Naar een Rijnlandse Gebiedseconomie:
De transformatiereis van de kudde

"Het is altijd weer de vraag waar de kudde heengaat."

Waarde & Mens Analyse- & Syntheserapport
20 november 2020

Onderhandelingspsychologie
& Groepsdynamica

©: De kennis in dit rapport wordt ter beschikking gesteld door BGO Gebruikslicenties en Onderwijsbegeleiding en TSG Netwerk (De Coöperatieve Samenleving) en onder de voorwaarden van integer gebruik én expliciete schriftelijke toestemming via info@tsgnetwerk.nl en is prioritair beschikbaar voor het Programma Verrijkende Landbouw (Analyserapport Fase 1 en Syntheserapport Waarde & Mens Fase 2), evenals voor het RVO Programma DuurzaamDoor (Onderhandelingspsychologie en groepsdynamica). Dit rapport maakt onderdeel uit van de Rijnlandse Structured Civil SocietyTM les/onderwijs methode. Bij gebruik dient de bronvermelding en eigendomsbescherming van BGO Gebruikslicenties en onderwijsbegeleiding en TSG Netwerk (De Coöperatieve Samenleving, Het Gebied is de K(l)as) te worden vermeld. Het rapport is aldus onderdeel van een reeks rapporten, opgeleverd gedurende de looptijd van het Duurzaam Door 2 programma van RVO, en moet als zodanig gezien worden als een bouwsteen in een groter geheel van Rijnlandse proces en procedure prototypen voor publiek burgerlijk private gebied (her)ontwikkeling.

Introductie Verrijkende Landbouw*

Het Programma Verrijkende Landbouw is het startpunt voor een brede maatschappelijke samenwerking om een nieuw/aangepast economisch rendabel landbouwsysteem te introduceren. Een systeem dat ten opzichte van het huidige systeem een positief effect heeft op bodemgebruik en in verlengde daarvan op de bodemkwaliteit, ten behoeve van gezonde gewassen en gezonde mensen.

Het programma is ontwikkeld door een samenwerkingsverband van Royal HaskoningDHV (penvoerder), Aequator, De Coöperatieve Samenleving, Wij.Land, Kadaster en ReBuilT en financieel mogelijk gemaakt door het Uitvoeringsprogramma van het Convenant Bodem en Ondergrond van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Het programma zoekt naar verbreding en verbinding met partners die ook willen werken aan een verrijkende landbouw.

Naar een verrijkend landbouwsysteem: systeem-B
In haar nieuwe Landbouwvisie erkent minister Carola Schouten dat "de manier waarop we nu ons voedsel produceren steeds verder uit balans raakt". Het vraagstuk is urgent: "Het mag niet langer zo zijn dat de landbouw en natuur tegenover elkaar staan en dat landbouw biodiversiteit onder druk zet. "Wat nodig is, is verstrekkend: "een structurele verandering in de positie van de primaire sector in de samenleving".
De vaststelling in deze landbouwvisie dat er fundamenteel iets moet veranderen in het landbouw- en voedselsysteem, omarmen wij. We zien er bovendien voldoende 'haakjes' in voor de ontwikkeling van een aantrekkelijk en economisch én ecologisch renderend systeem. Een landbouwsysteem dat vanaf de bodem gezond is, dat gezonde voedselproducten voortbrengt voor gezonde mensen en dat ook financieel gezond kan zijn. Dat alternatief is wat we in ons projectvoorstel het 'systeem-B' van Verrijkende Landbouw noemen (of kortweg "systeem-B"). Hoe systeem-B eruit zal zien, weten we nog niet precies. Maar we zien overal om ons heen de initiatieven en experimenten van "koplopers" die waardevolle kennis ontwikkelen en elementen aanbrengen van wat in samenhang zal kunnen groeien naar dat nieuwe systeem. Binnen systeem-B geven wij 'land', 'mens' en 'waarde' op een nieuwe manier centraal. We zetten in op een open dialoog over de uitruil van menskracht, afzetmarkt, inzet machines, middelen en geldstromen binnen het gebied, waarbij de definitie van 'gebied' kan verschillen voor uiteenlopende deelaspecten van deze uitruil.

Met nieuwe rollen en samenwerkingen voor overheid, burgers en marktpartijen
In systeem-B verandert de rol voor (decentrale) overheden burgers en marktpartijen – binnen nieuwe gebiedsverhoudingen – aansluitend bij Vitale Regio's, de Omgevingswet en het Inter Bestuurlijk Programma.
De rol en samenwerking van de partijen in systeem B gaat onder andere over:

- het zorgdragen voor de kwaliteit van het participatieve gebiedsproces
- het in gezamenlijkheid met lokale stakeholders ontwikkelen van nieuwe bestuurlijke verhoudingen
- het bevorderen van de ontwikkeling en ontsluiting van kennis (o.a. middels onderwijs en voorlichting)
- het ondersteunen van nieuwe gebiedsorganisatie-ontwikkeling
- het beschermen van nieuwe initiatieven binnen een geborgd stelsel van gebiedsafspraken

* Tekst overgenomen van www.verrijkendelandbouw.nl

Deel 1: Analyse en verkenning bouwstenen Waarde & Mens*

* In de diverse rapportages van Verrijkende Landbouw wordt ook ingegaan op Land, dat binnen Verrijkende Landbouw het onderwerp is van Aequator Groen & Ruimte. In dit rapport wordt slechts ingegaan op Waarde & Mens. De trigger zit op de houding van de mens: welke keuze maakt de mens in de transitie?

2 Oriëntatie Mens

2.1 Introductie en afbakening

Voor de oriëntatie mens willen we kijken naar de rollen die de mens speelt in de landbouw en de voedselproductie en consumptie en de manier waarop mensen die rollen invullen. Dat begint bij individuele, gezamenlijke en maatschappelijke keuzes en gedrag, maar gaat ook over de wijze waarop de landbouw systemisch binnen de maatschappij, economisch en beleidsmatig is georganiseerd en welke regels, instituties en cultuur daarbij zijn ontwikkeld. Het huidige landbouwsysteem en de transitie van de landbouw naar een beter volhoudbaar systeem is mensenwerk: de mens, individueel en georganiseerd, is aan zet.

Al enige tijd is er veel onrust, ongemak en discussie in de maatschappij over landbouw, voedselproductie en consumptie. Het is zoeken naar een nieuw passend evenwicht in tal van dimensies die optellen tot het hele systeem. Zo consumeren we graag dierlijke eiwitten, maar de massaliteit van bijv. geslachte aantallen dieren[41] roept toch ongemak op. Tegelijkertijd zijn ruim 800 miljoen mensen in de wereld ondervoed[42]?, terwijl 2,2 miljard mensen lijden onder obesitas[43]. We weten veel over humane gezondheid en toch wordt de mensheid geteisterd door ernstige ziekten, soms ook gerelateerd aan landbouw[44]. Er is enorm veel landbouwkundige en bodemkennis – en toch moet de FAO waarschuwen dat de oogstbare toplaag van de aarde, cruciaal voor landbouwproductie, met de huidige teruggang binnen zestig jaar verdwenen zal zijn[45]. We hebben vol ingezet op grootschalige monoculturen en schrikken nu van het naderende uitsterven van een miljoen plant- en diersoorten[46]. We waarderen 'de menselijke maat' op het platteland, maar het aantal (gedwongen) bedrijfsbeëindigingen in de landbouw is al (decennialang) gigantisch en verontrustend. Een zeer triest aspect is het fenomeen van zelfdodingen in de landbouw[47]. Deze korte opsomming is maar een deel van de problematiek waar de mensheid (specifiek Nederland duidelijk ook) mee worstelt in relatie tot het internationale landbouw- en voedselsysteem. Hoe kunnen we op tijd de systemen aanpassen die de aarde en haar ecosystemen uitputten en ook voor de mens, als producent en als consument, niet/suboptimaal gezond zijn? En hoe kunnen we het individuele gedrag veranderen binnen de eenmaal ingesleten/ geïnstitutionaliseerde patronen van een systeem, als stap om tot een nieuwe systemische ordening te komen?

2.2 Analyse systeem A

Organisatie van de landbouw
De landbouw staat niet los van de grote economische/financiële en maatschappelijke systemen waar zij deel van uitmaakt (zie H4). 'De landbouw' is een systeem met verschillende rollen, waarbij hier vooral wordt gekeken naar: boeren, burgers, overheid en bedrijven. Een boer of zelfs een landbouwminister heeft maar beperkte invloed op systemisch niveau, zeker internationaal gezien. De krachten vanuit de grote ondernemingen en hun eigenaren op de hoogte van de kostprijs zijn inmiddels zo groot geworden: binnen het huidige systeem kun je je daar eigenlijk niet aan ontworstelen.

---

41 CBS (2019), https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/7123slac/table?fromstatweb : 642 miljoen in 2018, te weten 605 miljoen vleeskuikens; 18 miljoen kippen; 16 miljoen varkens; 2,2 miljoen runderen (incl. kalveren); 520.000 schapen; 170.000 geiten; 2.400 paarden;
42 FAO (2019), The State of World Food Security http://www.fao.org/3/ca5162en/ca5162en.pdf
43 NOS (13 juni 2017) https://nos.nl/artikel/2177885-meer-dan-twee-miljard-mensen-te-dik.html
44 https://www.parkinson-vereniging.nl/archief/bericht/2019/09/20/Meer-onderzoek-nodig-naar-verband-ziekte-van-Parkinson-en-pesticiden
45 FAO (December 2015), The Status of the World's Soil Resources, zie https://www.scientificamerican.com/article/only-60-years-of-farming-left-if-soil-degradation-continues/?redirect=1
46 https://nos.nl/artikel/2283456-krimpende-biodiversiteit-bedreigt-menselijk-leven-waarschuwt-onderzoek.html
47 https://www.trouw.nl/nieuws/het-taboe-op-zelfdoding-onder-boeren-lijkt-groter-te-worden~b13be911/

De wijze waarop de landbouw nu is georganiseerd (Systeem A), is het product van honderd jaar, waarbij georganiseerde boeren en de overheid nauw samen optrokken:

- **Historische wortels.** De basis voor het huidige Nederlandse landbouwsysteem werd gelegd in het laatste kwart van de 19e eeuw[48]. Met de grote landbouwcrisis van 1878-1895 begon de mechanisering van de landbouw. De basis gelegd voor het succesvolle OVO-drieluik: Onderzoek, Voorlichting en Onderwijs dat de Nederlandse landbouw vleugels gaf. In 1876 was net al de Rijkslandbouwschool ingesteld en in 1877 de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (actueel samen: Wageningen Universiteit & Research)[49]. De Staatscommissie voor de landbouw (ingesteld in 1886) versterkte het drieluik. In diezelfde periode, sinds de Wet op de coöperatieve verenigingen (1876) begon ook de boerenstand zich massaal te verenigen in coöperaties om meer grip te krijgen op eigen afzet. Zo dateert FrieslandCampina uit 1879. Ook ontstond in dat tijdvak het Nederlandsch Landbouw-Comité (1884) dat aan de basis stond voor het Centraal Bureau/ Cebeco-Handelsraad[50] (1899- 8 mei 2019), en de Nederlandsche Boerenbond (1896)[51], twee voorlopers van de huidige LTO Nederland. Heel belangrijk was ook het ontstaan van het landbouwkredietwezen, met de eerste lokale Rabobanken (Raiffeisen-Boerenleen banken) die sinds 1896 ontstonden. Menselijke waarden speelden van meet af aan een belangrijke rol, waaronder "spaarzaamheid, naastenliefde, arbeidzaamheid en matigheid"[52].

- **EU-landbouwbeleid.** Na de Tweede Wereldoorlog werd onder het adagium "nooit meer honger" en onder aanvoering van eerst Nederlands landbouwminister en later Europees landbouwcommissaris Mansholt een landbouwontwikkeling in gang gezet gericht op schaalvergroting, kostenreductie en intensivering van het gebruik van inputs (kunstmest, gif, krachtvoer). Deze vertaalde zich door in specialisering, monoculturen, bulkproductie, technologisering. In enkele decennia tijd werd de landbouwproductie enorm vergroot. Landelijk werd dit mogelijk door de organisaties die eind 19e eeuw ontwikkeld waren (OVO-drieluik, coöperaties, boerenbonden, Rabobank); Europees door een stelsel van interventieprijzen, importheffingen en exportrestituties waardoor een enorme groei mogelijk werd. Vooral de land- en tuinbouwcoöperaties, gegeven hun beleid van open lidmaatschap en innameplicht, waren uiterst instrumenteel om deze volumegroei een plek te geven. De aan- en verkoopcoöperaties en de grote Nederlandse handelsondernemingen, gegeven de strategische ligging van de Rotterdamse haven, verzekerden de boer en tuinder toegang tot ruime voorraden grondstoffen tegen lage kosten: voer, kunstmest. Het 'Groene Front' van de grote landbouworganisaties (de toen nog verzuilde standsorganisaties) had veel invloed op het beleid. Het Landbouwschap, de Productschappen, Wageningen, de Rabobank maakten (binnen landsgrenzen) 'het systeem' compleet. Het 'landbouwprobleem' leek opgelost; de landbouw kon nu emanciperen tot een volwaardige sector in de markt. De 'macht' van de markt' tornde aan het 'gezag' van de overheid.

- **Liberalisering.** Eind jaren tachtig kwam het systeem steeds meer onder druk te staan. Door het passeren van de "scheidslijn van de zelfvoorziening"[53] kwam de Europese (landbouw)begroting onder toenemende druk te staan. Onderhandelingen voor een serie wereldhandelsakkoorden (GATT, WTO) versterkten dat. Ook de uitbreiding van de Europese Unie naar het Oosten maakte helder dat het Europese landbouwbeleid in zijn bestaande vorm niet langer financierbaar zou blijven.

---

48 Bieleman, J. (2005), Geschiedenis van de landbouw in Nederland 1500-1950: veranderingen en verscheidenheid, Boom Uitgevers Amsterdam

49 https://nl.wikipedia.org/wiki/Wageningen_University_%26_Research

50 https://www.boerenbusiness.nl/artikel/item/10851824/De-cooperatieve-lessen-van-Cebeco-Groep

51 https://historiek.net/geschiedenis-nederlandsche-boerenbond/56597/

52 Sluyterman, K et al. (1998), "Het coöperatieve alternatief: Honderd jaar Rabobank 1898-1998", Sdu Uitgevers, p. 25

53 Meester, G. en D. Strijker (1985), "Het Europese landbouwbeleid voorbij de scheidslijn van zelfvoorziening", WRR-voorstudie V46

Bovendien werden de 'grenzen aan de groei' steeds zichtbaarder: de impact van de landbouw op het milieu.[54] In de jaren negentig werd een serie hervormingen van het Europese landbouwbeleid doorgevoerd (MacSharry-hervormingen; Agenda 2000), als gevolg waarvan de boer "marktgericht" moest gaan produceren. Met de liberalisering nam de afhankelijkheid van de boeren van de 'keten' en van de tucht van de wereldmarkten sterk toe. De land- en tuinbouw werd steeds onderdeel van 'de markt'. Daarbij ontwikkelde de (Europese) overheid regels om de negatieve impact van de landbouw op het milieu te beperken. Vanuit de sector zelf en/of gedicteerd vanuit de keten ontstonden diverse nieuwe standaarden, merken, keurmerken en kwaliteitssystemen om het basisniveau van producten ten aanzien van hygiëne, veiligheid en dier- en/of milieuvriendelijkheid te verhogen (bijv. GlobalGAP, HACCP). Er vond een verzakelijking plaats die de aard van het boerenbedrijf/tuinderij enorm veranderde. Deze ontwikkelingen leidden tot een landbouw die kostenefficiënt, professioneel, veilig en sterk gereguleerd is.

