koopkracht heeft door zeer actief te zijn binnen Noppes.

Actieven zitten in bestuur, ledenraad, Raad van Advies, Raad van Toezicht en diverse commissies. Een redelijk grote groep is zeer actief.

In eerdere jaren werd de dynamiek en de participatie in het systeem verhoogd met een tijdschrift (*De Noppeskrant*) en ruilmarkten. Tegenwoordig is er een drukbezochte website. Er zijn informatieavonden en borrels om mensen bekend te maken met het systeem en hen te stimuleren om actief deel te nemen. De idee is dat het gemakkelijker is om iemand voor een dienst te benaderen, als je diegene al eens eerder hebt ontmoet. Nieuwkomers worden wegwijs gemaakt in het Noppes-systeem door zogenoemde ‘doorverwijzers’: ervaren Noppes-leden. Voor deze dienst moet door de nieuwkomer echter ‘gewoon’ met Noppespunten betaald worden. Een nieuwe mogelijkheid binnen Cyclos zijn *brokers*, leden die proberen matches te sluiten tussen een behoefte en een dienst. Ze worden daarvoor betaald in noppespunten. Ze zijn niet in dienst van Noppes.

Welbegrepen eigenbelang

De ontwikkeling van Noppes vanuit Strohhalm kwam voort uit de visie dat wederkerigheid in ruilverhoudingen in het belang van zowel de vragende partij als de aanbiedende partij is. Een ideële doelstelling van Noppes is om de economische zelfstandigheid van mensen te vergroten, maatschappelijke uitsluiting tegen te gaan en de positie van minderbedeelden te verbeteren. Daarbij wordt wel nadrukkelijk een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van mensen: men moet zelf het initiatief nemen tot het ontwikkelen en aanbieden van een dienst. De mensen die Noppes aantrekt, ervaren dat eigenbelang van deelname aan Noppes ook. Een groep mensen neemt deel aan Noppes omdat ze niet meer mee willen doen in de *ratrace*. Anderen halen er een stuk extra inkomen uit (tot 10% extra koopkracht) en weer anderen vinden het gewoon leuk en hebben een mooi verhaal op feestjes. Er worden binnen Noppes vooral persoonlijke diensten en tweedehandsgoederen geruild. Een deel van de persoonlijke diensten is een vorm van mantelzorg, waardoor mensen langer zelfstandig kunnen zijn. De deelnemers binnen Noppes zijn op elkaar aangewezen. Je kunt je niet veroorloven om anoniem te blijven. Bovendien zijn de saldi openbaar en dat betekent dat mensen die een hoog Noppes-saldo hebben, op zoek gaan naar de kwaliteiten van mensen met een negatief Noppes-saldo. Het is dus ook in je welbegrepen eigenbelang om je talenten te ontwikkelen binnen Noppes en te ‘gelde’ (punten) te maken. Mensen die heel negatief staan, krijgen de mogelijkheid om klusjes voor de vereniging op te knappen. Noppes biedt mensen de mogelijkheid hun eigen talenten te ontdekken en te ontplooien, en dat betekent in een aantal gevallen een springplank voor startende bedrijven naar de reguliere economie.

Verrekening lusten en lasten

Het wezen van Noppes is *mutual credit*. Dat betekent dat in het systeem het saldo noppes op alle Noppes-rekeningen gelijk is aan het negatieve saldo aan noppes op rekeningen van anderen. Er zijn niet meer noppes in omloop dan er handel is.

Tegenover elke dienst staat een schuldbekentenis voor een wederdienst. De intrinsieke waarde van een noppes is de belofte van de tegenprestatie die ermee kan worden vervuld.

