



De volgende stap in duurzaamheid

Inaugurele rede **Gaston Remmers**

Uitgesproken bij zijn installatie als Lector Eco-Effectief Ondernemen
in een Stedelijke Omgeving aan CAH Almere op 8 november 2011.





De volgende stap in duurzaamheid



Inhoud

Woord vooraf van Ir. Wiggele Oosterhoff, teammanager praktijkgericht onderzoek CAH	6	11 Lectoraatsdomein Vitale Stad	68
		12 Lectoraatsdomein Nieuwe Financieringsvormen	71
		13 Tot Slot	72
		14 Dankwoord	73
De volgende stap in duurzaamheid <i>Rede Gaston Remmers</i>		Noten	75
1 Inleiding: wij zijn de toekomst	8	Literatuur	82
2 Aanleiding en missie	11		
3 Eco-effectiviteit en de volgende stap in duurzaamheid	18	Nawoord van Ir. Theo van Bruggen, Programmamanager	92
4 Stap 1- Multi- Integraliteit	21	Leren voor Duurzame ontwikkeling, Agentschap NL en Dr. Derk Loorbach, Directeur DRIFT, Erasmus Universiteit	
5 Stap 2- Multi Stages-bewustzijnsniveaus/waardesystemen	29		
6 Stap 3- Integraal Waarnemen	38	Kort CV Gaston Remmers	97
7 Drie volgende stappen: de betekenis voor duurzaamheid	48	Colofon	98
8 Back to business	52		
9 Lectoraatsdomeinen en werkwijze	53		
10 Lectoraatsdomein Stadslandbouw	57		

De volgende stap in duurzaamheid

Woord vooraf

De ondertitel van het lectoraat *'eco-effectief ondernemen in een stedelijke omgeving'* van dr. ir. Gaston Remmers is: *'het land(t) in de stad'*. Deze korte zin typeert de stap van de Christelijke Agrarische Hogeschool, toen ze in 2010 een nieuwe vestiging in Almere opende. Een groene en ondernemende hogeschool verbindt zich met de stad Almere.

Het verbinden van stad en land, van boer en burger, is een actueel thema. Dit lectoraat – gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie – zal door praktijkgericht onderzoek en onderwijsontwikkeling een belangrijke bijdrage leveren aan de transitie die nodig is voor het leggen van deze verbinding. Het lectoraat doet dat vanuit het integraal perspectief van eco-effectief ondernemen. Ondernemen betekent dat mensen zelf verantwoordelijkheid en initiatief nemen. Eco-effectief ondernemen betekent dat de focus ligt op waarde-creatie. Dit geldt zowel voor ondernemers en burgers, als voor de omgeving binnen en buiten de stad. Een benadering vanuit waardesystemen is hierbij nodig, om waarden en belangen van alle partijen te verhelderen en om tot een vruchtbare samenwerking te komen.

Stadslandbouw is binnen dit lectoraat een belangrijk thema. De CAH heeft, samen met drie andere partners, het initiatief genomen tot de oprichting van het Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere (OSA). De andere initiatiefnemers zijn: Praktijkonderzoek, Plant en Omgeving (PPO – onderdeel van Wageningen UR), de Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland en ingenieursbureau Witteveen+Bos. OSA wil de motor zijn achter de ontwikkeling van stadslandbouw in Almere en een centrum worden met (inter-)nationale uitstraling.

Er wordt binnen OSA gewerkt aan het ontwikkelen van een regionale voedselstrategie, aan concrete business cases en aan een kennis- en leeromgeving. Vanwege de betrokkenheid van onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven is het ontwikkelcentrum een inspirerende leeromgeving voor studenten.

Ik spreek de wens uit dat het lectoraat *'eco-effectief ondernemen in een stedelijke omgeving'* van de CAH een belangrijke bijdrage levert aan een vitaal kennissysteem in de stad Almere. Een kennissysteem waarin onderzoeken, leren en innoveren hand in hand gaan.



Ir. Wiggele Oosterhoff,
teammanager praktijkgericht onderzoek CAH

De volgende stap in duurzaamheid

1. Inleiding: wij zijn de toekomst

Beste mensen, geachte genodigden, collega's, familie en vrienden.

Het klinkt misschien wat eigenaardig in deze tijd van crisissen, toch is het van belang om ons goed te beseffen dat we het in de loop van de geschiedenis nog nooit zo goed gehad hebben. Wat we aan gezondheid, welvaart, veiligheid, uitdrukkingsvermogen, organisatievermogen, onderwijs, bouwkunst en techniek gecreëerd hebben is indrukwekkend. De menselijke soort heeft enorme *power*. Zelfs zoveel dat geologen inmiddels een nieuw geologisch tijdperk ontwaren: het Anthropoceen, opvolger van het Holocene (The Economist, 2011). Dit is een radicale stap en een radicaal inzicht: de mens is niet langer een resultante, benutter en, zo je wilt, slachtoffer van geologische processen, hij is zelf een beslissende factor geworden, vergelijkbaar met bijvoorbeeld platentektoniek en kometeninslag. We zijn een geologische factor, en beïnvloeden het metabolisme van de aarde op een beslissende manier. Meer dan ooit **zijn** we een natuurkracht. De toekomst van de aarde is in onze handen.

Elke stap opnieuw.

Met elke stap werpen we onze schaduw vooruit, in elke handeling, elke actie. Zo ook deze bijeenkomst: hij is ontworpen als een *stepping stone* naar nieuwe ontwikkelingen, in de hoop de nieuwsgierigheid te prikkelen en om de toekomst te realiseren die we ergens al zien gloren en in ons voelen gloeien.

Wij werpen onze schaduw vooruit.

Dat maakt dat het uitermate belangrijk is wat we nu doen. Vanuit dit perspectief rust er een enorme verantwoordelijkheid op onze schouders. Als we dit op streng calvinistische wijze interpreteren, kunnen we snel in een schuld- en boeteverhaal belanden, waar elke jus en creativiteit uit is verdwenen. Het is vruchtbaarder om deze verantwoordelijkheid te aanvaarden op een luchthartigere wijze. Daarvoor is het nodig om ook in te zien dat we de toekomst niet kunnen afdwingen. Aan de ene kant hebben we dus ons vermogen om de toekomst vorm te geven en aan de andere kant de onmogelijkheid om die af te dwingen. Een fundamentele onzekerheid gaat aldus gepaard met een fundamentele waarheid. Hoe moeten we die creatieve spanning tegemoet treden?

In mijn ervaring helpt hier geen intellectuele formulering. Ik probeer het zo te doen: ik strek mijn arm uit en laat mijn hand openvallen, terwijl ik zeg: 'ik weet het niet'. Dat geeft mij de ontvankelijkheid om open te staan voor het onbekende, het niet-weten, en tegelijk activeert het de bereidheid en het vertrouwen om het vermogen in te zetten dat in mij huist. Het activeert ook de lef om de dingen niet helemaal in te vullen en te regisseren, maar ze te laten ontstaan. De beweging luistert nauw: als je je arm voor je borst houdt en de vingers samenbalt tot een vuist, wordt angst zichtbaar en een zekere verbetering voelbaar¹.

In essentie is deze manier van omgaan met onzekerheid een moreel appel op onszelf. Op deze belichaamde manier begrijp ik Peter Sloterdijks statement en boektitel: '*Du mußt dein Leben ändern*' (Sloterdijk, 2011). Vermoedelijk is dit de enige manier om in deze postmoderne tijd, waarin tegenstellingen soms echt lijken

De volgende stap in duurzaamheid

maar vaker schijnbaar zijn, een koers te vinden. Hoe lever ik een bijdrage? Hoe zorg ik ervoor dat ikzelf, mijn gezin, mijn straat, mijn wijk, mijn stad verder komt? Onbevreesd, onbevangen, bereid om alles onder ogen te komen, ten dienste van het geheel, lerend van fouten. Elke stap opnieuw.

Vanuit deze intentie wil ik graag mijn lectorschap vormgeven. Het is tegelijk de essentie van eco-effectief ondernemen. Het is een evolutionair proces: het aanvaardt de verantwoordelijkheid voor de toekomst, door die toekomst in het heden te belichamen. Ik ben de toekomst. U bent de toekomst. Wij zijn de toekomst.

In deze rede wil ik vooral reflecteren op de aard van eco-effectief ondernemen en hoe dit theoretisch begrepen kan worden. Om verschillende redenen. In de workshops ter gelegenheid van deze inaugurele rede is al veel inhoudelijks behandeld². Anderzijds maakt een goede inkadering van eco-effectiviteit veel uit voor het praktische werk dat daaruit volgt. Tot slot heeft het lectoraat in haar eerste anderhalf jaar heel veel genetwerkt, getrokken en gesleurd, op basis van een intuïtief begrip van eco-effectief ondernemen, met onder andere twee internationale conferenties als gevolg³. Het is nu de tijd voor wat diepgaandere reflectie. Ik zal echter beginnen en eindigen met het lectoraat zelf: eerst de uitgangspunten en aan het eind met de plannen voor de komende jaren.

2. Aanleiding en missie

De aanleiding tot de vorming van dit lectoraat vormt de maatschappelijke tendens dat:

- a) steden kampen met uitdagingen, die met gebruikelijke stedelijke denk- en handelwijzen onvoldoende opgelost worden;
- b) het platteland in het algemeen en de landbouwsector in het bijzonder een grote potentie hebben om bij te dragen aan het oplossen van stedelijke problematiek;
- c) er onvoldoende zicht is op de ondernemerskwaliteiten om landbouw en voedsel van waarde te laten zijn in stedelijke context.

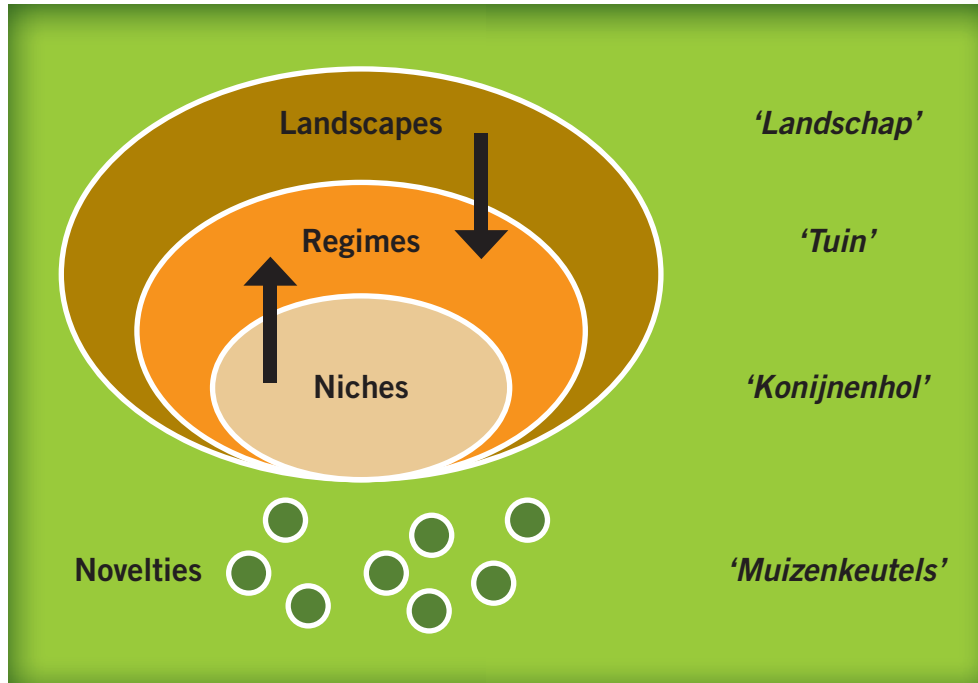
Er zijn inmiddels vele voorbeelden beschikbaar in binnen- en buitenland van inspirerende en florerende combinaties tussen landbouw, zorg, educatie, energie, nieuwe transportlogistiek, groenbeheer. Tegelijk zijn het meer uitzonderingen dan regel, tot stand gebracht door exceptionele en gedreven individuen, zoals bijvoorbeeld herkenbare ketens tussen boer en consument via Mijn Boer en Marqt, nieuwe zorglandbouw bedrijfsconcepten - LandZijde, schoolboerderij Zutphen, de buurderij, milieu-coöperaties, en recent diverse stadslandbouwbewegingen, zoals Gezonde Gronden in Den Haag, Eetbaar Rotterdam. De mogelijke impact voor stedelijke vitaliteit is daarmee nog beperkt.

Dat is niet zo vreemd, want deze nieuwe functiecombinaties maken deel uit van een transitie naar een meer duurzame samenleving.

Transities worden door Rotmans en Loorbach (2010: 110) voorgesteld als fundamentele verschuivingen in structuur, cultuur en praktijken. De theorie van transities leert dat vernieuwingen in de regel plaats vinden in *niches*, kleine hopen uitgegraven

De volgende stap in duurzaamheid

in een dominante, strak vormgegeven tuin (of *regimes*) waar de 'wereld zoals we die kennen' heerst, in een landschap (oftewel *landscapes*) waar de grote bewegingen van deze tijd waaien. Zie figuur 1.



Figuur 1. Schematische voorstelling van de conceptuele schaalniveaus binnen het transitie-denken. Met dank aan Gianluca Brunori voor de tekening.

Niches zijn daarmee de antwoorden op de toekomst, die beschikbaar komen als de winden in het landschap anders gaan waaien en zo het regime onder druk zetten. De zojuist gegeven voorbeelden van nieuwe functiecombinaties zijn feitelijk nog niches. Deze niches, deze konijnenholen worden op hun beurt vorm gegeven door zogeheten *novelties*, nog onvoldragen, nog nauwelijks gestructureerde brokjes nieuw denken en doen, een losse techniek, of de toevallige ontdekking dat een patiënt opknapt na het meewerken op een boerderij (Wiskerke en Van der Ploeg, 2004). Om in beeldspraak te blijven: muizenkeutels. Specifieke ondersteuning, bescherming en een grote dosis gedrevenheid, is nodig om de konijnenholen tot volwassen burchten te laten uitgroeien, die dragend voor het tuinlandschap zijn.

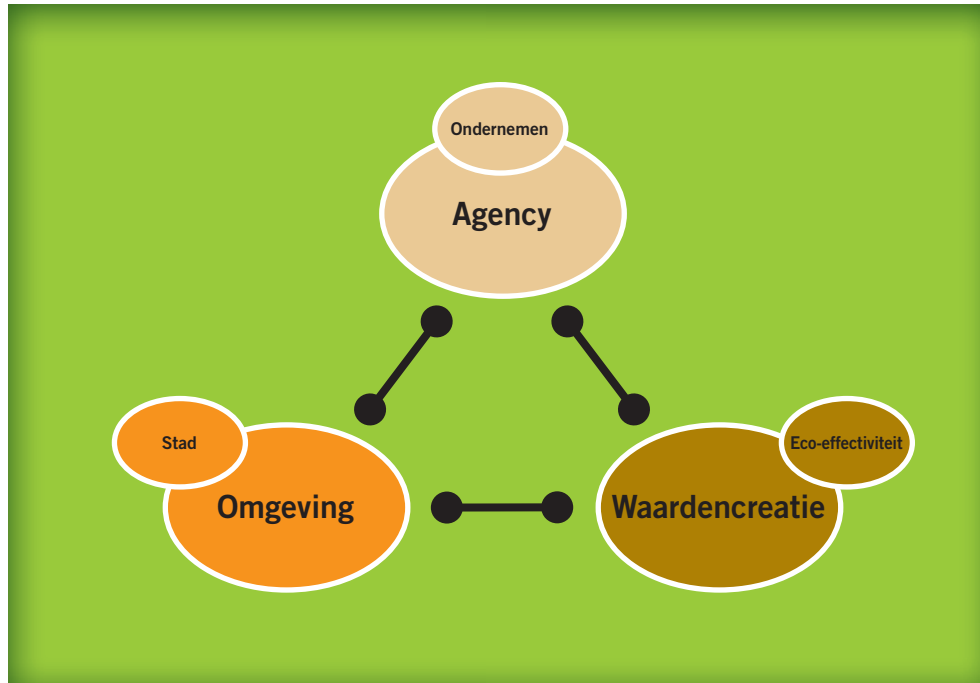
Mijn conclusie is daarom dat de potentiële bijdrage van landbouw en voedsel aan stedelijke uitdagingen niet ingelost kan worden door alleen het ondernemerschap op te vijzelen. Er is ook werk aan de winkel voor het stedelijke systeem waarbinnen een en ander tot wasdom moet worden gebracht en voor de interactie tussen ondernemen en dit systeem.

Om die reden heeft dit lectoraat als missie:

‘het versterken van de stedelijke vitaliteit door het analyseren, ontwikkelen en creëren van nieuwe (bedrijfs-)concepten waarin landbouw en voedsel met uiteenlopende stedelijke behoeften en functies worden gecombineerd, en door het uitdenken, ontwikkelen en creëren van ondersteunende structuren die ook in de toekomst nieuwe functiecombinaties laten ontstaan.’

De volgende stap in duurzaamheid

Ik ga nu dieper in op de 3 concepten, die centraal staan in dit lectoraat.
Zie figuur 2.



Figuur 2. Schematische weergave van de basisconcepten van het lectoraat

Ondernemerschap is de kern. Het lectoraat vat ondernemerschap in brede zin op. Het gaat om 'ondernemend zijn', initiatiefrijkheid om iets te willen betekenen voor medemens en omgeving en daar de nek voor durven uitsteken. Dit betreft dus bedrijven, maar ook burgers, ambtenaren en politici. Centrale term is handelingsvermogen, *agency*.

De **stedelijke omgeving** is de geografische context waarbinnen het ondernemerschap plaats vindt. Dit betreft zowel de stad zelf, als de directe omgeving daarvan. Het ondernemerschap speelt veelal in op de relatie tussen stad en land. Het is dus de plaats van handeling, de geografische en culturele context waarbinnen landbouw en voedsel betekenis krijgen. Centrale term is *omgeving*.

Eco-effectiviteit is de normatieve blik waarmee ondernemerschap beoordeeld en beziel wordt. Het gaat niet (alleen) om het verminderen van waardeverlies (minimaliseren van grondstoffen en energieverbruik), maar juist om het vermeerderen van gebruiksmogelijkheden, om waardevermeerdering. Het zet in op een positieve spiraal van aanstekelijk gedrag waardoor anderen weer een stap verder zetten. Richting duurzaamheid. Centrale term is *waardencreatie*.

Samenvattend kun je zeggen dat eco-effectief ondernemen in een stedelijke omgeving gaat over de dynamiek tussen Mens en Omgeving. Oftewel gebiedsontwikkeling en dat op alle schaalniveaus.