- **Vernieuwende landbouwvormen.** Niet alle boeren en tuinders zijn op de lijn van de grootschalige, steeds verder industrialiserende landbouw gebleven. Met verschillende beweegredenen overigens: ethisch/ideologisch en financieel. Zo ontstond al voor de eeuwwisseling een tweede tak van boeren die de verbreding opzochten. Naast een gespecialiseerde landbouwtak kwam een zelfkazerij, ontwikkeling van streekproducten, een boerderijwinkel, een boerencamping/ dagrecreatie, een boeren-zorgbedrijf, agrarische kinderopvang en boerderij-educatie, agrarisch natuurbeheer en landschapsonderhoud, waterbeheer, agro-energieproductie (wind, zon, biomassa) enzovoorts. Niet alleen vanuit de primaire sector is er belangstelling voor andere vormen van landbouw en voedselproductie; ook vanuit de burger/consument. Er is de laatste jaren een voedselbeweging ontstaan, met grotere netwerken/organisaties die nieuwe verbindingen maken tussen boeren en burgers.[55] Passend hierbij is ook de opkomst van duurzaamheidskeurmerken die het onderscheidende karakter van deze nieuwe landbouwproducten zichtbaar maken[56].
  Veel van deze nieuwe vormen van landbouw beginnen bij de mens (hetzij als boer of als burger) die op zoek is naar iets 'nieuws', waarbij een puurheid/eerlijkheid centraal staat die past bij relatieve kleinschaligheid en lokale/regionale verbindingen. Het is in deze tak waar actueel veel vernieuwing plaatsvindt (ook in de richting van een 'Systeem B'), maar het is nog steeds 'onderstroom'.
  Beleidsmatig wordt de gebiedsgeoriënteerde landbouw ondersteund vanuit het Europees Landbouwfonds voor Plattelandsontwikkeling[57] en de Europese Structuurfondsen, waaronder het Europese Fonds voor Regionale Ontwikkeling[58] en het Cohesiefonds[59], en nationaal vanuit o.a. de LNV-visie Kringlooplandbouw, het IBP Vitaal Platteland[60], de Regio Deals[61], verschillende Green Deals[62], de

---

54 Van Dijk, G. / Adviescommissie o.l.v. A. van der Stee (1989), "Om Schone Zakelijkheid: Perspectieven voor de agrarische sector in Nederland", Landbouwschap, p.133 e.v.

55 Bijvoorbeeld Voedsel Anders, Netwerk Natuurinclusieve Landbouw, Voor de Oogst van Morgen, Transitiecoalitie Voedsel, Stichting Duurzame Dorpen, Friese Voedselbeweging, Slow Food Nederland, Eetbaar Nederland/ Permacultuur Nederland, Stichting Voedselbosbouw Nederland, Gemeenschapslandbouw/ CSA Nederland en België (Facebook-groep), Stadslandbouw Nederland/ Stadstuinderij, Platform Voedselcoöperaties (incl. Voko), Boeren & Buren, de Natuurwinkels, Landwinkels, boerenmarkten...

56 Bijvoorbeeld Biologisch (Skal: Europese standaard), EKO (Nederlands: biologisch+), Demeter (biologisch-dynamisch volgens antroposofische principes), Max Havelaar/ Fair trade, Milieukeur, AOC (herkomst), Erkend Streekproduct (stichting Streekeigen Producten Nederland). Zo zijn er actueel in Nederland 2984 Skal-geregistreerde biologische handelaren en (boerderij)verwerkers en 143 landbouwbedrijven met het Demeter-keurmerk (Demeter Monitor 2018/2019).

57 http://www.europarl.europa.eu/factsheets/nl/sheet/110/de-tweede-pijler-van-het-glb-het-beleid-inzake-plattelandsontwikkeling

58 https://www.europa-nu.nl/id/vga3f1usj7zg/europees_fonds_voor_regionale

59 https://www.europa-nu.nl/id/vgb8kauhgays/cohesiefonds

60 https://www.werkplaatsvitaalplatteland.nl/home/over-ibp-vitaal-platteland/ibp-vitaal-platteland/

61 https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/regio-deals

62 O.a. https://www.greendeals.nl/green-deals/natuurinclusieve-landbouw-groen-onderwijs ; https://www.greendeals.nl/green-deals/natuurinclusief-grondgebruik-herenboeren ; https://www.greendeals.nl/green-deals/voedselbossen ; https://www.greendeals.nl/green-deals/weidevarkens ; https://www.greendeals.nl/green-deals/verduurzamen-voedselconsumptie ; https://www.greendeals.nl/green-deals/waterhouderij

Taskforce Korte Keten[63], het Platform Multifunctionele Landbouw[64], de programma's Gezonde School[65] en Jong Leren Eten[66].

Vanuit bovenstaande, historisch ingestoken beschrijving op hoofdlijnen komt een dominantie hoofdstroom naar voren van Europese/ wereldmarkt georiënteerde landbouw en een reactie daarom die gericht is op een duurzamere landbouw, mede gericht op 'biologisch', natuurinclusief en met aandacht voor het herstellen van lokale/ regionale verbindingen. Je zou ze kunnen benoemen als 'wereldmarktlandbouw' (grootschalig, verticaal gestructureerd) en 'volhoudbare landbouw' (duurzamer, nabijschalig, horizontaal georganiseerd) Onderstaande tabel zet een aantal van de opvallende karakteristieken van beide naast elkaar – al is het nog te vroeg om van die vernieuwende landbouw meer dan wat contouren te schetsen.

Wereldmarktlandbouw	**Vernieuwende, volhoudbare (duurzame) en/of gebiedsverbonden landbouw**
Gericht op **hoge productie tegen lage kosten** (rendement) en daartoe hoge productiviteit per arbeidseenheid en per ha (intensivering) middels schaalvergroting en mechanisering/ automatisering/ technologisering	**Intrinsiek** gedreven door kwaliteit, gezondheid, menselijke maat, technische innovaties in balans met ecologie, relationele transactie en wederkerigheid (economie in balans met ecologie)
Geen gesloten kringloop: voeders van buiten het bedrijf, gebied of continent, chemische meststoffen en bestrijdingsmiddelen, eiwitten.	Werken aan het zo lokaal mogelijk sluiten van kringlopen van stoffen, water, energie, op verschillende schaalniveaus
In toenemende mate **vervreemd van de natuur**: afnemende grondgebondenheid, gesloten stalsystemen, monoculturen, chemische inputs, GMO. Dit vertaalt zich verder door de keten tot aan de consument (be/verwerking, chemische toevoeging, verpakking)	Beoogt de (groei/levens/voedings) **kracht** van het bodem-watersysteem en de biodiversiteit te benutten en te versterken/ verrijken.
Afhankelijkheid van de **financiële (+) sector** (banken, verzekeraars, termijnmarkten, de beurs, accountants, juristen) en grote **marktpartijen** multinationale handelsondernemingen, voedingsmiddelenindustrie, inkoopcombinaties, big-dataprocessors.	Beoogt de **autonomie** van de mens te vergroten door betere en eerlijke informatie te bieden, het herstel van lokale/regionale verbindingen middels horizontale samenwerking. gebiedsbenadering
Gereguleerd door de overheid, zowel **privaat** (contracten, IP, merken) als **publiek** (bescherming vrije markt, subsidies, vergunningen, milieuregels voor specifieke elementen , administratie, fiscaliteit)	Gebruik makend van experimentruimte, nieuwe (omgevings)wetgeving, en beleid waarmee de overheid participatieve gebiedsprocessen faciliteert.
Gericht op een **consument** die hecht aan gemak, genot, variëteit en veiligheid en daarbij vooral gevoelig blijkt voor 'prijs'. Voor collectieve waarden zoals natuur, landschap en milieu wordt aan de kassa niet afgerekend.	Verbonden met **burgers** (meer dan alleen de consument) in de gemeenschap met waardering (naast voedselvoorziening) voor de integrale bijdrage van de boer aan diens fysieke leefomgeving

Conclusie

Na de Tweede Wereldoorlog is de mens als consument geleidelijk aan gaan percipiëren dat de landbouw het beste volgens de regels van de vrije markteconomie kan functioneren. Met jaarrond ruim, divers en perfect ogend gevulde winkelschappen lijkt de voorziening van voldoende en veilig voedsel niet langer ter discussie te staan. De boer als ondernemer is geëmancipeerd en verricht technische hoogstandjes en heeft tegelijkertijd een gunfactor als prominent aanwezige in het landschap. Wel is de afstand tussen consument en boer gegroeid, leidend tot vervreemding. Dat roept periodiek onbegrip en spanningen op bijvoorbeeld bij bedrijfsongevallen of uitbraken van dierziekten of wanneer ecologische grensoverschrijdingen vanuit de landbouw maatschappelijk impact hebben. Als volwaardige ondernemer wordt de boer geacht zijn zaken op

63 https://www.taskforcekorteketen.nl
64 https://multifunctionelelandbouw.net
65 https://www.gezondeschool.nl
66 https://www.jonglereneten.nl

orde te hebben. Binnen diens beperkte financiële ruimte acht de boer zichzelf niet altijd ten volle in staat aan de steeds verder opstapelende wensen/eisen te voldoen. Ook dat zorgt voor spanning, zoals in de herfst van 2019 zichtbaar werd. De boer, terecht of onterecht, als slachtoffer.

Op systemisch niveau mag je concluderen dat op het spoor van de wereldmarktlandbouw de primaire sector wordt gekenmerkt door (verticaal gestructureerde) ketens gedomineerd door externe partijen. Deze trachten, voornamelijk gericht op korte termijn en financieel rendement, zo veel mogelijk de kosten en (natuurlijke) risico's op het boerenerf te reduceren en hun (eigendoms)positie te bestendigen. Daarbij is te weinig aandacht besteed aan het feit dat boer en ecologie (planten, dieren, bodem, biodiversiteit, water, lucht, natuur, landschap) in toenemende mate worden 'uitgeput', waarbij de overheid, aansluitend bij de publieke opinie, excessen tracht te voorkomen. Het systeem dat ons de afgelopen honderd jaar veel bracht (voldoende en veilig voedsel, eerzaam werk, welvaartsgroei) is doorgeschoten en vraagt om correctie. De vraag is: 'hoe'?

Op dit moment wordt de oplossing vooral gezocht door appèl te doen aan de consument om verantwoorde keuzes te maken. Het gecombineerde segment 'biologisch', 'vegetarisch' en 'fair trade' is inmiddels 'zichtbaar' geworden binnen de 'reguliere' markt – en dat is hoopvol. Ook wordt getracht de werking van de markt te verbeteren door betere informatie over herkomst en kwaliteit van het product en het productieproces en het internaliseren in de prijs van de diverse externaliteiten (milieukosten enz.): o.a. 'true cost pricing'. Tegelijkertijd is er een tendens naar verder schaalvergroting bij ondernemers en een verdere vergroting van de efficiency door technologische innovaties. Hierbij wordt gewerkt aan behoud van boereninkomens, schonere stallen, efficiëntere voerconversies, minder schadelijke bestrijdingsmiddelen, minder verliezen enzovoorts – teneinde kringlopen zo veel mogelijk te sluiten. Toch staat de kwaliteit van het bodem- en watersysteem onder druk, is er een sterk verlies aan biodiversiteit, gaat het landschap achteruit en zijn er regelmatig crises. De overheid probeert daarbij middels steeds aanvullende regels ongewenste effecten uit te sluiten (NB: stikstofproblematiek/PAS) en met subsidies gewenst gedrag te stimuleren. Het zijn vooral oplossingen **binnen**/ ter perfectionering van een systeem, waarvan de basiswerking in twijfel mag worden getrokken.

Beschouwing ethiek en de landbouw

De landbouw, zeker vanuit het perspectief van Mens, kan niet los worden gezien van ethiek. De keuzes die gemaakt moeten worden bij het productief omgaan met o.a. landbouwhuisdieren, planten, bodem, biodiversiteit, energie, grondstoffen (ook van elders), arbeid, natuur en landschap vragen afwegingen die vaak ethische kwesties oproepen.

Wanneer wordt gesteld: 'boeren is een manier van leven' ('je wordt geen boer; je bent boer') – dan is duidelijk dat hier iets bijzonders aan de hand is. Dat dit bijzondere onder druk is komen staan, getuigen o.a. de boerendemonstraties van najaar 2019 op het Malieveld. De werking van de vrije markt (Systeem A), ondanks overheidsingrijpen, leidt blijkbaar onvoldoende tot evenwichten die als wenselijk worden beschouwd. Het 'snijden van kosten uit de keten' leidt in de landbouw- en voedselproductie tot ongewenste neveneffecten.

Het optreden van dierziekten leidend tot grootschalige ruimingen; dierhouderij met hoge bezettingen per m2 die natuurlijk diergedrag onmogelijk maken; problemen met hoge ammoniakuitstoot die de kwaliteit van natuur bedreigen; de terugloop van de weidevogelstand door monoculturen en grootschalige mechanisatie; verlies van biodiversiteit door het gebruik van chemicaliën in de landbouw; verwoesting van oerwouden voor het aanleggen van palmplantages; toevoeging van kunstmatige stoffen aan humaan voedsel bijdragend aan gezondheidsproblemen – het zijn enkele voorbeelden van kwesties die duidelijk ethische vragen oproepen. De werking van de vrije markt is blijkbaar zo dat bepaalde gedragspatronen op een haast voorspelbare manier steeds sterker worden, die echter in de optelsom tot ongewenste uitkomsten leiden. Met als kanttekening dat dit alles niet per sé voortkomt uit onafhankelijke, doelbewuste individuele keuzes.

Het geloof dat de techniek/de wetenschap deze ongewenste neveneffecten zal verhelpen; het geloof dat het ontmoeten van vraag en aanbod uiteindelijk tot welvaart leidt voor iedereen, dat hieruit een evenwichtige belangenafweging ontstaat met uitkomsten die voor iedereen wenselijk zijn; het geloof dat voortdurende groei volhoudbaar is; dat de overheid kan herstellen wat in het algemene belang niet goed gaat. Dit alles gaat uit van vooronderstellingen die op hun onderliggende ethiek onderzocht moeten worden.

'Professionalisering' en 'zakelijkheid' leidden tot dominante waarden die ook in de landbouw meer en meer ingang kregen, waaronder vrijheid (o.a. 'recht hebben op'), ondernemerschap (risico's lopen en kansen benutten), efficiëntie, transparantie, anonimisering, hebzucht (positief gezien: als drijver van economische groei), eigenbelang, concurrentie, exclusiviteit. Aan de kant van de vraag zijn/worden sterk gevoed onder andere: comfort, gemak (toegankelijkheid, houdbaarheid), genieten/genot/lust (smaak, diversiteit, beschikbaarheid enz.), perfectie (gaafheid, schoonheid, reinheid enz), status. Deze 'waarden', waar veel ethiek achter schuil gaat, hebben een enorme invloed gehad en nog steeds, op de landbouw.

Kijkend naar nieuwe vormen van landbouw, valt op dat veel initiatieven worden gedreven door heel andere waarden, zoals bijvoorbeeld verantwoordelijkheid (voor de bodem, de natuur, het klimaat, het welzijn van anderen enz.); (het verlangen naar) echtheid/puurheid/eerlijkheid, naar gelijkwaardigheid/ waardigheid/ harmonie; gematigdheid; gezondheid; inclusiviteit en samenwerking.

In fase 2 van Verrijkende Landbouw wordt op een praktisch niveau 'ethiek en de landbouw' nader onderzocht, met name ten aanzien van hoe vernieuwende praktijken vanuit andere grondhoudingen tot andere keuzes komen en wat op systemisch en niveau hiervan de consequenties kunnen zijn en hoe dat zich (mogelijk al) door vertaalt in ontwikkeling van (nieuwe) organisatievormen. Waarbij ethiek en inzicht niet hetzelfde is; gedragsverandering kan optreden als gevolg van beide.

2.3 Analyse van initiatieven

Een systeem verandert niet door gedrag dat binnen het systeem past. Bovendien zijn de doorwerkende effecten van in het verleden gemaakte keuzes erg groot.[67] Het is daarom goed te kijken naar 'mensen die proberen het anders te doen'. Dat is waar vernieuwing vandaan komt; nieuwe systemen ontstaan door het inslijten van nieuw gedrag. Inmiddels zijn er veel initiatieven voor vernieuwing aan de basis van het landbouw- en voedselsysteem. In bijlage 4 is een beknopte beschrijving van een aantal van die initiatieven opgenomen. In deze initiatieven zien we dat mensen die bepaalde rollen hebben in de landbouw en het voedselsysteem op zoek gaan naar een wijziging in die rollen en/of dat er nieuwe rollen ontstaan. Belangrijke ontwikkelingen in rollen zijn:

Rol van boeren. De 'nieuwe boer' zit er anders in dan de 'wereldmarktboer'. Deze nieuwe boer is nadrukkelijk gericht op bredere waarden en heeft aandacht voor o.a. biodiversiteit, landschap en natuur *binnen* zijn bedrijfsvoering. Hij is hiervoor afhankelijk van subsidies/regelingen, maar probeert de maatschappelijke meerwaarde van zijn activiteiten ook zichtbaar te maken in de verwaarding van zijn product door betere informatie te verstrekken en door relaties aan te gaan binnen/nabij het gebied waar hij opereert. De nabijheid van (groepen) consumenten helpt daarbij; de mate waarin hij deze weet te organiseren (dan wel door hun gevonden weet te worden) is een heel belangrijke. Zich te organiseren met gelijkgestemde boeren lijkt onlosmakelijk verbonden met zijn keuze. Collectiviteit is nodig voor kennisuitwisseling, voor gezamenlijke onderhandelingen en het organiseren van de benodigde infrastructuur.

