

LEIDRAAD VOOR EEN GEBIEDSGERICHTE SAMENWERKING



SAMEN VOOR
BIODIVERSITEIT



The background of the slide features a close-up photograph of purple flowers with a bumblebee on the right side. The text is overlaid on a white, torn-edge paper-like shape.

INTRODUCTIE

Gebiedsgerichte samenwerking is een belangrijke factor voor succesvol herstel van biodiversiteit. Als grondgebruikers in een gebied gaan samenwerken, zijn er meer kansen om de juiste condities te creëren voor wilde planten en dieren. Het Deltaplan Biodiversiteitsherstel levert graag een bijdrage aan het succes van gebiedsprocessen. Dat doen we door met deskundigen kennis uit te wisselen over gebiedsgericht samenwerken, door tools te ontwikkelen en door initiatieven financieel te ondersteunen via het 'Samen voor Biodiversiteit' Innovatiefonds.





LEIDRAAD VOOR EEN GEBIEDSGERICHTE AANPAK

Voor je ligt de ‘Leidraad voor een gebiedsgerichte aanpak’. Deze leidraad is ontwikkeld om personen, organisaties en instanties die de ambitie hebben om een opgave via een gebiedsgerichte aanpak te realiseren, op weg te helpen. De leidraad is opgesteld onder verantwoording van de werkgroep Gebiedsgerichte Samenwerking van het Deltaplan Biodiversiteitsherstel waaraan zo’n 45 deskundigen van partners deelnemen. In deze leidraad zijn de leerervaringen van de werkgroep opgenomen.

WAT VERSTAAN WE ONDER GEBIEDSGERICHT WERKEN?

Gebiedsgericht werken is een manier van werken om (landelijke en/of regionale) opgaven of kansen te realiseren in een specifiek gebied. Onder een gebiedsproces verstaan we het volgende:

Een gebiedsproces is een proces gericht op het verbinden van belanghebbende partijen in een gebied waarbij een afweging wordt gemaakt van belangen, doelen en mogelijkheden in dat gebied. Op basis van deze afweging wordt het best mogelijke plan voor het gebied opgesteld en uitgevoerd.

DUIDELIJKE AFBAKENING VAN EEN GEBIED

Een gebied kan geïdentificeerd worden op basis van natuurlijke, landschappelijke en/of cultuurhistorische kenmerken. Bij voorkeur is het gebied herkenbaar als fysisch-geografische eenheid en wordt het door mensen als gebiedsidentiteit gezien. Een gebied moet herkenbaar zijn voor alle (mogelijke) deelnemers aan het gebiedsproces en rekening houden met zo veel mogelijk uitdagingen die in het betreffende gebied spelen.





AANLEIDING VOOR EEN GEBIEDSPROCES

De reden voor het starten van een gebiedsproces is dat er een of meerdere opgaven of kansen zijn waar gebiedspartijen zelf mee aan de slag willen of waar andere belanghebbenden en/of de overheid mee aan de slag moet of wil.

Bij grote voorkeur biedt de uitkomst van het gebiedsproces verbeteringen of tenminste acceptabele uitkomsten voor alle betrokken partijen. De plannen combineren idealiter zowel natuurbelangen, economische belangen en factoren die de leefbaarheid voor bewoners en bezoekers bepalen. Het gaat daarbij om het 'koppelen van doelen'. Zeker bij natuurherstelprojecten of infrastructurele projecten is dit niet zomaar het geval. Als deze integrale planvorming achterwege blijft kan men de vraag stellen of er nog sprake is van een gebiedsproces.

HET PROCES

Het gebiedsproces zal uit verschillende fasen bestaan:

1. **Oriëntatie** – wie wil / moet wat? Dit kan leiden tot een startnotitie.
2. **Verkenning** – ambities staan centraal, mogelijkheden en onmogelijkheden. Dit kan leiden tot een ambitiedocument.
3. **Planstudie** – visie: hoe bereiken we de ambitie? Het eindproduct is een masterplan en of uitvoeringsplan.
4. **Realisatie** – uitvoering staat centraal.
5. **Beheer** – gebruik en instandhouding van gerealiseerde resultaten staan centraal.