Een goed begrip van ruimte en ruimtelijke schaal is daarom belangrijk. Opvallend is dat er heel wat afgeschreven is over definities van schaal en ruimtelijke niveaus. Zelden echter worden die ruimtelijke niveaus van meet af aan gekoppeld aan de zorg en verantwoordelijkheid die iemand daarvoor wil dragen. Dat is wel relevant, enerzijds omdat eco-effectiviteit gaat over meer zorg dragen voor de omgeving en

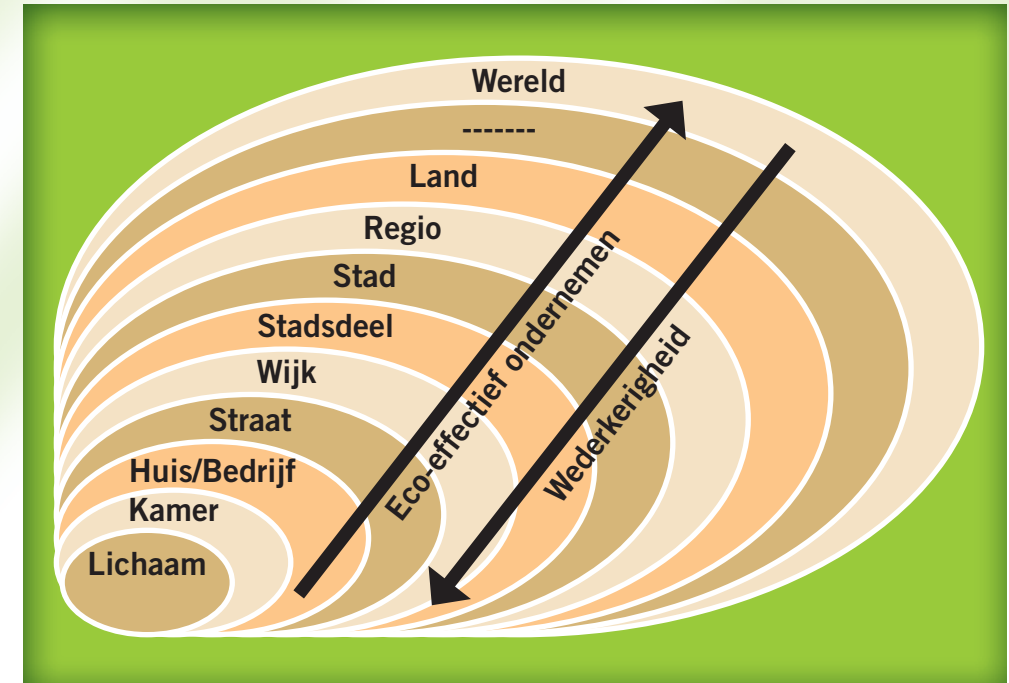
De volgende stap in duurzaamheid

anderzijds omdat beheer vaak achteraf in een uitgedacht ruimtelijke ontwikkelingsplan ingepast moet worden, niet zelden te laat of met onvoldoende middelen.

Ik introduceer daarom het concept *actiehabitat* (zie ook Remmers, 2009). Een actiehabitat is de omgeving waar iemand een natuurlijke verantwoordelijkheid voor voelt en ook neemt, en dat ook toont in woord en gebaar. Zo'n habitat is aanwijsbaar (dat stuk straat, die wijk, dat bosje, die gemeente, maar ook het eigen lichaam is een actiehabitat, enz.). Het bakent ook meteen af waar iemand niét verantwoordelijk voor is en waar iemand wel iets over mag zeggen, maar niet over mag zeuren. Schematisch ziet het eruit als in figuur 3.

De essentie van eco-effectiviteit is mijns inziens de beweging richting een meer omvattende actiehabitat, in het besef dat ook kleinere actiehabitats van belang zijn. Het houdt dus ook een wederkerige beweging in: bijvoorbeeld toegenomen zorg voor het welzijn van een stad of de aarde als geheel hoort hand in hand te gaan met passende zorg voor de wijk en met een waardering voor de inspanningen van iemand die, bijvoorbeeld, alleen het vermogen heeft om de bloemen op het balkon te vertroetelen. Eco-effectief ondernemen zal altijd een zwaartepunt hebben op een bepaald schaalniveau, maar hoort dat te doen in het bewustzijn van de waarden die op lagere en hogere ruimtelijke niveaus worden gecreëerd. Kleinschalig en grootschalig gaan gelijk op.

Ondernemerschap en de stedelijke omgeving zijn gangbare termen. Eco-effectiviteit is dat niet. Het is wat dit lectoraat onderscheidend maakt.



Figuur 3. Actiehabitats en eco-effectief ondernemen

De volgende stap in duurzaamheid

3. Eco-effectiviteit en de volgende stap in duurzaamheid

William McDonough en Michael Braungart introduceerden de term eco-effectiviteit in hun fameuze boek *'cradle-to-cradle'* (2001). De essentie van die notie is het verleggen van de focus op het minimaliseren van grondstoffengebruik – de kern van eco-efficiëntie is het reduceren van het verbruik van energie, chemische reinigingsmiddelen, kunstmest, pesticiden enz. – naar het maximaliseren van waardevolle output. Ze gebruiken de metafoor van de kersenboom: de boom produceert een overvloed aan vruchten, veel meer dan strikt noodzakelijk voor de voortplanting. Maar die overvloed maakt wel een hele ecologie aan leven mogelijk, het voedt de toekomst. Hoewel hun werk zich vooral richt op de procestechnologische en architectonische kant van de zaak, heeft hun pleidooi in Nederland niet alleen daarom veel weerklank gevonden, er spreekt ook een radicaal andere en verfrissende houding uit. Het biedt een perspectief voorbij ons calvinistische denken, voorbij *laissez faire* ook en zegt in wezen: bekommer je om de aarde, doe er je stinkende best voor en geniet er vooral van! Die combinatie van genieten en werken voor een zinnige zaak, dat maakt het voor veel Nederlandse professionals tot een aantrekkelijke filosofie.

Inmiddels is er een bloeiende C2C-community, diverse bedrijven zijn al in staat gebleken om C2C-producten te leveren. Wat zeg ik? De stedenbouwkundige opzet van Almere Poort is gebaseerd op C2C-principes, Almere heeft C2C zelfs verankerd in haar beginselen: de *Almere Principles* (Gemeente Almere, 2008). Een prestatie van formaat.

Toch wringt er iets. Het is namelijk nog niet zo makkelijk om principes en uitgangspunten (niet alleen in Almere, maar ook elders) te vertalen in nieuwe werkrouines, samenwerkingsvormen, vestigingsbeleid, regelgeving, gebiedsontwikkeling, enz.⁴. Hoe ontwikkel je bijvoorbeeld kwaliteit en maatwerk in inrichting en beheer van de openbare ruimte, waar het gewoon is om groenbeheer via kostenefficiënte grootschalige aanbestedingen te organiseren? Hoe kun je burgers en bedrijven een rol geven die recht doet aan hun vermogens en ambities? Hoe ontsteek je het creatief vermogen in anderen en in jezelf zodat lonkende, duurzame perspectieven als vanzelf omgezet worden in ondersteunende afspraken, regels, acties of beleid?

Het is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Dit euvel is overigens niet voorbehouden aan Cradle to Cradle. Ook verwante benaderingen van ontwerp- en productontwikkeling, waaruit, verspreid over de wereld, zeer boeiende en ambitieuze resultaten zijn gekomen, kampen met dit euvel. Denk maar aan *biomimicry* (Benyus, 1998), permacultuur (Holmgren, 2002, De Waard, 1996), *agroecology* (Altieri, 1995; Sevilla Guzmán en Woodgate, 1997, Wezel, 2009), *Continuous Productive Urban Landscapes* (CPUL, Viljoen 2005), *bioregionalism* (McGinnis, 1999), organische stedenbouw en 'de spontane stad' (Urhahn, 2011), gebiedsontwikkeling (Van Rooy et al 2006; Van Rooy, 2009).

Voor de volgende stap in duurzaamheid is iets aanvullends nodig. Iets wat niet zozeer gaat over het 'wat' dat eco-effectief wordt geproduceerd, maar over 'hoe' je er eco-effectief komt.

De volgende stap in duurzaamheid

In mijn blikveld zie ik de volgende bouwblokken om theoretisch en praktisch grip te krijgen op het 'hoe' van eco-effectiviteit:

- Transitie denken (Grin, Rotmans en Schot, 2010)
- Integral thinking (Wilber, 1995, 2000, 2001)
- Place-based development (Marsden, 2011, Massey, 2004)
- Evolutionair bewustzijn (Cohen, 2011, Hubbard, 2004)
- Social Learning (Wals (2007), Wenger (1998)
- Theory-U (Scharmer, 2011)

Tussen al deze bouwblokken zijn dwarsverbanden aan te leggen. In deze rede maak ik een bescheiden opstap daartoe. Ik vertrek daarbij van de enkele 'multi's' die redelijk ingeburgerd zijn, 'multi's' die verwijzen naar kenmerken van complexe transitieprocessen (Grin, Rotmans en Schot, 2010):

- Multi *stakeholder* - een grote diversiteit aan actoren is betrokken
- Multi *sectoraal* - integratie van meerdere inhoudelijke sectoren is nodig
- Multi *level* - transitiedynamiek vindt plaats tussen verschillende conceptuele schaalniveaus (niches, regimes, landscapes)
- Multi *phase* - transities voltrekken zich in herkenbare fasen.

Als volgende stappen voeg ik enkele kenmerken toe:

- Multi *integraliteit* - transities vinden plaats 'binnenin' ons en 'buiten' ons
- Multi *stage* - dynamiek tussen verschillende niveaus van bewustzijn c.q. waardesystemen
- Integraal *waarnemen* - als voorwaarde om transities te bespoedigen.

Ik ga op elk van deze kenmerken kort in.

4. Stap 1 - Multi - Integraliteit

De noodzaak van integraal werken wordt door feitelijk iedereen onderschreven. Gewoonlijk vatten we het op als een kwestie van sector-overstijgend werken: in gebiedsontwikkeling betekent dat meestal dat naast de waterhuishouding ook landbouw, recreatie, wonen, bedrijvigheid, natuur, verkeer, cultuurhistorie, jeugd, ouderen enzovoort in een ontwerp wordt meegenomen. Zie daar de **multi-sectoraliteit**. Prima, niets mis mee. Maar er ontbreekt iets. Laat me dat toelichten aan de hand van een persoonlijke ervaring (box 1).

Box 1. De ontdekking van de verbinding tussen mijn innerlijke ruimte en de buitenruimte

Tussen 2002 en 2003 werkte ik bij een bedrijf, waar het helemaal niet lekker liep tussen mij en mijn leidinggevende. Een jaar lang waren we verwikkeld in moeizaam geworstel, waarbij we elkaars gevoelige punten feilloos wisten te 'bezeren'. Een zeer ontmoedigende en destructieve verhouding. Toch wilden we iets met elkaar, we hadden belangen. Aan het eind van dat jaar hadden we een voortgangsgesprek, in het bijzijn van zijn leidinggevende. We leken af te stevenen op doorgaan onder voorwaarden: 'als jij nu meer dit doet, en ik nu meer dat, en allebei ons best doen...'.

Op dat moment realiseerde ik me dat dit helemaal niet snor zat. Even was het stil; plots barste ik in huilen uit en zei dat ik vreselijk bang was dat het weer fout zou gaan en dat we weer een jaar zouden doormodderen. Ik zag heel helder dat dit compromisvoorstel niet de oplossing was, het zou niet werken. Ik zei precies wat er voor mij aan de orde was, niet meer en niet minder.

De volgende stap in duurzaamheid

Het gesprek kantelde volledig. Weer was het even stil en toen was er van de kant mijn leidinggevende veel ruimte om naar nieuwe oplossingen te zoeken. We besloten het dienstverband niet voort te zetten, maar een relatie te onderhouden als tussen twee bevriende bedrijven. Ik kon een aantal projecten dat ik had binnengehaald meenemen naar mijn zelfstandige praktijk. Dit was geen compromisoplossing, dit was simpelweg de beste oplossing.

Waarom ik dit vertel?

Ik liep daarna naar buiten en nam mijn omgeving totaal anders waar. De kleuren waren intenser. Ik zag een bloem en de schoonheid ervan trof me diep. Ik ervoer een grote innerlijke ruimte, en die was tastbaar, haast fysiek, een ruimte die niet bezet werd met gedachten over belangen of strategie. Geen hoofdpijn, niets. Het was goed. Ik had de kern van mijn ongerustheid benoemd, ik was niet met mijn belangen bezig geweest, niet eens met mijn waarden.

Mijn buitenruimte was kwalitatief was veranderd. Ook kon ik anderen veel makkelijker naast me dulden, met inbegrip van mijn leidinggevende. Het had dus ook een kwantitatief effect. De wereld op zich was niet groter geworden, maar ik legde er minder beslag op. Ik was de wereld geworden.

Uit deze ervaring trok ik een conclusie: Er is een directe, onmiddellijke relatie tussen mijn innerlijke ruimte en de fysieke buitenruimte, en beide ruimten zijn beschrijfbaar, tastbaar en stuurbaar.

Deze ervaring illustreert mijn eigen transformatieproces, of een U-proces zoals Scharmer (2011) zou zeggen. De compromisloze onderkenning van een direct verband tussen een binnenwereld en een buitenwereld leidde voor mij onvermijdelijk tot een andere visie op ruimtelijke inrichting en onze individuele en collectieve relatie tot de buitenruimte. Sinds deze ervaring in 2003 ben ik nieuwe richtingen gaan verkennen (Remmers, 2007; Horlings, Remmers en Duffhues, 2009).

In mijn zoektocht ben ik uiteindelijk uitgekomen bij het werk van de Amerikaanse filosoof Ken Wilber. Hij heeft een filosofisch raamwerk geconstrueerd dat even simpel is als diepgaand. Zijn toegevoegde waarde, in mijn optiek, zit in de radicaliteit waarmee hij *interiority*, of innerlijkheid, als onderzoeksdomein identificeert tegenover *exteriority*, of buitenwereld, in individuele en collectieve dimensies, en met name hoe cruciaal de individuele en collectieve innerlijke dimensie is in de vormgeving van de buitenwereld. Zie figuur 4.

De volgende stap in duurzaamheid



Figuur 4 Karakterisering van het Integrale Kwadrant van Wilber (2000)

De bovenste rij speelt zich af op individueel niveau, de onderste op collectief niveau. De linker kolom speelt zich af in de onzichtbare binnenwereld van personen (oftewel INTERIORITY) en is subjectief, de rechterkolom is de concrete manifestatie daarvan in de werkelijkheid en is de meetbare, tastbare uitkomst ervan (oftewel EXTERIORITY). De kwadranten zijn ook te lezen als 3 personen: IK, WIJ, en HET (enkelvoudig en meervoudig)

Het IK-kwadrant staat voor houding, gevoelens, bewustzijn. Het is het subjectieve domein van de psychologie en spiritualiteit, van zingeving en waarden.

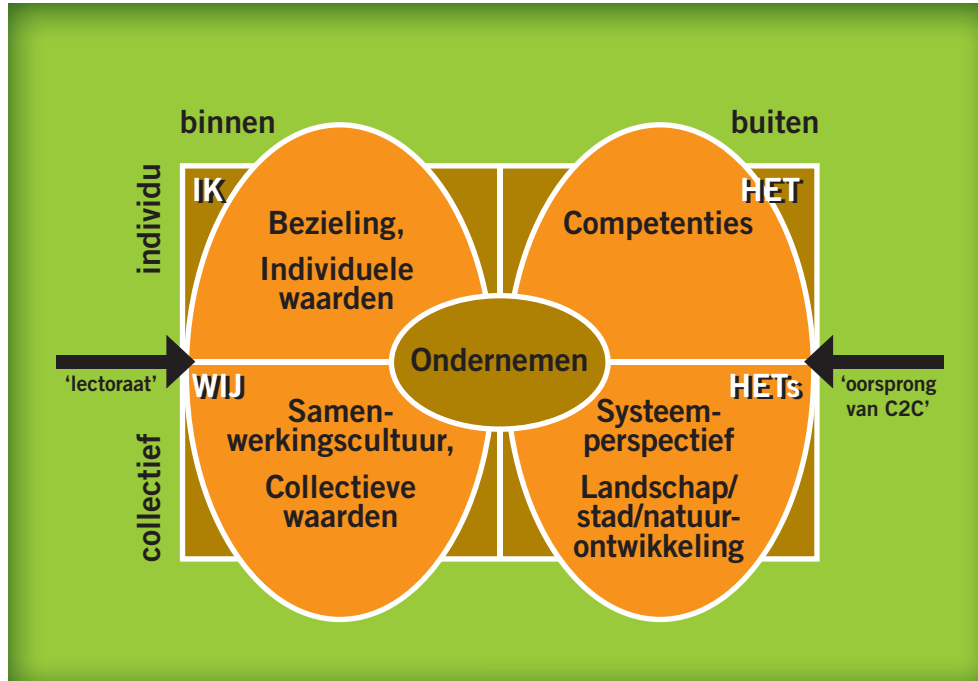
Het WIJ-kwadrant staat voor de culturele (gedrags-)patronen en codes waarin het IK opereert, de heersende opvattingen over hoe je elkaar benadert, enz. Het is het intersubjectieve domein van de sociologie en antropologie en de collectieve waarden binnen diverse groepen.

Het individuele HET-kwadrant vertegenwoordigt de fysieke gesteldheid van een mens; in bredere zin is dit het niveau waarop een organisme zich manifesteert (neurologie, biologie). Ook het feitelijke gedrag en de competenties die een individu ten toon spreidt, zijn hier waarneembaar. Denk aan de manier waarop iemand zich voedt of zijn lichaam in conditie houdt. Het is het domein van de objectiviteit, van de statistiek, de feiten, van de meeste medische wetenschap.

Het collectieve HET-kwadrant ('HETs') ten slotte bevat het systeemperspectief. Het is het domein dat uiteraard beïnvloed wordt door het WIJ-kwadrant, maar ook een zelfstandige logica heeft, waar individuen niet zo maar verandering in kunnen aanbrengen. Denk aan het economische en financiële systeem, het democratisch bestel, maar ook aan ecosystemen.

Plaatsen we nu C2C (en verwante stromingen) in dit schema (figuur 5), dan blijkt dat het zich hoofdzakelijk gericht heeft op de twee rechterkwadranten, de harde, tastbare, materiele zaken. Ik doe daarmee C2C en andere stromingen niet voldoende recht, maar denk wel dat de innerlijke dimensies onvoldoende worden meegenomen in ontwerp en proces. Een onbegrip van de dynamiek die zich daar afspeelt, leidt tot uiteenlopende barrières, misverstanden, vertraging, energieverlies en respectloosheid. Het lectoraat ontwikkelt daarom een aanvullende benadering, die voortkomt uit de twee linkerkwadranten⁵.