[67] Het Planbureau voor de Leefomgeving verwijst hiernaar als "padafhankelijkheid", zie: PBL (2018), "Naar een wenkend perspectief voor de Nederlandse landbouw Voorwaarden voor verandering"

Rol van burgers. Burgers spelen een heel belangrijke rol (breder dan alleen in hun rol als consument). Door de aanwezigheid van burgers in de voedselketen en in de omgeving van landbouwgebieden kan de boer zich heroriënteren. Bovendien geeft de aanwezigheid van burgers 'waarde' aan de landschappelijke en natuurbijdrage van de boer, die subsidiëring legitimeert. Georganiseerde burgers die nadrukkelijk kiezen voor 'biologisch', 'duurzaam en/of 'lokaal' (want gezond, betrouwbaar, 'mooi') kunnen een toekomstperspectief bieden aan 'nieuwe' boeren middels een hogere mate van afzetzekerheid. Burgers en boeren hebben bovendien een gezamenlijke stem over de inrichting van de fysieke leefomgeving – zeker 'straks' binnen de Omgevingswet. De goed geïnformeerde, georganiseerde, participerende burger is er eentje die zich gemakkelijk zal laten betrekken bij duurzamere alternatieven en/of lokale voedselinitiatieven. Het "doenvermogen" van de burger (naast diens "denkvermogen") is echter niet onbegrensd.[68]

Rol van de overheid. Er is de laatste jaren een nieuw beleidsdenken ontstaan over economie en samenleving. De leidende gedachte daarbij is dat transitie niet alleen plaats dient te vinden 'van fossiel naar hernieuwbaar', 'van lineair naar circulair', maar ook een kanteling 'van verticaal naar horizontaal', 'van ketens naar gebieden'. Het woord "gebiedsgericht" vindt steeds meer bijklank. Verder is er veel aandacht voor o.a. 'natuurinclusief', 'biologisch' en 'kringlopen'. Er zijn diverse Europese en landelijke stimuleringsregelingen (zie voetnoten bij "Vernieuwende landbouwvormen") die steeds beter uitgebalanceerd raken naarmate boeren professionaliseren en burgers georganiseerd participeren (en zij elkaar vinden) rondom de bredere bijdragen van de landbouw aan de fysieke leefomgeving. De overheid participeert ook regelmatig in vernieuwende initiatieven in de sfeer van verbrede/ 'vriendelijke' landbouw. De agenda gericht op de Kringlooplandbouw draagt ook bij aan verdere vernieuwing.

Meerschaligheid. Je ziet verschillende schaalniveaus in de activiteiten. Verschillende functies vragen verschillende schaalniveaus. Natuurbeheer vraagt een grotere schaal dan een zorgboerderij, een boerderijwinkel, of het vermarkten van streekproducten. Biologische, duurzame ketens kunnen nog altijd Europees of internationaal worden georganiseerd. Daarnaast zien we veel initiatieven op een lokale schaal, rondom een stad, die deel uitmaken van een landelijk netwerk (stichting/ vereniging/ coöperatie) die zorgt voor kennisdeling en ondersteuning. Natuurlijke karakteristieken van het gebied of de infrastructuur juist van het stedelijke hart van een gebied, bepalen de natuurlijke schaalgrootte van 'het gebied'. Dat is vooral een sociale/culturele schaalgrootte. Dat is een schaalgrootte die mogelijk afwijkt van bodemkundige/ geologische 'natuurlijke' schaal. We herkennen dit ook in de definitie van 'het gebied' dat het OIM/OFL gebruikt: "de geografische eenheid die in zijn samenhangende gebiedsfuncties (als systeem) sociaal, geologisch, economisch, ecologisch en politiek-bestuurlijk 'natuurlijk' [is] bepaald. Verschillende gebiedsfuncties kunnen afwijkende gebiedsgrenzen hebben. De grenzen van het 'natuurlijke' gebied kunnen daarmee ook afwijken van actuele bestuurlijke grenzen."[69]

2.4 Bouwstenen systeem B

Uit het voorgaande kunnen we de volgende bouwstenen verzamelen die -in samenhang- contouren van Systeem B kunnen vormen:

- **Waarden.** 'Systeem B' vraagt om andere waarden/ethiek dan binnen Systeem A. Waarden die je veel ziet bij nieuwe initiatieven, zijn: verbondenheid, eenheid, diversiteit, samenwerking, wederkerigheid, gelijkwaardigheid, inclusie, rechtvaardigheid/eerlijkheid/'fairness'/billijkheid, integriteit. Een belangrijk aspect is coherentie en consistentie van gedrag, hoe moeilijk dat ook is, en vraagt individuele en collectieve zelfreflectie.

---

68 WRR, "Weten is nog geen doen: Een realistische perspectief op redzaamheid", Den Haag 2017 https://www.wrr.nl/binaries/wrr/documenten/rapporten/2017/04/24/weten-is-nog-geen-doen/R097-Weten-is-nog-geen-doen.pdf

69 Overlegorgaan Infrastructuur en Milieu, brief aan het nieuwe kabinet dd. 11 mei 2017, p. 4

- **Gebiedsgericht/gebiedsverbonden**. Een grondgebonden landbouw dient ook het algemeen gebiedsbelang; gebiedsopgaven; horizontale governance: afstemming tussen lokale overheid en lokale gemeenschap; gemeenschappelijk eigendom en beheer van de 'commons'; gebiedsspelregels; lokale voorzieningen, gebiedswaarde.
- **Participatie.** Mensen moeten zich uitgenodigd voelen om in beweging te komen en deel te nemen. Beleid waarbinnen 'participatie' een belangrijk onderdeel is, waaronder de Omgevingswet.
- **Gemeenschap.** Als initiatieven gegrond dienen te zijn in het gebied, dan is het versterken van de gebiedscultuur een belangrijke: het versterken van gemeenschapszin/ sociale cohesie, dat onder meer binnen het 'noaberschap'[70] en '(iepen) mienskip'[71] bewaard is gebleven, met belangrijke waarden als saamhorigheid, solidariteit, samenredzaamheid, zorgzaamheid, de gastvrijheid van het gebied, vieren. Zo werk je samen aan de leefbaarheid van het gebied.
- **Transactie.** Om te voorzien in behoeften, zijn transacties nodig. Is de transactie leidend of is de investering (het geld) leidend? Binnen Systeem B is de transactie leidend en is investering idealiter verbonden aan bestendige transacties. Dat vraagt om een ander cultuur en structuur ten aanzien van investeringsbronnen en -vormen.
- **Boer-burger combinaties in korte ketens**. Lokale productie en consumptie: 'local for local', ter behoud en bevordering van lokale werkgelegenheid (incl. goede boereninkomens), weinig 'food miles' en meer controle op een gezonde bodem, schone lucht, biodiversiteit, vers, gezond, weinig bewerkt en betaalbaar voedsel.
- **Transparantie en informatie**. Voor een systeem B is het belangrijk om te organiseren dat ketens transparanter wordt gemaakt en eerlijke informatie wordt geboden over producten, herkomst, kwaliteit en duurzaamheid.
- **Samenwerking.** Veel initiatieven omarmen verschillende vormen van samenwerking, waaronder die van de klassieke landbouwcoöperatie in een eigentijds jasje, als rechtsvorm om 'gemeenschap' te verbinden aan 'ondernemerschap' en een gezonde balans te bereiken tussen kosten en opbrengsten, met behoud van zeggenschap bij direct betrokkenen. Ook de stichting en vereniging zijn populair.
- **Leren.** 'Het leren' is van enorm belang. Er zijn tal van (online) discussieforums, bijeenkomsten, cursusdagen, netwerken, organisaties, opleidingen, onderwijsinstellingen waar kennis, ervaringen en nieuwe oplossingen worden gedeeld.
- **Beleidsinkadering.** Het verbinden aan de grote mondiale positieve agenda van de SDG's (Sustainable Development Goals), Europees het verkennen van de mogelijkheden binnen het Plattelandsbeleid (DG AGRI) en aan het beleid van DG REGIO gericht op sociale cohesie en economische structuurversterking, de leefbaarheid en duurzaamheid van het gebied in het algemeen gebiedsbelang.[72]
- **Nieuw speelveld.** Naast bouwstenen is het ook nodig de samenhang aan te brengen. Het concept van het creëren van 'een nieuw speelveld' wordt daarbij op verschillende plaatsen genoemd.[73] Een nieuw speelveld vraagt om o.a. nieuwe spelregels, nieuwe eigendomsverhoudingen, eigendomsvormen en nieuwe samenwerkingsvormen.

---

70 https://nl.wikipedia.org/wiki/Noaberschap

71 https://www.fsp.nl/wp-content/uploads/2019/01/fsp_fbp_over_iepen_mienskip-def_0.pdf

72 Zo spreekt bijvoorbeeld minister Carola Schouten over multifunctionele landbouw: "Het draagt bij aan economische activiteit en sociale cohesie op het platteland" (Kamerbrief dd.2 augustus 2019, p. 6) en vermeldt het Regeerakkoord ("Vertrouwen in de toekomst, 2017-2021", dd. 10 oktober 2017, p. 43) onder het kopje "Regiofonds voor nieuw perspectief op economische versterking en leefbaarheid": "Voor de versterking van de economie en leefbaarheid sluit het Rijk met de provinciale en gemeentelijke bestuurders een tripartiet bestuursakkoord voor een investeringsprogramma gericht op het versterken van de economische structuur van het gebied, waarbij een prominente rol voor Groningen op het gebied van energietransitie en duurzaamheid centraal staan".

73 Zo schrijft het Overlegorgaan Infrastructuur en Milieu bijvoorbeeld: "Alleen als we een echt nieuw speelveld creëren, kunnen we lokale kennis en creativiteit benutten, beloftevolle kansen pakken en de transities versnellen." OIM, brief aan het nieuwe kabinet dd. 11 mei 2017

Bijlage 2 Analyse van initiatieven Mens

	Actoren (incl. relatie lokale/ Prov. overheid)	**Doel & activiteiten**	**Kernwaarden**	**Regio/Schaal**	**Organisatievorm & samenwerking**
Voedselbos Ketelbroek (Nijmegen) & Schijndel	Ondernemer i.s.m. brouwerij, natuurvoedingswinkel en restaurant. Sinds 2009/2012	Permacultuur voedselbos met 200-300 variëteiten vruchten, noten en andere plantaardige producten.	Biodiversiteit, natuurlijk	2,4 ha voedselbos; Schijndel 20 ha.	Maatschap. Uitrol: Lokaal: coöperaties? Stichting Voedselbosbouw Nederland; Green Deal Voedselbossen
Zonnehoeve	Boer met ondernemers, gemeenschap van burgers sinds jaren '80, klanten	Biologisch-dynamisch: vlees, zuivel, akkerbouw, tuinderij, bakkerij, manege, (jeugd)zorg,	Verbondenheid, balans en samenhang, levenskracht, gezondheid, circulair	Forse boerderij met deelbedrijven in Zeewolde	Boerderij commanditaire vennootschap en (boer-burger) coöperatie. Samenwerking in Hofwebwinkel
Remeker	Boerderij sinds 1650.	Biologische melkveehouderij/ zelfkazerij (en ghee) met eigen webshop; diverse evenementen	'Grond is de basis', natuurlijk	Boerderij van 50 ha	Maatschap; Landcoöperatie met certificaathouders verpacht grond aan boerderij.
Burgerboerderijen	Coöperatief netwerk van burgers verbonden aan één/meer lokale boerderijen. Sinds 2018.	Organiseren van (bijna-biologische) korte ketens; burgers als vrijwilligers, consument en financiers.	Menselijke maat, biodiversiteit, gebiedsgericht; transparantie, vertrouwen, eerlijkheid	Eerste Boerderij geopend in 2018; inmiddels twintigtal boeren aangesloten.	Lokaal: Coöperatie van burgers en boeren; Landelijke coöperatie en Stichting Burgers Boeren for Food
Wij.Land	Stichting werkt met boeren, lokale overheid, waterschappen	Pilots voor o.a. natuurlijk bodembeheer, natte teelten, biodiversiteit en het sluiten van kringlopen gericht op 'nieuw landschap'	Inspiratie; financiële, natuurlijke en sociale waarde	Vechtstreek, het Groene Hart en Waterland: 200 ha landbouwgrond en 50 ha natuurgrond	Stichting Wij.Land. Verbonden aan Commonland. Sponsoren/ Partners (8) en kennisinstellingen (9). EU Plattelandsfonds.
CCRV	Boeren, bedrijven en burgers. Sinds maart 2019.	Korte keten organiseren voor zuivel en groente middels logistiek centrum voor verwerking en afzet; nieuw	Zelfredzaamheid, vrijheid, verantwoordelijkheid, eerlijkheid, ondernemerschap,	Friesland/ Noord-Nederland	Coöperatie. Lid De Coöperatieve Samenleving; deelnemer Het Gebied is de K(l)as;

	Actoren (incl. relatie lokale/ Prov. overheid)	Doel & activiteiten	Kernwaarden	Regio/Schaal	Organisatievorm & samenwerking
		speelveld en Gebiedscoöperatie ontwikkelen;	transparantie, eendracht, gelijkwaardigheid, solidariteit, wederkerigheid		
Coöperatie Bommelerwaar	Burgers en ondernemers; samenwerking gemeente; probeerde Regio Deal. Sinds 2016.	Brede gebiedsdoelstelling met diversiteit aan (streek)producten, waaronder burgerwindpark op boerengrond; Bommelerwaar-Appelsap	Inclusie, gelijkwaardigheid, rechtvaardigheid, gebiedsrentmeesterschap.	Bommelerwaard: 23 kernen, twee gemeenten, 150 km2	Coöperatie; was deelnemer in OIM/OFL-Transitiegroepen; in DuurzaamDoor PTRN en PT Energie; lid DCS en deelnemer Het Gebied is de K(l)as;
Waterhouderij	Netwerk van agrariërs, ondersteund door Aequator, InnovatieNetwerk, Deltares, RWS-WINN en ZLTO. Sinds 2010.	Het beperken van de wateraanvoer, het verbeteren van de waterkwaliteit, het bijdragen aan natuurdoelstellingen en de energievoorziening voor de landbouw.	Decentralisering, zelfvoorziening en kringlopen.	Zeven agrarische bedrijven op Walcheren met zo'n 350 ha.	Project onder Proeftuin Zoet Water van Provincie Zeeland, deelnemende bedrijven en het Waterschap.
Zwolse Stadslanderijen	Boeren en burgers (vaste klanten: wekelijkse pakketten); gemeente. Sinds 2016.	Directe verkoop van groenten, fruit, vlees, melk, kaas en eieren aan burgers. Nieuwe landschap- en natuurontwikkeling.	Lekker, biologisch en supervers	Tiental boerderijen/ tuinderijen op max 30 km langs stadsrand Zwolle	Coöperatie van boeren. Partners: o.a. Rabobank, gemeente, Provincie, Landschap Ov., Warmonderhof, Bouwfonds.
Food Council MRA	Burgers, ondernemers, boeren, organisaties. Sinds 2017.	Verbinden burger en voedselsysteem aan elkaar in korte en kleine ketens; kennisdeling en verwaarding.	Verbinden, verbeteren, verrijken	Metropool Regio Amsterdam	Coöperatief netwerk; lid De Coöperatieve Samenleving.
Gebiedscoöperatie Westerkwartier	Samenwerkende gebiedspartners met eigen lectoraat op Hanzehogeschool. Sinds 2013	Groene economische activiteiten, met name kennis uitwisseling en landschapsbeheer; Regioagenda o.a. regionale voedselketen	Duurzaam ondernemen, transparantie, gebiedsgericht; eerlijk,	Straal van 30-40 km rondom de stad Groningen	Coöperatie. Strategische partners (5 incl. Landschap Groningen, Rabobank, SBB), Regiopartners (15), overige partners (10). Interreg.