De reguliere economie begint bij geld en gaat uit van geldschaarste. Mensen die geld oppotten, worden beloond met een oppotpremie (in de vorm van rente) en daardoor ontstaat ongelijkheid van mensen die

rente opbrengen en mensen die rente oppotten. In contrast daarmee begint Noppes niet bij het geld maar bij menselijke behoeften. Het probeert latente behoeften bloot te leggen en economische transacties te faciliteren. Het oppotten van noppes wordt ontmoedigd door middel van pariteit met de euro en binnenkort door middel van een liquiditeitsheffing (ook wel 'negatieve rente' of *demurrage* genoemd). Door inflatie vermindert de waarde (koopkracht) van de euro, en daardoor de waarde van de noppes. De liquiditeitsheffing versterkt dat effect want het houdt in dat je bij een positief Noppes-tegoed automatisch 1% liquiditeitsheffing moet afdragen. Het systeem van automatische liquiditeitsheffingen is in Cyclos geïnstalleerd. Er is voorheen al geëxperimenteerd met een Sociaal Fonds, waarbij twee procent van de rekeningen met een hoog saldo werd afgeschreven, maar dit was vóór de invoering van het *open source*-systeem Cyclos, en bleek toen technisch en administratief moeilijk uitvoerbaar. Binnen Cyclos kan dit wel en daarom komt dit idee van een automatische liquiditeitsheffing terug.

Het gevolg van koppeling aan de euro en de automatische liquiditeitsheffing is dat mensen met een hoog tegoed actief op zoek gaan naar iemand die een dienst kunnen verlenen. Sparen van noppes is onzinnig want het legt de dynamiek van het ruilsysteem lam. Als de noppes niet circuleren, gebeurt er niets.

Een te hoog Noppes-saldo is dus een last voor het systeem en een last voor het individu. Die last moet worden afgewogen tegen de last van het organiseren van een match.



In het verleden lagen de transactiekosten erg hoog, want het kostte relatief veel tijd om een goede match te organiseren, maar door de introductie van ICT (*open source*-systeem Cyclos) zijn die kosten sterk verlaagd. Met Cyclos kunnen leden van bedrijvennetwerken en ruilkringen zelf advertenties op internet zetten en de uitwisseling van diensten zelf verrekenen. Bovendien kunnen leden met referenties aangeven hoe tevreden ze zijn over hun transactie. Deelnemers krijgen een eigen inlog voor een apart deel van de Noppes-website. Ze hebben daar een eigen 'domein' voor hun boekhouding en hebben op elk moment inzicht in het eigen tegoed of tekort, en kunnen Noppes-eenheden bij- of afschrijven.

Als er een transactie plaatsheeft zonder dat er een computer in de buurt is, wordt een transactie vastgelegd op een TOK (Transactie Overeenkomst), waardoor beide leden een bewijs van de transactie behouden die ze later in Cyclos kunnen verwerken, waarna de TOK kan worden vernietigd.

Een te laag Noppes-saldo wordt voorkomen door een limiet te stellen aan het negatieve saldo (-200 nop). Mensen die negatief staan, worden geactiveerd om hun aanbod via advertenties aan te bieden. Een andere optie is dat mensen hun negatieve saldo geheel of gedeeltelijk inlossen in euro's.

Noppes-leden die geen toegang tot internet hebben, kunnen gebruikmaken van de diensten van een wijkbemiddelaar die – in ruil voor noppes – hun Noppes-administratie op internet kan verrichten. Hier wordt een tarief van gemiddeld 0,5 noppes per actie voor gerekend. Materiaalkosten die bij de dienstverlening worden gemaakt, worden meestal in euro's afgerekend, omdat bedrijven die materialen leveren geen noppes accepteren.

Samenhang op basis van erkende diversiteit tussen mensen

Het ruilhandelsysteem kan alleen functioneren door mensen uit te nodigen in het systeem die niet op je lijken, die andere talenten hebben dan jezelf en die behoeften kunnen vervullen die je zelf niet kunt vervullen. Diversiteit is dus een voorwaarde en niemand is geïnteresseerd in gelijkheid. Die voorwaarde is begrepen en vertaald in actief beleid. Er wordt actief gezocht naar unieke kwaliteiten. Daarvoor zijn checklijsten gemaakt die behulpzaam kunnen zijn om kwaliteiten bloot te leggen, want mensen denken vaak dat (een deel van) hun talenten geen economische waarde hebben. Op basis van de checklijsten zijn profielen gemaakt die zichtbaar zijn voor andere leden. Veel actieve leden zijn uitstekende werwers gebleken van nieuwe leden in hun eigen familie- en kennissenkring. In de praktijk blijkt het heel moeilijk om sociaal zwakkeren aan te trekken, behalve wanneer ze een hoog opleidingsniveau hebben (bijstandsmoeders met een titel). Het gemiddelde opleidingsniveau is hoog. Verder trekt het systeem mensen aan met een bepaalde set waarden die door Paul Ray (op basis van onderzoek in de VS) is omschreven als *cultural creatives*. De erkende diversiteit is ook van toepassing op verschillende opvattingen over waardering van producten en diensten en de feitelijke praktijk van waardering.