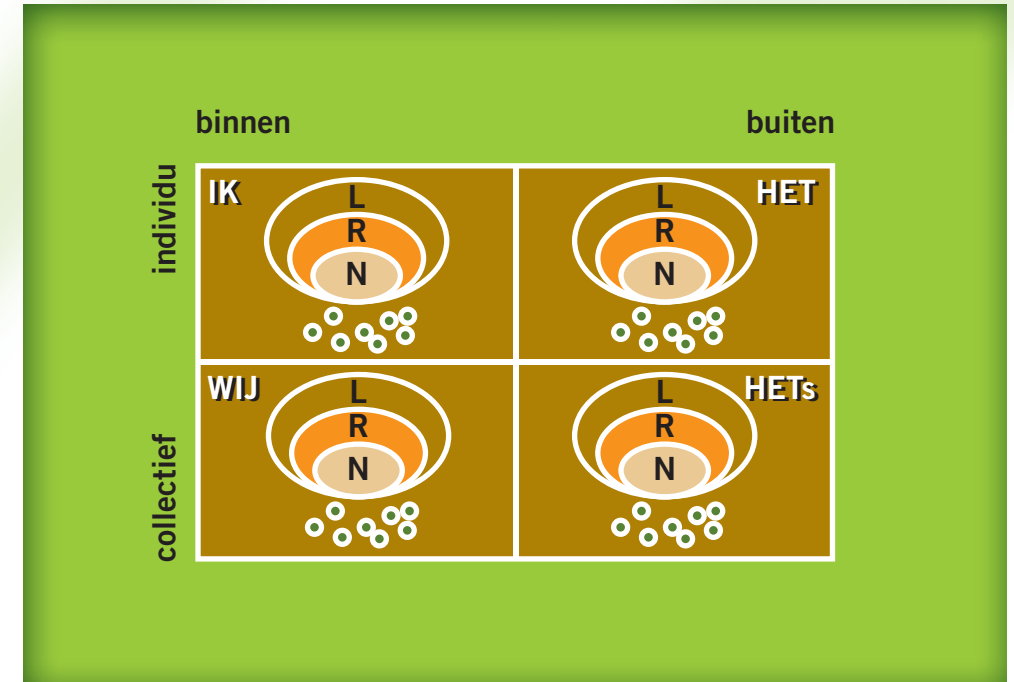
De volgende stap in duurzaamheid



Figuur 5. De aanvullende benadering van het lectoraat 'eco-effectief ondernemen in een stedelijke omgeving'.

In essentie gaat het mij om de ontwikkeling van nieuw cultureel repertoire, nieuw gedeeld handelingsvermogen dat ons in staat stelt om ieders inzet en passie te waarderen en beschikbaar te maken voor een doel dat (iets) groter is dan hij of zij zelf. Doen we het goed, dan zal eco-effectief ondernemerschap zich manifesteren op het snijpunt van de 4 kwadranten. Dat is de plek waar doortastend handelingsvermogen, of wel agency, ontstaat⁶.

Hoe verhoudt zich het integrale kwadrant zich tot het transitie-denken en duurzaamheid? Transities vinden in alle kwadranten plaats en in elk kwadrant speelt zich een specifiek transitieproces af, processen die uiteraard op elkaar inwerken. Zie figuur 6.



Figuur 6. Transitie in het integrale kwadrant

De volgende stap in duurzaamheid

Wetenschappelijk onderzoek met behulp van het *integral framework* in de context van duurzame (gebieds-) ontwikkeling is in Nederland nog bijna onontgonnen terrein. Actieonderzoek door Remmers et al (2010), in opdracht van InnovatieNetwerk, leverde dieper inzicht op in plattelandsontwikkeling in het Groningse Westerkwartier en binnenstedelijke herontwikkeling (Waalfront) in Nijmegen. Horlings en Padt (2011) hebben zich er door laten inspireren in onderzoek naar leiderschap in plattelandsontwikkeling. Capenberghs et al (2009) pasten het raamwerk toe voor een *collective inquiry* naar de rol van stilte in samenlevingsontwikkeling in België. Dat een integrale werkwijze van belang is en praktisch gemaakt kan worden, blijkt uit het feit dat bijvoorbeeld een projectmanager van een Delftse binnenstedelijke herstructureringsopgave zich hier expliciet door laat inspireren (Wiegman, 2011).

Kortom: er ligt mijns inziens nog een wereld te winnen door de *interiority-exteriority* dimensie serieus te nemen in onderzoek en praktijk.

5. Stap 2 - Multi stages - bewustzijnsniveaus / waardesystemen

Waarden worden in toenemende mate gezien als bepalend voor ons handelen en dus ook eco-effectief handelen. Interessant is daarbij dat het niet alleen gaat om het in dialoog verkennen van en begrip krijgen voor elkaars waarden. Het gaat erom tot een nieuw en gedeeld handelingsperspectief te komen, op een overstijgend niveau, en om meer begrip te krijgen van wat mensen (en jezelf) ten diepste beweegt, zin geeft en waar de motivatie vandaan komt om iets te laten of te doen, of zich ergens aan te committeren.

Inmiddels zijn diverse publicaties, studies en benaderingen beschikbaar die de rol van waarden nader verkennen en in actie omzetten. Zie bijvoorbeeld Horlings et al (2009) en Duffhues (2010) over plattelandsontwikkeling en agrarische bedrijfsontwikkeling; Van der Ziel (2003, 2006) over 'plattelandsbeelden', Regeer et al (2011) over de ontwikkeling van systeem-doorbrekende agrarische bedrijfsconcepten, NLBW (2012) over de waardemakers-benadering in gebiedsontwikkeling, Meere et al (2005) over waarden in wijkbranding. In de Delftse binnenstedelijke transformatiewijk Poptahof is op basis van kernwaarden en leefstijlen een wijkidentiteit geformuleerd, die sturend is voor de verdere ontwikkeling (Wiegman et al, 2010). Ook Rotmans en Loorbach (2010) onderstrepen de rol van (botsende of convergerende) waarden in transitie.

Deze benaderingen bestrijken belangrijke terreinen. Wat echter mijns ziens ontbreekt, is een perspectief dat ze met elkaar verbindt en dat het mogelijk maakt ze gericht in te zetten. Wilber biedt dat perspectief. Het integrale model van Wilber stelt dat in alle kwadranten verschillende niveaus van ontwikkeling ontstaan, waarbinnen weer verschillende ontwikkelingslijnen zich onvouwen (emotioneel, fysiek, cognitief, enz.),

De volgende stap in duurzaamheid

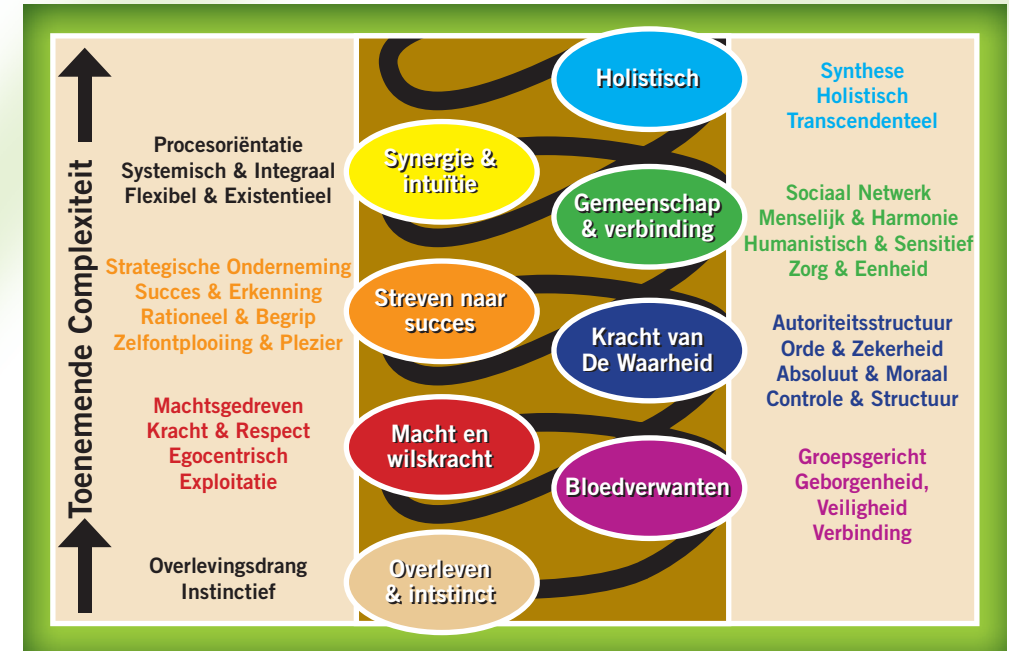
die zich weer op verschillende manieren (typen) manifesteren. Voor ons is het belangrijkste om op de eerste plaats zicht te krijgen op de niveaus of stadia van ontwikkeling en dan met name het onderscheid tussen een *niveau* (een stabiele ontwikkelingslaag, oftewel een 'level' of een 'stage'), en een *piekervaring* (een kortstondige staat van zijn, een 'state'). Een stage uit zich in terugkerende handelingspatronen met een specifieke complexiteit, getuigend van een specifieke bewustzijnsinhoud. Een *state* is een kortstondig verblijven in zo'n andere bewustzijnstoestand, waarin andere complexiteit gezien wordt en waarin ook (kortstondig) andere handelingsvaardigheid (*practice*) getoond is, maar nog niet beklijft. Ik kom later op dit onderscheid nog terug.

Naar die niveaus van ontwikkeling is door verschillende wetenschappers uitvoerig onderzoek gedaan (Cook-Greuter (2004), Loevinger (1966), Kegan (1994), Piaget (1954), Graves (1970), Beck and Cowan (1996), Maslow (1968), Brown (2011) enz.).

Hoewel ze verschillen in de benamingen van die niveaus en de exacte scheidslijnen tussen het ene en het andere niveau, zijn ze behoorlijk congruent met elkaar, als het gaat om de onderkenning dat er niveaus *zijn*. Fundamenteel is ook dat elk volgende niveau in principe het voorgaande niveau omvat en overstijgt. Het volgende niveau is van grotere complexiteit. Vanuit een opvoedkundige of onderwijskundige optiek is het vanzelfsprekend om veel aandacht te besteden aan ontwikkelingsstadia en hoe er het best op kan worden ingespeeld. In het bedrijfsleven gebeurt dat ook, zij het iets minder expliciet. Vanuit de optiek van stedenbouw of *community development* is dat veel minder het geval.

Nog veel minder zicht is er op de dynamiek in ontwikkelingsniveaus onder invloed van veranderende levensomstandigheden. De volgende stap in duurzaamheid houdt in dat we zicht krijgen op het *multi-stage* karakter van ontwikkeling.

Eén van de meest handzame duidingen van niveaus van complexiteit is ontwikkeld door Beck and Cowan (1996), voortbouwend op het grondwerk van hun leermeester Clare Graves, en populair gemaakt onder de naam *Spiral Dynamics* (figuur 7).

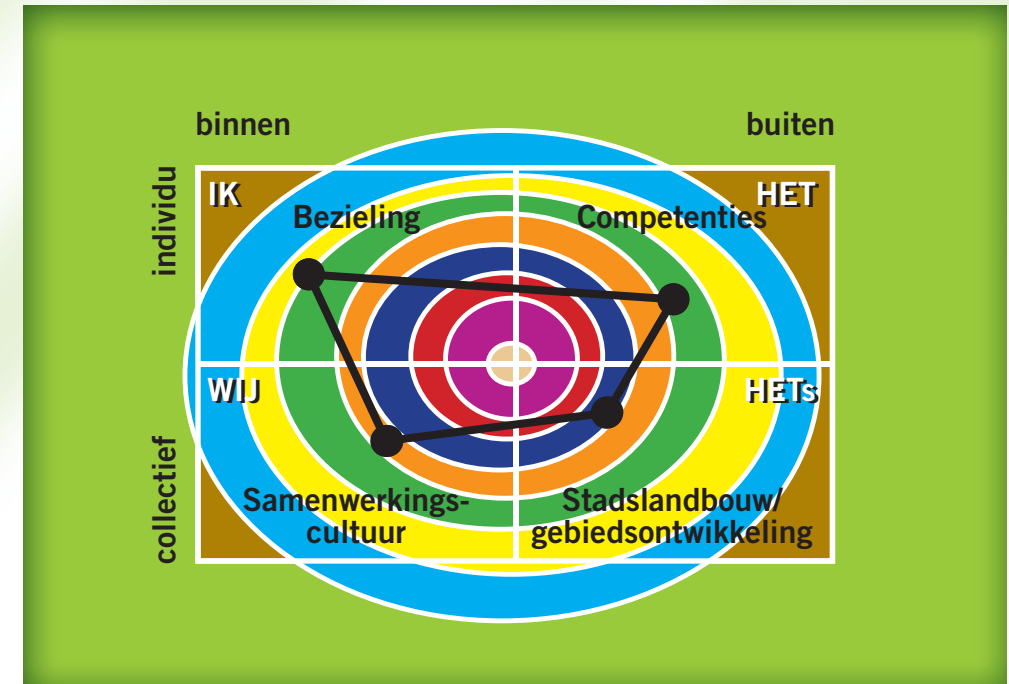


Figuur 7. Beknopte aanduiding van waardesystemen in Spiral Dynamics (naar Beck en Cowan, 1996; tekening copyright Auke van Nimwegen)

De volgende stap in duurzaamheid

Kort gezegd onderscheiden zij 8 waardesystemen die in de loop van de evolutie zijn ontwikkeld en herkenbaar zijn in individuen, organisaties en samenlevingen. Waardesystemen ontwikkelen zich in een dynamisch samenspel met de levensomstandigheden en kunnen begrepen worden als codes die in een specifieke context (levensomstandigheid) tot een specifieke expressie komen. Dat betekent dat dezelfde code zich heel anders kan tonen, al naar gelang de omstandigheden en de cultuur. Ze worden ook wel *vMemes* genoemd, de culturele variant van de biologische *Memes*, genetische codes die overgedragen worden van generatie op generatie. Deze waardesystemen zijn herkenbaar in de evolutie van de mensheid als ontwikkelingsstadia door de geschiedenis heen. Ook de Nederlandse geschiedenis is al een keer in het licht van *vMeme*-ontwikkeling geplaatst (Zuiker en van der Leijden, 2008). De waardesystemen zijn elke dag aanwezig en actief in een ieder van ons, we benutten al die waardesystemen elke dag weer. Het zijn, zoals Don Beck zegt, 'levende lagen in onze psycho-culturele archeologie'. En we hebben ze allemaal nodig.

Als we nu die verschillende waardesystemen van Beck and Graves positioneren in het integrale kwadrant, dan krijgen we een beeld van de integraliteit van de 21^{ste} eeuw (figuur 8). Als we nu voor een bepaalde groep, wijk of sector nagaan in welke waardesysteem de zwaartepunten zitten, wordt snel duidelijk waar spanningen zitten. Tegelijk krijgen we zicht op mogelijke oplossingen. Duurzaamheid is daarmee geen eenduidig vaststelbaar 'ding', maar een begrip dat veeleer de creatieve spanning tussen basisdrijfveren weergeeft.



Figuur 8. Waardesystemen in het integrale kwadrant

De volgende stap in duurzaamheid

Ik licht het toe met enkele voorbeelden.

Een individu kan zeer gemotiveerd zijn om regionaal, biologisch geproduceerd voedsel te kopen (kwadrant links boven). Maar wellicht woont deze persoon in een gemeenschap waar de meeste mensen *fast food* verkiezen (links onder), wat weinig impulsen oplevert voor een aanbod van biologisch, vers voedsel is en in een stad met een ruimtelijk ordeningssysteem dat niet kan inspelen op verschuivende voedsel-voorkeuren (rechts onder).

Of omgekeerd: een stad kan een ruimtelijke structuur hebben met grote mogelijkheden voor stadslandbouw (rechts onder) en tegelijk een businesscultuur die niet in staat is om daar een winstgevende factor van te maken (linksonder), terwijl veel individuen zeggen erg voor stadslandbouw te zijn (links boven), waarvan slechts een klein gedeelte die voorkeur ook omzet in koopgedrag (rechtsboven).

Box 2 Stedelijke vitaliteit

.....

Denken in termen van multi-integraliteit (integrale kwadrant) en multi-stage (waardenontwikkeling) levert nieuwe handvatten op voor onze perceptie van gezondheid en stedelijke vitaliteit.

Individuele gezondheid is te zien als een resultante van de interactie tussen een individu, de cultuur en de fysieke omgeving waarin hij/zij verkeert en een gezondheidssysteem dat diensten verleent. Een gezondheidstelsel dat uitsluitend is gebouwd om ziekten te genezen (rechtsonder), spoort individuen niet aan om ze te voorkomen. Een individu dat gemotiveerd is om zelf bij te dragen aan zijn/haar eigen gezondheid (linksboven) ondervindt daar dus geen support. Als die persoon leeft in een omgeving (familie, wijk) waar

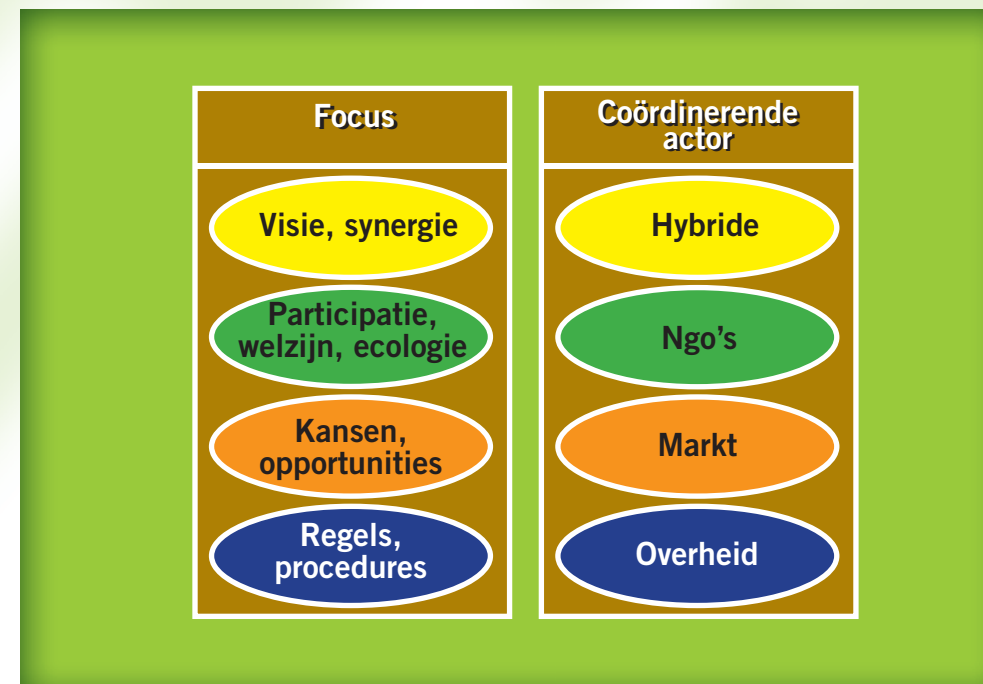
gezondheid wordt beleefd als iets waar de dokter en de medische wereld voor moet zorgen (linksonder), is het dweilen met de kraan open voor het gezondheidssysteem (rechtsonder), het gedrag van dit individu (rechtsboven) verandert niet, tenzij de innerlijke motivatie (linksboven) zo sterk is dat deze persoon buiten het reguliere systeem (rechtsonder) gaat kijken. Hoe anders is het als we een cultuur creëren die behoud van gezondheid en voorkomen van ziekten vooropstelt (linksonder). Met een gezondheidssysteem dat daarvoor ondersteunende service verleent (rechtsonder). Dat helpt niet alleen individuen die al een intrinsieke motivatie tot gezondheidsontwikkeling hebben, maar zelfs diegenen die nauwelijks vooruit te porren zijn. Dat is de kracht ook van een programma als Big Move: door te gaan bewegen (rechtsboven), in een georganiseerd verband (linksonder), wordt het zelfbewustzijn en de motivatie van individuen vergroot (linksboven), waardoor gezondheid als een emergent property verschijnt, en de individuen zelf ook weer gaan bijdragen aan hun omgeving, in plaats van het op kosten te jagen. Big Move maakt nog geen deel uit van het reguliere gezondheidssysteem (rechtsonder), waardoor het geregeld financieel bedreigd wordt (pers com M. Kuijs, Zorggroep, 2011). Dit perspectief op het ontstaan en wording van gezondheid wordt ook wel salutogenese genoemd (Becker et al, 2010) en is de gezondheidsvariant van eco-effectief ondernemen. De ons meer vertrouwde pathogenese (focus op het ontstaan van lijden/ziekte) is de eco-efficiënte variant ervan. Salutogenese appelleert aan de eigen verantwoordelijkheid van individuen en collectieven om, in het belang van zichzelf én het systeem, gezond te blijven⁸. Stel dat we de gezondheid van een wijk op een dergelijke manier zouden kunnen beschouwen. Dat zou de Big Move een echte Big Move worden. De vraag wordt dan: Hoe definieer je de gezondheid van een wijk?