	Actoren (incl. relatie lokale/ Prov. overheid)	Doel & activiteiten	Kernwaarden	Regio/Schaal	Organisatievorm & samenwerking
			milieuvriendelijk; waarde in balans.		
Herenboeren	Burgercollectief met boer in dienst. Sinds 2016.	Lokale plantaardige en dierlijke voedselproductie voor aangesloten leden. Landelijk: beïnvloeden wet- en regelgeving; onderzoek; voorlichting; opleiding	Natuurgedreven; sociaal verbonden en economisch gedragen	Kleinschalig: Boxtel en een tiental andere plaatsen; gemiddeld 200 lokale huishoudens (500 monden); visie: 700.000 ha voor heel NL	Lokaal: coöperatie of stichting; landelijk: stichting. Sponsoring van Stichting DOEN; Green Deal Natuurinclusief Grondgebruik; participant WINK
Natuurboeren	Netwerk van 15 boeren	Bevorderen biodiversiteit op eigen erf en natuur/ landschapselementen door uitwisseling kennis; ondersteunen bij vermarkting; biologisch	Zorgzaamheid, diversiteit, smaak, beleving	Boerderijen op 15 locaties in Gelderland en Overijssel, acterend als netwerk.	Lokaal: boerderijen. Landelijk: Stichting. Samenwerking ketenpartijen en terreinbeheerders (SBB, Natuurmonumenten, provinciale Landschappen)
Heideboerderij	Boeren, schaapherders, natuurorganisaties, burgers, ondernemers en lokale en provinciale overheden. Sinds 2015.	Kennisontwikkeling en ondersteuning lokale initiatieven. Grazende schaapskuddes op heidevelden of graslanden worden gekoppeld aan akkers en hooilanden. Graanproductie.	Regionale samenwerking, kringlopen, commons	Paar locaties in Nederland, waaronder pilots Veluwezoom en Kempen. Paar duizend hectare.	Lokaal: ondernemers; worden streekeigen coöperaties (ism Natuurmonumenten, Gelders Landschap), Landelijk: Stichting. Onderzoekt Markefonds
Landgoed Twickel	Particulier landgoed met pachtende boeren. Ruim 650 jaar oud.	Natuurinclusieve landbouw; natuur, landschap, bosbouw, landbouw en recreatie.	Behoud, degelijkheid, duurzaamheid, ontwikkelend en vernieuwend.	6.700 ha, incl. 4.300 ha landbouw, 148 boerderijen (50 actief), houtzagerij en watermolen. 50 man personeel.	Stichting
Duinboeren	Stichting met zo'n 170 aangesloten boeren/ ondernemers. Sinds 1992.	Projectbureau in het buitengebied gericht op innovatie verbreding, leefbaarheid en landschapsbeheer	Gebiedsgericht	In/om Nationaal Park de Loonse en Drunense Duinen	Stichting Duinboeren en Gebiedsonderneming Duinboeren & Maatschappij. Samenwerking bewoners en (semi)overheden

	Actoren (incl. relatie lokale/ Prov. overheid)	**Doel & activiteiten**	**Kernwaarden**	**Regio/Schaal**	**Organisatievorm & samenwerking**
Terre de Liens	Netwerk van 15.000 particuliere aandeelhouders in een CV (€ 80 mio). Sinds 2003. (FR)	Het werven van fondsen, het aankopen en verpachten van boerderijen/gronden.	Kleinschaligheid, biologisch	4.500 ha land verdeeld over ca. 200 kleinschalige biologische boerderijen in pacht.	Federatie van inmiddels twintig regionale verenigingen, een commanditaire vennootschap en een stichting
BoerenNatuur	Boeren verenigd in verenigingen/ coöperaties. Sinds 2015.	Kennis en dienstverlening aan collectieven voor organiseren agrarisch landschap- en natuurbeheer, tussen boer en overheid (subsidies)	Biodiversiteit, natuurinclusief, verantwoordelijkheid, samenwerking	50-tal Agrarische collectieven met ruim 9000 boeren op zo'n 100.000 ha.	Vereniging

Deel 2: Synthese: Gebiedsbenadering Waarde & Mens*

* In de diverse rapportages van Verrijkende Landbouw wordt ook ingegaan op Land, dat binnen Verrijkende Landbouw het onderwerp is van Aequator Groen & Ruimte. In dit rapport wordt slechts ingegaan op Waarde & Mens. De trigger zit op de houding van de mens: welke keuze maakt de mens in de transitie?

4. Gebiedsbenadering: Stap Mens

4.1. Inleiding

Verrijkende Landbouw beoogt een nieuw systeem: B. Dit vanuit het besef dat het huidige systemische benadering ('A'; beschreven in de eindrapportage Fase 1 Verrijkende Landbouw) aan de oorzaak ligt van de huidige problematiek. In dit hoofdstuk gaan we in op de menselijke dimensie van de zoektocht naar een nieuwe systemische benadering, met als hoofdvraag: **"Wat zijn -vanuit de dimensie Mens- de contouren van Systeem B en hoe krijg je B geïmplementeerd?"**. Uiteindelijk is 'alles' mensenwerk. Dat wil zeggen: het is aan de mens, de mensen, de georganiseerder mens, interacterende clusters van mensen, het systeem om om te gaan met 'wat is' en te komen tot een volhoudbaar evenwicht.

Aan de dimensie Mens zijn binnen de gebiedsbenadering drie subdimensies toegekend: **Houding**, **Organisatie** en **Systeem** die we in dit hoofdstuk bespreken.

- Zonder dat de **individuele mens** vanuit diens houding verandert, verandert er wezenlijk niets. Daar valt of staat alles bij. Hoe past de Mens zich mogelijk steeds aan aan de nieuwe steeds veranderende werkelijkheid en houdt en/of krijgt daar ook invloed op? Welke reële keuzes zijn er?
- Als de keuze is gemaakt, is het vervolgens nodig het nieuwe gebiedsproces te **organiseren**: er is behoefte aan nieuwe institutionele ontwikkeling. Dat vraagt onder meer het herstructureren van transacties binnen nieuwe relationele vormen, nieuwe eigendomsverhoudingen, bijpassende nieuwe (interne en externe) governance en aansluiting bij de juiste Europese wettelijke suprastructuren.
- Zonder **juridische borging** van houding en organisatie binnen de spelregels van een nieuw systeem zullen deze vermoedelijk snel terug vallen naar het oude. Diep ingesleten patronen zijn immers hardnekkig. Anders benaderd: het gangbare systeem is zo allesdominant dat een doorbraak tot een nieuwe systemische benadering enorm hoogeisend is naar de mens (en diens organisatie) om daar te kunnen komen.

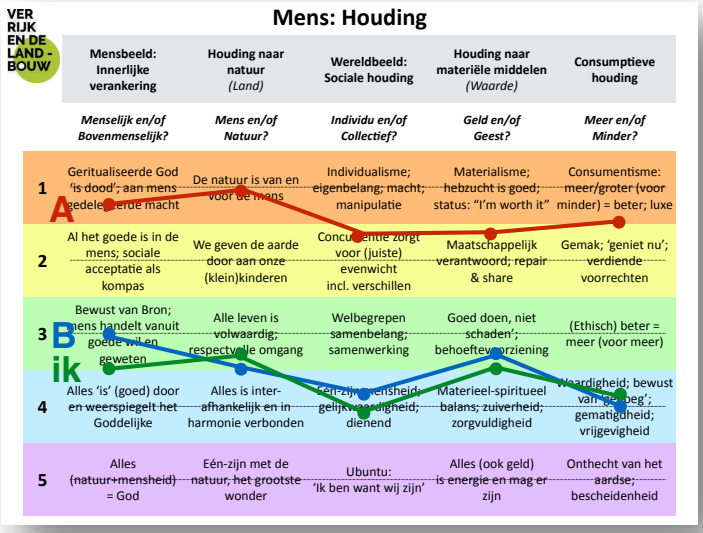
Mens moet bijzondere aandacht krijgen in een **overgangsprogramma** ('Plan B') dat bij een systeemverandering (door de ontwikkeling van Systeem B) hoort. Van belang daarbij is op de drie Mens-subdimensies (Systeem-Organisatie-Houding) tot een simultane, coherente benadering te komen.

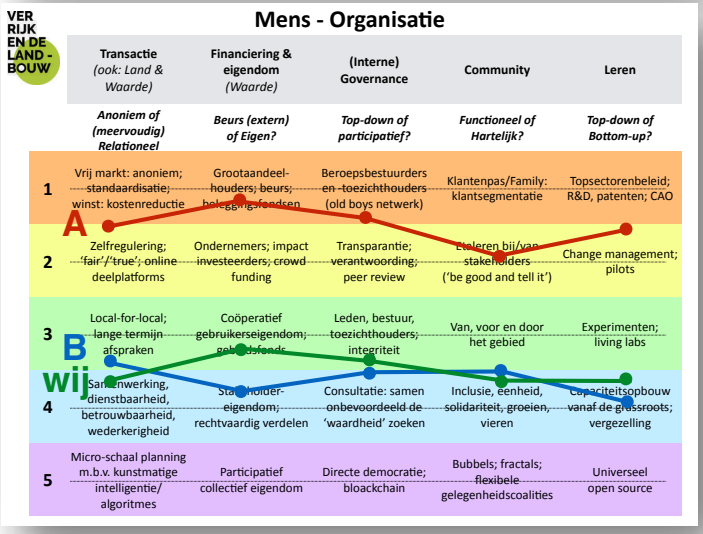
4.2. Op zoek naar Systeem B: vier vragenlijsten

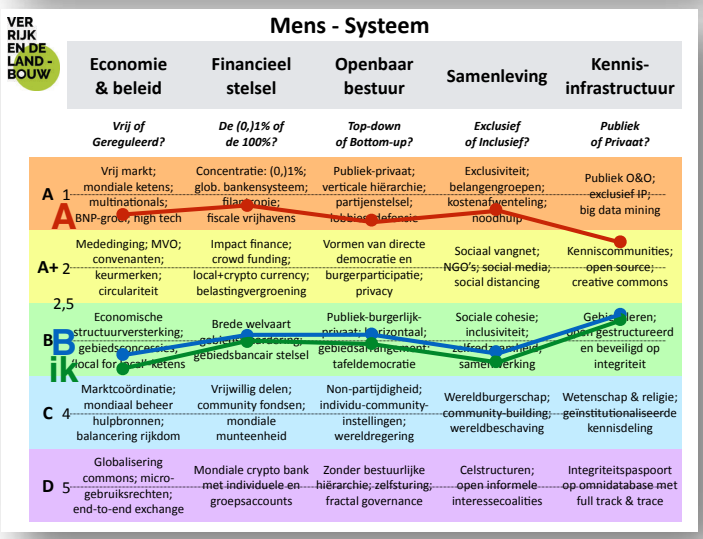
Om in een iteratief proces een gezamenlijk gedragen beeld te verkrijgen t.a.v. 'wat verstaan we onder Systeem B?' (dimensie Mens), zijn in de periode december 2019-oktober 2020 vier **vragenlijsten** uitgezet binnen het netwerk van Verrijkende Landbouw, inzoomend op de drie subdimensies Houding, Organisatie en Systeem. De vragenlijsten gingen achtereenvolgens over percepties t.a.v. verandering in de landbouw; algemene beelden bij A en B; Houding en Organisatie binnen A en B; diverse deelaspecten van Systemen A en B. Elk van de vragenlijsten telde zo'n 30-35 respondenten vanuit diverse achtergronden: boeren/initiatiefnemers; vertegenwoordigers van organisaties 'uit het gebied'; vertegenwoordigers van onderzoek, onderwijs en **overheid**; en adviseurs/ andere betrokkenen. De respondentengroep moet gezien worden als een selectie van voorlopers; vervolgonderzoek dient uit te wijzen welk percentage van de achterliggende deelpopulaties de opvattingen van deze voorlopergroep al deelt. Dit onderzoek is **subjectief**, maar zeer bruikbaar als onderbouwing vanuit Verrijkende Landbouw voor de keuze voor de Rijnlandse Gebiedsbenadering tot Systeem B.

‘Houding’ werd bezien op vijf aspecten: mensbeeld/ innerlijke verankering; grondhouding naar de natuur (linkend aan Land); wereldbeeld/ sociale houding; houding naar materiële middelen (linkend aan Waarde); en consumptieve houding. **‘Organisatie’** werd ingevuld aan de hand van vijf organisatie-relaties: transactie; investering; governance; community en het leren. **‘Systeem’** tenslotte, werd ingevuld op de aspecten: economie & beleid; financieel stelsel (linkend aan Waarde); openbaar bestuur; samenleving; en kennisinfrastructuur.

Voor elk van deze 3x5 aspecten werden korte duidingen gegeven middels enkele trefwoorden in vijf gradaties/ niveaus, feitelijk overeenkomend met **vijf systemische configuraties**. In de vragenlijsten (3 en 4) was vervolgens steeds de vraag: welke duiding vind je het meest karakteristiek voor A, welke voor B en in welke duiding herken jij jezelf/ jouw organisatie/ jouw ideaalsysteem het meest? De resultaten van de vragenlijst, in de vorm van gemiddelde scores voor de hele respondentengroep, worden getoond in de drie matrices hiernaast. De details worden toegelicht in de Bijlage Mens.







Bevindingen Systeem, Organisatie & Houding
Uit de respons op de vragenlijsten ontstaat het volgende beeld (zie de drie mini-matrices hiernaast en de tabel hieronder; details in de Bijlage Mens):

- Bij de respondentengroep is er voor zowel **Systeem A** als Organisatie en Houding binnen systeem A veel herkenning in de beschrijving die was voorgelegd met in gedachten Systeem A;
- Eveneens voor de drie subdimensies Houding, Organisatie en Systeem ziet men **Systeem B als wezenlijk anders dan A** en groepeert zich rondom de gegeven beschrijving indachtig Systeem B (voor Houding en Organisatie neigt men ook naar C) – tenminste voor ‘Systeem’ heldere wat men ten aanzien van ‘verrijkende landbouw’ voor ogen heeft;

- Tenslotte ziet met het **eigen ideaalsysteem, eigen organisatie en eigen houding dichtbij B**, veelal iets extremer nog weg van A: zoals men B ziet is ook zoals men het zelf wil. De beleefde werkelijkheid van de eigen organisatie is mogelijk meer een duiding van het perspectief van waaruit men werkt dan dat dit al actuele praktijk is. Mogelijk geeft men aan mentaal al afscheid van A te hebben genomen.

Onderstaande tabel vergelijkt de duidingen voor Systemen A en B naast elkaar, uitgesplitst naar Houding, Organisatie en Systeem als geheel. De verschillen zijn aanzienlijk, hetgeen implicaties heeft voor het veranderprogramma om B tot ontwikkeling te laten komen en een economie gericht op 'A' te kunnen laten migreren. Daarover later meer.