Niet alleen commerciële goederen en diensten

De bulk van de handel is in vriendendiensten en burenhulp en tweedehandsgoederen.

Noppes-lid Jim de Lyon verwoordde het als volgt (websitetekst, 15 februari):

- U kunt met Noppes diensten voor u laten verrichten die u anders niet kunt betalen of die zelfs voor geld helemaal niet bestaan.
- U ontmoet op een vrijblijvende manier andere mensen.
- U kunt aanbieden waar u goed in bent of waar u ervaring in wilt opdoen.
- U kunt gelijkgestemden vinden om samen iets op te zetten.
- U kunt iets voor een ander betekenen.
- U draagt op een leuke manier iets bij aan een socialere maatschappij.

3.7.4

Samenvatting, discussie en conclusies, vragen en dilemma's

Problemen met LETS die Noppes heeft geprobeerd op te lossen, zijn het probleem van de hoge transactiekosten tussen vraag naar diensten en het aanbod ervan, inflatie binnen het systeem en stagnatie.

Transactiekosten: Er zijn 8 mensen in loondienst geweest om het 'arbeidsbureau'

te bemensen. Door de introductie van het *open source*-systeem Cyclos op het internet, zijn 7 van de 8 functies komen te vervallen. Er is nu wel de mogelijkheid van 'brokers', die behoeften proberen te matchen met aanbod, maar die doen dat voor eigen rekening.

Inflatie: Mensen die veel punten verdienen, kunnen hun noppes niet

kwijt binnen het systeem en dat leidt tot inflatie, want zij bieden meer noppes voor een bepaalde dienst of product dan anderen doen. Inflatie is beteugeld door noppes te koppelen aan de euro (ijkpunt van waarde in de reguliere economie).

Stagnatie: Stagnatie ontstaat doordat mensen hun talenten binnen het systeem niet kwijt kunnen, of mensen die daarvoor moeilijk een 'waarde' kunnen afspreken of die weinig tijd hebben om in het systeem actief te zijn. Deze mensen verdienen te weinig punten en komen negatief te staan. Om stagnatie te voorkomen, zijn voor allerlei 'diensten' noppes te verdienen die in de reguliere economie niet in geld worden uitgedrukt.

Een weeffout heeft ervoor gezorgd dat donateurs en weinig actieven stagnatie veroorzaken. De weeffout bestaat eruit dat zij, naast de jaarlijkse eurocontributie

(€ 20,-), een maandelijkse Noppes-contributie betalen van 2 noppes per maand, waardoor zij 'vanzelf' steeds negatievere Noppes-saldi krijgen. Die weeffout wordt binnenkort opgelost door de vaste Noppes-contributie van 2 nop per maand voor alle leden te vervangen door een combinatie van liquiditeitsheffing en een transactieheffing, waardoor ook inactieven en sympathisanten gewoon lid kunnen blijven zonder automatisch een 'schuld' in noppes op te bouwen (er wordt dan immers alleen nog maar contributie geheven op positieve saldi en wel op het moment dat een transactie wordt gedaan, wat ook het moment is dat er punten worden gecreëerd).

De Noppes-contributie is noodzakelijk voor de vereniging omdat zij daarmee haar vrijwilligers belooft voor werkzaamheden binnen de vereniging.

Noppes is milieuvriendelijk want lokale productie verkort de transportlijnen en het ruilen en repareren van tweedehandsgoederen stelt nieuwe consumptie uit.

Dilemma

Er zijn twee maten van beloning: arbeidstijd en beloning op basis van het positieve effect van de arbeid (vergelijkbaar zoals dat in de reguliere economie gebeurt). Daardoor zijn er verschillen mogelijk in de waardering voor vergelijkbare transacties, afhankelijk van de mensen die een transactie plegen. Dit betekent dat gezamenlijkheid op het punt van waardering voor een product of dienst niet vanzelfsprekend is maar steeds opnieuw gevonden (en onderhandeld) moet worden. De kritische voorwaarde is dat mensen die in een ruilsysteem met elkaar zitten, verschillende opvattingen over waardering van arbeid kunnen respecteren en daar samen uit kunnen komen.