In de oriëntatiefase is de regie doorgaans in handen van één partij of een samenwerking van enkele partijen. Bij voorkeur wordt deze initiatiefnemer in het gebied erkend als degene die daar ook mandaat voor heeft. De initiatiefnemer verkent welke partijen betrokken moeten zijn, of zij een gezamenlijk doel in dit gebied hebben en welke bijdrage zij kunnen en willen leveren om dit doel te bereiken.

In dit stadium van het proces is de kijkrichting belangrijk. Het gaat om een verkenning, waarbij het gezamenlijke doel het organiseren van een startbijeenkomst kan zijn. Zeker als het initiatief bij meerdere partijen ligt, is het belangrijk het doel helder te definiëren. Bevindingen kunnen worden vastgelegd in een startnotitie.

In deze fase kan een voorzitter worden aangesteld voor de regie op het proces. Dit is bij voorkeur een onafhankelijk persoon met gezag in het gebied. Omwille van de zorgvuldigheid en voortgang kan er een onafhankelijk procesbegeleider aan worden gesteld. Dit kan een externe partij zijn.

IN BEELD BRENGEN VAN DE DOELEN

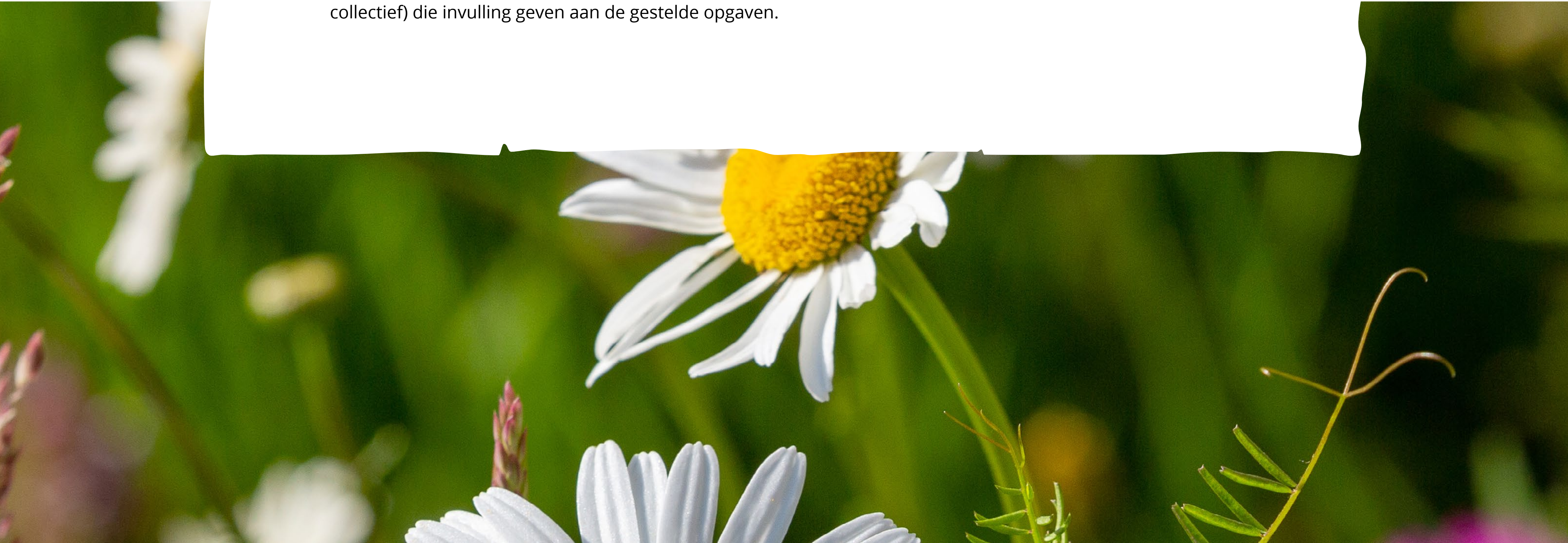
In de verkenning worden met elkaar de doelen in het gebied zo concreet mogelijk in beeld gebracht. Advies is om van een lange termijn visie uit te gaan, waarbij wordt terug geredeneerd naar een tijdhorizon van 10 jaar. Er kan onderscheid worden gemaakt in verplichte en vrijwillige opgaven (kansen). Vanuit de wetgeving kunnen er verschillende doelen zijn met verschillende fasering. Duidelijkheid over doelen en fasering zijn belangrijke voorwaarden voor een geslaagd gebiedsproces.