Tabel: Houding, Organisatie & Systeem 'A' en 'B' – samenvatting vanuit de vragenlijsten

	Systeem A	Systeem B
Houding		
Mensbeeld: innerlijke verankering	Geritualiseerde God 'is dood'; aan mens gedelegeerde macht	Bewust van Bron; mens handelt vanuit goede wil en geweten
Houding naar natuur	De natuur is van en voor de mens	Alle leven is volwaardig; respectvolle omgang
Wereldbeeld: sociale houding	Individualisme; eigenbelang; macht; manipulatie	Welbegrepen samenbelang; samenwerking
Houding naar materiële middelen	Materialisme; hebzucht is goed; status: "I'm worth it"	'Goed doen, niet schaden'; behoeftevoorziening
Consumptieve houding	Consumentisme: meer/groter (voor minder) = beter; luxe	(Ethisch) beter = meer (voor meer)
Organisatie		
Transactie	Vrij markt: anoniem; standaardisatie; winst: kostenreductie	Local-for-local; lange termijn afspraken
Financiering & eigendom	Grootaandeelhouders; beurs; beleggingsfondsen	Coöperatief gebruikerseigendom; ledenfinanciering+
Governance	Beroepsbestuurders en -toezichthouders (old boys netwerk)	Leden+bestuur; integriteit; jaartoetsing
Community	Klantenpas/Family: klantsegmentatie	Van, voor en door het gebied
Leren	Topsectorenbeleid; R&D, patenten; CAO	Experimenten; living labs
Systeem		
Economie & beleid	Vrij markt; mondiale ketens; multinationals; BNP-groei; high tech	Economische structuurversterking; gebiedsconcessies; gebiedsketens
Financieel stelsel	Concentratie: (0,)1%; globaal bankensysteem; filantropie; fiscale vrijhavens	Brede welvaart gebiedswaardering; gebiedsbancair stelsel
Openbaar bestuur	Publiek-privaat; verticale hiërarchie; partijenstelsel; lobbies; defensie	Publiek-burgerlijk-privaat; horizontaal; gebiedsarrangement; tafeldemocratie
Samenleving	Exclusiviteit; belangengroepen; kostenafwenteling; noodhulp	Sociale cohesie; inclusiviteit; zelfredzaamheid; samenwerking
Kennisinfrastructuur	Publiek O&O; exclusief IP; big data mining	Gebiedsleren; open gestructureerd en beveiligd op integriteit

In de vragenlijsten en bovenstaande matrices is tussen A en B ook een quasi-systeemconfiguratie **Systeem A+** geplaatst. Dit om de discussie te verhelderen. Wij zien A+ systemisch niet als tussenvorm ergens halverwege

tussen A en B maar als 'betere' variant van A, werkend binnen de juridische en economische systeemregels van A en die de levensduur van Systeem A lijkt te kunnen verlengen. Hoewel A+ dus de systemische oorzaken van de huidige grote opgaven niet wegneemt, verzacht het op onderdelen wel de effecten ervan. In die zin kan A+ zeer belangrijk kan zijn, aangezien de parallelle, nog prille ontwikkeling en organisatie van de échte oplossing enige tijd zal vragen. Bovendien is er nog wat nodig om de geesten te kunnen laten rijpen voordat een fundamentele verandering kan plaatsvinden.

Het ontwikkelingspad van Systeem B, juist omdat het systemisch zo fundamenteel anders is dan A, zien wij als 'vanuit B klein beginnen' om vervolgens overstappers vanuit A op een bestendige wijze te kunnen verwelkomen. We zien het niet als een evolutionair proces verlopend van A naar A+ en via A++ en B- naar B. Het is een fundamenteel ander systemische configuratie dan A. Het is het wezenlijk omzetten van een knop en een nieuwe start maken, liefst met zo min mogelijk waardeverdamping van het oude ('stranded assets'). Bovendien: de ene systemische oriëntatie vraagt een andere type mens dan de andere. Verandering van systeem vraag een fundamentele heroriëntatie van de mens. Dat betekent afleren en aanleren.

Eerder is al opgemerkt dat de respondentengroep eerder als 'voorlopers' moeten worden gekenmerkt dan dat zij representatief zouden zijn voor de 'gemiddelde Nederlander'. Toch lijkt het zo te zijn dat er breed maatschappelijk ongenoegen is over hoe het actueel in de wereld gaat en dat de onrust over een aantal opgaven, waaronder het klimaatprobleem, de mede daarmee samenhangende biodiversiteit en de economische ongelijkheid. Het verlangen naar een 'betere wereld' uit zich in allerlei vormen zoals vluchtelingenstromen en muren tegen vluchtelingenstromen, tot gele hesjes, klimaatdemonstraties en anti-racisme betogingen. Het is niet onwaarschijnlijk dat wat de Mens wil en deels qua Houding ook heeft geïnternaliseerd afwijkt van Systeem A zoals het is. En daarmee het beeld vanuit de drie matrices bevestigt.

Hoe kan het dan, dat heel velen van ons op persoonlijk niveau iets anders willen (als dat generiek inderdaad zo geldt) dan we collectief hebben? Dat lijkt een paradox, zo redeneert ook natuurfilosoof Matthijs Schouten, wiens 'grondhoudingen tot de natuur' als basis werden genomen voor dat aspect van Houding in de betreffende vragenlijst. Je kunt echter ook redeneren: "nee, hebben we te maken met verschillende snelheden: individueel lopen we al vooruit op de werkelijkheid van het systeem". Met als conclusie: zodra het systeem verandert, kan dit door iedereen die er innerlijk/ mentaal klaar voor is weerstandsloos ontvangen worden. Systeemverandering kan dan snel gaan.

4.3. Gebiedsorganisatie binnen Systeem B

Systeem B landt niet vanzelf, maar vraagt bewuste gebiedsorganisatie. We onderscheiden onderstaand drie niveaus van gebiedsorganisatie waaraan tegelijkertijd gewerkt dient te worden. Overigens is feitelijk alleen de eerste in de vragenlijst aan bod gekomen; de andere twee zijn iets minder intuïtief en nog te zeer in ontwikkelingssfeer:

1. **Het organiseren van initiatiefnemers op gebiedsniveau.** Hoe zorg je ervoor dat de bewoners en ondernemers van het gebied zich gezamenlijk scharen rondom een gebiedsinitiatief van, voor en door het gebied zelf? Eén model daarvoor is die van de **Rijnlandse gebiedscoöperatie**. De coöperatieve structuur maakt verbinding mogelijk vanuit het maatschappelijke (als vereniging) en kan volwaardig acteren in het economische (als onderneming). Als gebiedsinitiatief wil je aanspeelbaar kunnen zijn op het publiek-burgerlijk-private speelveld. De toevoeging "Rijnlands" is om expliciet te maken dat je het gebiedsinitiatief start gericht op de Rijnlands-Europese regelgeving in het algemeen economisch (gebieds)belang. De

financiële rendementsdoelstelling van de aangesloten leden is niet primair leidend (nog minder dat van eventuele externe financiers); de brede welvaartsdoelstelling van de hele gemeenschap staat centraal.

2. **Het organiseren van de gezamenlijke gebiedsrelevante partijen**: publiek, burgerlijk en privaat middels **horizontale gebiedsgovernance**, ingericht op de vereisten Omgevingswet: met evenwichtige belangenafweging, integrale benadering van gebiedsopgaven en in een inclusief, participatief proces.

   Een belangrijk vraagstuk bij de ontwikkeling van Systeem B betreft de organisatie van de **horizontale governance**. Wanneer het gebied publiek-burgerlijk-privaat in wederzijdse afhankelijkheid aan tafel gaat, anders dan binnen verticale hiërarchie: hoe ziet dat eruit? Land/Gebied, Waarde, Mens en bijpassende spelregels volgen in Systeem B het **algemeen belang**.
   - Het algemeen belang beheerst het leerstuk van de **functietoedeling** (Omgevingswet), als taak van Gemeenteraad, Provinciale Staten, Staten-Generaal.
   - Het handelen uit algemeen belang door de uitvoerende macht en de wetgevende macht wordt door de rechtsprekende macht **getoetst** aan de door de Staten-Generaal geaccordeerde internationale verdragen (zoals Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, SDG's en Klimaatakkoord van Parijs), Europese kaderrichtlijnen en verordeningen (zoals Natura 2000) en nationale wetten (zoals de Omgevingswet).
   - Binnen deze kaders van het algemeen belang geschiedt aldus de functietoedeling in de ruimtelijk-economische, ecologische en sociale gebiedsinrichting, en heeft de publiek-burgerlijk-private samenwerking gebiedsgericht de mogelijkheid, om **evenwichtig** het gezamenlijk en individueel belang in te passen binnen deze kaders van het algemeen belang.
   - 'Evenwichtig' legt daarbij een toetsbare **beperking** op, aan de ongebreidelde werking en impact van de diffuse maar sterk georganiseerde lobbybelangen en hun beïnvloedingscircuits.
   - Dat is de essentie van de bovenliggende **horizontale governance**, de essentie van het 'nieuwe normaal'. Daartoe is iedere burger (in welke rol of hoedanigheid of afgeleide verantwoordelijkheid ook) gehouden.
   - De grote maatschappelijke opgaven van deze tijd vereisen primair een **gedragsverandering** naar **onderordening** en gehoorzaamheid aan het **algemeen belang** en de bereidheid van ieder, om de gezamenlijke en individuele belangen daaraan ondergeschikt te ordenen en te verbinden.
   - Een **'wereld in verbinding'** op de beginselen van de horizontale governance laat geen vrije speelruimte meer aan de wereld van de vrije markt, of aan de wereld van de supranationale en mondiale publiek-private handelsverdragen, dienend aan de belangen van de vrije markt en de geopolitieke invloedsferen.

3. **Het structureren van het gebied op de Europese suprastructuur in Rijnlands gebiedssamenwerking**: In het hoofdstuk 3 (Waarde) is EU DG Regio en het Rijnlandse Gebiedsarrangement toegelicht en uitgewerkt. Ook is aangegeven dat Brussel aan de lidstaten eisen stelt aan de hervorming van de economie om aanspraak te kunnen maken op de Klimaat- en Covid-fondsen. De vraag is of die keuze wordt gemaakt of de verantwoordelijkheid wordt genomen om niets te doen en de aansluiting op Europa te missen. De Gebiedsgerichte aanpak en de keuzes vanuit het Mens-perspectief bekijken we op de niveaus van Mens-Groep-Organisatie-Structuur-Systeem-Suprastructuur-Suprasysteem. Daarbij bezien en behandelen we de verschillende inter- en intra-relaties in de tijd en op verschillende schaal en niveau, specifiek bezien vanuit Mens.

   Van belang is steeds te beginnen een passend juridisch kader. Zonder juist juridisch fundament loopt elke (gebieds)ontwikkeling vroeg of laat vast. De juridische basis is daarmee fundamenteel. Wil je

gebiedsontwikkeling waarbij 'markt' leidend (en dus verdienend) is of waarbij het gebied zelf leidend is? Bij een keuze voor 'markt' past wetgeving die de werking van de vrije markt reguleert (Europees: Directoraat Generaal Mededinging); bij keuze voor 'gebied' past de wetgeving die gericht is op economische structuurversterking en sociale cohesie (Europees: DG Regio), evenals de integrale, participatieve benadering van de nieuwe Omgevingswet. Aansluitend bij hetgeen in hoofdstuk 3 (Waarde) is betoogd, is de keuze voor het verhangen van Systeem B in de **twee scharnierpunten** van de Omgevingswet (als License to Operate) en de spelregels van DG Regio (License to Finance) heel strategisch. Zie de horizontale as in onderstaand schema.

Schema: Hoekstenen van de gebiedssamenwerking (doen) en de horizontale gebiedsgovernance (lerend: procesintegriteit, geen misbruik van procedures)

Bijlage 4: Vragenlijst Mens

Inleiding

Verrijkende Landbouw beoogt een nieuw systeem: B. Dit vanuit het besef dat het huidige systemische benadering ('A') aan de oorzaak ligt van de huidige problematiek. In deze bijlage gaan we in op de menselijke dimensie van de zoektocht naar een nieuwe systemische benadering. Uiteindelijk is 'alles' mensenwerk. Dat wil zeggen: het is aan de mens, de mensen, de georganiseerder mens, interacterende clusters van mensen, het systeem om om te gaan met 'wat is' en te komen tot een volhoudbaar evenwicht.

Aan de dimensie Mens zijn binnen de gebiedsbenadering drie subdimensies toegekend: **Houding**, **Organisatie** (organisatie van Gebied – Land-Waarde-Mens : Opgaven zo organiseren dat EU gelden naar binnen kunt, organisatie van het burgerdomein (Gebiedscoöperatief: participatief,), Publiek-Burgerlijk-Privaat: Rijnlands gebied wederzijds participeren binnen Gebiedsarrangement) en **Systeem** die we in omgekeerde volgorde in deze bijlage bespreken.

- Zonder dat de **individuele mens** vanuit diens houding verandert, verandert er wezenlijk niets. Daar valt of staat alles bij.
- Vervolgens is het nodig het nieuwe gebiedsproces te **organiseren**: nieuwe institutionele ontwikkeling is nodig. Dat vraagt onder meer het herstructureren van transacties binnen nieuwe relationele vormen, nieuwe eigendomsverhoudingen en bijpassende nieuwe (interne en externe) governance.
- Zonder **juridische borging** van houding en organisatie binnen de spelregels van een nieuw systeem zullen deze vermoedelijk snel terug vallen naar het oude. Diep ingesleten patronen zijn immers hardnekkig. Anders benaderd: het gangbare systeem is zo allesdominant dat een doorbraak tot een nieuwe systemische benadering enorm hoogeisend is naar de mens (en diens organisatie) om daar te kunnen komen.

Mens moet dus bijzondere aandacht krijgen in een **overgangsprogramma** ('Plan B') dat bij een systeemverandering (door de ontwikkeling van Systeem B) hoort. Van belang daarbij is op de drie Mens-subdimensies (Houding-Organisatie-Systeem) tot een simultane, coherente benadering te komen.

Tegelijkertijd lijkt het mogelijk nog op tastend wandelen in het duister ten aanzien van de vraag: **wat verstaan we onder Systeem B**? Om hier meer een gezamenlijk gedragen beeld bij te krijgen, is in de periode december 2019-oktober 2020 een **viertal vragenlijsten** uitgezet binnen het netwerk van Verrijkende Landbouw inzoomend op bovengenoemde drie subdimensies. De vragenlijsten dienden de i(n)tera(c)tieve gedachtenbundeling tussen uitvoerders en deelnemers aan dit onderzoek. Elk van de vragenlijsten telde zo'n 30 respondenten vanuit diverse achtergronden: boeren/initiatiefnemers; vertegenwoordigers van organisaties 'uit het gebied'; vertegenwoordigers van onderzoek, onderwijs en overheid; en adviseurs/ andere betrokkenen. Voor de beeldbepaling van Systeem B zijn in de hiernavolgende paragrafen de resultaten vanuit deze vragenlijst gedeeld.

De vraag die we daarmee in deze bijlage trachten te beantwoorden, is: **"Wat zijn -vanuit de dimensie Mens- de contouren van Systeem B en hoe krijg je dat geïmplementeerd?"**

- Op zoek naar Systeem B
- Nieuwe organisatie: Gebiedsorganisatie
- De mens en de 'nieuwe houding'
- Wat doet de Mens?

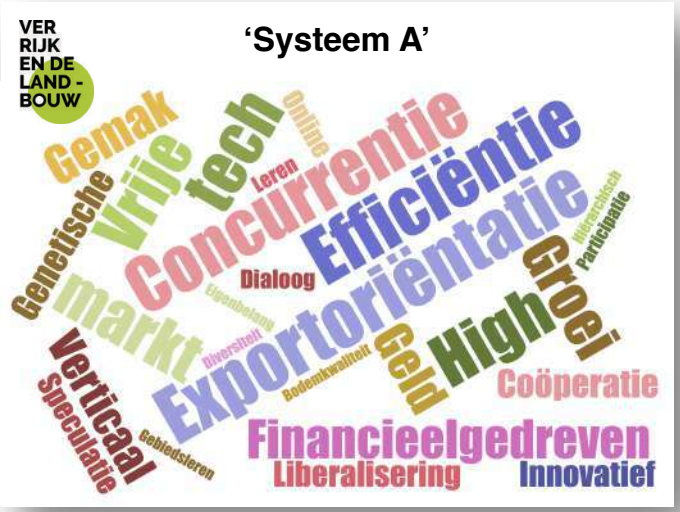
Op zoek naar Systeem B

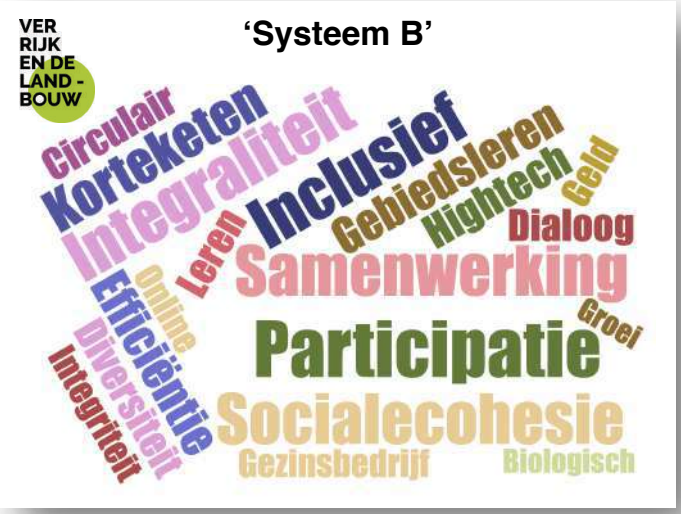
Systeem A is 'de wereld/ het landbouwsysteem' zoals we dat nu kennen. En waarvan we menen dat dit (in huidige vorm) onvolhoudbaar is. Systeem B is er nog niet, maar we zijn er op gericht Systeem te bouwen. Belangrijk doel van dit onderzoek is de contouren van Systeem B zichtbaar te maken. Dat is gedaan middels het uitzetten van een aantal vragenlijsten binnen het netwerk van belangstellenden voor het Verrijkende Landbouw programma. Dit was een iteratief, interactief proces, waarbij onderzoekers suggesties deden aan belangstellenden en laatsten al dan niet, in mindere of meerdere mate herkenning toonden bij deze suggesties. Dit geeft niet een 'representatief' beeld bij hoe de gemiddelde Nederlandse boer, beleidsmedewerker, adviseur of Nederlander kijkt naar Systeem A en Systeem B. Het is de optelsom van vier meetmomenten gedurende zo'n acht maanden onder een groep belangstellenden die mogelijk als een selectie van voorlopers gezien kunnen worden in het denken over de toekomst van de landbouw. Het is een zelfgeselecteerde groep op open uitnodiging vanuit het onderzoeksteam, waarbij gekeken is naar mensen die intellectueel en in de praktijk bezig zijn met vernieuwing. De uitkomsten geven daarmee een beeld van hoe deze voorlopersgroep kijkt naar Systeem A en Systeem B. De conclusie van deze groep is het raamwerk waarbinnen Verrijkende Landbouw haar boodschap nader heeft uitgewerkt. En omdat dit een iteratief proces is geweest, mede door de inzichten van het projectteam gevoed, is dit tegelijkertijd de conclusie die het projectteam inhoudelijk deelt.