4.

Parels en processen

In het project hebben we aandacht besteed aan het ontwikkelingsproces van de gekozen praktijkvoorbeelden. Uit de praktijkvoorbeelden hebben we 7 patroondoorbrekende vormen van gezamenlijkheid en verantwoordelijkheidsverdeling, 7 parels, gedestilleerd. Die presenteren we kort. In het ontwikkelingsproces van deze zeven praktijkvoorbeelden en parels zijn enkele proceskenmerken opgevallen die we als laatste handreiking willen meegeven aan toekomstige Buurderij-pilots.

4.1

Zeven schitterende parels

In de hierboven beschreven praktijkvoorbeelden zijn bijzondere vormen van gezamenlijkheid en verantwoordelijkheidsverdeling ontwikkeld. Wij noemen dat ‘parels’. Tijdens de verdiepende workshop heeft het ontwikkelingsproces van deze schitterende parels centraal gestaan. Er zijn vijf parels belicht tijdens de workshop.

4.1.1

Eigendomsrechten en gebruiksrechten

In de woonwijk EVA Lanxmeer. Er wordt met het concept ‘mandelig gebied’ gewerkt dat privé-eigendom met gezamenlijk gebruik van een tuin combineert. Kopers van een woning in Lanxmeer kopen ook een stuk van het zogenoemde ‘mandelig gebied’, een gebied in collectief eigendom van de omliggende bewoners maar met een openbare status;

iedereen heeft in beginsel toegang. In de praktijk zijn de gemeenschappelijke binnenhoven het mandelig gebied. Veelal gaat het om een stuk van ongeveer 50 m² per bewoner, maar het is dus niet aanwijsbaar. In de mandelige gebieden is er meestal een vloeiende overgang van privétuin naar mandelig gebied, waardoor spontane ontmoetingen in de hand worden gewerkt.

Bewoners ontwerpen gezamenlijk een plan voor de inrichting van het mandelig gebied en zijn ook gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het plan en het beheer. Een novum voor Nederland en de gemeente beschouwt het dan ook als een experiment. Een deel van de financiën voor het participatieproces, het ontwerp en de inrichting van de hoven komt uit de grondexploitatie van de gemeente. Het budget voor onderhoud wordt door de bewoners zelf opgebracht door een maandelijkse bijdrage. Huurders zijn geen mede-eigenaars maar betalen wel een maandelijkse bijdrage en hebben ook gebruiksrecht. Bewoners organiseren zelf hoffeesten en plantgoedruilbijeenkomsten (tussen hoven onderling en van oude hoven naar nieuwe hoven). Het gezamenlijk beheer van de groene ruimte levert continu een bijdrage aan sociale cohesie want er zijn regelmatig tuinwerkdagen om het mandelig gebied te onderhouden, en op het niveau van de wijk als geheel is er een werkgroep van vrijwilligers actief (in stichting Terra Bella) die gezamenlijk het onderhoud van het openbare groengebied en de appelboomgaard ter hand nemen.

4.1.2 Verantwoordelijkheid

In It Skewiel. In de ‘supermarkt voor welzijn en geluk’ wordt aangesloten bij innerlijke drijfveren en ruimte geboden voor eigen initiatief, waardoor mensen zelf verantwoordelijkheid nemen. It Skewiel is een organisatie die op vernieuwende wijze wonen, welzijn, zorg en dienstverlening aanbiedt aan de gehele gemeenschap Trynwâlden, en in het bijzonder aan ouderen. It Skewiel heeft wonen en zorg losgekoppeld en biedt de benodigde hulp op maat. Zowel zorg als welzijn wordt alleen extramuraal aangeboden, bij de mensen thuis. De organisatie richt zich op alle inwoners (met een focus op 50+ers) van de streek Trynwâlden.