De volgende stap in duurzaamheid

Wat is ondersteunend aan die gezondheid? Welke rol kan stadslandbouw spelen? Voeding? Een stedelijke voedselstrategie? AGIS heeft samen met gemeente Almere hier al een voorschot op genomen (ref). Ik draag hier graag aan bij, conceptueel en inhoudelijk. Het is ook de logische verbinding met het lectoraat van mijn collega Dinand Ekkel ('Natuurlijk en Gezond Samenleven'). Hij zal hierop in zijn lectorale rede voorjaar 2012 ongetwijfeld dieper op in zal gaan.

.....

Tot slot zijn waardesystemen ook te zien als bronnen van coördinatie en *governance* (figuur 9). Zuiker en Van der Leijden (2008) noemen dit de *sporen*. Zo staat het blauwe waardesysteem voor een coördinatie door de overheid, het oranje door de markt, en het groene door *civil society*. Het gele waardesysteem coördineert niet zozeer vanuit een specifieke rol, maar vanuit een visie (en wel een visie die de andere waardesystemen integreert); het is om het even wie de visie initieert, als andere actoren zich scharen achter die visie, gaat daar een coördinerende kracht van uit. Boelens (2010) en Mommaas en Boelens (2006) hebben dit in de context van de *Actor Relational Theory* geduid als het sturen vanuit gebiedsverhalen. Overigens is het opereren vanuit een geel waardesysteem iets anders dan even een visie maken; het vraagt erom de kwaliteiten van alle andere waardesystemen te herkennen en erkennen, en tot gezonde expressies te brengen.



Figuur 9. Coördinatiemechanismen vanuit waardesystemen perspectief.

De volgende stap in duurzaamheid

6. Stap 3 - Integraal Waarnemen

Integraal werken vraagt ook om integraal waarnemen. Bij wijze van opmaat citeer ik een stuk uit Disneys 'Bambi en de Grote Prins van het Woud' (2006). Bambi speelt met zijn vriend het konijntje Stampertje, en Stampertje stelt hem een vraag over zijn vader, de Grote Prins van het Woud. Vervolgens ontvouwt zich het volgende gesprek (box 3):

Box 3 Fragment uit "Bambi en de Grote Prins van het Woud" (Disney, 2006)

"Wat doet je vader daar?, vraagt Stampertje op een middag. De Grote Prins kijkt uit over het bos. "Ik weet het niet precies", zegt Bambi. "Maar hij doet het de hele tijd." "Vraag het hem eens", zegt Stampertje.

Bambi gaat het vragen. "Papa, wat doe je?" Ik observeer", zegt de Grote Prins. "Dat is kijken, luisteren en ruiken. En dat allemaal tegelijk." "Dat kan ik ook!", roept Bambi. Hij snuft, spitst zijn oren en kijkt alle kanten op.

"Bijna goed", zegt zijn vader. "Maar je moet het bos vóelen." "Voel het bos... voel het bos...", mompelt Bambi.

"Wijfjes spelen op de weide", vertelt zijn vader. "Dat voel ik met mijn hoeven. Als er gevaar is, stampen ze, en dan ren ik meteen naar ze toe."

"Ben je wel eens bang?", vraagt Bambi.

"Jawel", zegt zijn vader. "Maar soms moet een prins vergeten dat hij bang is."



De volgende stap in duurzaamheid

Het moge duidelijk zijn: de kleine Bambi is zeer leergierig, maar verslikt zich in het geestdriftig inzoomen op enkele geïsoleerde parameters, waardoor hij het geheel mist en gefrustreerd raakt. Met een beetje goede wil herkennen we hier onze eigen goedbedoelde, maar wel jachtige drang in om ergens de vinger achter te krijgen, het gevoel te hebben dat we op de goede weg zijn, maar ondertussen de boot missen. Integraal waarnemen heeft veel meer het karakter van een open houding, een afstemmen op de omgeving, en een veelheid van signalen kunnen ontvangen en wegen. Daar komt een dosis ervaring bij kijken, maar ook rust en onbevangenheid. Hoe dan ook, dit integrale waarnemen gaat voorbij het ego. Integraal waarnemen is een vorm van vertraging, die een versneld begrip van de situatie genereert, en een scherper beeld van de volgende stap. Niet voor niets is de schoen, op de foto van de uitnodiging voor deze rede, de focus van de aandacht. We kunnen het samenvatten als *sensing and acting*.

Vanuit dit perspectief wil ik kort drie punten uitwerken:

- integraal waarnemen als individueel en vooral collectief leerproces (IK en WIJ kwadranten);
- integraal waarnemen als monitoringsinstrument (HET's kwadrant);
- Integraal waarnemen als ondernemingsinstrument (*emergent property* van de 4 kwadranten).

Integraal waarnemen als individueel en collectief leren

Het integrale waarnemen gaat voorbij het ego. Om een dergelijk waarnemen te oefenen zijn volgens Cohen (2011) de volgende karakteristieken van belang:

- een heldere intentie om jezelf te ontwikkelen;

- een besef dat jij degene bent die verantwoordelijk;
- alles onder ogen durven zien, niets vermijden;
- besef dat je het vehikel ben waarlangs verdere evolutie van de aarde zich ontvouwt;
- dienstbaar zijn aan de ontwikkeling van het geheel.

Mijn punt is dat we allemaal, stuk voor stuk, bekend zijn met het integrale waarnemen, deze houding van de Prins (of Prinses) van het Grote Woud. Allemaal kennen we deze momenten van grotere helderheid, van rust, die soms gepaard gaat met pure opgewondenheid, van waaruit nieuwe stappen genomen kunnen worden. We hebben er toegang toe, soms emotioneel, soms cognitief, soms intuïtief. Ieder heeft zijn of haar eigen ontwikkelpad om er meer vertrouwd mee te raken en er zijn in Nederland legio mogelijkheden en centra die hierbij ondersteunend zijn.

De kunst is om, wanneer we bij elkaar komen om zaken te doen, beslissingen te nemen, een visie op te stellen, dat we dan collectief in dat integrale waarnemen terecht kunnen komen. Senge et al (2004) en Scharmer (2011) noemen dit *presencing*⁹. Dat maakt heel veel verschil voor de output en het mentaal eigenaarschap ervan. Specifieke procesmethodologie onder de noemer *Social Learning* is dan uitermate behulpzaam¹⁰.

Laten we hier gebruik van maken, in de vormgeving van onze bedrijven, onze netwerken, onze *communities of practice*.

De volgende stap in duurzaamheid

Integraal waarnemen als monitoringsinstrument (HET'S kwadrant)

Integraal waarnemen kan worden ingezet als monitoringsinstrument. Door regelmatig de waardesystemen te meten worden veranderingen in waardendynamiek zichtbaar, en ontstaan handvatten voor interventie. Zo mat het Value Centre in Reykjavik al vóór de financiële crisis in IJsland dat het blauwe waardesysteem (orde, afspraken, regels, gezag) haast verdwenen was, waardoor twee individueel gerichte waardesystemen (rood – zelfexpressie ten koste van alles, en oranje – kansen en mogelijkheden zien en pakken) tot een ongelukkige combinatie van financieel poker-spel leidde (Snæbjörn Jónsson, 2012). De gevolgen hebben we gemerkt; achteraf moest de orde weer hersteld worden, ten koste van veel verlies. Denk eens in wat het zou betekenen als we een dergelijk monitoringssysteem op stads- of wijk niveau zouden hebben!

Daar hebben we in Nederland nog maar beperkte ervaring mee. In Vlaardingen is er mee geëxperimenteerd. Behalve een 'dashboard' op top-ambtelijk/bestuurlijk niveau met de belangrijkste waardesysteem gerelateerde indicatoren op een rij, zijn er ook buurtprofessionals getraind om bepaald gedrag waar te nemen (competenties, rechtsboven) vanuit een waardenperspectief, waardoor effectiever beleid en actie-op-straat mogelijk werd (Zuiker, 2011 pers com).

Ook het drijfverenonderzoek dat u hebt ingevuld in de aanloop van deze rede is een voorbeeld van hoe waardesystemen gemonitord kunnen worden en ingezet voor organisatie- of regio ontwikkeling. Van de 100 aanmeldingen voor de rede hebben 35 mensen de moeite genomen hem in te vullen, waarvan er 23 hem ook daadwerkelijk voltooid hebben – waarvoor dank! De uitkomsten ervan kunnen alleen na

kwalitatieve toetsing met de groep goed geduid worden, dus mijn duiding hier ter plekke is onder voorbehoud en uitsluitend bedoeld bij wijze van voorbeeld. Stel dat de 23 aanwezigen een bedrijf of een bewonersvereniging zou zijn, dan zou ik de volgende feedback geven (box 4).

Box 4. Interpretatie van het drijfverenonderzoek (Value Scan) afgenomen onder 23 aanwezigen bij de inaugurele rede – inclusief de kwantitatieve uitslag

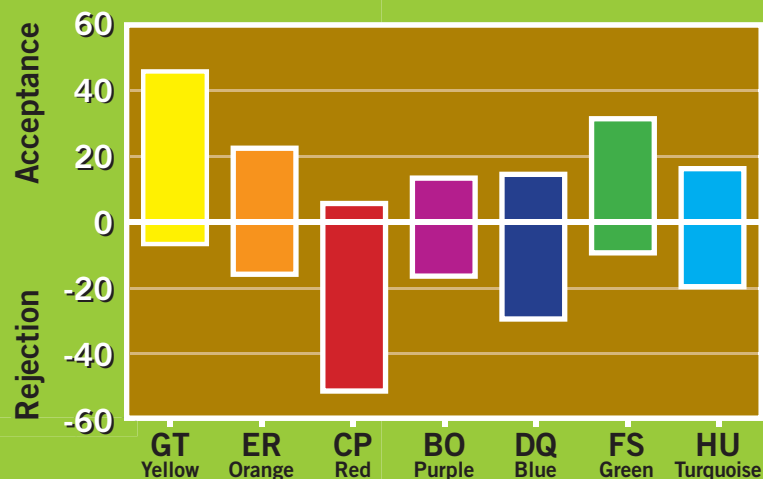
.....

Heel belangrijk is het voor u om vanuit visie te werken (geel), een goede analyse is belangrijk alvorens u aan de slag gaat, u deinst niet terug voor complexiteit en diversiteit, werkt er zelfs graag mee. U bent een zoeker naar waarheid. U deelt deze kennis graag met anderen, werkt ook graag met anderen samen. Daarna gaat u op zoek naar manieren om het praktisch toe te passen (oranje). Waar u een hartgrondige hekel aan heeft is als iemand in de groep alle aandacht voor zichzelf opeist, zich op de borst klopt, en ondertussen veel te kort door de bocht gaat en te snel conclusies trekt (verwerping van rode waardesysteem). U vindt het ook niet fijn als bestaande regels en afspraken de ontwikkeling van nieuwe perspectieven in de weg staan (verwerping blauw). De grote verwerping op rood en in iets mindere mate op blauw betekent dat u als groep mogelijke een probleem en zeker een uitdaging heeft om de inzichten die u heeft daadwerkelijk te laten landen. U ziet wel de noodzaak van het maken van afspraken, maar vindt het lastig om u er aan te houden. Zo mogelijk nog lastiger is het om elkaar aan te spreken op gemaakte afspraken. Daar zit een grote uitdaging voor u als groep.

De volgende stap in duurzaamheid

Groepsoverzicht van waardesystemen van 23 aanwezigen bij de inaugurele rede.

Rejection: mate van verwerping van het waardesysteem.
Acceptance: mate van aanvaarding van het waardesysteem.



Tot slot zijn ook kwalitatieve metingen mogelijk, waarin de waarnemer zichzelf inzet als instrument om een subjectieve inschatting te maken van een situatie of een vraagstelling. Een soort *expert judgement* in het lezen tussen de regels door, voorbij de kennis van lokale cultuur en gedrag – kennis die overigens wel van belang blijft. Op deze manier hebben bijvoorbeeld de EuroConfab Review Teams gewerkt. In het kader van de eerder genoemde conferentie over *Spiral Dynamics integral* en de toepassing daarvan, waarvan de CAH in april 2011 medeorganisator was, is door deze teams feedback is geleverd op 3 Almeerse casussen met een prangende vraag (Bakering, 2011).

Integraal waarnemen als ondernemingsinstrument

Integrale waarneming biedt mogelijkheden tot gericht handelen vanuit het besef dat alle waardesystemen relevant zijn en een vitale bijdrage te leveren hebben. Zo kan de drang van een initiatief of ondernemer om zich te manifesteren worden vertaald in coherente actie. Dat is wat mij betreft ondernemerschap 21^{ste} eeuw. Zo heb ik er zelf mee gewerkt in de ontwikkeling van buurderij Haarlemmermeer-Zuid, een vernieuwend en multifunctioneel plattelandsbedrijf.

De betrokken ondernemers wilden 240 ha inrichten en beheren ten dienste van de verstedelijkende omgeving, in het zogeheten gebiedsontwikkelingsproject Westflank Haarlemmermeer. In de 2200 ha van de Westflank waren 10.000 nieuw te bouwen woningen gedacht, 900 ha 'recreatief groen' en 3 miljoen m³ waterberging – maar voor landbouw was geen enkele plek of rol ingeruimd.

De volgende stap in duurzaamheid

Voor elk waardesysteem stelden de ondernemers en ikzelf (als projectleider) ons de vraag: 'wat zouden anderen ervan zeggen als dit waardesysteem goed bediend werd?' (figuur 10). Vervolgens hebben we heel bewust acties en mijlpalen gekoppeld aan elk van de waardesystemen in en rondom de buurderij, en die regelmatig geüpdatet. Mede daardoor zijn we in staat gebleken om vanuit een schier onmogelijke positie de buurderij tot een strategisch project binnen de gebiedsontwikkeling Westflank te brengen (Remmers, 2011; Remmers en Hoofwijk, 2008 a en b)¹¹. Met andere woorden: integraal werken loont.

Hoe belangrijk het is om goed te weten wat lokaal belangrijk wordt gevonden, is onderstreept door Hamilton (2008). In tegenstelling tot gebruikelijke monitoringsystemen voor duurzaamheid, die meestal indicatoren benutten die via wetenschappelijk onderzoek tot stand zijn gekomen, heeft zij ze op participatieve wijze met de inwoners van Abbotsford ontwikkeld. Dit leidde tot een succesvolle '*Integral Vital Signs Monitor*'. Abbotsford stond bekend als de '*murdercapital of Canada*'. In een participatief proces zijn door betrokkenen vitale indicatoren opgesteld, die vervolgens als richtsnoer zijn gebruikt voor actie en interventie. Zo is Abbotsford nu bekender als de stad waar 'de jeugd telt.'



Checklist ondernemerschap 21ste eeuw			
Waarde syst	Omschrijving	Kernwoord	Wat zouden anderen ervan zeggen als dit waardesysteem goed bediend is?
	fysieke infrastructuur	Fysieke Ruimte	'dat is een aantrekkelijk landschap'
	familie, onderlinge relaties initiatiefnemers, identiteit buurderij (who's in who's out).	Identiteit	'de buurderij hoort bij mij'
	politiek spel, leiderschap, vitale energie: laten zien dat je het doet	Lef	'voor de buurderij heb ik respect'
	organisatie, structuur, afspraken	Vertrouwen	'dat is goed geregeld'
	ondernemerschap, kansen zien en grijpen, financiële technologie, ambitie om eruit te willen springen, exploitatie strategie.	Rentabiliteit	'dit is haalbaar'
	participatie, community building. Kan de buurderij van iedereen zijn? Hoe dan?	Verbinding	'de buurderij verbindt ons, heeft betekenis voor mij'
	overzicht over de complexiteit, weten wat welke prioriteit heeft, echt dingen doen die belangrijk zijn.	Focus	'de buurderij is belangrijk voor de toekomst van de Haarlemmermeer'
	verbinding met het geheel, dienstbaarheid aan het geheel, andere manieren om orde te scheppen (opstellingen bv), vertrouwen in kosmische verbinding.	Groei	'de buurderij laat zien hoe je organisch groeit'



Figuur 10. Checklist ondernemerschap 21^{ste} eeuw: wat zouden anderen ervan zeggen als dit waardesysteem goed bediend werd? Casus Buurderij Haarlemmermeer-Zuid.

De volgende stap in duurzaamheid

7. Drie volgende stappen: de betekenis voor duurzaamheid

Ik heb betoogd dat het denken en doen in duurzaamheid baat heeft bij drie volgende stappen: multi-integraliteit, multi-stage en integraal waarnemen. Wat is nu de betekenis van deze 3 stappen voor duurzame ontwikkeling en eco-effectief ondernemen?

Op de *eerste* plaats plaatst multi-integraliteit onze eigen binnenwereld volledig in het spel van maatschappelijke ontwikkeling, onze eigen zijnskwaliteit is een sleutelfactor in maatschappelijke ontwikkeling. Geen gebiedsontwikkeling zonder persoonlijke ontwikkeling (Walsh, 2010).

Op de *tweede* plaats is het van belang te erkennen dat alle bewustzijnslagen, en alle waardesystemen van belang zijn, alles doet er toe.

Op de *derde* plaats ontstaat een nieuw perspectief op stedelijke vitaliteit. Immers, elk waardesysteem kent een gezonde en een ongezonde expressie. Het vitaliseren van een stad betekent mijns ziens dat de condities gecreëerd worden voor gezonde expressies van elk waardesysteem.

Het rode waardesysteem staat bijvoorbeeld voor individuele expressie, dat kan zich uiten in macht en geweld, maar ook in levenslust en lef om ergens voor te gaan staan, in weerwil van wat anderen zeggen. We noemen dat soms 'een rechte rug houden'.

Op de *vierde* plaats vinden transities richting duurzaamheid niet alleen plaats in elk van de kwadranten, maar ook in elk van de waardesystemen. Het doorgroeien van het ene naar het andere waardesysteem is een transitie op zich, en veronderstelt een eigen dynamiek en aanpak. En dat betekent dat transities zich niet alleen tonen in de omvangrijke en complexe projecten zoals 'de energietransitie', maar ook op hele kleine schaal, in elke actiehabitat. Ook van de buurvrouw drie hoog achter. Vanuit elk waardesysteem zijn duurzaamheidshoudingen en specifieke duurzaamheidsacties te destilleren.