Ook bij wettelijke opgaven is het advies is om binnen het gebiedsproces ruimte te bieden voor de manier waarop deze opgaven bereikt worden. Dat maakt het mogelijk om deze doelstelling te koppelen met andere opgaven in het gebied.



Vanuit het Nationaal Programma Landelijk Gebied spelen in ieder geval opgaven en maatregelen voor natuur, stikstof, landbouw, water, bodem en klimaat. Op gebiedsniveau zullen echter ook thema's als leefbaarheid, biodiversiteit, economische ontwikkeling, energietransitie, woningbouw, mobiliteit en recreatie spelen. Omdat niet alles overal kan, is een helder afwegingskader belangrijk.

In het gebiedsproces is het belangrijk om onderscheid te maken tussen de belangen van partijen en de doelen van partijen. Belangen zijn de drijvende kracht achter het gedrag van partijen en de doelen die ze nastreven. Het gebiedsproces en haar regisseurs erkennen deze belangen maar sturen op doelen (individueel en collectief) die invulling geven aan de gestelde opgaven.





OP NAAR 10% LANDSCHAPSELEMENTEN IN HET LANDELIJK GEBIED

In 2022 is het Aanvalsplan Landschapselementen gelanceerd. Doel is om 10% van het landelijk gebied in te richten voor groene en blauwe landschapselementen. In 2030 moet de helft van deze ambitie zijn gerealiseerd. Uiterlijk in 2050 moet het groen-blauwe raamwerk klaar zijn.

Het Deltaplan Biodiversiteitsherstel vraagt haar partners om gebiedsprocessen te benutten om deze ambitie te realiseren.

Het Aanvalsplan verhoogt de landschappelijke kwaliteit en diversiteit van het Nederlandse landschap en draagt significant bij aan het halen van onze Europese verplichtingen rondom biodiversiteit, de klimaatopgave en schoon water. Ook levert het een belangrijke bijdrage aan natuurinclusieve landbouw door maatschappelijke diensten te belonen. Cruciale randvoorwaarde om dit mogelijk is maken zijn de financiën voor aanleg en beheer.

AANVALSPAN LANDSCHAPSELEMENTEN >

ONDERBOUWEN VAN MAATREGELEN

Doelen moeten realistisch zijn en maatregelen effectief. Om dit te kunnen beoordelen, is het van belang om het landschappelijk systeem te begrijpen, waarvan bodem en water conform Rijksbeleid als fundament moeten worden gezien. Dit wijkt vaak af van de invalshoek van gebiedspartijen die het gebied vooral beschouwen vanuit eigen functies. Vooral bij opgaven rondom water en natuurherstel en verandering of aanpassing van grondgebruik zal er onderzoek (planstudie) naar het systeem moeten plaatsvinden voordat er maatregelen worden voorgesteld. Het gaat dan bijvoorbeeld om inzicht in de opbouw van de bodem en hydrologische systemen en hun relatie met natuurlijke biotische en abiotische processen. Oorzaak en gevolg worden zo duidelijker en er kunnen modellen worden gebruikt om te voorspellen wat het effect is van te nemen maatregelen.