De krachtige boodschap die vanuit de **eerste vragenlijst** (gepresenteerd op 5 februari 2020) kwam, was dat deelnemers menen dat wezenlijke vernieuwing in de landbouw heel hard nodig is en dat dit met een gebiedsgerichte benadering moet gebeuren:

- Niemand meent: "we zijn echt een heel eind op de goede weg, maar het kan natuurlijk altijd beter"; iets meer dan 20% vindt dat er meer naar het boerenbelang gekeken moet worden; een kwart "sta[at] achter de beweging naar o.a. kringlooplandbouw want het moet echt wel beter"; en ruim 50% meent "doorgaan op de oude weg kan niet; er moet fundamenteel iets veranderen";
- Antwoorden op de vraag: "Hoe gaan we de vernieuwing organiseren?" *(max. twee antwoorden waren toegestaan)*:
    - Nagenoeg niemand geeft aan: door het proces van vraag en aanbod (markt) of door meer te luisteren naar de stem van het boerenbelang;
    - Net iets meer dan één op de vijf markeert: "er zijn tal van maatschappelijke organisaties die steun verdienen";
    - Ruim een kwart geeft aan: "met een krachtige overheid die goed samenwerkt"
    - Bijna drie kwart geeft aan: "organiseer het gebiedsleren: de nieuwe manier van gebiedsgericht omgaan met elkaar, lerend vanuit de praktijk";
    - Driekwart zet in op: "van verticaal (ketens) naar horizontaal: gebiedsgericht".
- Dit beeld komt terug in de vraag naar "adviezen aan de overheid" die men mag aangeven *(opnieuw max twee antwoorden)*, waarbij niet de vraag is naar meer regels (0%) maar naar andere regels gericht op circulariteit (60%) en bijna vier-vijfden aandringen op "gebiedsgericht beleid en regelgeving: Omgevingswet enz", terwijl "ontschotting van de overheidsorganisatie" (ruim 30%) en inzet op meer (agro)kennisontwikkeling de steun krijgt van iets minder dan een-vijfde.

In de **tweede vragenlijst** (gepresenteerd tijdens de workshop op 11 maart 2020) is de deelnemers een lange lijst trefwoorden voorgelegd, waarbij gevraagd werd te markeren welke woorden men karakteristiek vond voor Systeem A en welke voor Systeem B. Uit de antwoorden komen onderstaande twee woordenwolken:





Mede op basis van de uitkomsten van de eerste twee vragenlijsten zijn voor het vervolg van de gezamenlijke zoektocht naar een verwoording van Systeem B drie tabellen gemaakt op de subdimensies Houding, Organisatie en Systeem. Deze zijn middels **de derde en vierde vragenlijsten** onder de deelnemers 'getoetst'.

In deze paragraaf wordt de **matrix Systeem** gepresenteerd (vierde vragenlijst); in de hiernavolgende paragrafen de matrix Organisatie en de matrix Houding (beide derde vragenlijst). Om de deelnemers mee te nemen in het proces, is de volgorde van de vragenlijsten omgekeerd: Houding > Organisatie > Systeem. In de voorbereiding werd echter eerst de matrix Systeem ontwikkeld en werd die vervolgens vertaald naar Houding en Organisatie, waarbij de verbinding op Houding werd gemaakt met een vijf-indeling van 'grondhoudingen naar de natuur' zoals in de paragraaf 6.4 (Mens: Een nieuwe houding) wordt toegelicht. Verrijkt door de respons op de derde vragenlijst (Houding en Organisatie) is de formulering van de matrix Systeem op onderdelen nog bijgesteld.

Onderstaande matrix Systeem duidt een vijftal systemische configuraties (A, A+, B, C en D) op vijf systemische aspecten in een klein aantal trefwoorden, daarmee dus een 5x5 matrix opleverend:

- **Systeem A**: De wereldordening zoals die nog steeds dominant is: met grote multinationale marktpartijen en nationale overheden als sleutelspelers in een sterk op consumptie gerichte verticaal gestructureerde economie en samenleving en waaraan de landbouw als sector bloot staat;
- **Systeem A+**: Toepassing van technologische oplossingen en beperkende regelgeving/ reparatiewetgeving om binnen een systeem dat in het fundament onvolhoudbaar is toch verduurzaming te realiseren, met het voedselsysteem als een van de aandachtsgebieden;
- **Systeem B**: Een andere vorm van economische en sociale ontwikkeling die gebiedsgericht/ gebiedsgeleid is, waarbij de grote opgaven worden opgesplitst naar gebiedsniveau voor zover decentrale aanpak daartoe geëigend is, maar als gevolg waarvan waardeontwikkeling dan ook lokaal kan plaatsvinden met de landbouw als belangrijke drager van gebiedseconomie;
- **Systeem C**: Ingestoken vanuit pure menselijke/religieuze waarden verbonden aan een universeel wereldbeeld van het één-zijn van de mensheid en harmonieuze verbondenheid met de natuur, van waaruit op het niveau van de lokale gemeenschap, mondiaal verbonden, intrinsiek gemotiveerd een dienende economie ontstaat met de landbouw als een bijzondere, verbindende sector (geïnspireerd op de ervaring van de wereldwijde Bahá'í-gemeenschap);
- **Systeem D**: Bedacht als een fictieve combinatie van hoge natuurgevoeligheid en verbinding op 'big data' in een evenzeer natuur- en mensvriendelijke manier van aarde-ontwikkeling, waar landbouw evenzeer spiritueel benaderd wordt als digitaal technologisch gefaciliteerd.

Er zij opgemerkt dat meer systemische configuraties evenzeer denkbaar zijn. Het Chinese systeem is bijvoorbeeld fundamenteel anders dan Systeem A en zo zijn er meer varianten denkbaar. Misschien ook heel realistisch is Systeem A- als vorm van ontaarding van het huidig dominante systeem waarbij polarisatie extreme vormen aanneemt en verregaande afbraak van economie, ecologie en samenleving voltrekt. Binnen het kader van Verrijkende Landbouw is uitsluitend gekeken naar **Systeem A en Systeem B** en is voor de helderheid in de discussie gebruik gemaakt van **Systeem A+**, niet als tussenvorm tussen A en B maar als variant van A. A+ is niet halverwege tussen A en B, maar een vorm van 'tijdrekken' van A, wat overigens zeer belangrijk kan zijn om de parallelle ontwikkeling van een échte oplossing tijd te kunnen gunnen en gelijktijdig de geesten te kunnen laten rijpen voor een fundamentele verandering. De weg naar B betekent vanuit B klein beginnen en overstappers vanuit A op een bestendige wijze verwelkomen, maar verloopt niet evolutionair van A+ via A++ en B- naar B. Het is een fundamenteel ander systemische configuratie dan A.

Vragenlijst en matrix Systeem

Onderstaand wordt de gebruikte Systeem-tabelstructuur getoond, die overigens in de vragenlijsten als zodanig niet zichtbaar was. De vraag luidde steeds welke van de vijf beschrijvingen men het meest karakteristiek vond voor Systeem A en welke voor B en waarbij tekstruimte was voor nuancering of aanvullende opmerkingen. Ook werd gevraagd in welke beschrijving men zijn 'eigen ideaal' het meest herkende. Onderstaand is eerst de tabel die als basis diende voor de vragenlijst met daaronder het gemiddelde van de antwoorden dat gegeven werd (met voor de leesbaarheid een ingekorte beschrijving van elke 'cel').

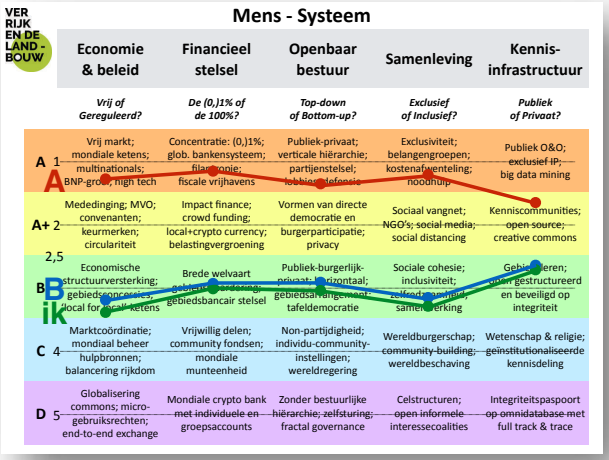
Mens - Systeem

	Economie & beleid	Financieel stelsel	Openbaar bestuur	Samenleving	Kennis-infrastructuur
	Vrij of Gereguleerd?	*De (0,)1% of de 100%?*	*Top-down of Bottom-up?*	*Exclusief of Inclusief?*	*Publiek of Privaat?*
A	Vrij markt; mondiale ketens; multinationals; BNP-groei; high tech	Concentratie: (0,)1%; glob. bankensysteem; filantropie; fiscale vrijhavens	Publiek-privaat; verticale hiërarchie; partijenstelsel; lobbies; defensie	Exclusiviteit; belangengroepen; kostenafwenteling; noodhulp	Publiek O&O; exclusief IP; big data mining
A+	Mededinging; MVO; convenanten; keurmerken; circulariteit	Impact finance; crowd funding; local+crypto currency; belastingvergroening	Vormen van directe democratie en burgerparticipatie; privacy	Sociaal vangnet; NGO's; social media; social distancing	Kenniscommunities; open source; creative commons
B	Economische structuurversterking; gebiedsconcessies; 'local for local'-ketens	Brede welvaart gebiedswaardering; gebiedsbancair stelsel	Publiek-burgerlijk-privaat; horizontaal; gebiedsarrangement; tafeldemocratie	Sociale cohesie; inclusiviteit; zelfredzaamheid; samenwerking	Gebiedsleren; open gestructureerd en beveiligd op integriteit
C	Marktcoördinatie; mondiaal beheer hulpbronnen; balancering rijkdom	Vrijwillig delen; community fondsen; mondiale munteenheid	Non-partijdigheid; individu-community-instellingen; wereldregering	Wereldburgerschap; community-building; wereldbeschaving	Wetenschap & religie; geïnstitutionaliseerde kennisdeling
D	Globalisering commons; micro-gebruiksrechten; end-to-end exchange	Mondiale crypto bank met individuele en groepsaccounts	Zonder bestuurlijke hiërarchie; zelfsturing; fractal governance	Celstructuren; open informele interessecoalities	Integriteitspaspoort op omnidatabase met full track & trace

Bevindingen

Het beeld dat uit de respons op de vragenlijst ontstaat (zie mini-matrix hiernaast, met voor de leesbaarheid ingekorte teksten), is als volgt:

- Bij deze respondentengroep (35 in totaal) is er voor Systeem A veel herkenning in de beschrijving die was voorgelegd met in gedachten Systeem A;
- Men ziet B als wezenlijk anders dan A en groepeert zich rondom de gegeven beschrijving indachtig Systeem B - een heldere boodschap dus wat men ten aanzien van 'verrijkende landbouw' voor ogen heeft;
- Men ziet het eigen ideaal dichtbij B, iets extremer nog weg van A: zoals men B ziet is ook zoals men het zelf wil.



Middels open vragen uitgenodigde nuanceringen verrijkten het beeld op onderdelen, maar veranderden de hier gepresenteerde beschrijving niet wezenlijk.

Mens - Organisatie - Systeem

	Mens-duiding	Organisatie stereotype	Systeem ID	Systeem-benaming	Verbeelding
0	Homo caesarus	Family Office	A-	Plutonomy	
1	Homo economicus	Beurs-NV	A	Neoliberale keteneconomie	
2	Homo economicus responsibilis	ESG+ rated company	A+	Circulaire economie	
3	Homo cooperans	Gebiedscoöperatie	B	Rijnlandse gebiedseconomie	
4	United world citizen	Community service organisatie	C	Divine economy	
5	Homo deus naturalis	Rhizoom/ Fractal organisatie	D	High-tech new age	

Organisatie voor het gebied

Organisatie van Burgerdomein

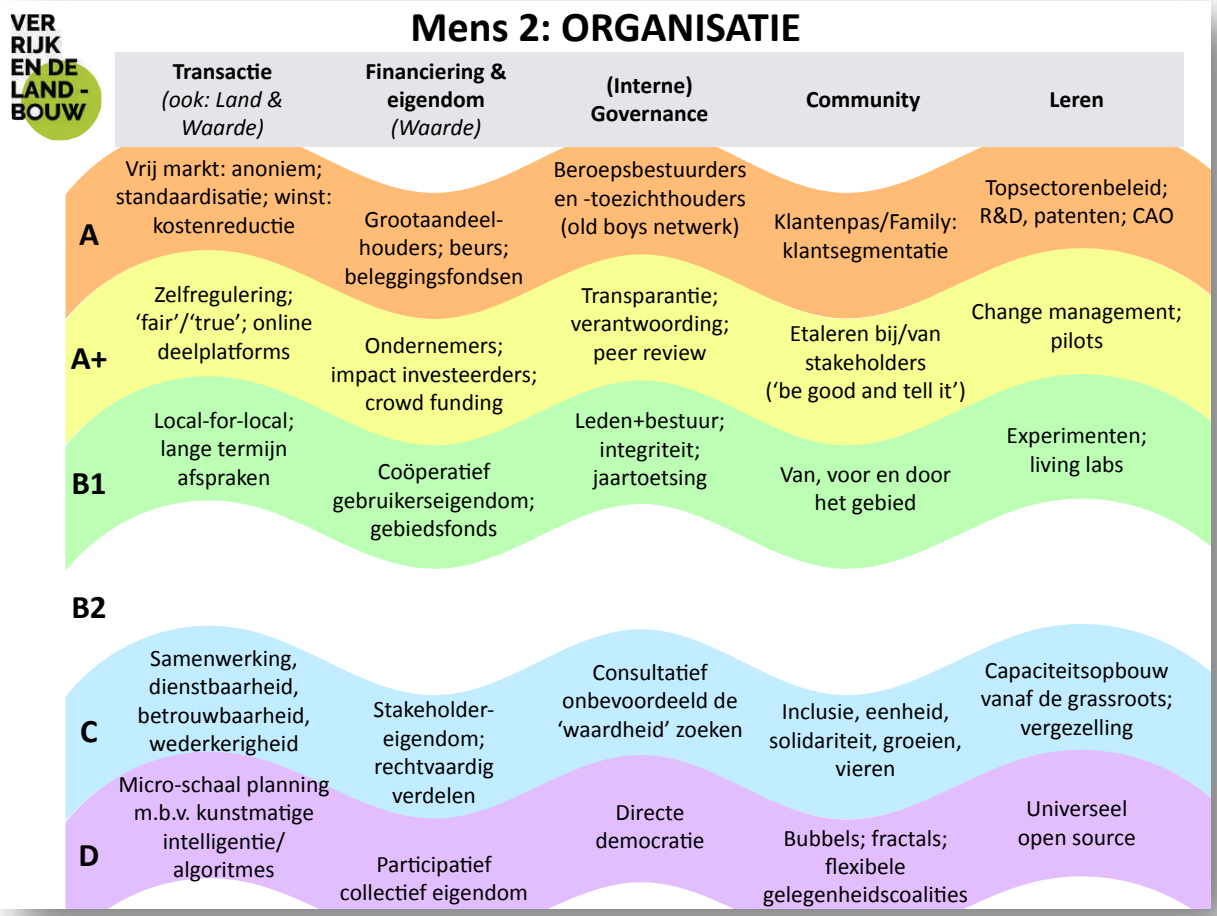
In de zoektocht naar **organisatievormen** passend bij Systeem B (evenals naar de passende houding) is gekeken naar **vijf aspecten** en is getracht deze in een klein aantal kernwoorden te vertalen passend binnen een vijftal systemische configuraties, daarmee dus een tweede 5x5 matrix opleverend. Deze aspecten zijn:

1. **Transactie**: om te voorzien in een bepaalde **behoefte** wordt een product of dienst geleverd (kan ook zijn: inkoop van inputs en diensten) en daar wordt voor afgerekend; in de optelsom van transacties binnen een gebied wordt bijgedragen aan (de creatie en/of oplossing van) **gebiedsopgaven**;
2. **Investering**: om het aanbod binnen de transactie mogelijk te maken, zijn investeringen nodig (een boerderij, een fabriek enz.) en die leveren een rendement op (opbrengst van de transacties minus kosten van de investering);
3. **Governance**: om een efficiënte en effectieve organisatie in te richten waarbinnen deze investeringen gedaan kunnen worden en revenuen bestemming kunnen krijgen, zijn afspraken nodig en moeten besluiten worden genomen, die je op verschillende manieren kunt structureren;
4. **Community**: het kan zijn dat het ontwikkelen van de (onderlinge) relaties tussen en met de personen/partijen met wie je transacties aangaat, bevorderlijk is voor de realisatie van de doelstelling (van het voorzien in een behoefte) – zeker in een gebiedsgeleide organisatie zal de verbinding met en ontwikkeling van de **gemeenschap** essentieel zijn;
5. **Het leren**: alles en iedereen is in beweging, maar zeker in **transities** (zoals hier: naar een nieuw Systeem B) moet versneld worden geleerd en dat is erbij gebaat systematisch te worden

georganiseerd. Leren betekent ontleren van wat oud is en aanleren van wat we nog niet kennen en nog niet kunnen (te beginnen inclusief het aanleren van ‘een nieuwe houding’).