De organisatie werkt vraaggestuurd en probeert een adequaat antwoord te vinden op de vraag van de cliënt. In de visie van Skewiel Trynwâlden gaat het erom de burger en zijn omgeving zodanig te faciliteren dat hij in staat is vorm te geven aan zijn eigen dagpad. Daartoe wordt van elke cliënt zijn ‘systeem’, zijn levenspatroon, in beeld gebracht. Er zijn net zoveel ‘systemen’ als er cliënten zijn en het is de taak van alle It Skewiel-medewerkers om zich daarbij en daarop aan te passen.

Kenmerkend voor It Skewiel is de sterke nadruk op welzijn en opbouwwerk, in plaats van ‘enkel’ op zorg. Directeur van It Skewiel, Foeke de Jong, zegt daarover: “Ik probeer iedereen, in uiteenlopende vormen, mee te krijgen. Mijn vraag is steeds: wat is de prikkel waarmee men verantwoordelijkheid neemt?” Het idee daarachter is dat als men zich goed voelt, men ook minder zorg nodig heeft. De praktijk heeft uitgewezen dat, sinds de introductie van het nieuwe ‘pakket’, de vraag naar zorg inderdaad sterk is gedaald in Trynwâlden: de vraag

4.1.3

Ondernemen en onderwijzen

In de Warmonderhof. In het landbouwonderwijs maken agrarische ondernemers deel uit van het onderwijzend personeel. De reden daarvoor is dat de Warmonderhof ondernemende mensen wil opleiden. De besten beginnen een bedrijf. Door het ondernemerschap met het onderwijs te verweven, krijgen de leerlingen van 16 tot 25 jaar kennis en ervaring in ondernemerschap. De combinatie ondernemer en leraar is wel een uitdaging, en vooral bij wisselingen van de wacht is het spannend. Want van een nieuwkomer wordt zowel goed ondernemerschap als goed onderwijs verwacht. Bij de aanstelling van de nieuwe leraar wordt er een rondje gemaakt langs alle betrokkenen. Daarbij wordt gewerkt met het geen-bezwaar-principe. De leraar is ook ondernemer en de leerlingen bieden de ondernemer gratis arbeid. Tegenover de gratis arbeid staan de extra inspanning van het lesgeven en de risico's van het werken met onervaren leerlingen. Het leerproces van de leerling kan voor de leraar (ondernemer) een probleem vormen als er iets fout gaat. Wie betaalt dan de schade? Voor risico's heeft de stichting Warmonderhof zich goed verzekerd.

4.1.4

Communicatie

In Wheels4all. Door slim gebruik van moderne communicatiemiddelen wordt het gebruik van auto's gedeeld en ontstaat gezamenlijkheid. Drie instrumenten worden hierbij ingezet:

1. Door invoering van een zogenoemd starterspakket worden aspirant-leden en nieuwe leden niet alleen wegwijs gemaakt in het Wheels4all-netwerk, maar krijgen zij ook de kans hun 'positie' te bepalen in dat netwerk. In het pakket wordt 'ingezoomd' op de verantwoordelijkheid van leden; zowel van passieve als actieve.
2. De ledenbijdragen worden expliciet maximaal gebruikt voor exploitatie (aankoop van auto's). Wheels4all gebruikt nadrukkelijk niet het budget van exploitatie voor externe communicatie (reclame, advertenties). De externe reclame-uitingen lopen via een aparte stichting die uit dien hoofde ook gemakkelijker fondsen in de vorm van subsidies kan werven. Daarnaast maakt Wheels4all gebruik van *free publicity*, wat nieuwe instroom van leden bevordert.
3. Sinds kort gebruikt Wheels4all internet niet alleen voor de interne reservering van deelgebruikauto's, maar ook voor allerlei communicatie tussen de leden van een zogenoemde autokring, middels een 'chatbox'. Daarin kunnen kringleden allerlei geluiden kwijt m.b.t. de staat van de auto, extra wensen qua inrichting (babyzitjes e.d.), etc. Door deze chatbox neemt de sociale controle binnen de kring toe en kan de controle van bovenaf (Wheels4all organisatie) bescheiden blijven. Het streven is gericht op grotere onderlinge, sociale controle binnen kringen en daarbovenliggende regio's.