Het is goed om voor ogen te houden dat dergelijke onderzoeken een bepaald specialisme vragen. Hier wordt dan ook vaak een specialistenteam voor samengesteld. Advies is om te zorgen dat de kennis uit dit team op een goede (onafhankelijke) manier geduid wordt voor gebiedspartijen en dat altijd mensen ingeschakeld worden die het overzicht over het complete systeem hebben.

HET GEBIEDSBOD

Op gebiedsniveau zal een afweging gemaakt worden welke doelen wel of niet gerealiseerd (kunnen) worden. In verschillende regio's (bijvoorbeeld in het [Markemodel in de Achterhoek](#)) zijn er pilots waarbij het 'stuur' in het gebied zelf wordt gelegd en, op basis van de opgaven in het gebied, grondeigenaren een 'gebiedsbod'





samenstellen. In dat gebiedsbod wordt beschreven welke doelen gerealiseerd gaan worden, in welke termijn en welke financiën en andere randvoorwaarden daarbij nodig zijn.

Een goed doortimmert gebiedsbod, dat op een overtuigende manier de belangrijkste opgaves in het gebied adresseert, is niet zelden een succesvolle route naar een door de overheid gefaciliteerde uitvoering van een plan met draagvlak in het gebied.

BESCHIKBAARHEID VAN BUDGET EN INSTRUMENTARIUM

Het beschikbaar zijn van budget, instrumenten en uitvoeringscapaciteit zijn belangrijke randvoorwaarden voor het slagen van een gebiedsproces. Bij een gebiedsproces in het landelijk gebied is de beschikbaarheid van grond vaak een bepalende factor omdat veel opgaven een ruimtelijk beslag hebben. In veel processen is het hebben van ruilgrond of een 'grondbank' dan ook een belangrijk instrument.

Qua budget gaat het om zowel procesgeld als om budget voor uitvoering en beheer. Voor dit laatste zijn er bijvoorbeeld subsidiemogelijkheden via waterschappen, gemeenten en/of provincies, (agrarisch) natuurbeheer via het agrarisch collectief of provincie. In het [Deltaprogramma Agrarisch Waterbeheer](#) is inmiddels positieve ervaring opgedaan met het combineren van een gebiedsproces met het bieden van een investeringssubsidie. Op die manier wordt het (financiële) risico voor een grondeigenaar of -gebruiker beperkt.

Instrumenten kunnen ook zijn het aanbieden van specifieke kennis of aanbod van plantmateriaal. Zo wordt in het project [Heuvelrugtuinen](#) plantadvies gegeven aan eigenaren van tuinen en samengewerkt met tuincentra die hun assortiment afstemmen op de biodiversiteitsdoelstellingen in het gebied.



WELKE PARTIJEN NEMEN DEEL AAN HET GEBIEDSPROCES?

Er kunnen veel partijen betrokken zijn bij een gebiedsproces. Dit zijn lokale en regionale actoren zoals verschillende gebiedspartijen (terreineigenaren, provincies, gemeentes, waterschappen), de landbouw, landgoederen, overige bedrijfsleven, burgers, agrarische – en natuurverenigingen en eventueel gebiedsspecifieke stakeholders. Deze partijen hebben verschillende rollen en verantwoordelijkheden in het proces. Zij zullen dan ook niet allemaal op dezelfde manier betrokken worden in het gebiedsproces. De paragraaf over samenwerking gaat hier nader op in.

Bij het betrekken van partijen is het belangrijk om onderscheid te maken in samenwerking en participatie. De [Routekaart Bijenlandschap](#) geeft handige tips over o.a. netwerkvorming.