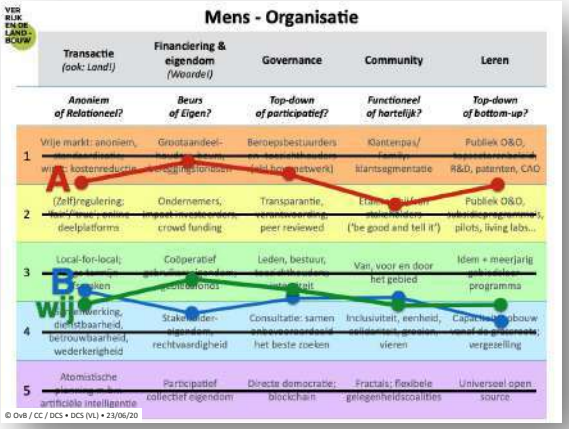
Binnen verschillende systemische configuraties kan Organisatie op deze vijf aspecten heel verschillende vormen aannemen. Zo beleeft bijvoorbeeld community binnen ‘systeem A’ (concurrentie, individualisme, eigenbelang) geen gloriedagen. In het werken aan ‘B’ (samenwerking, wederkerigheid, algemeen belang) is community een prioritair aandachtsgebied; gemeenschapsontwikkeling staat aan de basis van gebiedseconomische ontwikkeling. Dat maakt duidelijk dat de systeemontwikkeling B vergezeld moet gaan van organisatieontwikkeling B - een lerend proces.

De verschillende Organisatie-aspecten binnen de gekozen vijf systemische constellaties zijn in de derde vragenlijst (resultaten gepresenteerd tijdens de workshop op 23 juni) voorgelegd aan het netwerk rondom Verrijkende Landbouw, voor herkenning op Systeem A en op B.

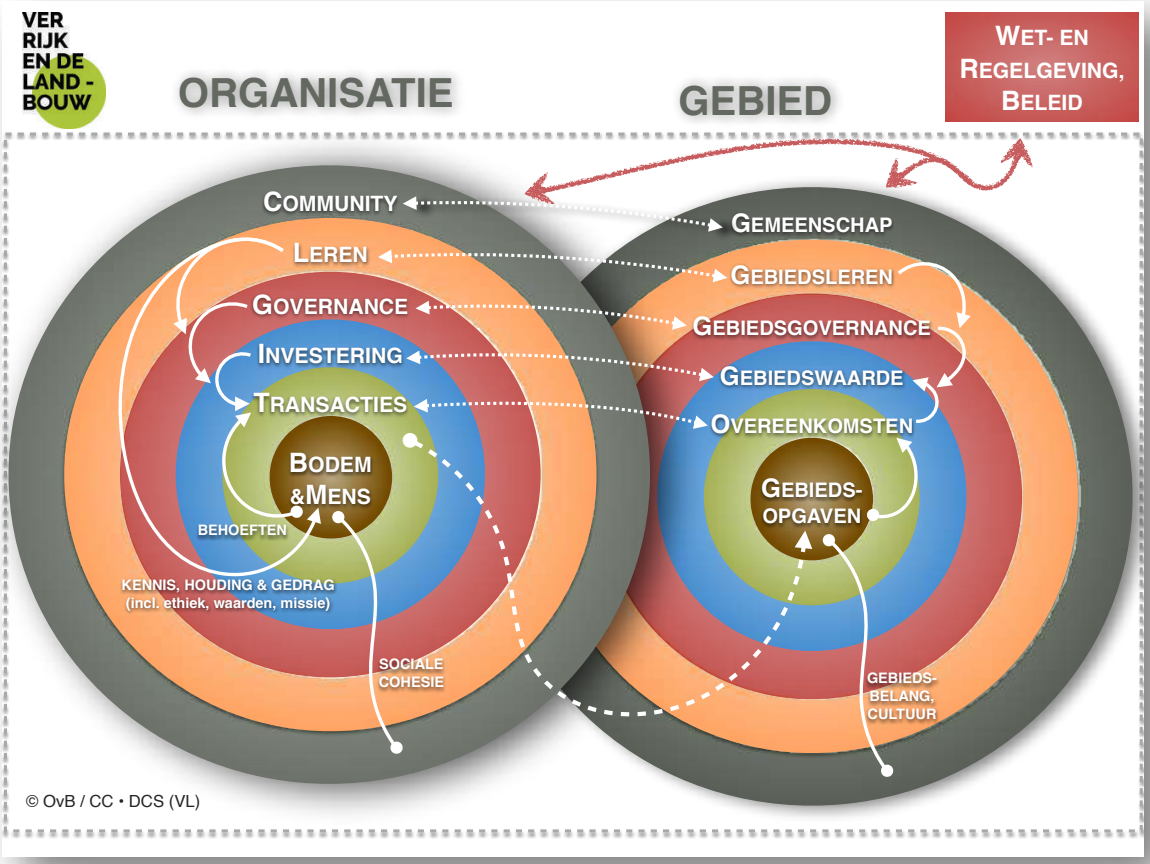


Bevindingen

Ook hier: deelnemers herkennen Systeem B als zijnde wezenlijk anders dan A, met organisatorische karakteristieken die belangrijk overlappen met wat als beschrijving van B beoogd was (in mengvorm met elementen zelfs van de meer ethisch-gebaseerde beschrijving van systeem C) én geven aan dat wat ze zelf willen heel dicht daar tegenaan aanzit.



Terwijl organisatie Systeem A zich hiërarchisch laat tekenen met organisaties die vervolgens in ketens zijn 'verhangen', past het mogelijk beter Organisatie in Systeem B te verbeelden in de vorm van cirkels. In onderstaande figuur zijn rondom de kern van land/ bodem & de individuele mens vijf concentrische cirkels getekend. Daarbij staat transactie centraal, gerelateerd aan de behoefte van (meestal) de mens; die transactie vraagt om een investering, die samen om een (interne) governance vragen enzovoorts. Naast interne organisatie is er ook externe organisatie: de relaties tussen de organisaties en (andere personen en partijen binnen) het gebied: gebiedsorganisatie. Beide stelsels van concentrische cirkels relateren tot elkaar. Een belangrijke verbinding is die tussen de optelsom van gebiedsinterne transacties en het realiseren van gebiedsopgaven. Aan elk schema zijn beperkingen verbonden. Bedoeling van dit schema is te helpen de gedachtespring te maken van een klassieke indeling van organisatiestructuur op vijf aspecten in een specifieke systemische configuratie (hier: Systeem B) een extra dimensie krijgt in de doorvertaling hier: naar gebiedsniveau.



Het gelijkluidend organiseren van individuele transacties binnen een gemeenschappelijk kader leidt bovendien automatisch tot een afvlakking van extremen en in de optelsom -als het goed is- tot evenwichtigheid en volhoudbaarheid ook op mondiale schaal. Zeker wanneer aan gebiedscoöperatie ook bovenlokale wederkerigheid is verbonden op de schaal van 'coöperatie van coöperaties': de afstemming en uitwisseling van behoeften en mogelijkheden boven de schaal van één gebied. Zo zijn er diverse en meer overwegingen die het coöperatieve denken relevant maken voor gebiedsorganisatie-ontwikkeling binnen een systeem B.

Naar mate het aantal deelnemers toeneemt, hun diversiteit en onderlinge afstand toeneemt, de frequentie van transacties hoger wordt, de waarde van het transactievolume groeit, er meer gevraagd wordt van de benodigde investeringscapaciteit, de verbonden onzekerheden en risico's stijgen, de duur van de relatie bestendigt – wordt van de complexiteit van de (interne) organisatie meer gevraagd.

Mens: Een nieuwe houding

Uiteindelijk is het allemaal **mensenwerk** en is daarmee ook **systeem** terug te brengen naar het niveau waarop we allemaal acteren en de verandering kunnen inzetten: de mens zelf, diens houding tot voedsel, zijn medemens en de aarde. Geen systeem zonder mens. En als Systeemverandering mensenwerk is, dient (tenminste een dominante voorlopersgroep van) de mens voorafgaand of gelijktijdig mee te veranderen. Verandering op de opgetelde niveaus van zingeving, identiteit, overtuigingen, inzichten, ervaring, kwaliteiten en wil: hier samengevat als 'houding'. Binnen de ene systemische configuratie past een andere houding dan binnen de andere. Systemverandering vraagt om verandering van houding.

In de zoektocht naar Systeem B en de Mens zijn op vijf verschillende aspecten van 'houding', elk op vijf niveaus, gedefinieerd en middels een vragenlijst aansluitend bij de indeling van 'grondhoudingen naar natuur':

1. **Mensbeelden/ innerlijke verankering**: Zet je (jezelf als) de mens centraal of veranker je je ethiek en keuzes aan 'iets hogers' waaraan aan je je als mens onderwerpt?
2. **Grondhouding naar natuur**: Milieufilosoof Wim Zweers (UvA) kwam in 1995 met een indeling van grondhoudingen tot de natuur, veel gebruikt nog o.a. door Matthijs Schouten (WUR). Het is een indeling in vijf verschillende niveaus, uitgaande van de vraag: staat de mens centraal of staat de natuur centraal? Vanuit deze grondhouding worden ook de keuzes binnen de dimensie Land gekleurd.
3. **Wereldbeelden: sociale houding**. Staat het individu (ego-bewustzijn) centraal of het collectief (uiteindelijk: wereldbewustzijn)?
4. **Houdingen naar materiële middelen**: Is het materiële dominant bij de waardebepaling of het immateriële, mogelijk spirituele? Van belang ook bij de positionering ten aanzien van de dimensie Waarde: wat waardeer je wel en wat niet en wat zijn daar vervolgens de consequenties van, ook sociaal en ecologisch?
5. **Consumptieve houdingen**: Is meer beter of is het betere meer en kan dus misschien minder ook wel beter zijn?

Onderstaande tabel/matrix toont de duidingen op de vijf gekozen aspecten van 'houding' zoals die in de vragenlijst aan de deelnemers zijn voorgelegd (met daarna nog iets aangepaste bewoordingen).

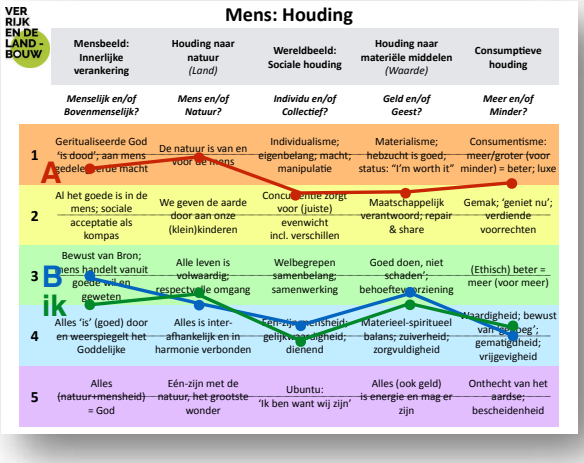
Mens 1: HOUDING

	Mensbeeld: Innerlijke verankering	Houding naar natuur *(Land)*	Wereldbeeld: Sociale houding	Houding naar materiële middelen *(Waarde)*	Consumptieve houding
A	Geritualiseerde God 'is dood'; aan mens gedelegeerde macht	De natuur is van en voor de mens	Individualisme; eigenbelang; macht; manipulatie	Materialisme; hebzucht is goed; status: "I'm worth it"	Consumentisme: meer/groter (voor minder) = beter; luxe
A+	Al het goede is in de mens; sociale acceptatie als kompas	We geven de aarde door aan onze (klein)kinderen	Concurrentie zorgt voor (juiste) evenwicht incl. verschillen	Maatschappelijk verantwoord; repair & share	Gemak; 'geniet nu'; verdiende voorrechten
B1	Bewust van Bron; mens handelt uit goede wil en geweten	Alle leven is volwaardig; respectvolle omgang	Welbegrepen samenbelang; samenwerking	Goed doen, niet schaden'; behoeftevoorziening	(Ethisch) beter = meer (voor meer)
B2					
C	Alles 'is' (goed) door en weerspiegelt het Goddelijke	Alles is inter-afhankelijk en in harmonie verbonden	Eén-zijn mensheid; gelijkwaardigheid; dienend	Materieel-spiritueel balans; zuiverheid; zorgvuldigheid	Waardigheid; bewust van 'genoeg'; vrijgevigheid
D	Alles (natuur+mensen) = God	Eén-zijn met de natuur, het grootste wonder	Ik ben want wij zijn' (>Ubuntu)	Alles (ook geld) is energie en mag er zijn	Onthecht van het aardse; bescheidenheid

Bevindingen

De resultaten van de vragenlijst voor Mens-Houding (zie mini-matrix hiernaast) zijn in lijn de eerdergenoemde resultaten voor 'Systeem' en 'Organisatie'. Ook hier is de belangrijke conclusie:

- Deelnemers herkennen zich in de houdingsduiding van Systeem A;
- herkennen zich in een duiding van B als zijnde aanmerkelijk anders dan van A;
- herkennen zich in de voorgelegde bewoording die geschreven was indachtig B (gaan daar ethisch zelfs nog wat aan 'voorbij' richting Systeem C);
- én geven aan dat wat ze zelf willen dichtbij de B-beschrijving die ze zelf gemiddeld voorstaan.



Relevant is de vraag: kan het zo zijn dat dit beeld niet alleen geldt voor deze deelnemersgroep, maar veel breder gedragen kon worden binnen 'de massa'? Dat is moeilijk te zeggen zonder vervolgonderzoek. Matthijs Schouten vermeldt in publiekspresentaties uit eigen onderzoek op het aspect 'grondhouding naar natuur' dat respondenten hun eigen houding als anders zien (combinatie van 2 & 4: rentmeester & participant) dan zij kenmerkend vinden voor het collectief/ het systeem (1: heerser). Hij benoemt dit als een paradox. Je kunt ook redeneren: "nee, hebben we te maken met verschillende snelheden: individueel lopen we al vooruit op de

werkelijkheid van het systeem". Met als conclusie: zodra het systeem verandert, kan dit door voorlopers (mogelijk een groter deel van de massa?) weerstandsloos ontvangen worden. Systeemverandering kan dan snel gaan, zonder dat daar grote externe druk voor nodig is (vg. Corona-crisis). Dat systeemverandering niet sneller optreedt, is dan vermoedelijk vooral toeschrijfbaar aan daarmee conflicterende gevestigde belangen. Als het houdingsverschil tussen individueel-in-massaliteit en collectief/systeem toeneemt, zal de 'dam' die gevestigde belangen nog tegen systeemverandering opwerpen onder steeds meer druk komen staan.