4.1.5 Werken en leren

In Urtica de Vijfsprong. In deze zorginstelling is werken essentieel onderdeel van het leer- en genezingsproces van hulpvragers en de ontplooiing van zorgvragers.

Het zwaartepunt van de hulpverlening ligt in het aanbieden van een omgeving waarin het gezonde overheerst en waarin mensen worden aangesproken op hun kracht. Op Urtica De Vijfsprong wordt hierom zinvol werk gecombineerd met een rijk sociaal en cultureel leven.

Het samen leven en werken staat hierbij voorop. Het genezingsproces wordt tevens ondersteund door therapeutische begeleiding. De overtuiging van de genezende werking van het leef- en werkklimaat is inmiddels onderbouwd met de ervaring dat gezondheid wordt bevorderd doordat zorgvragers en hulpvragers beleven dat ze onmisbaar zijn in de productieprocessen en daaraan een zinvolle bijdrage leveren.

4.1.6 Elkaar ondersteunen

In de Zonnehoeve. Op deze multifunctionele boerderij wordt samengewerkt aan de opvoeding van twaalf uit huisgeplaatste jongeren, en ondernemers en werknemers springen in als een taak te zwaar wordt voor één persoon. Deze praktijk is verankerd in de visie van de Zonnehoeve en ook vastgelegd in hun visie op jeugdzorg. Het geldende principe is dat de jongeren (en in het algemeen elke persoon) worden ondersteund door het geheel. Iedereen is voor iedereen verantwoordelijk. Dus de gezinsouders staan er niet alleen voor. Dit principe is nodig omdat de Zonnehoeve de mensen die er wonen en werken, de ruimte wil bieden om zichzelf te ontplooiën in een gezonde relatie tot de aarde en tot elkaar. De boerderij biedt daar veel aanknopingspunten voor die betekenisvol zijn voor de jongeren. Maar omdat die kansen zich ook buiten het gezinshuis afspelen en zich in de stal, de bakkerij of de manege voordoen, is het noodzakelijk dat degenen die daar verantwoordelijkheid dragen, de jongeren ter plekke ontplooiingsruimte bieden en daarin ondersteunen. Hetzelfde uitgangspunt geldt in het landbouwbedrijf. Elke taak kan door ten minste twee mensen gedaan worden, zodat iemand anders kan inspringen als er iemand uitvalt of als de werkdruk te hoog wordt.

4.1.7 Ruilverhoudingen

In Noppes. In het lokale ruilhandelsnetwerk in Amsterdam wordt het principe van wederkerigheid in praktijk gebracht.

Een nop heeft alleen betekenis in een transactie en daarin heeft het de functie van ruilmiddel. Het bijzondere is dat een transactie een zakelijke kant heeft en een warme kant. Daarin onderscheiden transacties in Noppes zich van veel transacties in de reguliere economie. Noppes worden niet gedrukt of geprint, maar ontstaan in de transactie, door een bepaalde waarde in noppes aan een product of dienst toe te ken-

nen. Het doel van het ruilhandelsnetwerk is niet om zoveel mogelijk noppes te verzamelen, maar om in de buurt van de nul te blijven. Want op het nulpunt is geven en ontvangen in evenwicht. Zo wordt wederkerigheid in noppes tot uitdrukking gebracht. Je bent als lid zowel producent (gever) als consument (ontvanger).

4.2 Buurderijke processen

De wisselwerking tussen (abstracte) principes en (concrete) praktijk heeft geleid tot een rijke oogst van zo'n 25 aanzetten tot proceskenmerken, rijp en groen. Als projectteam zijn we op basis daarvan gekomen tot de volgende 10 kenmerken van Buurderijke processen die kunnen leiden tot nieuwe vormen van gezamenlijkheid, verantwoordelijkheidsverdeling en duurzame ontwikkeling. Deze Buurderijke processen worden in zekere mate 'gestuurd' door individuele en collectieve basisovertuigingen en houdingsaspecten. Die zijn op alle proceskenmerken van toepassing en worden daarom per proceskenmerk cursief gedrukt en aan het einde nogmaals herhaald.