DE ROL VAN DE OVERHEID

Bij veel opgaven ligt de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het bereiken van een doel bij de overheid. Het Deltaplan vraagt overheden om een faciliterende rol in te nemen door duidelijkheid te bieden over wettelijke en inhoudelijke kaders, ruimte te bieden aan de manier waarop doelen bereikt worden en de voorwaarden voor samenwerking te creëren. Daarbij hoort niet alleen ondersteuning maar ook het aanreiken van heldere afwegingskaders die gebiedspartijen ook in staat stellen de moeilijke beslissingen te nemen. Daarnaast heeft de overheid een rol in de financiering van het proces, in het bewaken van het doel en in het (eventueel) ruimtelijk vastleggen van uitkomsten van het proces (denk bijvoorbeeld aan bestemmingswijzigingen van grond).



DE ROL VAN GRONDGEBRUIKERS EN -EIGENAREN

Vaak gaat een gebiedsproces over grond: wat mag je wel of niet op gronden in een gebied? Eigenaren en gebruikers van gronden hebben daarmee een belangrijke rol in het gebiedsproces én voegen waardevolle informatie, kennis en historie over de grond toe. Het goed betrekken en informeren van deze personen is cruciaal voor een succesvol gebiedsproces.

Grondeigenaren hebben veelal een andere professie (en tijdsbesteding) dan het uitvoeren van gebiedsprocessen. Het Deltaplan adviseert om grondeigenaren te faciliteren in het goed kunnen voeren van het gesprek binnen het gebiedsproces. Een goede gesprekspartner leidt tot een beter resultaat! Grondeigenaren kunnen bijvoorbeeld gestimuleerd worden om een goede adviseur in de arm te nemen, zodat zij hun eigen agenda scherp krijgen. Vaak gebeurt dit ook op gebiedsniveau, waarbij een groep agrariërs samen optrekt in het bepalen van hun belangen en potentiële bijdrage aan het gebiedsproces/gebiedsdoelen.

Van belang is om grondeigenaren ook na uitvoering van de maatregelen, in de beheerfase, te blijven begeleiden. Op deze manier kunnen vragen en praktische knelpunten snel opgepakt worden.

WELKE VORM VAN SAMENWERKING?

In gebiedsprocessen zullen verschillende organisaties met elkaar gaan samenwerken. In de praktijk blijkt dit niet altijd eenvoudig. Gezien het grote belang van een goede samenwerking in gebiedsprocessen, adviseert het Deltaplan Biodiversiteitsherstel het inrichten van samenwerkingsverbanden zeer serieus te nemen. Dat vraagt om deskundigheid over samenwerking tussen organisaties.





Het Deltaplan Biodiversiteitsherstel heeft een training ontwikkeld over dit onderwerp en zet in op een Praktijknetwerk voor iedereen die zich verantwoordelijk weet voor de kwaliteit van de samenwerkingen. De training geeft direct een gezamenlijk houvast bij belangrijke beslissingen als:

WELK TYPE SAMENWERKINGSVERBAND KAN EN MOET JE AANGAAN – EN WELKE NIET?

HOE MOET JE DE SAMENWERKING INRICHTEN?

HOE KAN JE BESTAANDE SAMENWERKINGSVERBANDEN VERBETEREN?

In de bijlage wordt deze methode nader toegelicht.

COMMUNICATIE EN BETROKKENHEID

Goede communicatie is van groot belang binnen een gebiedsproces. Communicatie kan bijdragen aan het creëren van een gedeeld doel (bijvoorbeeld door visualisatie) en draagvlak. Daarnaast is het belangrijk om betrokkenen op de hoogte te houden van de stand van zaken in het proces. Het organiseren van praktijkbezoeken kan bijdragen aan het bereiken van gewenste gedragsveranderingen. Om betrokkenheid te vergroten zijn er ook goede ervaringen met het actief betrekken van partijen bij de monitoring van maatregelen en/of van doelstellingen.

