

OMGEVINGSCOÖPERATIE: Vliegwielen voor gebiedsontwikkeling

Een bekend dilemma: een boer investeert in een mooi landschap maar krijgt daarvoor nauwelijks inkomsten. De horecaondernemer in dat gebied betaalt niet mee aan het landschap, maar krijgt wel extra veel klandizie omdat hij in een mooi landschap zit. Hoe kan dat eerlijker?

Volgens Eric Hees van het CLM Onderzoek en Advies en Theo Vogelzang van het Landbouw Economisch Instituut biedt een gebiedscoöperatie kansen om als streek gezamenlijk het landschap te verwaarden.

In de recente internetdiscussie van het ministerie van LNV over de toekomst van het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid gaat speciale aandacht uit naar de waardering voor de rol die boeren spelen als beheerder van het agrarisch cultuurlandschap. "Om te kunnen concurreren is verdere schaalvergroting in de Nederlandse landbouw noodzakelijk.(maar) wat te doen in gebieden waar de landbouw niet concurrerend kan worden, terwijl ze wél een wezenlijke rol speelt in het in stand houden van het cultuurlandschap? Moeten we dan een vergoeding geven voor de handicaps in de bedrijfsvoering?"

Het is een logische vraag, maar ook een beetje een vraag uit het verleden. De gedachte van een vergoeding voor "handicaps in de bedrijfsvoering" suggereert bovendien dat er uiteindelijk toch geprobeerd wordt de landbouw in die gebieden concurrerend te maken. Een andere benadering is om niet uit te gaan van handicaps maar juist van kracht in de omgeving.

Een belangrijk deel van die kracht moeten we zoeken in collectieve waarden: landschap (inclusief koe in de wei), biodiversiteit, open ruimte, natuur, duisternis, stilte. Waarden die in 'gewone' landbouwgebieden en op de 'gewone' markt voortdurend sneuvelen, zoals blijkt uit het feit dat steeds meer melkveehouders de koeien jaarrond binnen houden. En dat architecten al druk zijn met het ontwerpen van een stal zonder daglicht, waar koeien het jaar rond 16 uur per dag kunstlicht krijgen 'aangeboden', omdat dat de melkproductie optimaliseert.

Maar het zijn dezelfde waarden die in de 'on-gewone' gebieden, onder de rook van de verstedelijking, wel goed te verwaarden zijn. Juist dáár is behoefte aan en vraag naar landschap, open ruimte, duisternis en stilte. Toegegeven, het is lastig om deze waarden met uitsluitend het typische agrarische gezinsbedrijf met beperkte overnamemogelijkheden, te verbinden met ondernemerschap en een levensvatbare toekomst. Heeft deze 'ongewone' kant van de landbouw dan geen toekomst? Er zijn nieuwe stromen en netwerken van aandacht en geld nodig, voor professionalisering van die 'ongewone' sector. De omgevingscoöperatie is zo'n nieuw netwerk.

Sociaal netwerk

Eerder hebben we in Landwerk (5-2003) geschreven over het Omgevingsbedrijf. Sindsdien is dat idee door allerlei gesprekken over en ervaringen met de weerbarstige praktijk enigszins verlaten en lijkt het zinniger te zijn om te zoeken naar een coöperatieve vorm, waarin ondernemers niet *samengaan* (en samen een bedrijf vormen: het omgevingsbedrijf) maar *samenwerken*. De omgevingscoöperatie combineert de behoefte aan nieuwe stromen en netwerken met bestaande, beproefde organisatievormen. Een paar kenmerken van een omgevingscoöperatie. Het is een kleinregionale netwerkorganisatie van zelfstandige ondernemers uit agrarische en niet-agrarische branches. Het werkgebied beslaat tussen de 500 en 1000 hectare, waarvan een groot deel agrarische gronden. De schaalgrootte is belangrijk en houdt het evenwicht tussen de behoefte aan schaalvoordelen (bijvoorbeeld voor het landschap, de diversiteit van branches, etc.) en de behoefte aan een sociaal werkbaar netwerk waarin snelle acties mogelijk zijn.

De sleutels tot slagvaardige samenwerking binnen de coöperatie zijn:

- elkaar aanvullende diversiteit,
- effectieve communicatie,
- elkaar aanspreken op kwaliteit en
- verevening van lasten en lusten.