1. *Investeer in een gezamenlijk ideaal en veranker dat aan de top. Werk een onweerstaanbaar gezamenlijk beeld van de toekomst uit waaraan mensen zich voor langere tijd willen verbinden. Onderken bij het ontwikkelen van het gezamenlijke ideaal de passie, de pijn, de power en het plezier van waaruit elk mens aan een ideaal werkt. Voor de inbedding van het ideaal is besluitvorming op een hoger schaalniveau nodig. Veranker het initiatief op dat hogere schaalniveau. **Onderken de onderlinge afhankelijkheid bij de realisatie van het ideaal.** In een duidelijk, aansprekend en krachtig beeld van het gezamenlijke ideaal zit de kiemkracht die zich daarna door het ontwikkelingsproces van de mensen ontvouwt.*
2. *Creëer veilige 'ruimte' voor eigen initiatief en (gedeelde) verantwoordelijkheid van betrokkenen. **Laat in die ruimte het leiderschap, ondernemerschap, eigenaarschap en beheerderschap van mensen ontplooiën.** Maak initiatieven van mensen mogelijk door ruimtelijke ordening, door visieontwikkeling, door netwerken te vormen en door vermogen en liquiditeit vrij te maken (bankieren). Dit vraagt 'ruimtemanagement' in fysieke, visionaire, sociale en financiële zin. De sociale structuur, geografische en demografische omstandigheden zijn grotendeels gegeven. Om de ruimte veilig te maken voor mensen, is daarbinnen persoonlijk maatwerk nodig. Laat persoonlijk maatwerk goed aansluiten op de eigenheid, ambities, kennis en vaardigheden van de mensen.*
3. *Creëer ontmoetingscondities zodat mensen zich kunnen verbinden en zich op elkaar kunnen afstemmen. Maak prettige ontmoetingsplekken, zowel binnen als buiten in het groen. Organiseer regelmatige ontmoetingsmomenten. En maak gebruik van slimme virtuele internetmogelijkheden om communicatie op een menselijke maat mogelijk te maken (*local wide web*). Communiceer efficiënt waar het kan, zodat de kosten van gezamenlijkheid binnen de per-*

ken blijven. Communiceer effectief waar het moet, zodat iedereen weet waar hij of zij aan toe is. Keer niet te veel naar binnen en voorkom coconvorming. **Blijf betrokken bij de ontwikkelingen in de wereld (via het world wide web) en wees gevoelig voor wat zich aandient.**

4. Leer dingen te kunnen ‘laten’ en te wachten op het goede moment. Gras groeit niet harder door eraan te trekken. Zo kan tijd ook in het voordeel werken zonder dat je zelf iets hoeft te doen. De tijd is rijp als er voldoende urgentie wordt gevoeld om in beweging te komen. Maar als het goede moment is aangebroken, doe dan wat er op dat moment nodig is. **Houd de focus vast. Wees alert en laat het momentum niet liggen.**
5. **Onderken het belang van de *local leader*, de zelfbewuste initiator (*change agent*) met de kwaliteiten om verbindingen te maken met mensen en organisaties.** Die het initiatief zo weet te positioneren dat het aantrekkelijk wordt om eraan mee te werken, en met een volharding om het initiatief door alles heen op de grond te krijgen. De *local leader* is authentiek in wat hij zegt en in de praktijk probeert te brengen.
6. Onderscheid stadia en rollen in het ontwikkelingsproces (bijv. dragenden en niet-dragenden) en leg taken, commitments en afspraken kort maar krachtig vast. Dat geeft houvast en kan ook altijd weer bijgesteld worden. Creëer oefensituaties om te toetsen of verwachtingen ook waargemaakt kunnen worden. **Verdeel de lusten en de lasten evenredig, zodat het voor alle betrokkenen plezierig is om samen te werken.**
7. Onderken de begrenzingen van het initiatief (ruimtelijk, sociaal-cultureel en financieel) en werk daarbinnen. Maak goed gebruik van beschikbare natuurlijke hulpbronnen (bodem, lucht, water en energie) en versterk het bodemleven, en de gezondheid en het welzijn van planten en dieren. Benut talenten, ambities, kennis en vaardigheden van beschikbare mensen. Investeer ook in capaciteitsopbouw, zodat mensen met bepaalde taken vervangbaar zijn. **Investeer in een relatiernetwerk waarop je een beroep kunt doen.** Schakel tijdig hulp in: voorkomen is sneller dan genezen. Oormerk het beschikbare geld en laat het circuleren in een netwerk dat bij voorkeur intern handelt. Verhoog de omloopsnelheid van dat handelsgeld. Benut de vermogensvorming die plaatsvindt voor de ontwikkeling van het initiatief. Pas op voor verkeerde zuinigheid.
8. Sta open voor het onverwachte. Ontwikkel een luisterende houding naar wat het moment vraagt en naar de realiteit waarbinnen het initiatief opereert. Die realiteit kan zichtbaar worden uit geldstromen en jaarverslagen. **Accepteer wat het is, en wees gevoelig voor wat wil ontstaan en wees bereid om daarin mee te gaan.**
9. Ga uit van al doende leren en al lerende doen. **Wees bereid te leren, reflecteren en communiceren.** Benut de kans van het leren door schade en schande. Wie niet waagt, die niet wint. Erken