Voldoende aandacht voor het sociale aspect binnen een gebiedsproces kan bijdragen aan het uiteindelijke succes. Denk hierbij aan het bewust betrekken van bepaalde actoren maar ook het organiseren van evenementen (een barbecue, gezellige avond of wedstrijd) die juist gericht zijn op de sociale samenhang in een gebied.



MEER WETEN?

De werkgroep Gebiedsgerichte samenwerking van het Deltaplan Biodiversiteitsherstel wisselt ervaringen uit met gebiedsprocessen. Voorbeelden worden gedeeld in de [Toolbox All4Biodiversity](#). Of neem contact op met Margo Meijerink - info@samenvoorbiodiversiteit.nl

TOOLBOX ALL4BIODIVERSITY >

CONTACT MARGO MEIJERINK >



REGISSEUR VAN DE SAMENWERKING

GRIP OP GEBIEDSGERICHTE SAMENWERKING

Het gaat in het landelijk gebied niet alleen over biodiversiteit. Het gaat ook over stikstof, veiligheid, de toekomst van de landbouw, klimaat, energie en leefbaarheid. Gebiedsgerichte samenwerking is de sleutel tot een integrale aanpak van de grote uitdagingen die nu in het landelijk gebied spelen. Maar een opdracht tot samenwerking is geen tovermiddel. Integendeel: onderzoek en ervaring wijzen uit dat de traditionele samenwerkingspraktijk niet de resultaten boekt die we nodig hebben.

Als we de samenwerking zo belangrijk vinden, moeten we deze ook serieus nemen. We zullen de samenwerkingen doelgerichter moeten inrichten en besturen willen we in de gebieden toekomstbestendige stappen kunnen zetten. Ook en vooral in het belang van biodiversiteit.

EEN GEZAMENLIJKE TAAL: DE SAMENWERKINGSCODE

Het Deltaplan Biodiversiteitsherstel ontwikkelde de training Regisseur van de Samenwerking. Deze training introduceert het instrumentarium van [De Samenwerkingscode](#), gebaseerd op onderzoek naar succesvolle samenwerkingen tussen organisaties. De Samenwerkingscode geeft definities van beschikbare samenwerkingsverbanden en praktische methodes om daar de juiste en gezamenlijke keuzes in te maken.

Door te werken met De Samenwerkingscode krijg je grip op essentiële vragen als:

HOE KAN JE SAMENWERKINGSVERBANDEN ANALYSEREN EN BEOORDELEN?

WAT IS DE IDEALE INRICHTING VAN JOUW SAMENWERKINGSVERBAND?