Op de *vijfde* plaats zijn gezonde expressies van waardesystemen uit te lokken door passende condities en uitlaatkleppen te creëren. Daar zijn zogeheten *brokering agents* (Meyer, 2010) belangrijk voor, pendelaars tussen waardesystemen. Dat kunnen individuen zijn of collectieven. We noemen ze ook wel rolmodel, bruggenbouwers, kennismake-laar of kenniswerkplaats. Hun werk krijgt door het besef van *multi-stages* meer richting.

Op de *zesde* plaats kan die *brokering*, die verbinding, ook bedrijfsmatig worden opgepakt. Eco-effectief ondernemerschap ontvouwt zich daar waar een onderneming/initiatief er in slaagt een brug te slaan tussen twee of meerdere waardesystemen, waarbij een groep actoren (burgers, bedrijven, consumenten, ambtenaren) in staat wordt gesteld om door te groeien naar een inclusiever waardesysteem'. Zo ontstaan nieuwe bedrijfsconcepten, nieuwe producten, nieuwe diensten. Ik noem dat '*Value-Based Business Concepts*' (VBBC). Kortom: in waarden-georiënteerd denken zit business¹².

De volgende stap in duurzaamheid

Op de *zevende* plaats blijven icoonprojecten in duurzaamheid (zoals een gebouw, zonnepanelen op het dak van een school), hoe belangrijk en inspirerend ook, piekervaringen in een complex waardensysteem, als niet tegelijkertijd gewerkt wordt aan het verstevigen van de gezonde expressies van minder complexe waardesystemen. Niet voor niets zijn de steden die wereldwijd vooroplopen met duurzaamheid zoals Vancouver en Kopenhagen, steden met een duurzaamheidscultuur (Roorda et al, 2011).

Om een metafoer te gebruiken: thee wordt sneller sterker naarmate het water waarin het zakje komt te hangen heter is (figuur 11). Daarom pleit ik er ook hartstochtelijk voor om de cultuur die de iconen voortbrengt te versterken.

Daarvoor is, op de *achtste* plaats, Integraal Waarnemen nodig. Het zorgt voor een versnelling van maatschappelijke, bedrijfsmatige en individuele ontwikkeling. Het water gaat sneller koken. Daarom ben ik zo blij dat Stichting Duurzame Wijken in samenwerking met de Natuur- en Milieu Federatie Flevoland de ontwikkeling van nieuwe energiecorporaties in Almere kracht bij zetten door een waardenonderzoek. En dat de CAH in de participatieve inrichting en beheer van het Cascadepark momenteel met geavanceerde *social learning* methodieken gewerkt.

Tot slot vragen de voorgaande punten om een sturing vanuit een positie die deze complexiteit omvat. Het vraagt dus nogal wat van ons.



Figuur 11. Zoals thee sneller sterker wordt naarmate het water waarin het zakje komt te hangen heter is, zo wordt duurzaam handelen sneller zichtbaarder en tastbaarder naarmate een cultuur van duurzaamheid gevoed wordt.

De volgende stap in duurzaamheid

8. Back to business

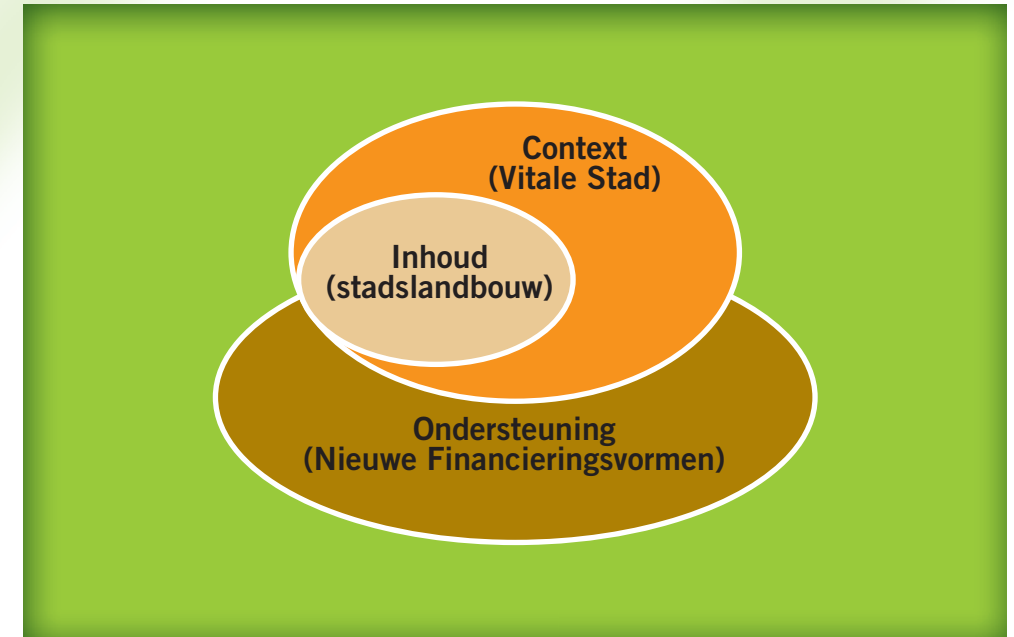
U vraag zich misschien af: is het nu echt noodzakelijk dat we het zo ingewikkeld maken op de hogeschool? Zo abstract en theoretisch? Laat me dan een misverstand uit de weg ruimen: hogescholen zijn niet bedoeld om zaken simpeler voor te stellen dan ze zijn. Wij moeten wel degelijk snappen hoe een en ander in elkaar zit en daar hoort ook een begrip van fundamentele en conceptuele zaken bij. Het conceptuele perspectief dat we aanleggen, maakt immers ontzettend veel uit voor wat we in de praktijk doen, laten en herkennen.

Wat we anders doen dan een universiteit is dat we vervolgens de zaak praktisch maken. Voor een hogeschool geldt misschien nog wel sterker dat het geleerde ook daadwerkelijk belichaamd behoort te worden, niet alleen intellectueel, maar ook in handelingsvaardigheden, emotie en daadkracht¹³.

9. Lectoraatsdomeinen en werkwijze

Vanuit de achtergrond van dit lectoraat zullen we ons inhoudelijk bezig houden met de betekenis van landbouw en voedsel voor een vitale stad.

Dit zal worden uitgewerkt in 3 verschillende domeinen: **Stadslandbouw**, **Vitale Stad** en **Nieuwe Financieringsvormen** (figuur 12).



Figuur 12. De drie domeinen van het lectoraat 'eco-effectief ondernemen in een stedelijke omgeving'

De volgende stap in duurzaamheid

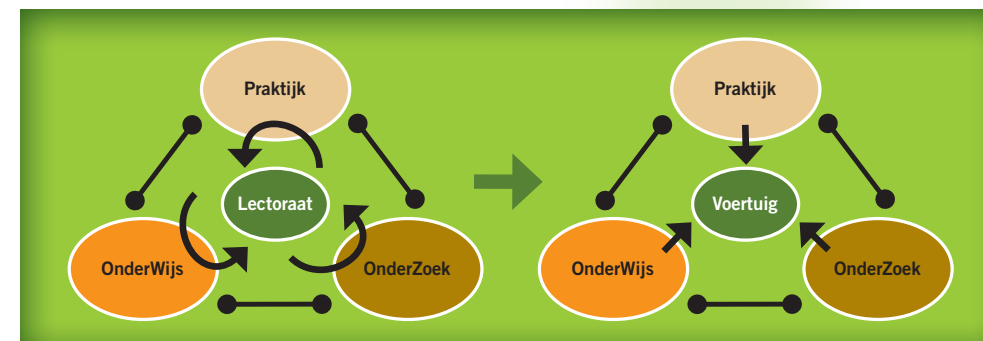
Het domein **Stadslandbouw** heeft een sterk inhoudelijke focus; het domein Vitale Stad genereert de context waarbinnen die inhoud tot wasdom kan komen. Ze passen in elkaar als een hand in een kom, of anders gezegd, de inzichten die het domein **Vitale Stad** oplevert (de hamer), helpen de producten van het domein Stadslandbouw sneller te realiseren (de spijker). Het domein **Nieuwe Financieringsvormen** ten slotte buigt zich over de economische mechanismen die maken dat er levensvatbare, niet alleen op subsidie draaiende stadslandbouw bedrijvigheid ontstaat, mechanismen die meerdere (economische) waarden verbindt. Het zoekt naar nieuwe relaties tussen investeringen en rendement.

De lectoraatsdomeinen zullen opereren op een *Community of Practices*-achtige wijze. Dat wil zeggen dat praktijkcasussen de motor vormen waar omheen activiteit georganiseerd wordt: hetzij onderzoek, hetzij katalyserende workshops en andere ondersteuning om de praktijkcasus verder te brengen. De lectoraatsdomeinen hebben de uitdrukkelijke taak om te verbinden tussen de partijen die meedraaien in de activiteiten van het lectoraatsdomein en om een hoog aspiratieniveau te bewerkstelligen. Het is de bedoeling dat deze coördinatie zoveel meerwaarde oplevert, dat die in zichzelf als een eco-effectieve activiteit kan worden gelabeld: *we walk our talk*.

Het lectoraat zal zich in eerste instantie vooral bezig houden met Almere, om meerdere redenen. Ten eerste is de CAH een nog piepjonge hogeschool, die graag een bijdrage wil leveren aan de plaats waar ze gevestigd is. Ten tweede is Almere een stad met ambitie en uitdagingen op het vlak van duurzaamheid en eco-effectief ondernemen. Er ligt meer dan genoeg stof om de tanden in te zetten.

Taak en werkwijze van het lectoraat

Lectoraten zijn in het leven geroepen om de onderzoekscapaciteit van hogescholen te versterken. Lectors behoren zich bezig te houden met het vergroten van de kennis van docenten, en met een kenniskring toegepast onderzoek te realiseren dat relevant is voor de praktijk en het onderwijs. De lector verbindt aldus onderzoek, onderwijs en praktijk. Dat is een forse doelstelling en ook risicovol, zeker gezien het feit dat ik werk vanuit een 50% aanstelling. Alleen al uit praktische overwegingen ben ik dan ook erg geïnteresseerd in mechanismen om 'werk met werk' te maken. Ook onderwijs en praktijk zijn daar bij gebaat; reguliere activiteiten kunnen zo dienstig zijn aan meerdere doelen tegelijk. Tegelijk denk ik dat de volgende stap in duurzaamheid, zoals ik zojuist heb toegelicht, ook vraagt om mechanismen die bruggen slaan, en het theewater voor eco-effectief ondernemen laten koken. Ik noem die mechanismen de *voertuigen* voor actie-onderzoek. Deze voertuigen richten de activiteiten van de betrokken partners naar een hoger en overkoepelend doel (figuur 13).



Figuur 13. Lectoraat in beweging: van winkelier van onderdelen van de maaltijd (OnderWijs, OnderZoeK, Praktijk), tot mede-ontwikkelaar van een overkoepelend gerecht.

De volgende stap in duurzaamheid

In alle lectoraatsdomeinen zoeken we daarom samenwerking met andere organisaties, om kennis, kunde en menskracht te bundelen. Ook met Windesheim, onze collega-hogeschool hier in Almere. We kunnen het immers niet alleen, we willen het ook niet alleen doen. Mijn rol als lector zie ik als die van een container, een *space-holder* of een *scope*-houder: ik houd de visie breed en de koers recht, opdat anderen in het diepe kunnen duiken.



10. Lectoraatsdomein Stadslandbouw

Het kenmerkende van stadslandbouw is dat het multifunctioneel, sector overstijgend en schaalverbindend is. Deze lokale productie is niet gebonden aan één schaal, omvang of uitingsvorm; het kan variëren van particuliere moestuinen, verticale productie op stadsmuren tot *high-tech* industriële kassen die warmte leveren aan nabijgelegen woonwijken. Vanuit een lokale focus levert stadslandbouw producten en diensten die aansluiten bij de behoeften van de stad en de stedeling.



Het voertuig voor actieonderzoek in het lectoraatsdomein stadslandbouw heet het Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere (OSA). In het Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere wordt voor de term stadslandbouw gekozen, omdat deze term in Almere het meest uitnodigt tot associaties en nieuwe, multifunctionele (bedrijfs-) concepten. Vanuit het besef dat telkens weer opnieuw onderzocht dient te worden wat de meest passende vorm van stadslandbouw is die in een bepaalde context ontwikkeld wil worden.

Juist omdat de keuze voor de term stadslandbouw tot op zekere hoogte arbitrair is, is het goed om even stil te staan bij de ontwikkeling waar stadslandbouw een uitkomst van is.

Stadslandbouw, what's in a name?

Eigenlijk is stadslandbouw een rare term, want als stadslandbouw bestaat, bestaat dan ook een plattelands landbouw? *Rural agriculture*, als een boer dit hoort, lacht hij zich krom. Zo evident als landbouw is op het platteland, zo onbekend is land-

De volgende stap in duurzaamheid

bouw in stedelijke context. Blijkbaar maakt de plek waar een en ander zich afspeelt uit voor het karakter van de productie. Maar wat is dan het verschil? Om dat te begrijpen moeten we even terug naar de ontwikkeling van landbouw in plattelandsgebieden. Ik ga daar in grote stappen doorheen. De grondtoon daarvoor vormt het opvoeren en zekerstellen van de voedselproductie, sinds de tweede wereldoorlog een grote prioriteit. De modernisering van de landbouw leidde tot steeds grotere, gespecialiseerde en hoogproductieve bedrijven, in toenemende mate producerend voor anonieme wereldmarkten.

Stadslandbouw in Nederland kan in mijn visie het best gezien worden als de volgende stap in een ontwikkeling die sinds de jaren 70 zich heeft ingezet, als antwoord op deze modernisering en rationalisering van de landbouw. In de jaren 70 en 80 van de vorige eeuw ging het vooral over nieuwe, biologische productiemethoden, teneinde landbouw weer her te verbinden met de ecologische processen waar ze oorspronkelijk uit voortkomt, en de specifieke kwaliteiten van de plek waar geproduceerd wordt. Dat leidde onder meer tot de herontdekking van talloze streekproducten, onder de vlag van endogene en regionale ontwikkeling (Van der Ploeg, 1994). De tweede golf stamt uit de jaren 90 van de vorige eeuw en de jaren 10 van deze eeuw, toen werd ingezien dat landbouw tevens een aantal diensten produceert die ogenschijnlijk buiten het directe domein van de landbouw liggen, maar wel door de samenleving gewaardeerd en betaald kunnen worden: zogeheten eco-systeemdiensten (schoon water, waterberging, landschap), mogelijkheid tot zorg, recreatie, educatie, enzovoort). Landbouw was niet meer louter voor voedselproductie, maar is een veelzijdige, economische en sociale activiteit, met een meerwaarde voor de samenleving op tal van terrein. Dit leidde tot de bloei van verbrede landbouw, geconcentreerd op het platteland.

Stadslandbouw is te zien als de derde modus van her-verbinding van landbouw, namelijk die met de ‘bewoonde wereld’ (figuur 14). Landbouw is in de moderniseringsjaren stap voor stap uit steden, dorpen en regio’s verdreven (vaak met goede redenen overigens, denk aan stankoverlast); productie en consumptie van voedsel zijn volledig uiteengeslagen. Carolyn Steel (2011) heeft dat uitermate beeldend beschreven. Voedselwetenschappers als Tim Lang (Land et al, 2009) betogen met vuur welke negatieve impact deze ont koppeling heeft voor de volksgezondheid en de robuustheid van het voedselsysteem. Sinds midden jaren 10 beginnen stedelingen in Nederland in te zien dat landbouw in een urbane context meerwaarde kan hebben voor stedelijke ontwikkeling. Daarmee wordt landbouw een instrument voor stedelijke ontwikkeling.

Tijdvak	Herverbinding met		
	Natuur	Met mens	Met stad
jaren 1960-70	Biologische en organische landbouw		
jaren 1980-2010		Multifunctionele landbouw	
jaren 2000 -			Stadslandbouw

Figuur 14. Antwoorden op de doorgaande landbouwmodernisering en rationalisering voedselsysteem.

De volgende stap in duurzaamheid



Wereldwijd speelt de grote trek van het platteland naar urbane gebieden een grote rol in de toenemende belangstelling voor stadslandbouw. Voedselzekerheid voor de stedelijke bevolking is een belangrijk thema. De FAO, die traditioneel gericht is op landbouw en voedsel in rurale gebieden, is zich in toenemende mate bewust van landbouw in de stedelijke context (pers com Julien Custot, *Food for Cities Programme* FAO, 2011). De *Resource Centres on Urban Agriculture and Food Security* (RUAF; www.ruaf.org), een wereldwijd stedelijk netwerk van wetenschappers, *practitioners* en *policymakers* die de afgelopen 10 jaren *urban farming* hebben onderzocht en ontwikkeld, is hier agenda-settend in geweest (Zeeuw, 2011). Het was dan ook een eer dat RUAF haar 10 jarig bestaan vierde met een congres in Almere, in samenwerking met dit lectoraat.

Stadslandbouw valt dus aan de ene kant te bezien als het huidige ‘kroonjuweel’ van de her-verbinding van landbouw met de samenleving, in sociaal, economisch en ruimtelijk opzicht, en als een epigoon van ‘*place based development*’: ontwikkeling die op basis van lokale sociale en natuurlijke hulpbronnen specifieke antwoorden biedt op de uitdagingen van een gegeven plaats (Marsden, 2011; Horlings et al, 2010). Toch vind ik het ook belangrijk om te noemen dat grootschalige, intensieve productievormen wel degelijk onderdeel kunnen uitmaken van stadslandbouw. Het sluiten van ecologische kringlopen middels industriële ecologie kan een belangrijke manier zijn om uiteenlopende bedrijfstakken te koppelen. Transforum heeft de afgelopen jaren hier een punt van gemaakt en mijns inziens terecht. De meest voor de hand liggende en bekendste is de benutting van warmte uit kassenproductie voor de energiehuishouding van woonwijken. Uit het werk van Transforum is de term Metro-

politane Landbouw gekomen, dat conceptueel in potentie inclusiever is dan stadslandbouw¹⁴. Ook rondom *Metropolitan Agriculture* is een globaal netwerk van steden gegroeid, waarmee de CAH in contact staat.



Wat mijns inziens belangrijker is dan een exacte definitie van stadslandbouw dan wel metropolitane landbouw of nog anders, is het in ogenschouw houden van het *doel* dat het dient. Om vervolgens te bekijken in welke *vorm* landbouw en voedsel het meeste bijdragen aan stedelijke ontwikkeling. Deze volgorde – eerst doel, dan vorm - is belangrijk, omdat de integrerende potentie van stadslandbouw (inhoudelijk en procesmatig) soms ten onder gaat aan gesteggel over vorm, waardoor het doel (en de resultaten uit het zicht verdwijnen)¹⁵.

Ik geloof dat het van groot belang is om het doel zo integraal en inclusief mogelijk te kiezen en vervolgens concreet te maken welke subdoelstellingen relevant en werkzaam zijn. Het meest inclusieve doel is wat mij betreft het *versterken van stedelijke vitaliteit*, in al haar diversiteit. Voor specifieke contexten is het raadzaam een daaronder vallend subdoel te kiezen, om krachten te bundelen en partijen bij elkaar te brengen. Zo bleek dat in steden als Toronto en Vancouver gezondheid de trigger voor samenwerking te zijn. In sommige metropolen in ontwikkelingslanden is het garanderen van voedselzekerheid (als onderdeel van stedelijke vitaliteit) zó urgent dat dat het beter fungeert als *convenor* van partijen. Conclusie: we moeten elke keer weer opnieuw onderzoeken welke vorm van stadslandbouw in een bepaalde context het meest geëigend is.