Omgeving verwaarden

De omgevingscoöperatie fungeert als een 'paraplu' voor allerlei diensten, activiteiten en producten.

Zij verbindt nieuwe en bestaande functies en ontwikkelt deze in samenhang met elkaar en het karakteristieke landschap. De coöperatie levert een eenduidig gezicht van de leden naar buiten op en fungeert als een kwaliteitsborging voor de gezamenlijke activiteiten die worden ontwikkeld.

In de omgevingscoöperatie wordt het zelfstandig ondernemerschap gekoesterd maar tegelijkertijd verrijkt met een extra schaalniveau, dat van de samenwerking met andere ondernemers uit andere branches. De gemeenschappelijkheid zit in de behoefte om gezamenlijk de 'omgeving' te verwaarden naar buiten, naar publiek en overheden. Binnen de omgevingscoöperatie is bewust gekozen voor het vasthouden aan zelfstandige bedrijven en organisaties – als sociaal kapitaal bij het instandhouden van het plattelandskarakter van het gebied. Door bewust te kiezen voor schaalvergroting door *samenwerking*

(en dus niet door *samenvoeging*) en verdeling van activiteiten over verschillende ondernemingen en organisaties, kan de eigen bedrijfsvoering versterkt worden.

Het is verbreding *pur sang*, niet op bedrijfsniveau maar op gebiedsniveau. Het verbindt de talenten van verschillende ondernemers in iets wat meerwaarde voor een ieder biedt. Mooie woorden, maar kan dat? In het gebied rond Haarzuilens wordt inmiddels gewerkt aan de voorbereiding van een omgevingscoöperatie.

Landschap als ondernemerskapitaal

De ervaringen in Haarzuilens geven aanleiding deze vraag positief te beantwoorden. Ondernemers die ieder voor zich bezig waren, ontdekten dat zij de aanwezigheid en het voortbestaan van de ander goed kunnen gebruiken en vaak zelfs nodig hebben. De landelijke omgeving met een straal van ca. 3 kilometer is hun gemeenschappelijk ondernemerskapitaal: als grond voor gras- en melkproductie, als uitzicht vanaf het terras en als beleving tijdens een speurtocht. Ze verdienen hun brood ermee, dag in dag uit.

Dat ontdekken gaat niet zonder slag of stoot. Al is de positie van elke onderneming belangrijk voor de andere, de posities zijn lang niet altijd even sterk en gelijkwaardig. Voor een deel van de producten en diensten geldt dat er betaling plaatsvindt op de private markt (bijvoorbeeld recreatie), voor andere op de publieke (overheids-)markt (bijvoorbeeld waterbeheer), en soms gaat het om een mix. Dat beïnvloedt de posities van de betreffende ondernemers. Bovendien kan een scheiding worden gemaakt tussen producten en diensten waarvoor een kostendekkende prijs, en liefst een marge daarop, wordt betaald (X) en producten en diensten waarvoor dat nog niet geldt (x). Schematisch ziet dit er als volgt uit:

<i>Producten</i>	<i>Private betaling</i>	<i>Publieke betaling</i>	<i>Publiek/ private betaling</i>
Melk	x-X		
Vlees	x		
Fokvee	X		
Fruit	x-X		
Dagrecreatie	X		
Verblijfsrecreatie	X		
Natuur en landschap		x	x
Waterbeheer		x	
Zorg	X		x
Kinderopvang	X		
Biodiversiteit		x	
Energie	x-X		x
Educatie	x	x	x

De ene ondernemer, bijvoorbeeld de horeca-exploitant, verdient wellicht meer aan de aanwezigheid van de ander, bijvoorbeeld de melkveehouder, dan andersom. Een essentie van de Omgevingscoöperatie is dat door het gecombineerde aanbod per saldo alle producten en diensten een betere, liefst volwaardige vergoeding krijgen. Dat vergt niet alleen goed begrip bij alle betrokkenen, maar ook de bereidheid om de eigen positie ter discussie te stellen, in de overtuiging dat het collectieve belang groter is dan het individuele. Dat procesbegeleiding hier cruciaal is, behoeft geen toelichting.

De omgevingscoöperatie is dus een prima platform om de activiteiten, projecten en aangeboden diensten van agrarische en andere ondernemers binnen het gebied beter op elkaar af te stemmen.