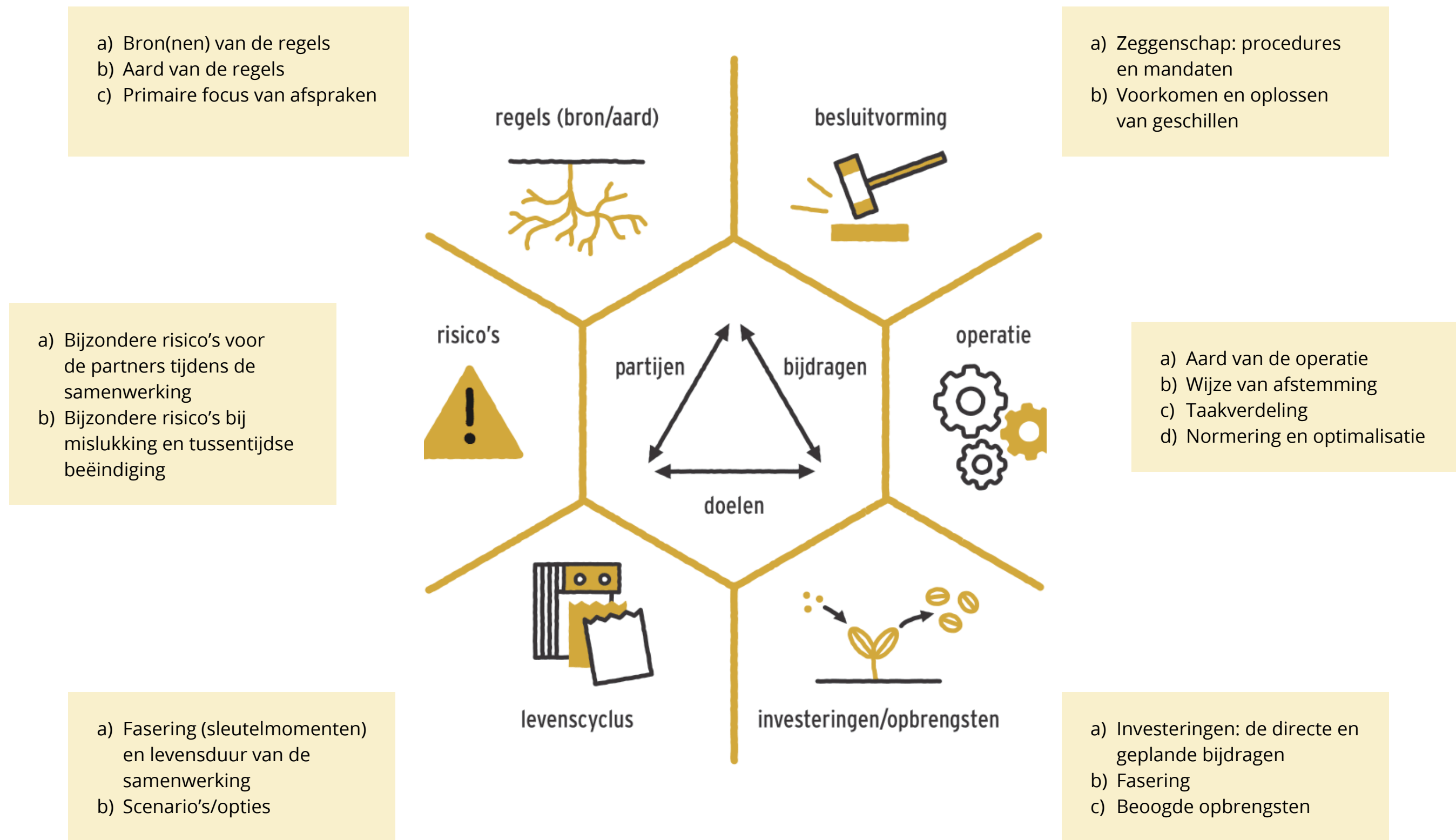
HOE KAN JE BESTAANDE SAMENWERKINGSVERBANDEN VERBETEREN?

CENTRAAL: HET SAMENWERKINGSCANVAS

In iedere samenwerking tussen organisaties staan de deelnemende partijen, hun bijdrage en de doelen centraal. Maak hier goede afspraken over. Zijn er partijen die geen bijdrage leveren? Dan zijn ze geen onderdeel van de samenwerking. Is er geen gemeenschappelijk doel vastgesteld? Dan is een succesvolle samenwerking niet mogelijk.

Succesvolle samenwerkingen hebben afspraken gemaakt over regels, de manier van besluitvorming; de operatie; het omgaan met investeringen en opbrengsten; de levensduur van de samenwerking en de risico's. Dit noemen we het samenwerkingscanvas.



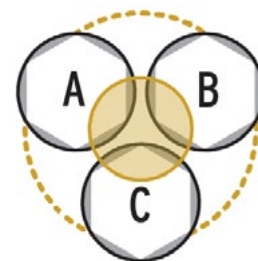


WELKE VORM VAN SAMENWERKING?