De volgende stap in duurzaamheid

In de Almeerse context benutten we tot nu toe de term stadslandbouw. En 'we' dat is het Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere. In deze stad lijkt dat de term te zijn die de grootste rijkdom aan associaties oproept (zie figuur 15). En toch zullen we elke keer weer opnieuw moeten aangeven waar we het over hebben.



Figuur 15: Stadslandbouw is verbonden met een grote diversiteit aan thema's

De geboorte van OSA

Het Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere (OSA) is geboren onder het gesternte van de *Economic Development Board Almere* (EDBA), die in het licht van de enorme uitdagingen van Almere (verdubbeling van de stad in 2030, 100.000 banen erbij), zocht naar business cases om die uitdagingen op duurzame wijze het hoofd te bieden.

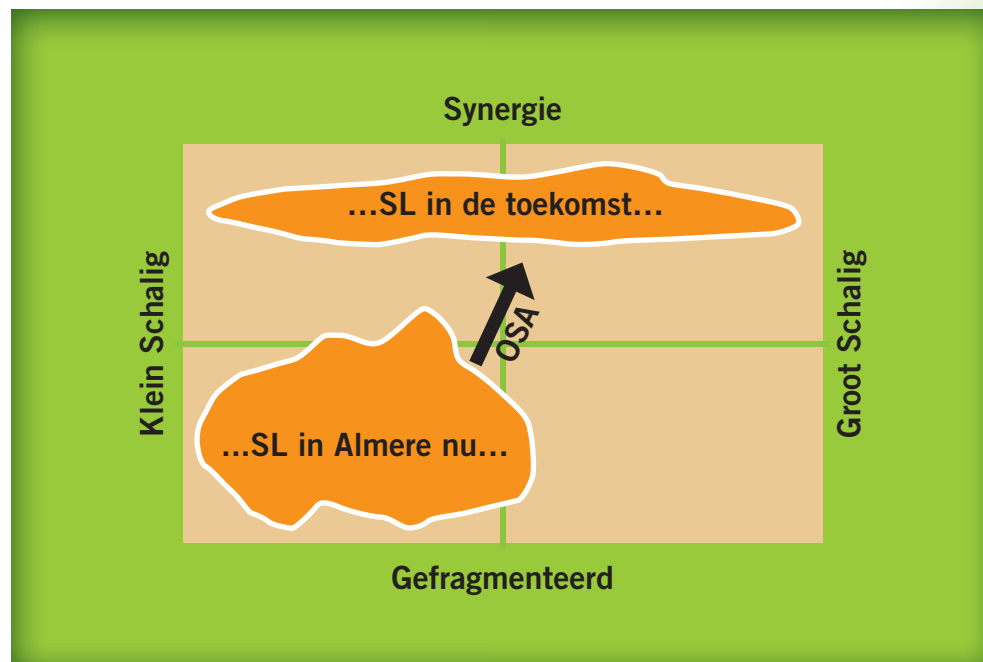
OSA is gestart als samenwerkingsverband tussen het CAH lectoraat, het Praktijkonderzoek Plant en Omgeving van Wageningen Universiteit in Lelystad (WUR-PPO), Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland (OMFL) en ingenieursbureau Witteveen+Bos. Het staat open voor andere partijen. In mei 2011 is een intentieverklaring ondertekend met genoemde partners en burgemeester Jorritsma van Almere, namens de EDBA.

Met OSA willen we voortbouwen op de traditie van stadslandbouw die Almere inmiddels heeft: in ruimtelijk opzicht is er al op geanticipeerd in het stedenbouwkundig ontwerp van de stad. Het Stadslandgoed De Kemphaan, met de stadsboerderij van Tom en Tineke Saat, is landelijk één van de eerste voorbeelden van het herverbinden van stad en platteland. Graag werken we samen met andere voortrekkers en pleitbezorgers van stadslandbouw in Almere, zoals Stichting Stad en Natuur, Stichting Vrienden van de Stadslandbouw en Vereniging Buitenstad¹⁶.

We willen ook graag de impact en betekenis die stadslandbouw voor de stad Almere heeft vergroten. Er is een oceaan aan mogelijkheden in Almere, maar ook een grote behoefte aan business cases, waarin stadslandbouw (in al haar varianten) op renda-

De volgende stap in duurzaamheid

bele wijze de vitaliteit van de stad voedt. Hoewel de gemeente zeer positief staat tegenover stadslandbouw, ontbreekt het nog aan coherent ondersteunend beleid. Ook de uitwisseling van kennis, ervaring en *best practices* behoeft versterking. Kortom: stadslandbouw ontwikkelt zich in Almere gefragmenteerd en langzaam, er is meer realisatie mogelijk met meer coördinatie. Die rol wil OSA oppakken. Zie figuur 16.



Figuur 16. De weg van stadslandbouw (SL) in Almere: van fragmentatie en low impact naar synergie en realisatie

Deze coördinatiebehoefte is niet specifiek voor Almere overigens, het speelt wereldwijd, op alle schaalniveaus (Mougeot, 2011; Serena en Veldhuizen, 2011). We staan in contact met diverse steden in Nederland en elders in de wereld waar nieuwe mechanismen om hier verandering in aan te brengen worden uitgedokterd, zoals in Detroit-Michigan in de VS. De Almeerse ervaringen zullen we internationaal spiegelen en versterken.

Het ontwikkelcentrum zal een portfolio-benadering nastreven (figuur 17). Dat betekent dat we heel concreet en praktisch met concrete business cases aan de slag gaan. En dat we op een strategisch niveau samenhang tussen deze business cases onderling en de ondersteunende condities in de bredere context willen organiseren, zodat niet voor elke business case het wiel opnieuw hoeft te worden uitgevonden. Een Stedelijke Voedsel Strategie, al dan niet ondersteund door een lokale *Food Policy Council*, is daarvoor een belangrijk instrument, zo leert de ervaring in steden als Toronto, Vancouver en Bristol. Internationale ervaring leert ook dat het een zaak van lange adem en vasthoudendheid is – en van inzicht in het lokale 'food web'. Alleen al daarvoor is veel praktijkgericht onderzoek nodig (Carey, 2011).

De kennis- en leeromgeving stelt de ontwikkelteams van de diverse business cases in staat om van elkaar te leren en sneller resultaten te boeken. Zo worden ook de capaciteiten en competenties voor de langere termijn ontwikkeld.



De volgende stap in duurzaamheid



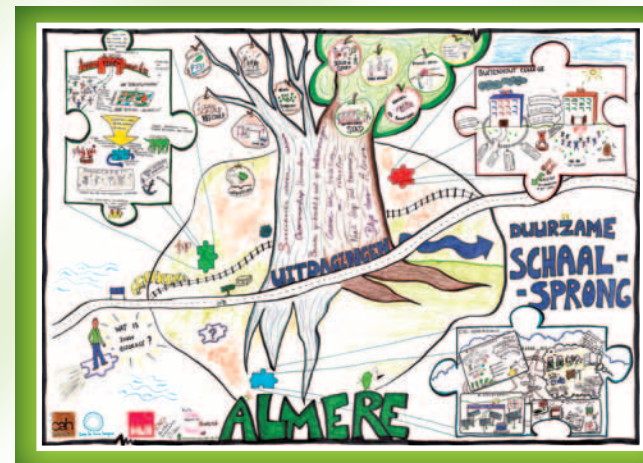
Inmiddels lijken de eerste middelen voor OSA beschikbaar te komen om echt van start te gaan. Een plan van aanpak om tot een Stedelijke Voedsel Strategie voor Almere te komen is in de maak. Met een aantal projecten zijn we al bezig: ontwikkelstrategieën voor stadslandbouw in Almere Oosterwold (Jansma et al, 2011), de biogasringleiding die Almeerse wijken wil voorzien van biogas (project OMFL), en een studentenonderzoek naar de mogelijkheden voor stadslandbouw op de Overgooise Strook in Almere Haven (Braakhuis, 2012).

De volgende stap in duurzaamheid

11 Lectoraatsdomein Vitale Stad

Een Vitale Stad, zo luidt de hypothese van dit lectoraatsdomein, is een stad waarin de bewoners (burgers, bedrijven, instellingen) in staat zijn om steeds nieuwe stappen te zetten om hun bijdrage aan en zorg voor de leefomgeving te vergroten – elk binnen zijn/haar mogelijkheden.

Vanuit deze hypothese zijn in de context van de EuroConfab (april 2011) drie Almeerse casussen aangezocht en voorbereid die met een brandende ontwikkelvraag zaten. De deelnemers aan de conferentie, allen werkend vanuit een integraal waardedreven ontwikkelingsperspectief, hebben zich over deze casussen gebogen, in Almere Buiten, Almere Poort, en Almere Haven (Bakering, 2011; zie ook figuur 18). De feedback die zij leverden is heel positief ontvangen door de casushouders. Als resultaat daarvan onderneemt het VMBO Buitenhoutcollege in Almere Buiten samen het stadsdeel Buiten stappen om met lokale partijen een plan van aanpak uit te werken, dat er naar streeft de ontwikkeling van het VMBO bij te laten dragen aan de ontwikkeling van het stadsdeel, en vice versa. In Almere Haven heeft woningbouwcorporatie De Alliantie de renovatie van badkamers en keukens in 60 huurwoningen zodanig aangepast dat bewoners meer keuzevrijheid krijgen en ook meerdere mogelijkheden om bij te dragen in de kosten, financieel of anderszins. In Almere Poort is het gesprek over de 'governance' van het stadsdeel gestimuleerd; na veel aandacht voor de fysieke kanten van deze *Cradle to Cradle* wijk heeft de wijk behoefte aan een stap naar nieuwe vormen van collectiviteit en identiteit. De CAH neemt nu deel aan de participatieve inrichting en beheer van het Cascade Park.



Figuur 18. Grafische oogst van het onderzoek aan drie Almeerse casussen, in het kader van de EuroConfab 2011 in Almere (CAH Almere en Centre for Human Emergence Nederland). Oogstteam: Sharona Ceha, Rosa Lucassen, Marieke van der Velden, Frederike Vos, Bente van Alphen, in opdracht van Programma LvDO, Agentschap NL en URGENDA Platform voor Duurzame Gebiedsontwikkeling.

De ervaring van de Almeerse Case Studies van de EuroConfab leert dat de succesvolle doorontwikkeling van een wijk momenteel lijkt af te hangen van enkele bezielde individuen. Zij bespelen vaak meerdere 'schaakborden', en koppelen zo inspiratie, belangen, doelstellingen. Dat maakt duurzaam Almere kwetsbaar. De stad heeft baat bij een cultuur en een structuur waar betekenisvolle nieuwe initiatieven als vanzelf op kunnen aanhaken en aan voortbouwen, op een manier die waarde toevoegt. Het is een dynamiek die het vermogen van individuen en organisaties prikkelt om integraal samen te werken, ten gunste van duurzame, vitale stadsontwikkeling. Die de stad helpt in haar groei van adolescentie (Berg et al, 2007) naar volwassenheid.

De volgende stap in duurzaamheid

Het onderzoeksvoertuig

Het voertuig waarlangs deze cultuur en structuur kan worden gerealiseerd draagt als werktitel DOEN: eco-effectief werken en leren.

In dit werkatelier worden concrete uitdagingen en taken waarvoor gemeente, instellingen en bedrijven zich gesteld zien opgepakt en uitgewerkt, in een leercontext die de inzichten uit het integrale waarnemen benut. Deelnemers formuleren uitdagingen en actieplannen om daar aan te gaan werken. Gedurende de looptijd van het atelier komen de deelnemers volgens een nader te bepalen ritme bij elkaar voor reflectie, verdieping en synergie. CAH docenten uit de kenniskring van het lectoraat nemen deel, om ondersteunend actieonderzoek te verrichten. Idealiter ontwikkelt zich in de loop der tijd een *Integral Vital Signs Monitor*, zoals ook in Abbotsford (Canada) ontstaan is (Hamilton, 2008)¹⁷.

Doel is om de krachten te bundelen door op een beperkt aantal plekken in de stad aan de slag te gaan. Zo ontstaat de meeste synergie tussen de deelnemers, en de brandende vragen die ze hebben. Almere Poort heeft als vanzelfsprekend onze grote belangstelling, omdat we daar gevestigd zijn. Dat is onze natuurlijke actiehabitat.

We zijn momenteel in gesprek met de gemeente Almere over samenwerking in DOEN met de gemeentelijke beheerdienst, en duurzaammere.nl. DuurzaamAlmere.nl is de voorpost van het Nationaal Centrum voor Duurzame Gebieds Ontwikkeling, met Almere als een levende *showcase* van duurzame en zich doorontwikkende praktijken. Werkatelier DOEN is een gerichte manier om die doorontwikkeling een boost te geven, op een selectief aantal 'hubs' in de stad.

12. Lectoraatsdomein: Nieuwe Financieringsvormen

Tot slot, maar zeker op de laatste plaats, het lectoraatsdomein Nieuwe Financieringsvormen. Een uiterst belangrijk en actueel domein. We willen het als volgt op pakken.

Wanneer individuen en collectieven doelen nastreven die groter zijn dan hun directe belang, is het noodzakelijk dat ook financieringsstromen opnieuw worden uitgedacht. Bekende en kleine voorbeelden zijn adopteer een appelboom constructies, streekrekeningen, donaties enz., maar wellicht ook nieuwe hypotheekvormen, een andere inschatting van gezondheidsrisico's en – kansen, enz. Het lijkt erop dat niet alleen voor het voedsel geldt dat kortere, vertrouwde ketens de toekomst hebben, het geldt evenzeer voor financiële ketens. Er is veel expertise in ontwikkeling in Nederland – denk aan het netwerk van de *Economy Transformers*, het *Sustainable Finance Lab* onder leiding van Herman Wijffels, *Slow Money*, en de rendementsbenadering Stichting GIDO). Het is belangrijk dat deze kennis beschikbaar komt voor de CAH en voor Almere.

Juist omdat mogelijkheden voor vernieuwende relaties tussen investering en rendement het meest zichtbaar en tastbaar worden in een concrete context, met herkenbare verbindingen tussen actoren die geld (of een andere investering) inleggen en actoren die die investering productief maken, is het de bedoeling dat ze ontwikkeld worden rondom de tastbare pilots en *businesscases* uit het domein stadslandbouw en vitale stad. We beginnen dus op kleine schaal.

De volgende stap in duurzaamheid

13 Tot slot



Eco-effectief ondernemen is dus een zeer blijde, vrolijke optimistische manier van werken. Niet alleen blij omdat er een mogelijk nieuw toekomstperspectief in het verschiet ligt dat geweldig is, zoals een prachtig opnieuw ontworpen fabriek a la Ford fabrieken in VS, maar ook blij als een fundamentele houding, waarmee de dingen worden gedaan.

Hier past geen zuringheid bij.

Hier past een verlangen bij om te delen met anderen, een nieuwsgierigheid naar wat de ander te bieden heeft, een openstaan voor de wereld, kritiek kunnen velen, bestaande routines opnieuw tegen het licht durven houden.

Dat vraagt dus nogal wat, dat is niet zomaar iets dat we alle dagen hebben en het zal ook niet zonder slag of stoot gaan. Het zal stap voor stap gaan. Maar met dit vertrouwen, met dit open gebaar, 'ik weet het niet', denk ik dat het ons gaat lukken. Ik geef er alles voor, om met u te ontdekken wat het is.

14. Dankwoord



Ik heb de CAH leren kennen als een zeer dynamische, open organisatie, met een hart dat klopt van opwinding en nieuwsgierigheid. Ik ben onder de indruk van de voortvarendheid waarmee de CAH zaken oppakt en richting geeft, zowel de docenten als het bestuur. En ik kan hetzelfde zeggen van de stad Almere: wat een potentie! Ik heb heel veel gedreven en bijzondere mensen ontmoet.

Ik dank de CAH ook enorm voor de gastvrijheid waarmee ik ontvangen ben, zowel in Almere en Dronten, en het vertrouwen om mijn benadering van eco-effectiviteit te kunnen ontwikkelen. Naar de andere CAH lectoren, mijn directe collega's, wil ik graag zeggen: ik heb het gevoel dat we erg complementair zijn en zie er naar uit daar samen met jullie meer vruchten van te plukken.

In mijn eerste lectoraatsjaar ben ik veel 'buiten' de CAH bezig geweest. Nu kon dat ook moeilijk anders, we zaten in een barak in Almere Poort waar mijn werkplek al heel snel nodig was voor andere zaken – niet te vergelijken met ons prachtige onderkomen nu. Ik hoop het komende jaar de contacten met de docenten te intensiveren. We hebben begin oktober een mooie bijeenkomst gehad met de kenniskring-in-ontwikkeling: Edgar, Willieanne, Sonja, Brigitta, Frank, Els en Merijn, ik zie er naar uit om die samen met jullie verder vorm geven.

Ik vind het een enorme eer en cadeau om vanuit mijn rol als lector een aantal lijnen waar ik de afgelopen 20, 25 jaar mee bezig ben geweest, te bundelen. Ik ben door zoveel mensen geïnspireerd en heb van zoveel geleerd, dat het ondoenlijk is iedereen te noemen. Ik houd het bij deze: Jan Douwe van der Ploeg, Roelof Oldeman,

De volgende stap in duurzaamheid

Eduardo Sevilla Guzmán, mijn collega's in LandNet, en in Synnervate, en Centrum Venwoude als plek waar ik veel van mezelf heb ontdekt: Mauk, Mireille: veel dank.



Tot slot mijn gezin. De afgelopen weken hebben jullie gezien hoe ik aan het worstelen was met deze rede. Het is zo fijn om jullie als spiegel te hebben. Titia, dank je voor je steun, je liefde en je openheid. Boris en Pepijn: ik ben zo trots op jullie. En nu weten jullie ook waarom papa jullie zo graag voorleest: hij leert er namelijk zelf een hoop van!

Noten

¹ Ik maak hier dankbaar gebruik van de inzichten van Jun Po Denis Kelly Rosh, www.mondozen.org

² De onderwerpen betroffen: 1, Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere (OSA) als katalyserend intermediair in internationaal perspectief; 2, Bouwstenen voor een Stedelijke Voedsel Strategie; 3, Nieuwe 'urbal' business cases: bussen rijden en woonwijken functioneren op agrarisch bio-gas; 4, De rol van burgers in de ontwikkeling van stedelijk voedsel en groen; 5, Almere Poort en Cascade Park– de volgende stap in de ontwikkeling van de 'thuishaven' van de CAH.

³ Zo heeft het lectoraat twee inhoudelijke internationale conferenties georganiseerd in Almere. De één vond plaats op 19-20 mei 2011 en vatte 10 jaar ervaring met stadslandbouw wereldwijd samen onder de noemer *Urban Agriculture for City Resilience*, en werd georganiseerd in samenwerking met RUAF – een wereldwijd netwerk voor stadslandbouw (zie *Urban Agriculture Magazine* no. 25 voor de belangrijkste bijdragen aan de conferentie, www.ruaf.org of www.os-almere.nl). De andere conferentie, de EuroConFab, richtte zich tussen 7 en 10 april 2011 op de toepassing van integrale waardengedreven ontwikkeling vanuit het perspectief van *Spiral Dynamics integral*, en bracht practitioners uit Europa en Noord-Amerika bijeen. Deze hebben zich op uitnodiging van het lectoraat onder andere gebogen over een drietal Almere casussen. Zie ook Remmers en Van Oost (2011).