Hiermee wordt onnodige concurrentie of overaanbod van diensten voorkomen en kan gemakkelijker samenwerking ontstaan. Een geweldig voordeel van deze ontwikkeling is verder dat de coöperatie ook een belangrijke rol als gesprekspartner voor de gemeenten, de provincie en eventueel ook de rijksoverheid kan claimen.

De omgevingscoöperatie in Haarzuilens streeft naar ledenondernemers en lid-organisaties uit verschillende branches: de agrarische, de recreatieve, de culturele, de horeca en de detailhandel. Juist die diversiteit levert verschillende soorten meerwaarde:

- in de exploitatie (complementair aanbod van producten en diensten),
- in het 'groepsproces': verschillende stijlen ondernemers,
- het voorkomt onproductieve branchevervaging, en daarmee ook
- concurrentievervalsing: ondernemers dienen zich ieder aan de geldende regels te houden.

Verdeelsleutel voor investeringen

De omgevingscoöperatie is een groeidiamant. Het succes hangt voortdurend af van de vraag of en de mate waarin de deelnemers er in slagen nieuwe stappen te zetten en afspraken te maken. In eerste instantie 'ruiken ondernemers aan elkaar', en aan de verschillende branche-gewoonten. Dan blijkt dat in de horeca verbazing bestaat over het gemak waarmee in de landbouw wordt gesproken over en gerekend op subsidies. Omgekeerd bestaat in de landbouw verbazing over het gemak waarmee in de horeca wordt gerekend op (onbetaalde) instandhouding van het omliggende landschap. Het zijn in feite twee zijden van dezelfde medaille.

Dit inzicht kan ertoe bijdragen dat ondernemers uit beide branches, verenigd in de omgevingscoöperatie, een uitgekiend systeem van verevening van lasten en lusten hanteren. Ook spreken zij een voorlopige verdeelsleutel t.a.v. de opbrengsten van gezamenlijke producten en diensten af, waarvoor de coöperatie een model maakt, en waarlangs benodigde investeringen worden gedaan. Bij de basisprijs van producten en diensten wordt 5 euro opgeteld als bijdrage aan een landschapsfonds. Bij de besteding van het landschapsfonds wordt rekening gehouden met het eerdergenoemde gegeven dat doorgaans niet alle producten en diensten via de markt (kostendekkend) worden vergoed. Voor het aanbod en de betaling van het 'product' fungeert de coöperatie als loket. Bij elke transactie wordt 5% van de opbrengst van het arrangement afgedragen aan de omgevingscoöperatie t.b.v. de collectieve promotie en de verdere organisatiekosten.

Eric Hees werkt bij CLM Onderzoek en Advies en Theo Vogelzang werkt bij het Landbouw Economisch Instituut.

Naarmate de leden van de Omgevingscoöperatie deze eerste ervaringen met succes doorlopen hebben, komen nieuwe stappen in beeld. Een paar voorbeelden:

Kinderopvang in het groen. Naast de recreatieve voorzieningen, blijken de stedelingen ook in toenemende mate behoefte te hebben aan plaatsen voor 'groene' kinderopvang in het gebied. Inkomsten komen daarbij onder andere uit gangbare kinderopvangelden (publiek en particulier).

Zorg. Op basis van eerdere ervaringen van leden kan de Omgevingscoöperatie een professionele zorglandbouw-tak opzetten, gekoppeld aan de andere activiteiten (dagrecreatie, natuur- en landschapsbeheer). Daarvoor kan een contract worden gesloten met een zorginstelling.

Voedingskliniek. Ook in Nederland worden de problemen van obesitas (en diabetes) steeds zichtbaarder. De omgevingscoöperatie kan hierop inspelen door - bijvoorbeeld samen met een maatschap van diëtisten en bewegingstrainers - een kliniek in haar gebied te openen, waarbij de ondernemers producten en diensten leveren. De financiering komt van contracten met zorgverzekeraars.

Landbouweducatief centrum. Voortbouwend op eerdere ervaringen kan de Omgevingscoöperatie een landbouweducatiecentrum instellen waar de stedelijke jeugd bekend wordt gemaakt met landbouw en voeding. NME-gelden en directe schoolcontacten worden hiervoor ingezet.