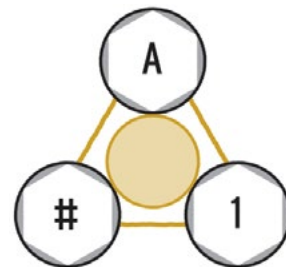
Als partijen met elkaar resultaten willen behalen waarvoor ze (ook) verplichtende afspraken moeten maken, zijn er drie soorten partnerships te onderscheiden (de combine, coalitie en alliantie). Welk type het beste past, is afhankelijk van drie dimensies:

- a) Het belang van het samenwerkingsdoel (essentieel of belangrijk)
- b) De verhouding tussen partners (symmetrisch of asymmetrisch)
- c) De dynamiek van de context (hoge zekerheid of lage zekerheid)

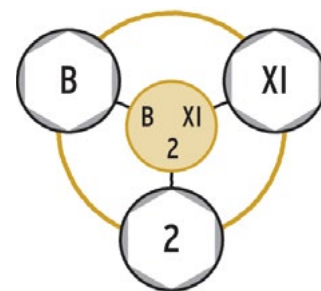
De afweging leidt tot een passende samenwerkingsvorm:



De Combine... als we op dit moment allemaal hetzelfde willen, vanuit een vergelijkbare positie. Bij een symmetrische verhouding tussen partners en voldoende zekerheid hoort informele, vaak operationele samenwerking met afspraken op hoofdlijnen.



De Coalitie ... als er meer is dat ons scheidt dan verbindt, en we samen toch hetzelfde willen bereiken. De contractuele samenwerking tussen partners die hun asymmetrische belangen en posities compenseren met gedetailleerde afspraken met een overzichtelijke looptijd.



De Alliantie... als het doel essentieel is maar we niet vanzelfsprekend kunnen vertrouwen op de blijvende toewijding, die het bereiken van ons gezamenlijk doel vereist. De samenwerking voor de langere of onbepaalde termijn, waaraan partners onder strikte voorwaarden zeggenschap overdragen.

In iedere samenwerking worden de afspraken gemaakt over de onderwerpen uit het samenwerkingscanvas.



EEN SAMENWERKINGSVORM PER FASE IN HET PROCES

Vaak zullen in de verschillende fasen van het gebiedsproces verschillende (en soms parallelle) samenwerkingen nodig zijn om tot het gewenste resultaat te komen.

1. Een Combine om samen te investeren in verkenning en voorlopige planvorming
2. Na voorlopige planvorming gaan de partners een bestuurlijke Combine aan voor coördinatie, continuïteit en kwaliteitsborging
3. De definitieve planvorming wordt uitgevoerd door meerdere Coalities waaraan ook andere partners kunnen deelnemen
4. Definitieve plannen worden gedetailleerd en uitgevoerd door een of meer Allianties, waarin opnieuw plek is voor andere partners. Deze opvolgende Allianties zijn gebonden aan de uitkomsten en opdrachten die voortkomen uit eerdere fasen.

Voor participatie, kennisuitwisseling, toetsing en draagvlak hoeven geen verplichtende afspraken gemaakt te worden en kan prima gewerkt worden met een netwerk.

Soms is bij grote en belangwekkende opgaves het gezamenlijke doel nog niet helder en zijn nog niet alle partijen overtuigd van de noodzaak van een partnership. Oplossing kan dan zijn om de opgave te splitsen in doelen die wel gerealiseerd kunnen worden.

MEER WETEN OVER DE TRAINING REGISSEUR VAN DE SAMENWERKING?

CONTACT MARGO MEIJERINK >





SAMEN voor
BIODIVERSITEIT

VOLG ONS



Kijk voor meer informatie over het Deltaplan Biodiversiteitsherstel op www.samenvoorbiodiversiteit.nl.

Heb je een vraag of opmerking?

Stuur dan een email naar info@samenvoorbiodiversiteit.nl.

Postadres

Stichting Deltaplan
Biodiversiteitsherstel
Bronland 12S
6708 WH Wageningen

Het Deltaplan Biodiversiteitsherstel werd in 2022 gesteund door:



Ministerie van Landbouw,
Natuur en Voedselkwaliteit



ADESIUM
FOUNDATION