Overigens kwam vanuit de besprekingen tijdens de workshop van 23 juni het verzoek om de tabellen minder 'rechtlijnig' te maken (vanwaar het golvende beeld) en als gesprekstool ook ruimte te geven voor een 'eigen Systeem B' (vanwaar de witte 'golf'), al was het maar om niet een nieuw Systeem B in de prille ontwikkelpraktijk te dicteren maar uit te nodigen tot een lerend proces en dat behulpzaam te maken in het laten kristalliseren van wat nog gevormd moet worden. Daarnaast zijn in de 'grote', golvende matrix naar aanleiding van feedback vanuit de vragenlijst en de workshop, de woorden bewoording wat aangepast. De matrix kan als gesprekskaart bruikbaar zijn om in gebieden een proces te doorlopen met bewuste keuzes voor een transformatief leerproces om tot een coherentie te komen tussen op de Mens-subdimensies Houding-Organisatie-Systeem.

Het is niet aannemelijk dat een Systeem B realiseerbaar is wanneer de mens als hoofdrolspeler in de wederopbouw onveranderd 'A' blijft. De ene systemische oriëntatie vraagt een andere type mens dan de andere. Verandering van systeem vraag een fundamentele heroriëntatie van de mens. Dat betekent afleren en aanleren.

Naar B: Stappen in een transformatief proces

Hierboven is beoogd om te komen tot een samenhangende analyse op het **toekomstbeeld** van de landbouw/ samenleving op een systemische niveau, in een structuur die uitvoerbaar, wendbaar en toekomstbestendig is. In deze paragraaf willen we komen tot een behapbaar **overgangsprogramma**, die het overleven van sectoren, regio's en de samenleving zoveel mogelijk bevordert, met zo min mogelijk uitvallers (geen koude sanering), behalve dan diegene die vrijwillig al weg wil of vanwege ouderdom stopt (geen gedwongen sanering).

VER RIJK EN DE LAND - BOUW

Mens - Systeem: 5+x transformatie?

	A		B
Economie & beleid	Vrij markt; mondiale ketens; multinationals; BNP-groei; high tech	→	Economische structuurversterking; gebiedsconcessies; 'local for local'-ketens
Financieel stelsel	Concentratie: (0,)1%; glob. bankensysteem; filantropie; fiscale vrijhavens	→	Brede welvaart gebiedswaardering; gebiedsbancair stelsel
Openbaar bestuur	Publiek-privaat; verticale hiërarchie; partijenstelsel; lobbies; defensie	→	Publiek-burgerlijk-privaat; horizontaal; gebiedsarrangement; tafeldemocratie
Samenleving	Exclusiviteit; belangengroepen; kostenafwenteling; noodhulp	→	Sociale cohesie; inclusiviteit; zelfredzaamheid; samenwerking
Kennis-infrastructuur	Publiek O&O; exclusief IP; big data mining	→	Gebiedsleren; open gestructureerd en beveiligd op integriteit

© OvB / ER / ES • DCS (VL) • 9/10/20

Mens - Organisatie: 5x transformatie!

	A		B
Transactie	Vrij markt: anoniem; standaardisatie; winst: kostenreductie	→	Local-for-local; lange termijn afspraken
Financiering & eigendom	Grootaandeel-houders; beurs; beleggingsfondsen	→	Coöperatief gebruikerseigendom; ledenfinanciering+
Governance	Beroepsbestuurders en -toezichthouders (old boys netwerk)	→	Leden+bestuur; integriteit; jaartoetsing
Community	Klantenpas/Family: klantsegmentatie	→	Van, voor en door het gebied
Leren	Topsectorenbeleid; R&D, patenten; CAO	→	Experimenten; living labs

© OvB / ER / ES • DCS (VL) • 9/10/20

Mens - Houding: 5x transformatie!

	A		B
Mensbeeld: Innerlijke verankering	Geritualiseerde God 'is dood'; aan mens gedelegeerde macht	→	Bewust van Bron; mens handelt vanuit goede wil en geweten
Houding naar natuur	De natuur is van en voor de mens	→	Alle leven is volwaardig; respectvolle omgang
Wereldbeeld: Sociale houding	Individualisme; eigenbelang; macht; manipulatie	→	Welbegrepen samenbelang; samenwerking
Houding naar materiële middelen	Materialisme; hebzucht is goed; status: "I'm worth it"	→	'Goed doen, niet schaden'; behoeftevoorziening
Consumptieve houding	Consumentisme: meer/groter (voor minder) = beter; luxe	→	(Ethisch) beter = meer (voor meer)

© OvB / ER / ES • DCS (VL) • 9/10/20

Onderstaand schema werkt het schema van deze procesfasen in meer detail uit in de vorm van een dertigtal processtappen (18 (1-18) +9 (a.-i.)) in een meerjarig (20 jaar?) proces van Systeem B-gebiedsontwikkeling. **Er wordt meteen benadrukt dat een nummering is toegevoegd niet omdat er sprake kan zijn van een lineair proces, maar om in de bespreking gemakkelijk te kunnen verwijzen naar de diverse onderdelen van het stappenplan** – dat in plaats van een 'wandeling' (meer of minder lineair/ circulair) ook de vorm van een 'dans' zou kunnen aannemen.

De Gebiedsbenadering zal in elk gebied noodzakelijkerwijs haar **eigen vorm** aannemen: initiatiefnemers (de persoon van de hulpvrager) kunnen een heel andere achtergrond hebben; tijdigheid van de vraagstelling (te vroeg, op tijd, (te) laat); omstandigheden zijn overal anders; het leerproces heeft overal een eigen dynamiek enz. Bij het doorlopen van het Stappenplan zal de volgorde waarin de diverse stappen genomen worden daarom overal verschillen. Toch zal de Systeem-B-Gebiedsbenadering zoals die wordt voorzien overal uiteindelijk -in een jarenlang durend proces- alle genoemde onderdelen doorlopen hebben.

Aan 'Systeem B voor verrijkende landbouw' zijn daarbij **uitgangspunten/randvoorwaarden** verbonden die B 'B' maken. In bovenstaand schema zijn die de 'Algemene verrijkende Land(bouw) Voorwaarden genoemd: uitgangspunten die met name vanuit Land bepalend zijn ten aanzien van wat (nog) wel en wat niet (meer) als 'volhoudbaar' wordt gezien. Denk hierbij aan behoud van bodemkwaliteit in de verschillende aspecten; het sluiten van kringlopen op verschillende schaalniveaus; de energiebalans van de landbouwproductie; maar ook aan sociaal-economische aspecten als toegang tot waardeontwikkeling in het algemene belang. Deze randvoorwaarden vragen om nadere uitwerking.

0. Ontwerpfase:

a. **Systeeminrichting.** Nadere uitwerking van hetgeen nodig is voor de programma-inrichting voor de komende 20 jaar volgt in rapportage deel 3 DuurzaamDoor.
b. **Gebiedscouveuse-omgeving.** Idem.
c. **Flankerend beleid.** Idem.

I. Matching:

1. **Urgentiebeleving bij Land(bouw)Gebiedsopgave.** Het begint allemaal met de urgentie van de (landbouw)gebiedsproblematiek die een (publieke, burgerlijke of private) initiatiefnemer aanzet tot initiatief. Wat is het gepercipieerde probleem en wat is de beoogde oplossing?
2. **(Screening) (hulp)vraag gebiedsinitiatiefnemer**. Vanuit open verkennend overleg: past wat de initiatiefnemer wil bij Systeem B: een gebiedsgerichte oplossing in het algemeen economisch (gebieds)belang?
3. **Inrichting netwerk rondom gebiedsinitiatief**. Is het initiatief een oplossing op bedrijfsniveau of gebiedsniveau? Een groter netwerk van verbonden partijen is nodig voor realisatie en ontstaat niet vanzelf. Kan het initiatief rekenen op steun vanuit de gemeenschap?

II. Startup-fase:

4. **Formalisering + funding gebiedsorganisatie**. Vroeg of laat vraagt de gezamenlijke gebiedsontwikkeling om organisatorische formalisering. Het is nodig veilig aanspeelbaar te kunnen zijn als inclusieve gebieds(regie)organisatie nadrukken 'geschreven' op Systeem B.
5. **Analyse van gebied + problematiek**. Wat is de nulfase-meting van het gebied op hulpbronnen (Land, Waarde en Mens) en wat zijn de uitdagingen/opgaven waar het gebied voor staat? Doe de nulmeting van je gebied (allereerst: welke gebiedsgrenzen worden gehanteerd (voor welk vraagstuk)?): kwaliteit van de bodem, bestaande waarden en flows, de menselijke dimensie (inclusief organisatiegraad). Wat speelt er?
6. **P-B-P Overeenkomst: Gebiedsarrangement**. Kunnen de relevante gebiedsspelers (publiek, burgerlijk en privaat) het met elkaar eens worden dat de gebiedsoplossing een nieuwe benadering vraagt en krijgt men samen de handtekeningen geplaatst onder een meerjarig commitment dat meer is dan alleen een manifest: afspraken over doelen, proces (incl. vergader- en besluitvormingsmethodiek) en systemische uitgangspunten?
7. **Opstart binnen Gebiedsleerprogramma**. De oude manier voldeed niet en er moet dus worden afgeleerd en aangeleerd. Het vraagt systematische benadering en een lerende houding, aandacht en tijd om nieuwe (passieve) kennis om te zetten naar (actieve) kunde. Sta toe dat eenieder in het proces (samen) lerende is en er ook van fouten geleerd mag worden (wat niet hetzelfde is als het schenden van uitgangspunten!).
8. **Gebieds(landbouw)plan voorbereiden L-W-M**. Werk het plan uit t/m begroting beginnend bij de bodem en volhoudbaar landgebruik. Vertaal door naar activiteiten (waardecreatie) en wat dat aan inzet en organisatie vraagt.
9. **Omgevings(landbouw)visie opstellen/verrijken**. *Scharnierpunt 1:* veranker het plan (inclusief het bovenliggende Gebiedsarrangement) in de Omgevingsvisie van het gebied. Essentieel om in de juiste wetsomgeving te kunnen ontwikkelen.

III. Kwartiermakersfase:

10. **Opstart binnen Gebiedsbancair stelsel**. *Scharnierpunt 2:* Het Gebiedsplan is op de nieuwe manier alleen financierbaar onder harde randvoorwaarden van DG Regio. Voldoe je er niet aan, belemmert in de opschaling de realistische dreiging van verboden staatssteun en kartelwetgeving.
11. **Certificering/ Gebiedsrating**. Zodra het gebiedsinitiatief juist is gepositioneerd, is voor externe financiering van belang: hoe ontwikkelt de waarde van het gebied, zoals zichtbaar wordt in een Gebiedsrating. Waar staat het gebied nu en hoe voorspelbaar is de (positieve) gebiedswaarde-ontwikkeling?

12. **Gebiedsfinanciering**. Wat kunnen initiatiefnemers/ het gebied zelf ophoesten; wat kan de overheid aanvullen lokaal, Provinciaal en Rijk; waarvoor kan men bij Brussel aankloppen; en onder welke condities trekt men desgewenst vervolgens ook bancaire financiering aan?
13. **Gebiedsconcessie**. Vertaalt de 'license to operate' naar de publieke autorisatie om volgens je plan met je financiering op gebiedsniveau tot uitvoering te gaan met het oplossen van jullie gebiedsopgaven?
14. **Realisatie Gebiedsplan: activiteiten L-W-M**. Succes: aan de slag!
15. **Inbreng ervaringen in landelijk leernetwerk**. En laat gebieden elders in het land met jullie mee-leren.

IV. Beheersfase:

16. **Borging horizontale gebiedsgovernance**. Hou de bestuurlijke lijnen strak.
17. **∑Gebiedstransacties -> Gebiedsopgaven**. Door jullie brede landbouw waarde (ecosysteemdiensten) en voedsel transacties werken jullie aan de oplossing van jullie opgaven.
18. **Ontwikkeling Gebiedswaarde**. Zo groeit jullie gebiedswaarde en blijft het voor iedereen volhoudbaar wonen, ondernemen en consumeren in je gebied. Gefeliciteerd!

V. Clearing:

d. **Systeemtoetsing: Oefenrechtbank.** Nadere uitwerking van hetgeen nodig is voor de programma-inrichting voor de komende 20 jaar volgt in rapportage deel 3 DuurzaamDoor.
e. **Gemeenschap & Gemeente**. Idem.
f. **Gebiedsleerprogramma: normjaartaken**. Idem.
    a. Persoonlijke transformatie naar een persoonlijke gebalanceerde mentale en innerlijke ontwikkeling: intrinsieke motivatie en bekrachtiging van doenvermogen;
    b. Organisatieleren
    c. Gebiedsleren
g. **Jaarlijks: Raad van State progressietoets**. Idem.
h. **Integratie binnen 'Thorbecke', EU & VN**. Idem.
i. **Monitoring op Brede Gebiedswaarde t/m SDG's**. Idem.

Mens: Kun je ook wat je wilt?

De Corona-crisis, naast de bezorgdheid en rouw om alle menselijke ellende, biedt ook een bijzondere kans om de wenselijkheid van een ingrijpende verandering collectief te overwegen. Met Corona geeft de natuur/ecologie een belangrijke boodschap mee: het is een gedragskwestie van Mens > wíl de mens zich voegen naar de wereld van de natuur? Dat vraagt het verbinden van alle belangen (publiek, burgerlijk en privaat) middels horizontale governance - in het gebied, in verbinding met bodem en natuur. Bestaande wetten en regels maken dit mogelijk maken en ondersteunen dit.

Hoe kun je de **condities** creëren waardoor je individueel, samen en als gebied kúnt doorontwikkelen naar B? Dit aan de hand van onderstaand plaatje met twee pijlen, eentje van A naar A- (verdere afbraak) en eentje van A naar B, inclusief de persoonlijke kwaliteiten die dat vraagt. Invloeden van buiten en relaties die je binnen Systeem A bent aangegaan kunnen betekenen dat je te maken hebt met schulden, hoge hypotheek, krediet of contractuele verplichtingen, sociale groepsdruk, overspoeling door reclame-uitingen, 'framing' in de media, enz. - en dat je daardoor helemaal niet vrij bent óm te bewegen zoals je dat zou willen, zelfs om vrij te dénken zoals je dat (vaak dan alleen nog onbewust) eigenlijk zou willen.

De mens is niet alleen **intrinsiek gemotiveerd**, maar staat hij/zij tevens onder invloed van **externe invloeden**. Het kan daardoor zijn dat de mens zich anders gedraagt dan hij/zij vanuit innerlijke motivatie zou willen. Dat verklaart ook een goed deel van de herkenning van Systeem A rondom het 'oranje' niveau van de boven getoonde 5x5 matrices, terwijl zichzelf (inclusief de organisaties waar men werkt) herkent binnen de groen-blauwe niveaus. Dit verschil herkende ook Prof. Nico Schouten in zijn onderzoek, specifiek als het ging om grondhoudingen van de mens t.a.v. de natuur. Veel van het (systemische) 'doen' is anders dan het persoonlijke 'willen'.

Het financiële deel is hierbij van groot belang. De financiële (relatieve) veiligheid die er nu is binnen A (voor een toplaag van de wereldbevolking), bestaat er binnen B en voor 'op weg naar B' nog niet. Het creëren van een **veilige (verander)omgeving** is daarom van belang. Een omgeving die bovendien dusdanig geborgd dat partijen die een mogelijk financieel belang hebben bij bestendiging van A (voor zover dat nog zou kunnen) niet de systeembeweging naar B kunnen frustreren. Verschillende gebiedsbenaderingen gaan hier verschillend mee om, zowel in het werken met de mens individueel (o.a. leerprocessen), met de organisatie-ontwikkeling in het gebied en t.a.v. de systemische kansen en uitdagingen die zich voordoen en die zich al dan niet vertalen in (nieuwe) gezamenlijke gebiedsafspraken.