onzekerheden en risico's maar laat die niet leidend worden in de begrenzing van initiatieven. Accepteer fouten, geef elkaar niet de schuld: gedeelde smart is halve smart. Heb de moed om te stoppen of de aanpak te veranderen als je geleerd hebt dat wat je wilt niet werkt. De kunst van het ontbinden en loslaten geldt ook in het geval van opvolging, waarbij de initiator plaatsmaakt voor iemand die de gegroeide complexiteit kan managen. Onderken de volgende fase in het ontwikkelingsproces van het initiatief tijdig en anticipeer erop.

10. Bouw rustmomenten en vieringen in. Neem regelmatig tijd voor ontspanning, voor reflectie en introspectie. Vier de mijlpalen, de oogst van de gezamenlijke inspanningen die zijn verricht. Bevestig en erken de bijdrage die iedereen daaraan heeft geleverd. Vier het vertrek van mensen uit het initiatief. **Waardeer de ander in diens eigenheid, ambities, kennis en vaardigheden.** Speel elkaar de bal toe en probeer niet alleen te scoren.

Individuele en collectieve basisovertuigingen en houdingsaspecten in Buurderijke processen zijn:

- Erkenning van onderlinge afhankelijkheid.
- Bereidheid tot leren, reflecteren en communiceren.
- Persoonlijk en gezamenlijk initiatief waaronder leiderschap, ondernemerschap, eigenaarschap en beheerderschap zich kunnen ontplooiën.
- Betrokken in de wereld staan, verweven met de omgeving, gevoelig voor wat zich aandient, maar niet overgevoelig (semi-permeabel).
- Waardering van de ander in diens eigenheid, uniciteit, competenties en wensen.
- Houding van acceptatie van wat er is, en gevoelig voor wat wil ontstaan, bereidheid daarin mee te gaan.

Bijlage I:

Deelnemers

Deelnemers aan het rondetafelgesprek:

- Leon Veltman (Warmonderhof)
- Foeke de Jong (It Skewiel)
- Henry Mentink (Wheels4all)
- Jan Weijsenfeld (Urtica de Vijfsprong)
- Udghosh Hessel en Edgar Kampers (Noppes)
- Piet van IJzendoorn (Zonnehoeve)
- Gerwin Verschuur en Eric Hees (CLM Onderzoek en Advies)
- Anne Stijkel (Triple I-S)
- Sander Kooijman en Anneke van Mispelaar (Bureau Buiten)

Deelnemers aan de verdiepende workshop:

- Henry Mentink (Wheels4all)
- Piet van IJzendoorn (Zonnehoeve)
- Jan Saal (Warmonderhof)
- Marleen Kaptein (EVA Lanxmeer)
- Edgar Kampers, Udghosh Hessel (Noppes)
- Marga de Jong (ETC-Compas)
- Bart Pijnenburg (Mensenland)
- Gaston Remmers (Buitenkans)
- Johan Martens (Hemelrijksche Hoeve)
- Douwe Jan Joustra (Senter Novem, Competentiecentrum transitie)
- Mathieu Wagemans (InnovatieNetwerk)
- Anne Stijkel (Triple I-S)
- Eric Hees, Gerwin Verschuur (CLM Onderzoek en Advies)