De volgende stap in duurzaamheid

⁴ De Community of Practice Oneindig Laagland (Agentschap NL), geënt op C2C in gebiedsontwikkeling, en waarin ook de gemeente Almere participeerde, ondervond dat aan den lijve (Vries et al, 2010, 2010)

⁵ Met deze benadering bouw ik voort op diverse wetenschaps- en praktijkbenaderingen die de afgelopen decennia zijn ontwikkeld en die de co-evolutie van cultuur en natuur tot uitgangspunt nemen. Een aantal daarvan zijn ook direct relevant voor het eco-effectieve ondernemen in een stedelijke omgeving en de rol van landbouw en voedsel daarin (deels al eerder genoemd in hoofdstuk 3): naast C2C zijn dat *biomimicry*, permacultuur, *agroecology*, *Continuous Productive Urban Landscapes*, *bioregionalism*, organische stedenbouw, *transition towns*, *slow urbanism*, de spontane stad, gebiedsontwikkeling, ontwikkelingsplanologie vs toelatingsplanologie. In veel van deze benaderingen wordt de co-evolutie van mens en cultuur benadrukt en veel ervan bevatten nadrukkelijk ook handvatten en methoden hoe mensen van divers pluimage een rol en eigenaarschap te bezorgen in projecten en programma's. Toch plaats ik ze voor deze gelegenheid wel in de rechterkwadranten, omdat de primaire aandacht uitgaat naar het ontwerp, inrichting en beheer van de fysieke buitenwereld. De aanvullende stap die ik hier zet is het opnemen van *interiority* als een expliciet en fundamenteel werkterrein om impact en *leverage* te veroorzaken.

Het gaat ook te kort door de bocht om C2C als louter technocratisch af te schilderen. Het waardensysteem waar vanuit de harde tastbare wereld wordt benaderd, is tamelijk inclusief, met een nadrukkelijk appel op persoonlijk motivatie en ego-overstijgend belang, getuige de volgende citaten:

- “We laten de aarde (...) niet achter, maar blijven er. Als we dat gaan inzien, kunnen we weer echte ‘aardbewoners’ worden.” (Braungart en McDonough, 2002: 111).

- ‘De oplossing ligt niet in het verkleinen van industrieën en systemen zoals voorstanders van efficiency beweren, maar in het groter en beter ontwerpen van deze industrieën, zodat ze de wereld weer aanvullen, herstellen en voeden. De ‘juiste dingen’ die fabrikanten en industrie moeten doen, zijn dus dingen die tot een positieve groei leiden, tot meer niches, meer gezondheid, meer voeding, meer intelligentie en meer overvloed voor onze generatie wereldbewoners en de generaties na ons.’ (op cit, p. 97)

Opnieuw: het punt dat ik wil maken is dat de innerlijke dimensies geen expliciet onderdeel vormen van ontwerp en proces.

⁶ Een focus uitsluitend op de rechterkwadranten is technocratisch, een focus uitsluitend op de linkerkwadranten is sociocratisch en navelstaarderij. In bredere zin gaat het om de balans tussen de linker- en rechterkwadranten. Interessant in dezen is het onderscheid dat Horlings et al (2010) aanbrengen tussen de *bio-economy* en de *eco-economy*. Zij stellen dat bio-economische ontwikkeling zich hoofdzakelijk richt op het optimaliseren van ecologische feedback loops en de inzet van ecologische techniek voor industriële processen (bio-engineering). Echter, niet gebonden aan tijd of schaal, losgezongen van specifieke cultuur, en niet gericht op het creëren van meerwaarde anders dan economische en ecologische output. Dit is, in essentie, een eco-efficiënte, technocratische benadering, te plaatsen in Wilbers' rechterkwadranten. De *eco-economy* ontwikkelt juist plaats- en tijdgebonden oplossingen voor ecologie, economie én samenleving, en scharen daar ondermeer de door mij genoemde aan C2C verwante benaderingen onder. De eco-economie is er juist zeer op gebrand om uiteenlopende waarden in een regio te creëren en te verbinden en het overkoepelende doel scherp in de gaten te houden waar de diverse ondernemingen en activiteiten aan bijdragen. Dit is, in essentie, een eco-effectieve, inclusieve

De volgende stap in duurzaamheid

benadering. Horlings et al (2010) al stellen de eco- en de bio-economie tegenover elkaar. Ik ben van mening dat ze elkaar niet uitsluiten. Cruciaal is de mate waarin de onderneming of activiteit zich afstemt op de omgeving en helder is over de actiehabitat waar aan wordt bijgedragen. Zo kunnen bio-economische oplossingen die sterk inzetten op het technologisch sluiten van kringlopen, toch erg nuttig zijn voor lokale en regionale uitdagingen.

⁷ Wilber gebruikt de woorden 'level' en 'stage' uitwisselbaar. Ik kies hier expliciet voor de term *stage*, omdat het woord 'level' binnen de context van het transitiedenken gebruikt wordt voor de conceptuele schaalniveaus (niches, regimes, landscapes).

⁸ Je leven vormgeven vanuit een perspectief van dienstbaarheid aan de ontwikkeling van je omgeving (en niet alleen gericht op het behoud van je eigen gezondheid) wordt ook wel *Integral Life Practice* genoemd (Wilber et al, 2008).

⁹ Otto Scharmer verwoordt het zo: "*The limiting factor of transformational change is not a lack of vision or ideas, but an inability to sense - that is, to see deeply, sharply, and collectively.*"

¹⁰ Wals (2007) geeft een indrukwekkend overzicht van de veelheid van theoretische en praktische benaderingen hiervan, en ook het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling heeft diverse handzame publicaties gemaakt. Het U-proces, ontwikkeld door Otto Scharmer en collegae (2011), is een inmiddels vrij bekende manier om transformaties in complexe stakeholder processen middels een geïntensiverde staat van waarnemen te faciliteren (zie ook Haan en Berends, 2012). Minder bekend zijn de zogeheten '*Art of Hosting*' technieken, specifiek gericht op het maxi-

maliseren van collectieve intelligentie: "*an emerging set of practices for facilitating group conversations of all sizes, supported by principles that: maximize collective intelligence; welcome and listen to diverse viewpoints; maximize participation and civility; and transform conflict into creative cooperation.*" (bron: <http://artofhosting.ning.com/>). Zie voor een prachtige toepassing van *Art of Hosting* waarin niet alleen *presencing* wordt beoefend, maar inhoudelijk ook onderwerp van gesprek is (als stilte), het werk van Centrum Waerbeke in Vlaanderen (Capenberghs et al, 2009).

¹¹ Inmiddels staat de hele gebiedsontwikkeling Westflank ter discussie en daarmee is ook de ontwikkeling van buurderij Haarlemmermeer-Zuid gestokt. Dat doet niets af aan het argument dat integraal waarnemen en werken vruchtbaar is gebleken in een gebiedsontwikkelingsproces met zeer veel onzekerheden. De ondernemers staan opnieuw voor de vraag hoe deze nieuwe fase van onzekerheid tegemoet te treden. Zie voor meer visies op de buurderij en het Westflank proces Van Luin et al (2012:22) en Wagemans (2012).

¹² Een voorbeeld van een *Value Based Business Concept* is het volgende. Enkele jaren terug ervoeren diverse gemeenten, waaronder Amsterdam, een probleem met hangjongeren die de openbare ruimte onveilig maakten, en de 'gewone' gedragsregels aan hun laars laptten. Feitelijk was dit een botsing tussen het rood-paarse waardesysteem van de jongeren (rood: 'ik bepaal zelf wat ik doe, ik wil eerst respect, deze maatschappij is niet van mij'; paars: 'heel eigen groepscode, kledij en omgangsvormen') en het blauwe waardesysteem (duidelijke afspraken voor iedereen, aanspreekbaarheid, veiligheid, orde). De gebruikelijke manier van werken van de gemeente (rechtsonder), geënt op het vertrouwde blauwe waardesysteem (verontwaardiging en ook verbazing dat jongeren zich niet aan de regels hielden,

De volgende stap in duurzaamheid

raddraaiers worden pas opgepakt na plegen strafbaar feit, enzovoort) werkte onvolgende. De oplossing kwam in de vorm van de straatcoaches. Zij mengden zich op straat, spraken de taal van de jongeren, hadden gevoel voor machtsverhoudingen, waren de baas maar speelden niet de baas, benaderden ze met respect, en waren ook zeer duidelijk in wat wel en niet kon en verbonden er consequenties aan. Zij overbrugden de twee waardesystemen, en wisten de jongeren een beweging te maken richting naar een blauw waardesysteem. Niet alles is goed gegaan met de straatcoaches, maar ik vind het een mooi voorbeeld van een vernieuwend *Value Based Business Concept* – de straatcoaches hebben er hun brood van gemaakt (Veen, 2008).

¹³ Het HBO doet aldus een beroep op de ontwikkeling van veel aspecten van het mens-zijn. Je zou zelfs kunnen stellen dat het HBO, meer nog dan een universiteit, aan integrale vorming doet, of behoort te doen: zie daar de *homo integralis*. Anders gezegd: een vorming waarin de 4 kwadranten van Wilber, inclusief ontwikkelingslijnen, systematisch aan bod komen. In zekere zin zou dat het HBO tot een opleiding van meer gewicht maken dan het WO.

¹⁴ Kernprincipes van Metropolitane Landbouw zijn (Transforum, 2010):

1. *Using Metropolitan Resources as Design Elements for New Agro-Systems and Initiatives*
2. *Responding to the Diverse Demands and Needs of Metropolitan Populations*
3. *Constantly Striving to Develop Multiple Values across Diversity*
4. *Creating New Combinations (of Spatial, Technological, and Cross-Sector Elements) that result in New Value Propositions*

¹⁵ Verwarrend in de actuele debatten over stadslandbouw en metropolitane landbouw is de spanning tussen de schaal waarop het doel wordt gekozen en de concrete context waarin stadslandbouw zich manifesteert. Zo is grootschalige voedselproductie in stedelijke context in Nederland, om elders op de wereld de stedelijke massa's te voeden, niet logisch. Elders zou dat wel gepast kunnen zijn.

¹⁶ Sinds januari 2012 is Vereniging Buitenstad ook formeel partner van OSA.

¹⁷ Het te verrichten onderzoek moet zich dan richten op:

- aard en dynamiek van waardesystemen in de stad, op verschillende schaalniveaus, en van verschillende groepen,
- de duurzaamheidshoudingen en duurzaamheidsprestaties die deze waardesystemen vertegenwoordigen
- methoden om die waardesystemen en de duurzaamheidsprestaties te meten interventies om de duurzaamheidshoudingen inclusiever te maken en de duurzaamheidsprestaties te versterken.

De volgende stap in duurzaamheid

Literatuur

Altieri, M.A., 1995: *Agroecology: the science of sustainable agriculture*. Boulder, CO: Westview Press.

Bakering, W., 2011: Almere mag zich best meer bewust zijn van haar grote waarde: internationale conferenties zetten Almere duurzaam op de kaart. *Almere Lifestyle zomer 2011*: 110-113

Beck, D. and C. Cowan, 1996: *Spiral Dynamics: mastering values, leadership, and change*. Blackwell Publishing.

Becker, C.M., M.A. Glascoff en W.M.Felts, 2010: Salutogenesis 30 Years Later: Where do we go from here? In: *International Electronic Journal of Health Education* (13): 25-32

Benyus, J., 1998: *Biomimicry, innovation inspired by nature*. Quill.

Berg, J.J., S. Franke en A. Reijndorp (eds), 2007: *Adolescent Almere: hoe een stad wordt gemaakt*. NAI Uitgevers, Rotterdam. pp 240

Boelens, I., 2010: *Theorizing Practice and Practising Theory: outlines for an Actor-Relational Approach in Planning*. *Planning Theory* 9: 28-62

Braakhuis, F., 2012: *Stadslandbouw Overgooise Strook. Rapportage voor gemeente Almere*. Kenniswerkplaats Almere / OSA. Pp. 41 Niet gepubliceerd.

Brown, B.C., 2011: *An empirical study of sustainability leaders who hold post-conventional consciousness*. Paper presented at the 2011 Ashridge international Research Conference, the sustainability challenge: organizational change and transformational vision.

CAH Dronten, 2009: *Subsidieaanvraag Groene Plus lectoraat - Eco-effectief ondernemen in een stedelijke omgeving*. Sept 2009.

Capenberghs, J, E. Lanckweerd en D. Sturtewagen, 2009: Een praktijk-gemeenschap in opbouw: samen denken en werken rond stilte en rust. In: *Bronstraat: stilte en rust voor gezondheid en welzijn*. Centrum Waerbeke. Cahier 4. Pp 14-24

Carey, J., 2011: *Who feeds Bristol: towards a resilient food plan. A baseline study of the food system that serves Bristol and the Bristol*. Commissioned by Bristol City Council and NHS Bristol. Pp 130

Cohen, A., 2011: *Evolutionary enlightenment: a new path to spiritual awakening*. SelectBooks, Inc. New York. Pp 211.

Cook-Greuter, S.R. (2004): *Industrial and commercial training: Making the case for a development perspective*. *Industrial and Commercial Training* vol 36(7): 1-12.

Disney, W., 2006: *Bambi en de Grote Prins van het Woud*. Sanoma Uitgevers, Hoofddorp. (Oorspronkelijke titel: Bambi 2 - The Great Prince of the Forest)

De Waard, F., 1996: *Tuinen van overvloed: permacultuur als duurzame inspiratie voor de leefomgeving*. Het Spectrum. Pp238

Gemeente Almere, 2008: *De Almere Principles. Voor een ecologisch, sociaal en economisch duurzame toekomst van Almere 2030*. Uitgeverij Thoth, Bussum. 41 pp.

De volgende stap in duurzaamheid

Graves, C., Levels of existence: an open system theory of values. *Journal of Humanistic Psychology*. Nov 1970

Grin, J., J. Rotmans en J. Schot, 2010: Introduction: from persistent problems to system innovations and transitions. In: Grin, J., J. Rotmans en J. Schot (eds), *Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change*. Routledge, New York. pp 1-8

Haan, E. de en E. Berends, 2012: *Organisatieontwikkeling met Theory U: hoe komen we de bocht door? Werkvormen en cases*. Uitgeverij Boom/Nelisen pp 261

Hamilton, M., 2008: *Integral City: evolutionary intelligences for the human hive*. Gabriola Island BC: New Society Publishers

Holmgren, D., 2002: *Permaculture: Principles & Pathways Beyond Sustainability*. Holmgren Design Services. pp 286

Horlings, I. L. Kitchen, T. Marsden en G. Bristow, 2010. *Exploring the potential contributions of the bio- and eco-economy in agri-food and rural development*. BRASS working paper series 60. Pp 62

Horlings, I. en F. Padt, 2011: Leadership for sustainable regional development in rural areas: bridging personal and institutional aspects. *Sustainable development* DOI: 10.1002/sd.526

Horlings, I. and T. Marsden, 2010: *The interplay between social capital, leadership and policy arrangements in European rural regions*. Paper for the Regional Studies Association Conference, Hungary, May 2010. Pp 30.

Horlings, I., G.G.A. Remmers and T. Duffhues, 2009: Bezieling, de X-factor in gebiedsontwikkeling.

Jansma, J.E., E. Veen, A. Dekking, M. Vijn, W. Sukkel, M. Schoutsen, A. Visser, M. van Boxtel, H. Wieringa (2011): *Staalkaarten stadslandbouw: ontwikkelstrategieën om te komen tot stadslandbouw in Almere Oosterveld*. PPO-WUR, Projectnr 3250216700 . Lelystad. Pp. 63

Kegan, R., (1994): *In over our heads: the mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lang, T., D. Barling en M. Caraher, 2009: *Food policy: integrating health, environment and society*. Oxford University Press. Pp 313

Loevinger, J., 1966: The meaning and measurement of ego development. *American Psychologist* 21: 195-206

Marsden, T.K., 2011. Sustainability Science and a new spatial imagination: exploring some analytical and methodological considerations. In: Franklin, A. en P. Blyton (eds), *Researching Sustainability: A Guide to Social Science Methods, Practice and Engagement* Earthscan, London, chapter 19, pp. 299-300.

Maslow, A., 1968: *Towards a new psychology of being*. New York. Harper & Row.

Massey, D., 2004: Geographies of responsibility. *Geografiska Annaler*, 86 B-1: 5-18.

McGinnis, M.V. (ed), 1999: *Bioregionalism*. Routledge.

Meere, F. de, P. van der Graaf en K. Fortuin, 2005: Branding: wijkidentiteit als aangrijpingspunt voor stedelijke vernieuwing. In: *Sociale Interventie* nr 2: 31-37

De volgende stap in duurzaamheid

Meyer, M., 2010: The rise of the knowledge broker. *Science Communication* 32(1): 118-127

Mommaas, J.T., & Boelens, L. (2006). Voorbij het plan: De actorbenadering. In M.N.C. Aarts, R. During, & P. van der Jagt (Eds.), *Te koop en andere ideeën over de inrichting van Nederland* (pp. 153-161). Wageningen: Wageningen Universiteit en Researchcentrum.

Mougeot, L., 2011: International support to Research and Policy on Urban Agriculture (1996-2010): achievements and challenges. In: *Urban Agriculture Magazine* 25: 12-17

Piaget, J., 1954: *The construction of reality in the child*. New York. Basic Books

Regeer, B., S. Mager en Y. van Oorsouw: 2011: *Licence to grow: innovating sustainable development by connecting values*. Transforum en Athena Institute. VU University Press, Amsterdam

Remmers, G.G.A., 1998: *Con cojones y maestría: un estudio sociológico-agronómico acerca del desarrollo rural endógeno y procesos de localización en la Sierra de la Contraviesa (España)*. PhD thesis. Wageningen Studies on Heterogeneity and Relocalization 2. Circle for Rural European Studies, Wageningen Agricultural University. Thela Publishers, Amsterdam. pp. 398

Remmers, G.G.A., 2007: *De Innerlijke Ruimte van de Nederlandse delta. Werkboek voor een nieuwe ruimtelijke inrichting*. InnovatieNetwerk, Utrecht.

Remmers, G.G.A., 2009: Stad-landrelaties: over actiehabitats, ruimte en rollen. In: Horlings, I., G.G.A. Remmers and T. Duffhues, 2009: *Bezieling, de X-factor in gebiedsontwikkeling*. Pp. 90-103

Remmers, G.G.A., 2011: *Facing uncertainty in urban-rural foodscapes: the case of integral entrepreneurship of buurderij Haarlemmermeer-Zuid*. Paper presented at the 3rd AESOP conference on Sustainable Food Planning, 28th-29th October 2011, Cardiff.

Remmers, G.G.A. and H. Hoofwijk, 2008a: Businesscase Buurderij Haarlemmermeer-Zuid. Eindrapportage Fase 1. InnovatieNetwerk. ISBN 978-90-5059-355-7 Rapportnr. 08.2.176. Utrecht. Pp. 112

Remmers, G.G.A. en H. Hoofwijk, 2008b: *Businesscase Buurderij Haarlemmermeer-Zuid: financiering en exploitatie*. Appendix bij Eindrapportage fase 1. Niet gepubliceerd document. Pp.27

Remmers, G.G.A., N. Beun en R. Lucasen, 2010: Waalfront en Westerkwartier: mensen maken het verschil. *Landwerk* (5):16-21

Remmers, G.G.A. en A. van Oost, 2011: *Integral development of the City of Almere: some questions to go from challenging sustainability principles to vitalizing practice*. Position paper delivered at the occasion of the 5th EuroConfab on Spiral Dynamics integral 7-10 April 2011, Almere. Unpublished.

De volgende stap in duurzaamheid

Roorda, C., M. Buitter, Rotmans, M. Bentvelzen, N. Tillie en R. Keaton, 2011: *Urban development: the state of the sustainable art. An international benchmark on sustainable urban development*. DRIFT,URGENDA, TU Delft, INTI.

Rotmans, J. en D. Loorbach, 2010: Towards a better understanding of transitions and their governance: a systemic and reflexive approach. In: Grin, J., J. Rotmans en J. Schot (eds), *Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change*. Routledge, New York. pp 103-220.

Scharmer, C. O., 2011. *Theorie U: leiding vanuit de toekomst die zich aandient. De sociale technologie van presencing*. Christofoor uitgeverij, Zeist. pp 557

Senge, P., C.O. Scharmer, J. Jaworski en B.A. Flowers, 2004: *Presence: human purpose and the field of the future*. Cambridge, MA. Society for Organisational Learning.:

Serena, M. en R. van Veldhuizen, 2011: International conference 'Urban Agriculture for Resilient Cities': lessons learnt in policy, research and practice. *Urban Agriculture Magazine* 25: 8-11

Sevilla Guzmán, E. en G. Woodgate, 1997: 'Sustainable rural development': from industrial agriculture to agroecology. In: *The international handbook of environmental sociology*. M. Redclift en G. Woodgate (eds). Cheltenham. Edward Elgar. Pp 83-100

Sloterdijk, P., 2011: *Je moet je leven veranderen. Over antropotechniek*. Boom, Amsterdam pp 510.

Snæbjörn Jónsson, B, 2012: *A Model for Transforming Large Scale Social Systems through the principles of citizen-based Participatory Action Research*. PhD Adizes Graduate School, Callifornia (to be published 2012)

Steel, C., 2011: *De hongerige stad: hoe voedsel ons leven vormt*. NAI Uitgevers, Rotterdam

The Economist, 2011: *The Anthropocene: science is recognising humans as a geological force to be reckoned with*. Published May 26th, 2011. Accessed online: October 24th, 2011: <http://www.economist.com/node/18741749>

Transforum, 2010: *Summit Report: 1st global summit on Metropolitan Agriculture*. 28-30 Sept 2010, Rotterdam, Netherlands. 70 pp.

Urban Urban Design, 2011: *De Spontane Stad*. Bis Publishers. pp 176.

Van der Ploeg, J.D. en Marsden, T.K. (eds) (2008): *Unfolding Webs: the dynamics of regional rural development*. European Perspectives on Rural Development. van Gorcum, The Netherlands

Van Luin, A., K. Termeer, H. Mommaas, G. Breeman en J. Hinssen, 2012: *Waardenmakers*. Cahier NederlandBovenWater.

De volgende stap in duurzaamheid

Van Rooy, P., 2009: *Nederland Boven Water deel 2. Praktijkboek Gebiedsontwikkeling*. Habiforum, NIROV.

Van Rooy, P, A. van Luin, en E. Dil, 2006 (eds): *NederLand Boven Water. Praktijkboek gebiedsontwikkeling*. Habiforum, NIROV, VROM

Veen, E. van der, 2008: Straatcoaches: voelsprietten op straat. *Blauw* 8: 22-23

Viljoen, A. (ed.), 2005: *Continuous Productive Urban Landscapes: Designing Urban Agriculture for Sustainable Cities*. Oxford: Architectural Press.

Vries, C.A. de, L. Reyn en P. Kiers, 2010: *Oneindig laagland. Neerslag van de Community of Practice over Cradle to Cradle in duurzame gebiedsontwikkeling. Leren voor Duurzame Ontwikkeling*, Agentschap NL pp 55

Wals, A.E.J. (ed), 2007: *Social learning: towards a sustainable world. Principles, perspectives and praxis*. Wageningen Academic Publishers. Pp. 537.

Wenger, E., 1998: *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wezel, A., S. Bellon, T. Doré, C. Francis, D. Vallod en C. David, 2009: Agroecology as a science, a movement and a practice. A review. *Agron. Sustain. Dev.* DOI:10.1051/agro/2009004. pp 11

Wiegman, M., 2011: Bezieling in projecten. In: Bekkering, T. en R. van der Weg (eds), *Projectmanagement: nieuwe invalshoeken*. Spectrum. Pp. 75-85

Wiegman, M., R. Engbersen en G. van Eijk, 2010: Poptahof: bezielde aanpak, vitale wijk. *Vitale Stad* 13 (10):44-46

Wagemans, M., 2012: *Ontganiseren: op gebaande paden valt veel te leren*. *InnovatieNetwerk*. Rapportnr. 12.2.288

Wilber, K., 1995: *Sex, Ecology and Spirituality*. Boston, MA: Shambhala

Wilber, K., 2000, *A theory of everything: An integral vision for business, politics, science, and spirituality*. Boston, MA.: Shambhala Publications Incl.

Wilber, K., 2001: *Integrale psychologie*. Ankh-Hermes, Deventer. Pp 323

Wilber, K., T. Patten, A. Leonard and M. Morelli, 2008: *Integral Life Practice: A 21st-Century Blueprint for Physical Health, Emotional Balance, Mental Clarity and Spiritual Awakening*. Integral Books/Shambhala/Random House.

Wiskerke, J.S.C. and J.D. van der Ploeg, 2004: *Seeds of transitions: essays on novelty production, niches and regimes in agriculture*. Van Gorcum. The Netherlands.

Zeeuw, H. de, 2011: RUAF 10 years: achievements and challenges. In: *Urban Agriculture Magazine* 25:3-7

Ziel, T. van der, 2003: *Verzet en verlangen: de constructie van nieuwe ruraliteiten rond de mkz-crisis en de trek naar het platteland*. PhD thesis. Wageningen universiteit.

Ziel, T. van der, 2006: *Leven zonder drukte. Wat stedelingen waarderen in het Platteland*. Sociaal Cultureel Planbureau, SCP-essay-4. Den Haag

Zuiker, P, and W. van der Leijden, 2008: *Nederland op doorbreken*. Emergent. Nijmegen.

De volgende stap in duurzaamheid

Nawoord

Ir. Theo van Bruggen

Programmamanager Leren voor Duurzame ontwikkeling, Agentschap NL

Dr. Derk Loorbach,

Directeur Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT), Erasmus Universiteit Rotterdam

Transitiemanagement is inmiddels een bekend begrip. In het afgelopen decennium is er in Nederland ervaring opgedaan met de vertaling van het theoretisch concept van transitie-management naar beleid, maar meer nog naar programma's en projecten in de praktijk. Vernieuwing van het energie-systeem, een integrale benadering van de ontwikkeling van gebieden, duurzame stedelijke ontwikkeling, herziening van onze voedselproductie, op vele terreinen is geëxperimenteerd met de concepten uit de transitietheorie. Hierin werkten wetenschappers samen met beleidsmakers en maatschappelijke koplopers, en ontstond een nieuwe wetenschappelijke basis voor maatschappelijke innovatie. Deze basis kenmerkt zich door een algemene manier van denken die elke keer opnieuw concreet moet worden gemaakt.

In het werk dat voor u ligt, voegt Gaston Remmers een eigen, unieke bijdrage aan het transitiedenken toe. Hij zet het daartoe in het perspectief van het integraal denken en koppelt het aan een aantal andere ontwikkelingsmodellen en verandermethodieken, zoals de waardesysteembenadering, het U-proces en the Art of Hosting. Transitiedenken helpt daarbij om de grote richting te bepalen en om te weten wat voor soort veranderingen er op verschillende niveaus zouden moeten plaatsvinden.

De waardesysteembenadering geeft handelingsperspectief gekoppeld aan de drijfveren van dit moment, het U-proces, the Art of Hosting en andere social learning methoden geven handvatten voor het proces dat doorlopen moet worden. En dat alles verbonden door een integraal raamwerk.

De verbinding van deze concepten kan bij toepassing in de praktijk echt meerwaarde opleveren. Niet alleen vanwege de unieke combinatie van verandermethodieken en de bijzondere, lerende manier van monitoren en werken. Op deze manier wordt het Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere (OSA), een regionaal samenwerkingsverband mede geïnitieerd vanuit zijn lectoraat, een voertuig dat de bijdrage van landbouw en voedsel aan stedelijke vitaliteit inlost in de vorm van innovatieve business cases: ziedaar eco-effectief ondernemen. Minstens zo belangrijk is dat Gaston in zijn benadering de menselijke maat centraal zet. Het gaat om gevoel en verantwoordelijkheid. Om de relatie tussen de innerlijke huishouding en de wereld om je heen. En om het inzetten van specifieke competenties. Competenties voor een groene economie, die belangrijk zijn voor integrale beleidsvorming, voor MVO en voor modern burgerschap. Om er enkele te noemen:

- Neem je eigen verantwoordelijkheid en neem zelf het initiatief
- Wees innovatief en kijk over de grenzen van je eigen vakgebied en belang heen.
- Heb je een probleem: breng het in een grote groep (crowd sourcing) en kies de beste oplossing.
- Creëer ruimte voor reflectie.

De in deze publicatie geschetste benadering zal aan de versterking van dit soort competenties bij jonge mensen bijdragen. Open source denken draagt sneller en effectiever bij aan een groene economie. Aan een vitale omgeving. En natuurlijk is

De volgende stap in duurzaamheid

het dan nodig om aan de condities te werken. Het kokend water dat nodig is om de kracht van het theezakje tot zijn recht te laten komen, zoals Gaston dat noemt.

Wat hiervoor nodig is, is in gesprek te komen over dieperliggende waarden. Hoe ziet echt goed onderwijs eruit? Hoe willen we dat de wereld er straks uit ziet? Wat vinden we echt belangrijk in onze wijk? Wat bezielt ons daarin? En ook al zijn de drijfveren van mensen soms heel verschillend, op dat niveau kunnen mensen elkaar goed vinden. Vanuit het transitiedenken is dit ook waar gedragsverandering en systeeminnovatie beginnen: in transitiearenas waar koplopers samen tot een nieuw gedeeld perspectief, nieuwe waarden en ambities en uiteindelijk tot concrete doorbraken kunnen komen.

Dat is ook de insteek van het lectoraat: een bewuste koppeling naar de eigen drijfveren van mensen. En de diversiteit in die drijfveren. Koppeling van het grotere plan aan het niveau waarop mensen zorg en verantwoordelijkheid willen dragen. Aan de kracht van consumenten bijvoorbeeld. Het wordt tijd dat we die kracht nog meer mobiliseren.

Ook de regionale worteling is in onze ogen van belang voor een effectieve bijdrage aan een duurzame samenleving. Op velerlei gebied speelt de regio in toenemende mate een rol bij de organisatie van onze samenleving en de innovatie die nodig is om te komen tot verduurzaming daarvan. Op die regionale schaal is het mogelijk problemen integraal aan te pakken en de kracht van de energieke samenleving volop te benutten. Het feit dat er gebouwd wordt aan een netwerk van mensen die een omgeving delen, elkaar kunnen kennen en regelmatig met elkaar ideeën uitwisselen. En die met elkaar al doende kunnen leren waar hier de kansen liggen. Dat geldt na-

tuurlijk niet alleen voor stadslandbouw, dat geldt evenzeer voor zorg, voor mobiliteit, voor energievoorziening.

Het lectoraat zou nog versterkt kunnen worden door ook verbinding te leggen van de hogeschool naar de studenten van de toekomst, de scholieren in het primair en voortgezet onderwijs. Een koppeling naar de NME-organisaties in de provincie bijvoorbeeld, met een stevig netwerk richting dat onderwijs. In het onderwijs barst het van de mooie initiatieven. Initiatieven die het kind centraal stellen. Waar kinderen groeien in zelfvertrouwen door zelf te werken aan een mooie wereld. Initiatieven waar kinderen echt serieus genomen worden door bedrijven, docenten, overheden en anderen. Waar docenten in de eigen kracht staan en waar gewerkt wordt in relatie met partijen uit de directe omgeving. We denken aan de projecten die vanuit de vereniging van Biologiedocenten worden opgezet, aan de vele projecten van het expertisecentrum voor Duurzaam Opvoeden en Ontwikkelen en aan de samenwerking met scholieren die de Missing Chapter Foundation van prinses Laurentien opzet rond dilemma's van bedrijven. Mooi om te zien is dat scholen die op deze manieren werken ook boven gemiddeld scoren in onderwijskwaliteit. Belangrijk voor dit soort initiatieven is de kracht en professionaliteit van de docent. Didactisch zit dat wel goed. Maar hoe vaak komt een biologieleraar nog bij bedrijven waar die biologie wordt toegepast? Hoe vaak ziet de aardrijkskundeleraar met zijn klas de eigen omgeving? Het lectoraat zou daar een rol in kunnen spelen. Door het primair en voortgezet onderwijs actief te betrekken bij eco-effectieve ondernemingen. Of die misschien zelfs wel met middelbare scholen op te zetten.

Een laatste element dat wij van belang vinden voor de bijdrage van het lectoraat aan een duurzame samenleving is de daarin getoonde bezieling en passie. De brede en

De volgende stap in duurzaamheid

scherpe blik van Gaston, zijn heldere manier van verwoorden, zijn bezielde betrokkenheid en zijn niet aflatende energie vormen samen misschien wel de belangrijkste factor in het welslagen van het lectoraat. Hij weet een verbinding te leggen tussen persoonlijk leiderschap, lokale innovatiegemeenschappen en maatschappelijke transitie. Niet alleen in denken, maar ook in de praktijk en juist daardoor een actuele en relevante bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving. Juist het doormaken van het zoek- en leerproces op weg naar die duurzame samenleving en hierin zoveel mogelijk maatschappelijke partijen en studenten te betrekken, is een van de grootste uitdagingen voor zijn lectoraat. Wij wensen hem toe dat hij in zijn kielzog docenten en studenten meeneemt die hij weet te raken en helpt om ook hun passie en kwaliteiten vrij te maken.

Dit is een ingekorte versie van het co-referaat dat Theo van Bruggen heeft gehouden bij de inauguratie van Gaston Remmers.

Over Gaston Remmers



Gaston Remmers (1965) is een gepassioneerde beoefenaar en onderzoeker van integrale regionale ontwikkeling. Als procesarchitect ontwerpt en begeleidt hij complexe multi-stakeholder processen, zowel ruimtelijk-planologisch als sociaal-economisch. Gaston werkte in diverse Europese en Zuid-Amerikaanse landen (met name in Spanje en Mexico), en was de laatste 20 jaar betrokken bij verschillende EU onderzoeksprojecten. Sinds 2002 houdt hij zich intensief bezig met het *reframen* en herverbinden van de relatie tussen de stad en het landelijk gebied,

middels Communities of Practice, het faciliteren van integraal ondernemerschap, het doen van onderzoek en het verbinden van leiderschap op verschillende schaalniveaus en vanuit verschillende rollen. In 2007 publiceerde hij het boek 'De innerlijke ruimte van de Nederlandse delta: werkboek voor een nieuwe ruimtelijke inrichting' (InnovatieNetwerk), een van de eerste aanzetten tot het denken over evolutionaire gebiedsontwikkeling. Gaston is directeur van Bureau BUITENKANS (www.bureau-buitenkans.nl), en partner in Synnervate (www.synnervate.nl). Hij woont in Amsterdam, waar hij als burger aan den lijve de noodzaak en de potentie ervaart om met landbouw en voedsel de stedelijke vitaliteit te versterken, en er aan bij te dragen. Gaston studeerde in 1990 af in bosbouw en agro-ecologie aan Wageningen Universiteit, en promoveerde er in de rurale sociologie (Remmers, 1998). Sinds juni 2010 is hij lector *Eco-Effectief Ondernemen in een Stedelijke Omgeving* aan de Christelijke Agrarische Hogeschool Almere (www.cah.nl). Dit lectoraat heeft tot doel samen met lokale en (inter-)nationale partners te werken aan nieuwe stedelijke business modellen rondom landbouw en voedsel geïnspireerd door Cradle to Cradle, en een cultuur te voeden die het mogelijk maakt dat deze nieuwe modellen ontstaan en wortel schieten.

De volgende stap in duurzaamheid

Colofon

Inaugurele rede uitgesproken bij de installatie als lector Eco-effectief Ondernemen in een Stedelijke Omgeving aan de Christelijke Agrarische Hogeschool op 8 november 2011 in Almere.

Co-referaat door Ir. Theo van Bruggen, programmamanager Leren voor Duurzame ontwikkeling, Agentschap NL

Uitgever: Christelijke Agrarische Hogeschool, onderdeel van de Aeres Groep

Vormgeving: Imagro BV te Ottersum

Fotografie: pagina 01: Jochem Jurgens

pagina 39: Istock

pagina 51: Istock

Drukwerk: Weemen te Haps

ISBN: 978 90 808762 5 5

© mei 2012, Christelijke Agrarische Hogeschool



Het lectoraat Eco-effectief Ondernemen in een Stedelijke Omgeving van de Christelijke Agrarische Hogeschool is gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

Alle rechten voorbehouden. Delen van deze publicatie mogen alleen met correcte bronvermelding met verwijzing naar auteur en uitgever worden gebruikt.

E-mail: g.remmers@cah.nl Tel: 06-41374102

Sinds juni 2010 is Dr. Ir. Gaston Remmers lector *Eco-effectief ondernemen in een stedelijke omgeving*, aan de Christelijke Agrarische Hogeschool Almere. In brede zin richt de CAH Almere zich op de betekenis van landbouw, voedsel en groen voor stedelijke vitaliteit. Het lectoraat van Gaston Remmers heeft tot doel samen met lokale en (inter-)nationale partners te werken aan nieuwe stedelijke business modellen rondom landbouw en voedsel, en een cultuur te voeden die het mogelijk maakt dat deze nieuwe modellen ontstaan en wortel schieten. Het lectoraat werkt aan drie domeinen: stadslandbouw, vitale stad en nieuwe financieringsvormen. Deze inaugurele rede schetst de contouren van de volgende stap in duurzaamheid, voortbouwend op Cradle to Cradle, in het perspectief van de transities van deze tijd, gewogen in integraal denken, en gericht op concreet handelen.

Uit het nawoord van Theo van Bruggen (programmamanager Leren voor Duurzame Ontwikkeling, Agentschap NL) en Derk Loorbach (Dutch Research Institute For Transitions, Erasmus Universiteit Rotterdam):

‘Gaston Remmers voegt een unieke bijdrage aan het transitiedenken toe.’

‘Hij weet een verbinding te leggen tussen persoonlijk leiderschap, lokale innovatie-gemeenschappen en maatschappelijke transities. Niet alleen in denken, maar ook in de praktijk en juist daardoor een actuele en relevante bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving.’

